

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему: **«Удосконалення системи маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства»** (на матеріалах приватного сільськогосподарського підприємства «НОВЕ ЖИТТЯ»)

Виконав: здобувач вищої освіти за
освітньо-професійною програмою Маркетинг
спеціальності 075 Маркетинг
ступеня вищої освіти Магістр
денної форми навчання
Уткін Максим Сергійович

Керівник: Терещенко Іван Олексійович
Рецензент: Бігуненко Олена Григорівна

Полтава – 2024 року

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

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

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

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

Уткіна Максима Сергійовича

1. Тема роботи: «Удосконалення системи маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства» (на матеріалах приватного сільськогосподарського підприємства «НОВЕ ЖИТТЯ»), керівник роботи Терещенко Іван, к.е.н., доцент кафедри маркетингу, затверджені наказом закладу вищої освіти від 22.10.2024 р. № 1529-ст.

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

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

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність підприємства за 2021-2023 рр.;
- інші інформаційні дані:
 - нормативно-довідкова література,
 - літературні джерела,
 - інтернет-джерела,
 - дані первинного обліку підприємства,
 - власні спостереження автора.

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

Розділ 1. Теоретичні та методологічні аспекти маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства

Розділ 2. Оцінка маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства

Розділ 3. Удосконалення системи маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства

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

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

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

7. Дата видачі завдання 24.01.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач вищої освіти

Максим УТКІН

Керівник роботи

Іван ТЕРЕЩЕНКО

ЗМІСТ

	5
ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність конкурентних переваг та управління конкурентоспроможністю підприємства	9
1.2. Теоретико-методологічні підходи щодо оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	24
2.2. Оцінка маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства	33
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ...	46
3.1. Впровадження системи заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства у кризових умовах	46
3.2. Прогноз ефекту від реалізації інноваційної маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства	55
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації українські агровиробники стикаються із викликами, що суттєво знижують їхню конкурентоспроможність. Військові дії, економічна нестабільність, зниження купівельної спроможності населення, порушення логістичних секторів, а також зміни в зовнішньоекономічному середовищі негативно впливають на діяльність аграрного сектора. У таких умовах ефективне маркетингове управління стає ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Коливання ціни на аграрну продукцію, зростання вартості добрив, пального та інших ресурсів суттєво впливають на прибутковість підприємств. Додатковою складністю є конкуренція як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Українські виробники змушені конкурувати не тільки з великими міжнародними корпораціями, а й з іншими місцевими підприємствами. Водночас, унаслідок кризових явищ, доступ до зовнішніх ринків стає обмеженим, що ще більше посилює внутрішню конкуренцію. Ситуація ускладнюється обмеженістю фінансових і людських ресурсів. У кризових умовах підприємства стикаються з скороченням інвестицій, дефіцитом кадрів і труднощами у впровадженні інноваційних технологій.

Вище описані факти обґрунтовують високий рівень актуальності дослідження проблематики маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств аграрної сфери.

Значний внесок у розв'язання проблеми маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств зробили закордонні вчені М. Портер [1], Г. Хамел і К. К. Прахалад [2], Д. Барні [3], Р. Д'Авані [4], П. Друкер [5] і Ф. Котлер [6]. Також суттєвий доробок наукових праць українських науковців допоміг вирішити значну кількість проблем у сфері маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств, зокрема А. Гальчинського [7], С. Покропивного [8], І. Бланка [9], О. Амошина [10], Л. Федулової [11], Г. Азарян [12], М. Герасимчука [13].

Однак ряд аспектів потребує додаткового вивчення, зокрема, що пов'язано з удосконаленням системи маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства аграрної сфери.

Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами. Дослідження проведено в рамках плану науково-дослідної діяльності кафедри маркетингу «Формування маркетингового забезпечення конкурентоспроможних стратегій розвитку підприємств на продовольчому ринку» 0122U201973 (2023-2028 рр.).

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні наукових, теоретичних засад та розробці рекомендацій щодо удосконалення системи маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства.

Відповідно до поставленої мети у кваліфікаційній роботі вирішувалися такі завдання:

- розкрити сутність конкурентних переваг, як економічно-організаційної категорії;
- дослідити класифікаційну характеристику підходів до трактування сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства»;
- проаналізувати теоретико-методологічні підходи щодо оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- провести оцінку маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства;
- розробити систему заходів для підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства у кризових умовах;
- спрогнозувати ефект від реалізації системи заходів для підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є система маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору України.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні і практичні проблеми система маркетингового управління конкурентоспроможністю ПСП «НОВЕ ЖИТТЯ» Полтавського району, Полтавської області.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, маркетингу та менеджменту, нормативно-правові акти. Вирішення поставлених завдань забезпечувалося використанням методів наукового дослідження: табличний, графічний методи; монографічний метод; наукової абстракції; розрахунково-конструктивний метод; статистичні та соціологічні методи.

Інформаційна база. При написанні кваліфікаційної роботи були використані наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, навчально-методична література, нормативно-правові акти, матеріали періодичних видань з обраної тематики, довідково-нормативні матеріали, інформація з мережі Internet, матеріали власних маркетингових досліджень, фінансова і статистична звітність ПСП «НОВЕ ЖИТТЯ» Полтавського району, Полтавської області.

Наукова новизна одержаних результатів. Окремі положення кваліфікаційної роботи мають наукову і практичну цінність. До елементів наукової новизни можна віднести:

набуло подальшого розвитку:

- класифікаційна характеристика підходів до трактування сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства»;
- алгоритм впровадження системи маркетингових заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства у кризових умовах.

Практичне значення одержаних результатів. Опрацьовані у кваліфікаційній роботі теоретичні положення, висновки щодо впровадження системи маркетингових заходів створюють основу для підвищення ефективності функціонування та підвищення конкурентоспроможності ПСП «НОВЕ ЖИТТЯ» Полтавського району у кризових умовах.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були представлені на: Всеукраїнській науково-

практичній Інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 2024 р.); Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами» (м. Луцьк, 2024 р.).

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 3 наукових працях, з них 1 стаття – у фаховому журналі та 2 тез доповідей – у матеріалах науково-практичних конференцій (додаток А). Загальний обсяг наукових публікацій складає 0,43 д. а.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 78 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 76 найменувань. Кваліфікаційна робота містить 17 таблиць, 10 рисунків та 10 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентних переваг та управління конкурентоспроможністю підприємства

У економічній літературі існує значна кількість теоретико-методологічних підходів до трактування сутності конкурентних переваг. Значний внесок у розвиток розуміння поняття «конкурентні переваги» зробили закордонні вчені Майкл Портер [1], Гері Хамел і Коїмбатур Крішнарао Прахалад [2], Джей Барні [3], Річард Д'Авані [4], Пітер Друкер [5] і Філіп Котлер [6]. На нашу думку, слід розглянути підходи, що покладені в основу їхніх досліджень. Праці цих закордонних вчених де викладені основні теорії і моделі, у яких досліджено і обґрунтовано процес того, як підприємства можуть досягати конкурентних переваг та утримувати їх (рис. 1.1).

У своїй праці «Конкуренція» Майкл Юджин Портер [1], з детальним описом виділив три основні стратегії для досягнення конкурентних переваг: лідерство за витратами (компанії зосереджуються на зниженні витрат, що дозволяє їм пропонувати нижчі ціни); диференціація (надання унікального продукту чи послуги, що відрізняється від конкурентів); фокусування (зосередження на вузькому сегменті ринку або конкретній ніші). При цьому, Майкл Юджин Портер наголошує, що підприємство має обирати одну з цих трьох стратегій, оскільки поєднання двох чи більше може зменшити конкурентні переваги [1].

Другий теоретико-методичний підхід який варто розглянути, на наш погляд, це підхід двох вчених Гері Хамела і Коїмбатура Крішнарао Прахалада [2]. У своїй книзі «Конкуренція на основі майбутнього» [2] вчені розробили концепцію ключових компетенцій, яка ґрунтується на думці, що конкурентні переваги формуються завдяки унікальним здібностям, знанням і технологіям, які важко копіювати. Підприємство має ідентифікувати та розвивати свої ключові компетенції, щоб створити довготривалі конкурентні переваги [2].



Рис. 1.1. Класифікаційна характеристика підходів до трактування сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Джерело: сформовано автором на основі [1-26]

Джей Барні автор третього підходу, на який слід звернути увагу при дослідженні сутності такого поняття як «конкурентні переваги». Ресурсно-

орієнтований підхід покладено в основу теорії Джея Барні, яка пояснює формування конкурентних переваг підприємства через його унікальні ресурси та можливості. Автор визначив критерії, за якими ресурси можуть вважатися джерелом конкурентних переваг: вони мають бути цінними, рідкісними, незамінними та важкодоступними для імітації [3].

У науковій праці «Гіперконкуренція: динамічні конкурентні переваги» Річард Д'Авані [4] пропонує теорію гіперконкуренції, що розглядає конкурентну перевагу як тимчасову та швидкоплинну. На його думку, компанії повинні постійно змінювати стратегії, щоб підтримувати конкурентоспроможність, і створювати «динамічні» переваги через інновації та адаптацію до швидких змін у зовнішньому середовищі [4].

Наступний підхід, що розкриває сутність конкурентних переваг і важливість інновацій для досягнення стійкої, описаний у книзі «Виклики для менеджменту XXI століття» авторства Пітера Друкера [5]. Він підкреслює важливість інновацій та підприємництва як засобів для отримання конкурентних переваг. Пітер Друкер вважає, що успішні підприємства повинні активно інвестувати в інновації, зокрема в продукти, послуги, процеси, а також у розвиток людських ресурсів [5].

Всесвітньо відомі Філіп Котлер, при дослідженні сутності такого поняття, як «конкурентні переваги», у своїй книзі «Маркетинг 3.0: Від продуктів до клієнтів і до людського духу» акцентує увагу на маркетингових стратегіях, та пропонує розглядати їх, як засоби отримання конкурентних переваг. Вчений вважає, що конкурентоспроможність можна покращити, краще задовольняючи потреби клієнтів і адаптуючи продукти та послуги до зміни ринкових умов [6]

Узагальнивши теоретико-методологічні підходи до розуміння сутності конкурентних переваг закордонними вченими, можемо зробити висновок, що вони притримуються погляду, що управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає цілісного підходу та орієнтації на довготривалі конкурентні переваги, які можуть виникати з унікальних ресурсів, компетенцій, інновацій та адаптивності до змін. Важливим є стратегічне планування, яке дозволяє підприємствам динамічно

реагувати на виклики ринку й адаптувати свої стратегії у відповідь на дії конкурентів та зміни в оточенні [1-6].

Також заслуговують на увагу теоретико-методологічні підходи українських вчених, які поглибленого досліджували теорії та практичні підходи до розуміння сутності «конкурентних переваг» та адаптації західних теорій до умов української економіки.

Провівши детальний огляд та дослідження праць українських науковців про конкурентні переваги, на нашу думку слід розглянути основні концепції управління конкурентоспроможністю підприємства Анатолія Гальчинського [7], Степана Покропивного [8], Ігора Бланка [9], Олександра Амошина [10], Людмили Федулової [11], Ганни Азарян [12], Миколи Герасимчука [13]. Ці українські вчені активно досліджують сутність конкурентних переваг, їхню природу та шляхи забезпечення, враховуючи специфіку національного ринку та економічних умов. Проаналізуємо основні підходи і погляди щодо сутності конкурентних переваг, що висвітлюються в працях цих українських дослідників.

У книзі «Теорія грошей» Анатолій Гальчинський [7] детально розглядає питання інноваційного розвитку та його вплив на конкурентоспроможність підприємства. А «конкурентоспроможність» за думкою А. Гальчинського це здатність підприємства ефективно використовувати свої ресурси, постійно оновлювати технології та забезпечувати інновації. Науковець акцентує увагу на інноваційній діяльності як основі для формування стійких конкурентних переваг, що є особливо важливим для українських підприємств у світовій економіці [7].

Другий підхід, який слід розглянути, це підхід викладений у книзі «Конкурентоспроможність підприємств: стратегія та управління» Степана Покропивного [8], де теорія конкурентних переваг досліджується з акцентом на якість продукції та управління відповідністю потребам ринку. Автор книги наголошує, що якість товарів і послуг має значний вплив на конкурентоспроможність підприємства, а розвиток інноваційної сфери може стати важливим фактором для досягнення довгострокових переваг особливо на українському ринку [8].

Ігор Бланк у праці «Управління фінансовою безпекою підприємства» [9] розглядає процес формування конкурентних переваг через призму фінансів, досліджуючи фінансові аспекти конкурентоспроможності та фінансове управління, яке сприяє зміцненню конкурентних позицій. У своїх наукових працях І. Бланк зосереджується на фінансових аспектах конкурентоспроможності підприємств. Він підкреслює важливість раціонального управління фінансовими ресурсами, аналізу рентабельності, а також постійного моніторингу фінансового стану як способів забезпечення стійких конкурентних позицій [9].

Четвертий підхід, щодо трактування сутності «конкурентних переваг» викладений у праці «Розвиток електронної промисловості України на інновацій» – Олександра Амоші [10], де висвітлюється інноваційний підхід як необхідна складова конкурентних переваг підприємств у сучасній економіці. О. Амоша досліджує питання конкурентних переваг в контексті інноваційного розвитку підприємств. Він наголошує на необхідності модернізації виробництва, впровадження інноваційних технологій та залучення інвестицій для створення конкурентних переваг, особливо у високотехнологічних секторах економіки [10].

Розвиток кластерів як механізм – покладено в основу п'ятого підходу, трактування сутності конкурентних переваг і зміцнення конкурентних позицій підприємств, який запропонувала у своїй праці «Теоретичні конструкції креативної економіки» Людмила Федулова [11]. Авторка розглядає конкурентні переваги в контексті кластерного підходу, де підприємства, що об'єднуються в кластери, можуть підвищити свою конкурентоспроможність завдяки спільному використанню ресурсів, знань та інновацій. Л. Федулова вважає, що розвиток кластерів в Україні може сприяти підвищенню конкурентних переваг як окремих підприємств, так і регіонів загалом [11].

Шостий підхід, який ми виділяємо, при розгляді сутності конкурентних переваг, сформований Г. Азарян у дослідженні «Стратегічний маркетинг для забезпечення конкурентних переваг» [12], де аналізується конкурентоспроможність через концепцію маркетингових стратегій та орієнтацію на потреби споживача. Г. Азарян вважає, що адаптація продукції та послуг до

специфічних вимог ринку є одним із ключових чинників для збереження та розвитку конкурентних переваг [12].

Останній підхід, який ми хотіли б виділити, – це підхід В. Герасимчука, що представлений у праці «Системне управління конкурентоспроможністю підприємства» і зосереджується на системному підході до управління конкурентоспроможністю, що охоплює різні аспекти діяльності підприємства. В. Герасимчук підходить до питання конкурентних переваг з точки зору системного управління, яке охоплює всі аспекти діяльності підприємства: від стратегічного планування до постійного контролю за змінами ринкових умов. Автор наголошує на тому, що інтегрований підхід дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до нових умов та підтримувати конкурентні позиції [13].

Розглянувши підходи українських вчених можемо підсумувати, українські дослідники акцентують свою увагу, що для створення конкурентних переваг підприємства мають орієнтуватися на інноваційний розвиток, ефективне використання фінансових і матеріальних ресурсів, а також на адаптацію до специфіки ринку. Це особливо актуально в динамічних умовах розвитку глобальної економіки та кризових умовах військового стану України [7-13].

В основну теоретико-методологічних підходів до розуміння сутності й управління конкурентоспроможністю підприємства покладені підходи до трактування сутності поняття «конкурентні переваги». Тут можна розділити на кілька груп, кожна з яких має свої особливості, методи та інструменти управління конкурентоспроможністю. Перша група це – ресурсно-орієнтовані підходи, їхня сутність залучається у тому, що конкурентні переваги підприємства залежать від унікальних ресурсів і компетенцій, якими володіють працівники. Даний підхід фокусується на управлінні та ефективному використанні внутрішніх ресурсів, акцентуючи увагу на таких елементах, як людський капітал, технології, ноу-хау, фінансові ресурси. Ресурси, які важко відтворити конкурентам, стають джерелом стійких конкурентних переваг. Методологія передбачає аналіз ресурсів, їх оцінку та оптимізацію для максимального створення цінності [14].

Друга група підходів до управління конкурентоспроможністю – це група процесних підходів. У їхню основу покладено аналіз діяльності підприємства як сукупності взаємопов'язаних процесів, кожен з яких впливає на кінцевий результат. Ці підходи орієнтовані на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення їх ефективності та якості. В межах процесних підходів популярними є методи реінжинірингу бізнес-процесів (BPR), а також методи контролю якості, зокрема шість сигма (Six Sigma) і методи контролю витрат. Підвищення ефективності процесів дає можливість знизити собівартість продукції та підвищити якість обслуговування, що сприяє конкурентоспроможності [15].

Стратегічний підхід спрямований на розробку довгострокових стратегій і конкурентних позицій підприємства – це третя група. Цей підхід включає такі теоретичні концепції, як модель «п'яти сил» Майкла Портера [1], що допомагає оцінити інтенсивність конкуренції в галузі, а також матрицю BCG (Boston Consulting Group) для аналізу продуктового портфелю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю передбачає визначення ключових ринкових сегментів, де підприємство має переваги, вибір відповідної стратегії диференціації, лідерства за витратами або фокусування на окремих нішах [16-17].

Наступна група це інноваційні підходи – які спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності підприємства через постійне впровадження інноваційних рішень, таких як нові продукти, процеси, технології або бізнес-моделі. Основна увага приділяється дослідженням і розробкам, інвестуванню в інновації, що дозволяють підприємству завоювати нові ринки, поліпшити продуктивність або запропонувати унікальні продукти, недоступні для конкурентів. Інноваційні підходи широко використовуються в галузях з високою динамікою технологій [18].

П'ята група це підходи, що мають в своїй основі маркетингові інструменти досягнення конкурентних переваг. В основі маркетингових підходів лежить орієнтація на потреби та переваги споживачів. Конкурентоспроможність підприємства досягається через формування ефективної маркетингової стратегії, що дозволяє забезпечити задоволення потреб ринку, залучення і утримання клієнтів, а також формування лояльності до бренду. Серед основних методів цього

підходу є сегментування ринку, позиціонування продукції, розробка унікальної торгової пропозиції (УТП) та створення цінності для клієнтів [19, 20, с. 80-82, 21, с. 68-69].

Прихильники наукового прогресу, стверджують, що найперспективнішими будуть підходи формування конкурентоспроможності підприємств, що у своїй основі мають впровадження цифрових технологій. Ці підходи зосереджені на використанні цифрових технологій для оптимізації операцій і підвищення конкурентоспроможності. Вони передбачають впровадження ІТ-рішень, автоматизацію бізнес-процесів, використання великих даних (Big Data), штучного інтелекту (AI), блокчейну, хмарних технологій тощо. Це дозволяє не лише знизити витрати, але й краще розуміти потреби споживачів, швидко адаптуватися до ринкових змін і забезпечувати високий рівень персоналізації послуг [22, 23, с. 42-44].

Сьома група підходів згруповані за принципами соціальної орієнтованості та екологічності. Сучасні підходи до конкурентоспроможності все частіше включають соціально відповідальні практики. Цей підхід передбачає врахування етичних, соціальних та екологічних аспектів у бізнес-діяльності. Підприємства, що активно впроваджують соціально-відповідальні стратегії та піклуються про навколишнє середовище, здобувають додаткові конкурентні переваги, зокрема у вигляді довіри клієнтів і партнерів, особливо при діяльності на міжнародному ринку [24-26].

Підсумовуючи, можемо стверджувати, що сучасна методологія управління конкурентоспроможністю передбачає гнучкість та інтеграцію стратегічного, ресурсного та цифрового підходів, щоб реагувати на швидкі зміни у глобальному середовищі. Часто підприємства комбінують кілька підходів, адаптуючи їх під специфіку своєї галузі, особливості цільової аудиторії та поточні ринкові умови господарювання.

1.2. Теоретико-методологічні підходи щодо оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства є складним процесом, який потребує комплексного підходу та врахування різних аспектів діяльності компанії. Для цього існують значна кількість теоретико-методологічних підходів, кожен з яких пропонує свої методи оцінки та критерії аналізу. Ми дослідили основні підходи що пропонують науковці та практики для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Основні види цих теоретико-методологічних підходів наочно представлені на рис 1.2.

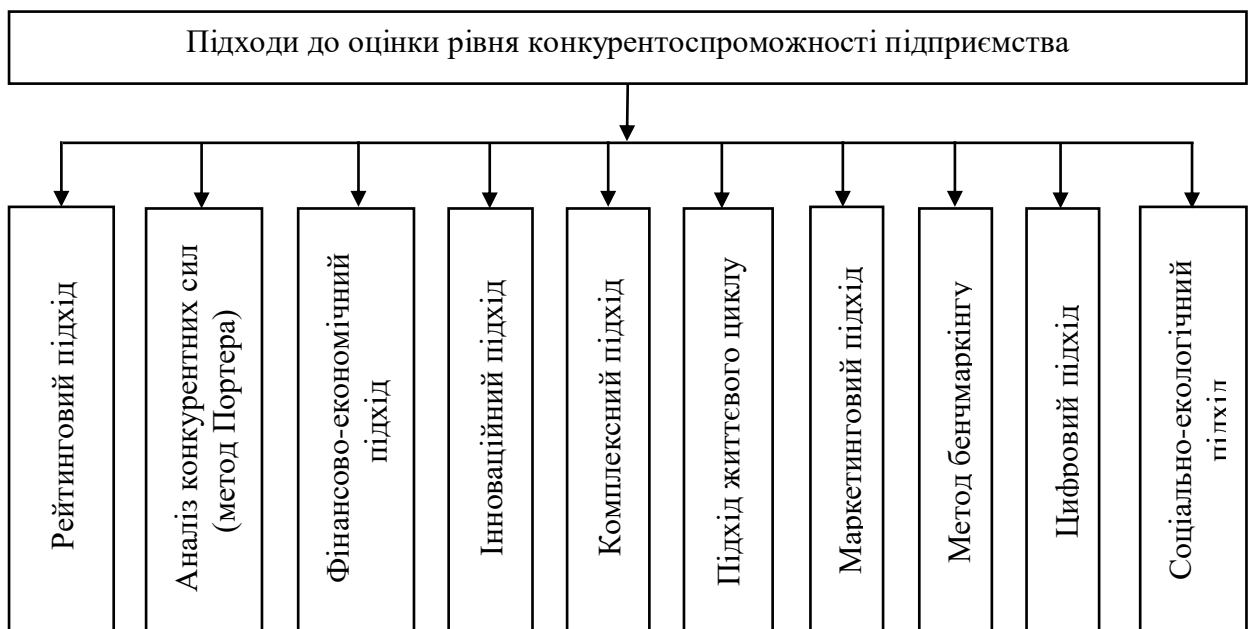


Рис. 1.2. Класифікація підходів до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі: [27-47]

Так, одним із перших підходів, що пропонуємо розглянути, – це рейтинговий підхід, його прихильниками є Ф. Котлер [6], І. Ансофф [30], І. Амоша [10]. Рейтинговий підхід базується на присвоєнні підприємству певного рейтингового балу, що відображає його конкурентоспроможність у порівнянні з іншими підприємствами. Оцінка може ґрунтуватися на комплексному наборі критеріїв, які включають фінансові показники, частку ринку, рівень інновацій, ефективність

управління тощо. Підприємства ранжуються відповідно до результатів і визначаються лідери та аутсайди. Серед основних методів цього підходу виділяють рейтингування за шкалою конкурентоспроможності, оцінку експертами або з використанням бальної системи.

Аналіз конкурентних сил або метод Портера – це другий підхід що у своїй основі має модель «п'яти сил» Майкла Портера [1]. Досить популярний інструмент для оцінки конкурентоспроможності підприємства в певній галузі. Ця модель передбачає аналіз таких факторів, як рівень конкуренції в галузі, загроза появи нових конкурентів, загроза товарів-замінників, здатність постачальників та покупців впливати на ринок. Метод Портера допомагає визначити основні чинники, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, і оцінити його позицію щодо конкурентів [1].

Також слід виділити окрему підходи, що проводять оцінку конкурентоспроможності на основі фінансових показників, таких як рентабельність, прибутковість, ліквідність, оборотність активів та коефіцієнт фінансової стабільності – це фінансово-економічні підходи. Основою є аналіз фінансових звітів підприємства, що дозволяє визначити його здатність генерувати дохід та забезпечувати стабільність на ринку. Важливими показниками є також відношення власного та залученого капіталу, показник рентабельності активів і рентабельності капіталу [31, с. 405-410].

Коли конкурентоспроможність оцінюється за рівнем інноваційної активності підприємства та здатністю до адаптації нових технологій, ці методи оцінювання відносять до інноваційного підходу. Основними показниками цього підходу є кількість нових розробок, обсяг інвестицій у науково-дослідні роботи, кількість патентів, інноваційна культура та гнучкість у застосуванні нових методів виробництва. Інноваційний підхід дозволяє оцінити, наскільки підприємство здатне швидко реагувати на зміни ринку і пропонувати унікальні продукти чи послуги [32-33].

Одним із найпопулярніших підходів до оцінки конкурентоспроможності є комплексний підхід, або його ще називають багатofакторним аналізом.

Комплексний підхід полягає в одночасному використанні кількох показників для отримання повної картини конкурентоспроможності. Сюди входять фінансові, ринкові, операційні та інноваційні показники. Багатофакторний аналіз включає методи SWOT-аналізу (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз), PEST-аналізу (аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників), а також матрицю конкурентних профілів, яка відображає відмінності між підприємством і його основними конкурентами за декількома критеріями [17, 34].

Шоста група методів оцінки конкурентоспроможності у своїй основі мають життєвий цикл продукту чи підприємства. Оцінка проводиться з урахуванням того, на якому етапі життєвого циклу перебуває продукт (запуск, зростання, зрілість, спад) або підприємство. Для кожної стадії життєвого циклу визначаються свої критерії оцінки конкурентоспроможності, які включають рівень інноваційності, частку ринку, фінансові показники та ефективність операцій. Цей підхід дозволяє визначити найефективнішу стратегію для кожного етапу розвитку [35-36].

Маркетинговий підхід акцентує увагу на оцінці конкурентоспроможності через аналіз поведінки підприємства на ринку, його здатність залучати й утримувати клієнтів, а також через рівень задоволення споживачів. Основними показниками є частка ринку, імідж бренду, рівень лояльності клієнтів, ефективність каналів збуту та цінова політика. Маркетинговий підхід дозволяє оцінити, наскільки успішно підприємство позиціонується на ринку та наскільки ефективно реагує на запити споживачів [37, с. 58-59; 38, с. 88-91].

Метод бенчмаркінгу передбачає порівняння показників діяльності підприємства з показниками лідерів галузі або найкращих конкурентів. Це дозволяє виявити слабкі сторони та визначити напрями для покращення. В межах цього підходу аналізуються процеси, продукти, фінансові показники, практики управління, що допомагає підприємству виявити власні недоліки та зрозуміти, як досягти кращих результатів. Метод бенчмаркінгу став використовуватися інструментом в управлінні, зокрема для широкого підвищення ефективності бізнесу. Перші систематичні дослідження бенчмаркінгу з'явилися в кінці 1970-х

років, коли компанія Хегох почала вивчати діяльність японських конкурентів, що дозволило їй підвищити продуктивність та ефективність. Цей метод став частиною стратегії підприємств по всьому світу, спрямованої на порівняння власних процесів з найкращими практиками в галузі [39].

Ще одна група методів при оцінці рівня конкурентоспроможності підприємства використовують великі бази даних (Big Data) та аналітичні дані, що дозволяє підприємствам здійснювати більш точну оцінку конкурентоспроможності на основі реальних даних ринку та поведінки клієнтів. Це цифровий підхід (Big Data та аналітика даних) дозволяє в режимі реального часу отримувати інформацію про тенденції ринку, зокрема споживчі вподобання, зміну попиту, вплив маркетингових активностей тощо. Цифровий підхід допомагає виявити приховані взаємозв'язки між даними, прогнозувати поведінку споживачів і оптимізувати бізнес-процеси. Також велике значення мають цифрові технології для інтеграції різних бізнес-процесів. Вони можуть створювати інтерактивні платформи для моніторингу конкурентоспроможності, оцінюючи не тільки фінансові показники, а й маркетингові та соціальні фактори. Цифрові рішення активно використовують для автоматизації збору та аналізу даних, що дозволяє зменшити людський фактор і прискорити процес прийняття управлінських рішень. В цілому цифрові методи дозволяють не лише оцінювати конкурентоспроможність підприємств, а й прогнозувати майбутні ринкові тренди, що є перевагами для стратегічного планування та адаптації в умовах глобалізації [40-41].

Також оцінка конкурентоспроможності підприємства проводиться з урахуванням соціальних і екологічних аспектів, включаючи рівень корпоративної соціальної відповідальності, екологічні стандарти, вплив діяльності підприємства на суспільство. Підприємства, які інвестують у соціальні та екологічні ініціативи, можуть мати переваги на ринку через підвищену довіру клієнтів і партнерів, а також через відповідність зростаючим вимогам суспільства щодо соціальної відповідальності [24-26].

Одним із найперспективніших підходів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, на нашу думку, є маркетинговий підхід.

Він фокусується на дослідженні ринку, поведінки споживачів та ефективності маркетингової стратегії для створення стійких конкурентних переваг. Цей підхід розглядає конкурентоспроможність підприємства як здатність задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти, а також створювати для них додану цінність через маркетингові активності. Основою є вивчення і позиціонування продуктів, цільових ринків, маркетингових комунікацій та бренду, що дозволяє адаптувати пропозицію під запити ринку і посилити лояльність клієнтів.

Наступним етапом нашого дослідження є аналіз основних концепцій та точок зору науковців і практиків, щодо особливостей здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємства дотримуючись маркетингового підходу.

Перша концепція маркетингового підходу оцінки конкурентоспроможності підприємства є клієнтоорієнтованість та задоволення потреб споживачів. На думку українського науковця О. А. Гавриша [42], маркетинговий підхід має за мету перш за все фокусуватися на потребах споживачів, адже саме здатність швидко і якісно задовольняти їхні очікування підвищує рівень конкурентоспроможності підприємства. Гавриш О.А. відзначає, що сьогодні маркетинг став основним інструментом для управління не тільки продажами, але й стратегіями адаптації підприємства до змін ринку, що робить його ключовим елементом сучасної конкурентоспроможності підприємства [42].

Деякі українські дослідники, такі як Титаренко Л. М., Добрянська В. В., Бикова К. Ю. [43] звертають увагу на важливість бренду в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Вони зазначають, що сьогодні бренд є не просто знаком відмінності, але й способом формування емоційного зв'язку зі споживачами, який допомагає досягти стійкої переваги на ринку. Бренд дозволяє зміцнити довіру, створюючи довготривалі відносини з клієнтами [43].

У роботах Кривіцької В. В. та Зянько В. В. [44] підкреслюється, що сегментація і чітке позиціонування є важливими компонентами маркетингового підходу до оцінки конкурентоспроможності. Вони вказують, що саме завдяки розділенню ринку на цільові сегменти та адаптації продукту до конкретних потреб

кожного сегмента підприємство може посилити свою конкурентну позицію, зменшуючи загрози з боку прямих конкурентів [44].

Сучасні дослідження, зокрема роботи Бондаренко В. М., Резнік Н. П., Луцій О. П. [45], наголошують на зростанні ролі цифрових комунікацій та інтернет-маркетингу в підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Боровик Т. В. [46] зазначають що сьогодні ефективні маркетингові комунікації дозволяють підприємствам досягти більшої взаємодії з цільовою аудиторією, підвищуючи рівень впізнаваності бренду, що в свою чергу впливає на конкурентні позиції компанії на ринку [46].

На думку Гречко А. В. і Нечипорука І. В., для оцінки конкурентоспроможності з маркетингової точки зору важливими є не тільки фінансові показники, а й нематеріальні індикатори, такі як задоволення клієнтів, рівень лояльності, частка повторних покупок, та інші. Науковці зазначають, що ці показники дозволяють оцінити ефективність маркетингових стратегій і визначити, наскільки успішно підприємство позиціонується в свідомості споживачів [47, с. 120-124].

Інші дослідники, зокрема Шевчик М. Г., Спільник І. В. та Загородна О.М., підкреслюють важливість цінової стратегії в маркетинговому підході до оцінки конкурентоспроможності. Вони зазначають, що гнучке ціноутворення, зокрема використання таких стратегій як ціноутворення на основі цінності (value-based pricing), дозволяє залучити клієнтів у конкурентному середовищі та підвищити їхню прихильність до бренду [48-49].

Проаналізувавши маркетингові підходи щодо оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства є комплексними та багатогранними, часто комбінуючи фінансові, інноваційні, ринкові та соціальні аспекти. Використання даних і цифрових технологій стає ключовим елементом для точного аналізу й оперативної оцінки конкурентоспроможності, що дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни та вдосконалювати стратегії. Сучасні підходи дозволяють всебічно оцінити поточний рівень конкурентоспроможності підприємства та обрати найбільш ефективні напрями для його підвищення.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дослідження розкрито основні теоретико-методологічні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства, що формують базу для подальшого аналізу та розробки практичних рекомендацій. Конкурентоспроможність збільшується як здатність підприємства досягти стійких переваг в умовах ринкової конкуренції, використовуючи унікальні ресурси, інновації, ефективні стратегії та маркетингові інструменти.

Аналіз закордонної літератури показав, що класичні підходи, зокрема моделі М. Портера, Дж. Барні, Г. Хамела, акцентують увагу на стратегічному виборі, унікальності ресурсів та адаптивності до змін. У свою чергу українські вчені, як А. Гальчинський, С. Покропивний, Л. Федулова, адаптують ці концепції до умов національного ринку, підкреслюючи інновації, значення якості продукції та кластеризації.

Класифікація підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств включає рейтингування, аналіз конкурентних сил, фінансово-економічні та інноваційні методи, а також комплексні, цифрові й соціально-екологічні підходи. Серед них маркетинговий підхід найбільше виділяється як один із ефективних завдяки орієнтації на потребу клієнтів, розвиток бренду, сегментацію ринку та інтеграцію цифрових технологій.

Загалом, управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає інтеграції різних підходів, зокрема стратегічного, ресурсного, інноваційного та маркетингового, для забезпечення адаптивності до ринкових змін. Це дозволяє підприємствам не лише зберегти, а й посилити свої конкурентні позиції в умовах глобалізації та технологічних змін. Удосконалення методів управління конкурентоспроможністю є важливою передумовою для забезпечення стабільного розвитку підприємств у сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне сільськогосподарське підприємство, яке є об'єктом дослідження, засноване у 2003 р. на основі приватної власності фізичних осіб. Свою діяльність підприємство здійснює відповідно до положень Статуту та чинного законодавства України. Дане підприємство має статус юридичної особи, що забезпечує йому право користуватися самостійним балансом, відкривати розрахункові, валютні та інші рахунки у банківських установах. Крім того, підприємство має круглу печатку із власним найменуванням, штампи та фірмові бланки для здійснення операційної діяльності.

Основний напрямок діяльності підприємства полягає у вирощуванні зернових культур (за винятком рису), бобових культур та насіння олійних культур. Розмір статутного капіталу становить 10 000 гривень. Згідно з чинним законодавством, підприємство має право організовувати облік шляхом створення штатної посади бухгалтера або бухгалтерської служби, залучення спеціаліста з обліку (фізичної особи-підприємця), чи укласти договори з аудиторськими фірмами для забезпечення бухгалтерського обслуговування.

Організаційна структура підприємства представляє собою систему взаємопов'язаних структурних підрозділів, які характеризуються стійкою технічною цілісністю та об'єднані економічними відносинами, що базуються на визначеному розподілі праці. Основні виробничі підрозділи «Підприємства» включають рільничу бригаду та тракторну бригаду. До допоміжних і обслуговуючих підрозділів належать автопарк, ремонтна майстерня та складське господарство. Організаційна структура підприємства та структура управління представлені у додатках Б і В.

Станом на 2023 р. «Підприємство» не перебуває у процесі ліквідації. Згідно з даними податкового реєстру, підприємство зареєстроване у податкових органах, не

має податкової заборгованості та включене до Реєстру платників ПДВ, проте не внесене до Реєстру неприбуткових організацій.

Ключовим фактором успіху підприємства у підприємницькій діяльності є трудові ресурси та їхній потенціал. Поняття трудового ресурсного потенціалу включає кількісні та якісні характеристики робочої сили, якою володіє підприємство. Для глибшого аналізу оцінено показники, що відображають трудовий потенціал «Підприємства», зокрема динаміку середньооблікової чисельності працівників у сільськогосподарському виробництві, дані щодо якої наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Середньооблікова чисельність працівників «Підприємства»
у 2021-2023 рр., осіб**

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне	відносне
Середньооблікова чисельність працівників сільськогосподарського виробництва	29	29	28	-1	-3,4
у т. ч. в рослинництві	29	29	28	-1	-3,4

Якщо проаналізувати середню кількість працівників «Підприємства» за 2021-2023 рр., то можна побачити, що за цей період кількість працівників зменшилася на 1 особу або на 3,4 %. Оскільки компанія виробляє лише сільськогосподарську продукцію галузі рослинництва, то цю тенденцію можна віднести до середньооблікової кількості працівників, зайнятих у рослинництві.

Земля є ключовим ресурсом для ведення рослинництва. У тваринницьких підприємствах земельні ресурси виступають джерелом власного виробництва кормів, зокрема грубих кормів, а також основою для ефективного управління пасовищами. Під структурою сільськогосподарських угідь розуміється співвідношення різних видів угідь до загальної площі земельних ресурсів. Особливості структури сільськогосподарських угідь підприємств значною мірою залежать від їх територіального розташування, що обумовлює суттєві відмінності

між різними економічними районами. Для подальшого аналізу структури сільськогосподарських угідь розглянемо дані «Підприємства», представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Кількість і структура сільськогосподарських угідь «Підприємства»
у 2021-2023 рр.**

Вид земельних угідь	Роки			Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне	відносне
Усього сільськогосподарських угідь, га	1 713,8	1 700,9	1 720,5	6,7	0,4
у т. ч. рілля	1 713,8	1 700,9	1 720,5	6,7	0,4
Частка рілля у загальній структурі, %	100	100	100	-	x

З даних табл. 2.2, бачимо, що за період з 2021 р. по 2023 р. кількість сільськогосподарських угідь у господарстві збільшилася на 6,7 га (0,4%) до 1720,5 га у 2023 р. Водночас частка рілля в загальному земельному фонді «Підприємства» залишалася високою і становить 100,0% протягом усього досліджуваного періоду.

Дослідження структури посівних площ є ключовим компонентом оцінки ефективності господарської діяльності, особливо в аграрному секторі. Це дослідження дозволяє зрозуміти, як розподіляються ресурси, які культури вирощуються, і як цей розподіл впливає на продуктивність, економічну стабільність і екологічну стійкість. У додатку Г представлено детальний аналіз структури посівних площ «Підприємства».

Із даних додатку Г, бачимо, що структура посівних площ «Підприємства» у 2023 р. порівняно з 2021 р. виглядає наступним чином. Площа посівів озимої пшениці зменшилася на 15 га (0,9 в.п.), кукурудзи на зерно – на 199,9 га (11,7 в.п.), проса – на 185,8 га (10,8 в.п.). При цьому посівні площі ячменю озимого – збільшилася на 185 га (10,7 в.п.), соняшнику – на 22,4 га (1,1 в.п.), сої – на 200 га (11,6 в.п.).

На рис.2.1 наочно представлена усереднена структура посівних площ досліджуваного підприємства за 2021-2023 рр.

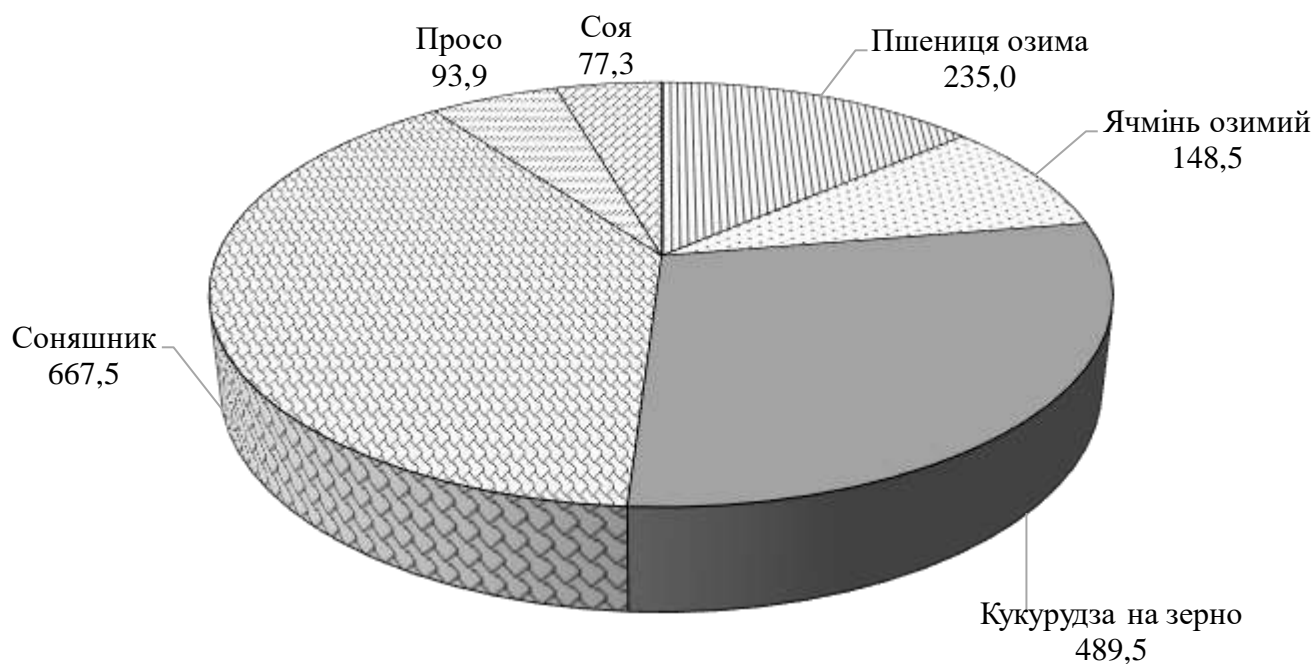


Рис. 2.1. Усереднена структура посівних площ сільськогосподарських культур «Підприємства» у 2021-2023 рр., га

Аналіз даних, представлених на рис. 2.1, свідчить, що структура посівних площ сільськогосподарських культур демонструє раціональність та оптимальність, що відповідає наявним ресурсам «Підприємства», поточній кон'юктурі ринку та ціновій політиці основних покупців – великих зернотрейдерів.

Важливою особливістю будь-якої підприємницької діяльності є наявність майна, що гарантує матеріально-технічну базу, економічну самостійність та його платоспроможність. «Підприємство» не є винятком. Проаналізуємо величину складу і структури основних засобів у підприємстві та дослідимо їхню динаміку у додатку Д.

На основі проведеного аналізу складу, структури та динаміки активів балансу підприємства за 2021-2023 рр. (додаток Д) виявлено загальну тенденцію до скорочення вартості майна підприємства з 157,5 млн грн до 141,7 млн грн, що становить зниження на 10,1 %. У структурі активів за участю в господарському

процесі та швидкістю обігу в 2023 р. домінували оборотні активи, частка яких становила 68,6 %. Частка необоротних активів у загальній структурі активів у 2023 р. складала 31,4 %. Порівняно з 2021 р., темп приросту необоротних активів становив 2,1 рази, тоді як вартість оборотних активів знизилася на 28,9 %. Наочно усереднена структура основних засобів «Підприємства» за 2021-2023 рр. представлена на рис.2.2

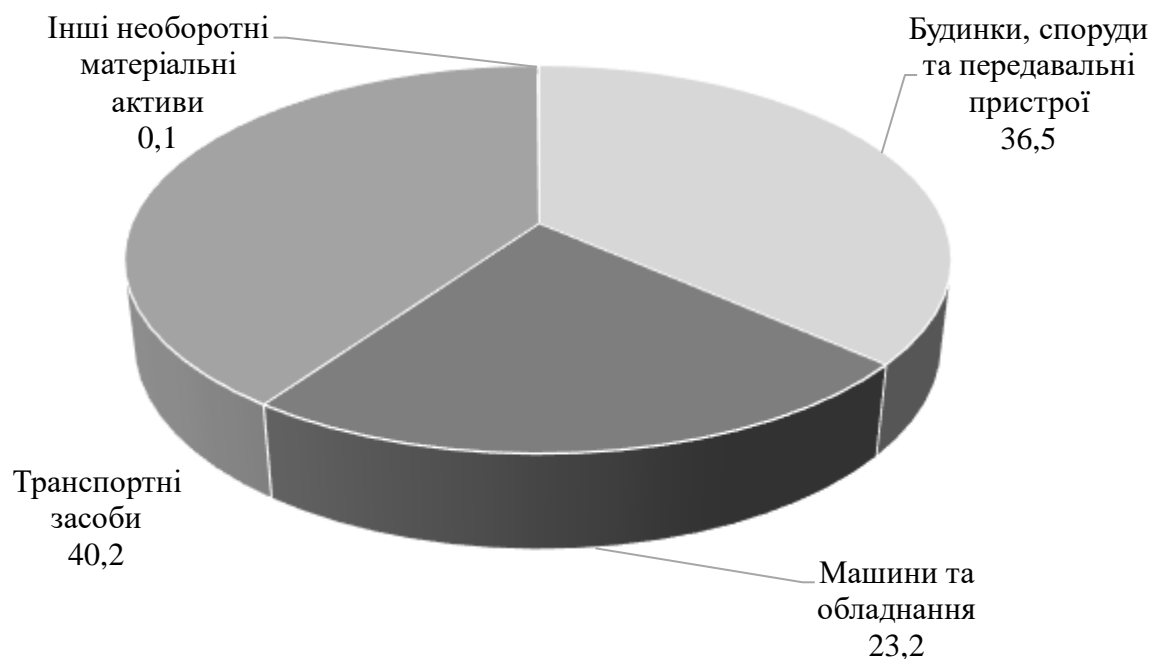


Рис. 2.2. Усереднена структура основних засобів «Підприємства» за 2021-2023 рр., %

Із даних рис.2.2 бачимо, що структура необоротних матеріальних активів підприємства, представлена на діаграмі, демонструє суттєву залежність від транспортної інфраструктури та інфраструктурних об'єктів. Найбільшу частку в структурі займають транспортні засоби (40,2%), що свідчить про високу роль логістики або активного використання транспорту у господарській діяльності підприємства. Значну частку активів (36,5%) становлять будинки, споруди та передавальні пристрої, що підкреслює капіталомісткість підприємства та важливість нерухомості в його операційних процесах. Частка машин та обладнання (23,2%) є меншою порівняно з транспортними засобами та будівлями, що може вказувати на необхідність модернізації або недостатній рівень інвестицій у

виробничі потужності. Такий показник може бути сигналом про використання застарілих технологій або орендованого обладнання, що може знижувати конкурентоспроможність підприємства. Мінімальна частка (0,1%) припадає на інші необоротні матеріальні активи, що свідчить про незначну роль допоміжних активів у господарській діяльності.

Ліквідність та платоспроможність є фундаментальними показниками фінансового стану підприємства, які відіграють важливу роль у забезпеченні його конкурентоспроможності на ринку. При оцінці конкурентоспроможності підприємства аналіз ліквідності та платоспроможності дозволяє не лише оцінити його фінансову стійкість, а й виявити можливості для вдосконалення стратегій управління фінансовими ресурсами. Це підвищує здатність підприємства адаптуватися до змін ринкових умов та забезпечує його довгостроковий успіх. Розглянемо дані табл. 2.3 в якій представлено показники ліквідності та платоспроможності.

Таблиця 2.3

**Показники ліквідності та платоспроможності
«Підприємства», 2021-2023 рр.**

Показники	Норматив	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+;-) 2023 р. до 2021 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,001	0,426	0,014	+0,013
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 0,7$	7,372	6,657	2,601	-4,771
Загальний коефіцієнт ліквідності	$\geq 1,5$	10,290	12,027	7,840	-2,450
Коефіцієнт платоспроможності	$\geq 0,1$	0,001	0,426	0,014	+0,013
Коефіцієнт критичної ліквідності	$\geq 0,8$	10,016	10,922	7,569	-2,447
Коефіцієнт покриття запасів	$\geq 1,0$	3,469	2,078	1,477	-1,992

Низький рівень абсолютної ліквідності у 2021 та 2023 рр. вказує на обмеженість можливостей «Підприємства» покривати короткострокові зобов'язання за рахунок грошових коштів, що знижує його оперативну фінансову гнучкість. Це може негативно впливати на довіру партнерів та постачальників, що послаблює конкурентні позиції підприємства.

Зниження коефіцієнта швидкої ліквідності з 2021 р. до 2023 р. свідчить про

поступове погіршення забезпеченості ліквідними активами, які можна швидко мобілізувати для виконання зобов'язань. Така тенденція знижує здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринкових умов, що зменшує його конкурентоспроможність.

Погіршення загального коефіцієнта ліквідності у 2023 р. (до 7,840) демонструє зниження фінансової стійкості, попри те, що показник залишається в межах допустимих значень. Це може створювати труднощі в доступі до зовнішніх фінансових ресурсів і обмежувати можливості для стратегічного розвитку.

Недостатній рівень платоспроможності у 2021 та 2023 рр. (показник значно нижчий за норматив) свідчить про фінансову нестійкість у довгостроковій перспективі. Це може негативно впливати на довіру з боку інвесторів і кредиторів, обмежуючи залучення додаткового капіталу для інновацій чи розширення діяльності.

Суттєве зниження критичної ліквідності у 2023 р. (до 7,569) та коефіцієнта покриття запасів (до 1,477) сигналізує про погіршення здатності підприємства ефективно управляти оборотними активами. Це створює ризики перебоїв у виконанні поточних зобов'язань і знижує рівень стабільності в операційній діяльності.

Динаміка показників ліквідності та платоспроможності у 2023 р. вказує на зростання фінансових ризиків, які можуть зменшити конкурентні переваги підприємства, зокрема його здатність залучати нових партнерів і зберігати довіру існуючих.

Для підвищення конкурентоспроможності «Підприємству» необхідно: збільшити обсяги ліквідних активів, зокрема грошових коштів, для забезпечення виконання короткострокових зобов'язань; оптимізувати структуру оборотних засобів, забезпечивши ефективне управління запасами; працювати над підвищенням платоспроможності через покращення фінансових результатів і зменшення залежності від зовнішніх фінансових джерел. Успішна реалізація цих заходів дозволить «Підприємству» зміцнити свої позиції на ринку та підвищити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Показники фінансової стійкості є важливим інструментом оцінки конкурентоспроможності підприємства (див. додаток Е). Вони відображають здатність підприємства функціонувати стабільно у довгостроковій перспективі, виконувати свої фінансові зобов'язання та ефективно використовувати ресурси. Високий рівень фінансової стійкості дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним навіть у складних ринкових умовах, що робить ці показники критично важливими для оцінки перспектив його розвитку.

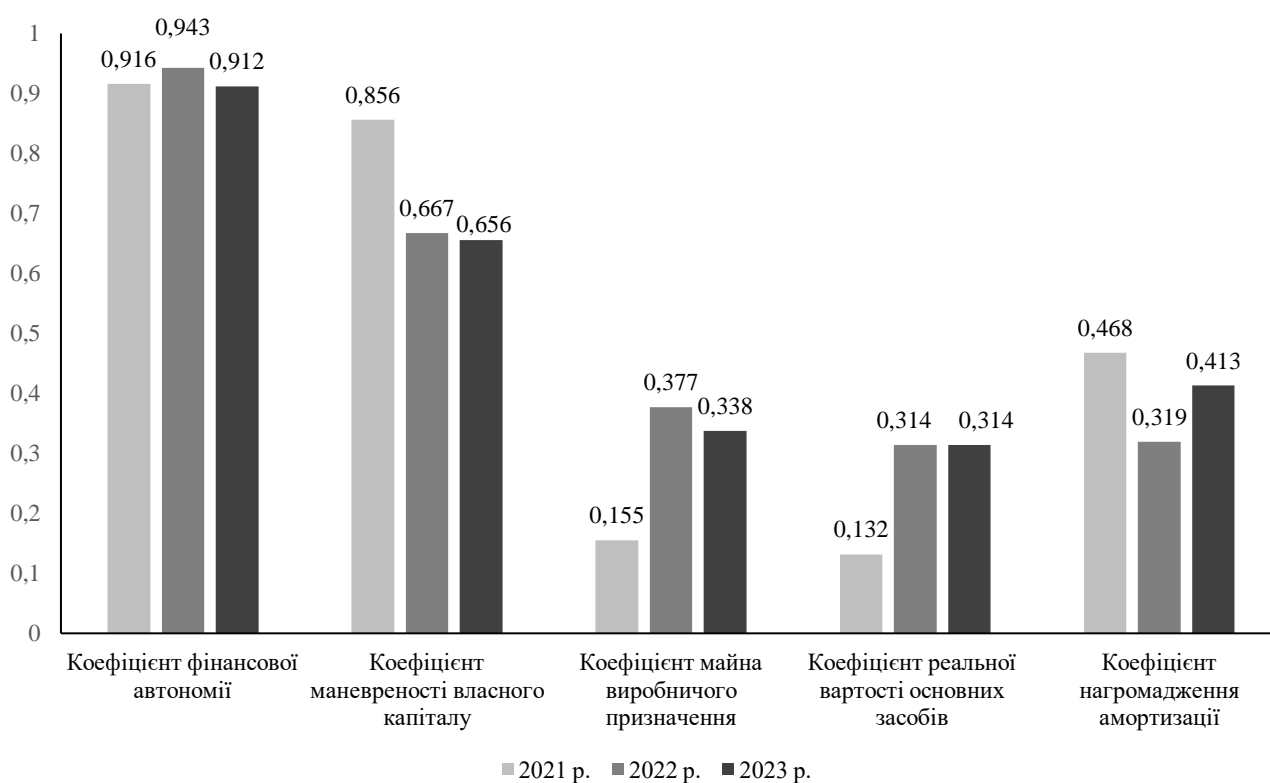


Рис. 2.3. Основні показники оцінювання фінансової стійкості «Підприємства» за 2021-2023 рр.

За результатами розрахунків даних у додатку Е і аналізу даних рис.2.3, бачимо, що протягом 2021–2023 рр. коефіцієнт фінансової автономії залишався стабільно високим, перевищуючи нормативне значення ($\geq 0,5$), з незначною тенденцією до зниження (-0,003 пункти). У 2023 р. частка власного капіталу становила 91,2 % у валюті балансу, що свідчить про низький рівень залежності підприємства від позикових коштів. Показник концентрації позикового капіталу зріс на 0,003 пункти у порівнянні з базовим періодом, досягнувши у 2023 р. рівня

0,088. Коефіцієнт фінансового ризику зріс на 0,004 пункти, що у 2023 р. означає наявність 9,6 копійок позикового капіталу на 1 грн власного капіталу. Це вказує на низький рівень ризику для інвесторів, що сприяє залученню зовнішніх фінансових ресурсів для розвитку підприємства.

Коефіцієнт маневреності у 2023 р. знизився на 0,2 пункти, але залишився значно вищим за нормативне значення ($0,656 > 0,1$). Це свідчить про достатній рівень забезпеченості підприємства оборотними коштами для підтримки господарської діяльності. Показник маневреності власних оборотних коштів (0,045) демонструє, що на 1 грн власних коштів припадає 4,5 копійок грошових коштів, забезпечуючи підприємству фінансову гнучкість. Коефіцієнт майна виробничого призначення у 2023 р. зріс на 0,183 пункти, вказуючи на зростання забезпеченості підприємства основними засобами та виробничими активами. Зниження коефіцієнта накопичення амортизації з 46,8 % у 2021 р. до 31,4 % у 2023 р. вказує на оновлення основних засобів або їх зменшене фізичне зношення. Це є позитивним фактором, що підтримує конкурентоспроможність через покращення технічного стану виробничих ресурсів.

Спостерігається зниження співвідношення оборотних і необоротних активів, що свідчить про зменшення обсягів оборотних активів відносно необоротних. У 2023 р. на 1 грн необоротних активів припадало 2,19 грн оборотних активів, порівняно з 6,58 грн у 2021 році.

Показники фінансової стійкості підприємства вказують на його достатню незалежність від позикового капіталу, високу забезпеченість оборотними коштами та позитивну динаміку у сфері виробничих активів. Це забезпечує підприємству фінансову гнучкість, мінімізацію ризиків і конкурентні переваги. Водночас певні тенденції до зниження окремих показників свідчать про необхідність посилення контролю над структурою активів і підтримання високого рівня ліквідності. Загалом, висока фінансова стійкість сприяє стабільності підприємства та підвищує його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

2.2. Оцінка маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства

Аналіз витрат підприємства є невід'ємною складовою оцінкою його конкурентоспроможності на сучасному ринку. Умови глобалізації, швидкий розвиток технологій та високий рівень конкуренції змушують підприємства не тільки забезпечити якість продукції чи послуг, але й оптимізувати свої витрати для досягнення конкурентних переваг.

Низький рівень витрат дозволяє підприємству встановлювати конкурентоспроможні ціни, зберігаючи рентабельність діяльності. Водночас, завищені витрати можуть призвести до втрати ринкової частки через невідповідність цінового рівня очікуванням споживачів. Витрати виступають як один із основних показників ефективності управління ресурсами та інноваційного потенціалу підприємства.

Також аналіз витрат має стратегічне значення для довгострокового планування. Знання структури витрат та їх динаміки посилення керівництва підприємства оптимальними напрямками інвестицій, оцінити доцільність впровадження нових технологій та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Склад та структура витрат «Підприємства» проаналізовано у додатку Ж, а на рис. 2.4 наочно зображено динаміку змін структури витрат.

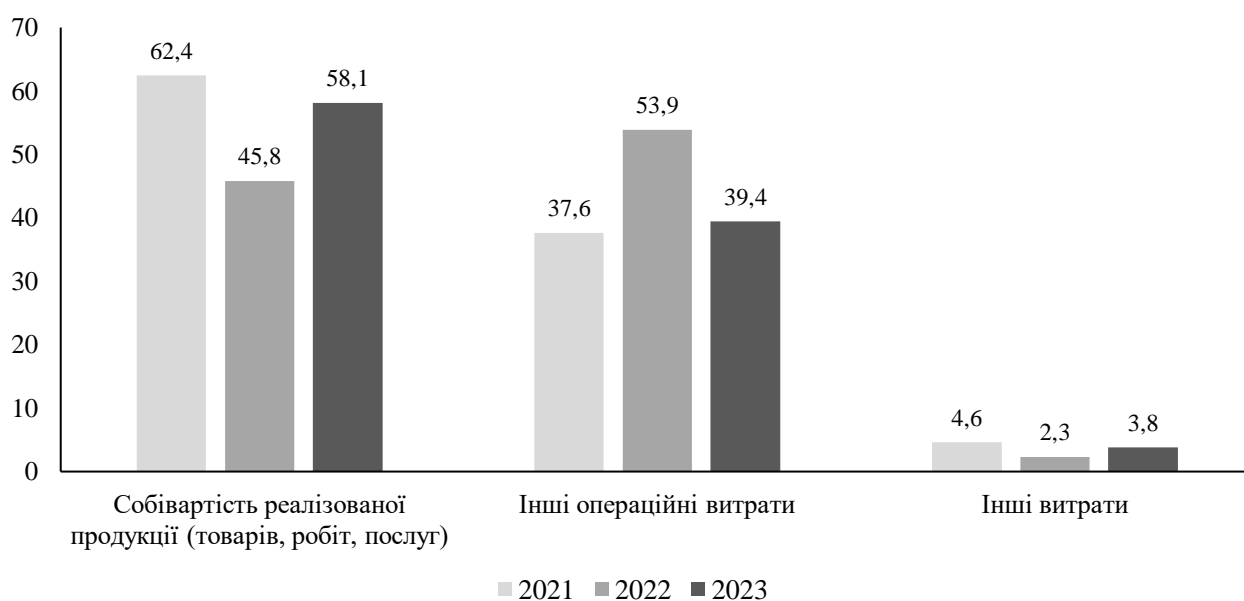


Рис. 2.4. Структура витрат «Підприємства» за 2021-2023 рр., %

Із даних рис. 2.4 бачимо, що У 2022 р. був найвищий рівень собівартості (62,4%), що, ймовірно, обмежувало можливості для встановлення конкурентних цін підприємства. У 2023 р. відбувається суттєве зниження собівартості до 45,8%, що могло позитивно вплинути на цінову конкурентоспроможність. У 2023 р. зростання собівартості до 58,1%. Це продемонстровано про деякі проблеми з ефективністю або збільшенням витрат на сировину чи виробництво, що може негативно вплинути на конкурентну позицію підприємства.

Показник інших операційних витрат також демонструє коливання. У 2022 р. він становив 37,6%, у 2023 р. зріс до 53,9%, а у 2023 р. – знизився до 39,4%, що може свідчити про кращу оптимізацію операційних процесів. Це позитивний фактор для конкурентоспроможності, оскільки підприємство ефективніше використовує свої ресурси. Частка інших витрат за всі роки є не значною і становить 4,6% – у 2022 р., 2,3% – у 2023 р. та 3,8% у 2023 р.

Загалом, «Підприємству» необхідно приділяти більше уваги контролю за собівартістю, адже вона має найбільший вплив на цю політику і, відповідно, на його конкурентні позиції.

У додатку 3 проведено аналіз доходів підприємства, на рис. 2.5 наочно зображено структуру і динаміку змін доходів «Підприємства».

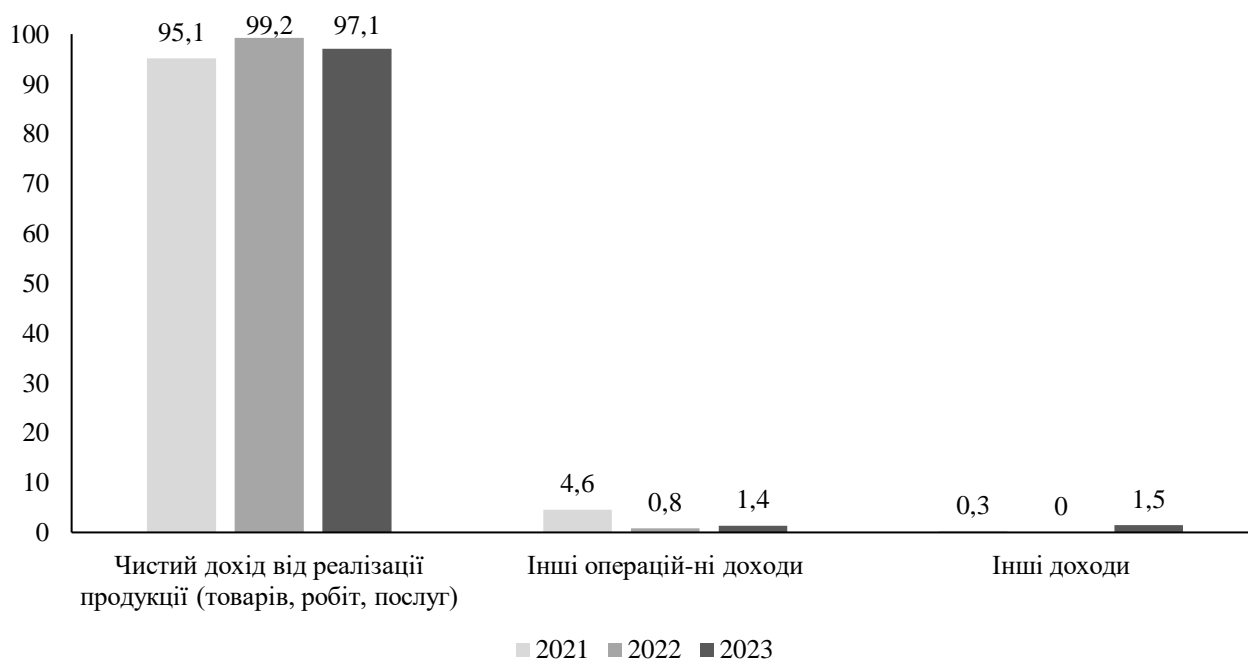


Рис. 2.5. Структура доходів «Підприємства» за 2021-2023 рр., %

На основі графіка, що представлений на рис. 2.5, де відображено структуру доходів підприємства за 2021-2023 рр., можна стверджувати, що у 2021 р. частка чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) становила 95,1%, у 2022 р. – 99,2%, а у 2023 р. – 97,1%. Значне зростання у 2022 р. вказує на покращення продажів або підвищення ефективності реалізації продукції. Проте у 2023 р. незначне зниження цього показника, що може сигналізувати про певні труднощі у збереженні обсягів реалізації або кон'юнктурного обсягу ринку.

У 2021 р. інші операційні доходи склали 4,6%, у 2022 р. суттєво знизилася до 0,8%, а у 2023 р. трохи зросло до 1,4%. Така тенденція сприяє скороченню додаткових джерел доходів, можливо, через продаж активів або інших операцій. Невелике зростання у 2023 році є позитивним, але ці доходи мають незначний вплив на загальний фінансовий результат. У 2021 р. частка інших доходів склала 0,3%, у 2022 р. була відсутня, а у 2023 р. зросла до 1,5%. Відновлення інших доходів у 2023 р. може свідчити про розвиток нових джерел фінансових надходжень, що є позитивним аспектом для диверсифікації ризиків.

Основним джерелом доходів підприємства залишається реалізація продукції, що підтверджує залежність його конкурентоспроможності від ефективності виробництва та збуту. Для збереження і підвищення конкурентоспроможності підприємства слід продовжувати зосереджувати увагу на зниженні витрат, оптимізації збутових процесів і пошуку нових джерел доходів.

Аналітичне дослідження структури та динаміки витрат на виробництво продукції рослинництва у підприємстві представлено в табл. 2.4. Найбільшу питому вагу у структурі операційних витрат займають матеріальні витрати – 55,2 % (31520 тис. грн), їх сума зросла на 14306 тис. грн, або на 83,1 %. Цьому показнику в динаміці за три останні роки властива стійка зростаюча тенденція. Так, якщо у 2021 р. значення цього показника становило 17214 тис. грн, то наступного року воно дорівнювало 22770 тис. грн, а в 2023 р. його сумарний вираз становив 31520 тис. грн. У складі матеріальних витрат найбільшу питому вагу становила стаття витрат на придбання мінеральних добрив 21,9 %, що на 7,7 % більше порівняно з 2021 роком. Зросли у 3,2 рази також витрати на паливо-мастильні матеріали.

Таблиця 2.4

**Динаміка та структура витрат галузі рослинництва у підприємстві
у 2021-2023 рр.**

Види витрат	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміни 2023 р. до 2021 р. (+, -)		
	сума, тис. грн	у % до суми	сума, тис. грн	у % до суми	сума, тис. грн	у % до суми	суми, тис. грн	частки, п. п.	у %
Витрати на оплату праці	1521	4,2	1948	4,2	3994	7,0	+2473	+2,8	у 2,6 р. б.
Відрахування на соціальні заходи	316	0,9	409	0,9	876	1,5	+560	+0,7	у 2,8 р. б.
Матеріальні витрати	17214	47,7	22770	49,5	31520	55,2	+14306	+7,4	+83,1
з них насіння та посадковий матеріал	2947	8,2	3957	8,6	3377	5,9	+430	-2,3	+14,6
мінеральні добрива	5114	14,2	5838	12,7	12498	21,9	+7384	+7,7	у 2,4 р. б.
пальне і мастильні матеріали	2646	7,3	4876	10,6	8568	15,0	+5922	+7,7	у 3,2 р. б.
вартість решти прямих матеріальних витрат	6507	18,0	8099	17,6	7077	12,4	+570	-5,7	+8,8
Амортизація	3545	9,8	5512	12,0	7000	12,3	+3455	+2,4	+97,5
Інші прямі витрати включаючи орендну плату	53	0,1	1330	2,9	1571	2,7	+1518	+2,6	у 29,6 р. б.
Загальновиробничі витрати	13416	37,2	14020	30,5	12179	21,3	-1237	-15,9	-9,2
Виробнича собівартість виробленої продукції	36065	100,0	45989	100,0	57140	100,0	+21075	×	+58,4
Собівартість реалізованої продукції	16688	×	42260	×	28396	×	+11708	×	+70,2
Витрати на збут	27	×	3553	×	6958	×	+6931	×	у 257,5 р. б.

Цей показник займає 15,0 % у структурі собівартості продукції рослинництва. Значення частки витрат на оплату праці коливається в межах від

4,2 % до 7,0 %, хоча в динаміці за три досліджувані роки цій складовій в сумарному виразі властиве стійке зростання.

Результати аналізу фінансових результатів як одного із найважливіших напрямів оцінки ефективності діяльності підприємства наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка фінансових результатів діяльності підприємства
за 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне	відносне
Валові доходи, тис. грн	31377	97188	41801	10424	33,2
Валові витрати тис. грн	26739	92176	48909	22170	82,9
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	4638	5011	-7109	-11747	-253,3

З наведених даних (табл. 2.5) видно, що у 2023 р. порівняно з 2021 р. чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг зріс у на 35,9 % (з 29,8 до 40,6 млн. грн). Проте, собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) за цей час зросла більше на 70,2 % (з 16,7 до 28,4 млн. грн). Як наслідок, валовий прибуток підприємства за три роки зменшився з 13,2 до 12,2 млн. грн (на 7,5 %).

Системне дослідження показників рентабельності дає можливість комплексно оцінити ефективність господарської діяльності. Продовженням аналітичних досліджень показників господарської діяльності підприємства є формування показників рентабельності його діяльності (табл. 2.6).

Досліджуючи показники рентабельності та окупності витрат підприємства в динаміці за три останні роки необхідно відмітити стійке і значне скорочення витратних показників рентабельності. Так, якщо у 2021 р. на кожен гривню вкладень у виробничі витрати підприємство отримувало 1 грн 79 коп. прибутку, то у 2023 р. цей показник становив 1 грн 43 коп. Схожа тенденція властива також показнику рентабельності операційних витрат, хоча в динаміці за 3 роки він зазнає коливань.

Таблиця 2.6

**Показники рентабельності витрат та реалізованої продукції підприємства за
2021-2023 рр.**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-) 2023 р. до 2021 р.
Рентабельність (збитковість) виробничих витрат, %	78,8	128,1	42,9	+36,0
Рентабельність (збитковість) операційних витрат, %	17,3	5,4	-14,5	-31,9
Загальна рентабельність (збитковість) витрат господарської діяльності, %	17,3	5,5	-14,9	-32,3
Чиста рентабельність (збитковість) витрат господарської діяльності, %	17,3	5,5	-14,9	-32,3
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,789	2,281	1,429	-0,359
Коефіцієнт окупності операційних витрат	0,031	0,015	0,141	+0,113
Рентабельність (збитковість) продажу, %	44,1	30,0	56,2	+12,1
Коефіцієнт окупності сукупного капіталу	0,033	0,317	-0,050	-0,081

Показник рентабельності витрат господарської діяльності за три останні роки також має не стійку динаміку. Порівняно з 2021 р. цей показник зменшувався. У 2023 р. цей показник досяг збитковості 14,9 %.

За досліджуваний період показнику рентабельності продажу властиве збільшення, яке становить у порівнянні з 2021 р. на 12,1 %, і свідчить про збільшення суми прибутку від продажу продукції, хоча в цілому у 2023 р. підприємство отримало збиток.

Значних резервів скорочення матеріально-грошових витрат можна досягти за рахунок збільшення урожайності сільськогосподарських культур. Рівень показника урожайності сільськогосподарських культур формується під впливом цілого комплексу взаємопов'язаних між собою факторів, які діють з різною силою і різною спрямованістю. Тому на практиці необхідно вивчати взаємозв'язки між кількома ознаками одночасно.

Собівартість виробництва основних видів продукції підприємства за 2021-2023 рр. Найбільше зросла собівартість вирощування соняшнику, ячменю, пшениці. Зрозуміло, що за 3 роки зросли загальні витрати по всім культурам у

розрахунку на 1 га посіву. З даних табл. 2.7 видно, що негативно на ріст витрат у підприємстві вплинуло зменшення урожайності соняшника у 2023 р. на 8,6 ц/га, що і дало основний вплив на формування собівартості цієї культури.

Таблиця 2.7

Визначення впливу чинників на собівартість сільськогосподарської продукції підприємства 2021-2023 рр.

Вид продукції	Витрати на 1 га, грн		Урожайність, ц/га		Виробнича собівартість 1 ц, грн		Відхилення 2021 р. від 2023 р., +,-		
	Роки						всього	у т.ч. за рахунок	
	2021	2023	2021	2023	2021	2023		урожайності	витрат на 1 га
Зернові та зернобобові	20845,7	33840,3	61,6	63,9	338,4	529,4	+191,0	-19,9	+210,9
Пшениця	21273,2	45828,5	68,2	65,2	311,9	703,4	+391,4	+31,4	+360,1
Кукурудза на зерно	21245,8	35046,3	65,0	104,0	326,9	337,1	+10,2	-202,1	+212,3
Ячмінь	23130,0	23215,9	113,4	34,4	204,0	674,0	+470,0	+469,3	+0,8
Соняшник	21286,4	24919,9	30,8	22,2	692,1	1123,9	+431,8	+313,6	+118,1

Позитивним є зростання урожайності кукурудзи у звітному періоді на 39 ц/га, в результаті чого витрати на вирощування кукурудзи на 1 га у звітному році знизилися на 202,1 грн, але за рахунок збільшення витрат на вирощування кукурудзи у звітному році виробнича собівартість зросла на 10,2 грн. Важливою умовою підвищення прибутковості виробництва і забезпечення розширеного відтворення в сільському господарстві є зниження виробничих витрат.

Досягнення цілей маркетингового управління конкурентоспроможністю «Підприємства» пропонується оцінювати за трибальною експертною шкалою: 1 бал – цілі не досягнуті, 2 бали – цілі досягнуті частково, 3 бали – цілі досягнуті повністю табл. 2.8.

З даних табл. 2.8 бачимо, що у «Підприємстві» коефіцієнт досягнення цілі «дослідження» становить 0,444, що свідчить про низький рівень систематичності маркетингових досліджень. Невідповідність цілей досліджень цілям діяльності обмежує здатність підприємства адаптувати свою продукцію та послуги до вимог ринку.

**Оцінка досягнення цілей маркетингового управління
конкурентоспроможністю «Підприємства», 2023 р.**

Фактори	Оцінка за семантичним диференціалом, балів			
Аналіз досягнення цілей при проведенні маркетинговою досліджень	Систематичне проведення маркетингових досліджень		1	Відсутнє
	Урахування потреб покупців		2	Частково враховані
	Відповідність цілей системи маркетингового управління конкурентоспроможністю		1	Невідповідність
Коефіцієнт досягнення цілей «дослідження»		0,444		Низький рівень
Швидкість адаптації системи маркетингового управління конкурентоспроможністю	Реакція на зміни кон'юнктури ринку		2	Частково реагує на зміни кон'юнктури ринку
	Швидкість обслуговування покупців		2	Середня швидкість обслуговування покупців
Коефіцієнт досягнення цілей «швидкість адаптації»		0,667		Середній рівень досягнення цілей
Оцінка ресурсозабезпеченості	Рівень цін і відповідність якості товарів		2	Стратегія середніх цін
	Оновлення матеріально-технічної бази підприємства		2	Оновлюється на середньому рівні
	Інвестування соціальних проєктів		1	Відсутнє
Коефіцієнт досягнення цілей ресурсозабезпеченості		0,556		Середній рівень
Роздрібна торгівля	Використання прогресивних форм і методів продажу		1	Не використовує
	Підприємство зручно розташовано		1	Ні
	У підприємстві зручно розташовані товари		2	Ні
Коефіцієнт досягнення цілей «роздрібна торгівля»		0,444		Низький рівень
Якість продукції	Висока якість товарів		2	Низька якість товарів
	Можливість консультування, отримання гарантії		2	Немає можливості
	Наявність необхідних товарів у продажу		2	Немає необхідних товарів
Коефіцієнт досягнення цілей «надійність»		0,556		Середній рівень досягнення цілей
Винагорода	Використання заходів стимулювання збуту		1	Немає
Коефіцієнт досягнення цілей «винагорода»		0,333		Низький рівень
Взаємовідносини	Інформування покупців		1	Немає
	Доброчливе ставлення до покупців		2	Доброчливе ставлення до покупців
	Високий рівень задоволення покупців		2	Середній рівень
Коефіцієнт досягнення цілей «відносини»		0,556		Середній рівень досягнення
Загальний коефіцієнт досягнення цілей системи маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства		0,593		Середній рівень досягнення

Коефіцієнт досягнення цілей «швидкість адаптації» 0,667 вказує на середній рівень адаптації підприємства до змін ринкової кон'юнктури та забезпечення обслуговування клієнтів. Однак існує потреба у підвищеній швидкості реагування на зміни. Ресурсозабезпеченість оцінюється на рівні 0,556, що відображає середній рівень відповідності якості продукції та оновленню матеріально-технічної бази. Інвестиції в соціальні об'єкти відсутні, що створює ризики для довгострокового іміджу підприємства.

Коефіцієнт досягнення цілей «роздрібна торгівля» 0,444 свідчить про недоліки у впровадженні прогресивних методів продажу, незручне розташування підприємства та неефективну організацію торгової площі. Це обмежує конкурентоспроможність підприємства на рівні роздрібно торгівлі. Якість продукції та надійність ми оцінили на рівні 0,556 балів, що свідчить про середній рівень якості продукції, доступності гарантійного обслуговування та забезпечення необхідного асортименту. Це вимагає подальшого вдосконалення для покращення репутації підприємства.

Коефіцієнт досягнення цілей «винагорода» 0,333 вказує на критично низький рівень використання стимулюючих заходів. Це суттєво знижує зацікавленість клієнтів і може негативно вплинути на лояльність до бренду.

Взаємовідносини з клієнтами оцінено в 0,556, що демонструє середній рівень задоволеності клієнтів і доброзичливості обслуговування, однак, повідомлення інформування клієнтів обмежує можливості для формування тривалих взаємовигідних відносин.

Загальний коефіцієнт досягнення цілей «системи маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства» становить 0,593, що відповідає середньому рівню ефективності системи маркетингового управління конкурентоспроможністю. Це забезпечує комплексне вдосконалення всіх аспектів системи, включаючи маркетингові дослідження, швидкість адаптації до змін, впровадження прогресивних методів продажу та розвиток стимулюючих програм.

«Підприємству» необхідно зосередити увагу на стратегічно вдосконаленні системи маркетингового управління для досягнення конкурентних переваг і підвищення загальної ефективності збутової діяльності.

Другим параметром є оцінка ефективності системи маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства (табл. 2.9), що доцільно проводити за допомогою методу експертних оцінок наступних показників: сумісності системи із зовнішнім середовищем, стратегічними цілями підприємства, потенціалу, реалістичності й гнучкості стратегії, економічної ефективності її реалізації, досягнення конкурентних переваг у сфері збуту, задоволення потреб клієнтів та задоволеність торгового персоналу [46-47, 51].

З даних табл. 2.9 бачимо, що у «Підприємстві» коефіцієнт відповідності системи маркетингового управління конкурентоспроможністю маркетинговому середовищу становить 0,444, це вказує на низький рівень відповідності оскільки у підприємстві: відсутня практика моніторингу відповідності системи маркетингового управління зовнішньому середовищу (оцінено в 1 бал); немає взаємозв'язку між системою маркетингового управління і стратегічним цілям підприємства (оцінено в 1 бал); система маркетингового управління реалізується частково відповідно до наявного потенціалу (оцінено у 2 бал) [46-47, 51].

Також низьким показником характеризується коефіцієнт ефективності реалізації збутової стратегії – 0,416 (низький рівень ефективності). Основні причини це: не забезпечується досягнення збутових цілей (оцінено в 1 бал); наявна стратегія не реалістична і її реалізація майже не можлива (оцінено в 1 бал); збутова стратегія ніколи не змінюється (оцінено в 1 бал); наявний не значний економічний ефект від реалізації стратегії (оцінено у 2 бали). Коефіцієнт формування конкурентних переваг у 2023 р. оцінено в 0,444 (низький рівень формування конкурентних переваг), при цьому у «Підприємстві»: немає інвестування соціальних проектів (оцінено в 1 бал); низький рівень задоволення покупців (оцінено в 1 бал); достатній ступінь забезпечення потреб покупців (оцінено у 2 бали) [46-47, 51].

**Оцінка ефективності системи маркетингового управління
конкурентоспроможністю «Підприємства», 2023 р.**

Фактори	Оцінка за семантичним диференціалом, балів				
Маркетингове середовище	Відповідність системи маркетингового управління стану зовнішнього середовища			1	Немає практики моніторингу відповідності системи маркетингового управління зовнішньому середовищу
	Системи маркетингового управління відповідає стратегічним цілям підприємства			1	Немає взаємозв'язку між системою маркетингового управління і стратегічним цілям підприємства
	Системи маркетингового управління реалізується відповідно до наявного потенціалу			2	Невідповідність системи маркетингового управління наявному потенціалу
Коефіцієнт відповідності системи маркетингового управління маркетинговому середовищу				0,444	Низький рівень відповідності
Стратегія	Забезпечення досягнення збутових цілей			1	Не забезпечується досягнення збутових цілей
	Реалістичність сформованої збутової стратегії			1	Наявна стратегія не реалістична і її реалізація не можлива
	Збутова стратегія змінюється відповідно до змін і є гнучкою			1	Збутова стратегія ніколи не змінюється
	Наявний економічний ефект від реалізації стратегії			2	Підприємство отримує збиток від реалізації збутової стратегії
Коефіцієнт реалізації збутової стратегії				0,416	Низький рівень реалізації
Конкурентні переваги	Наявні конкурентні переваги у сфері збуту			1	Немає інвестування соціальних проєктів
	Високий ступінь забезпечення потреб покупців			2	Не використовує прогресивних форм і методів продажу
	Високий рівень задоволення покупців			1	Низький рівень задоволення покупців
Коефіцієнт формування конкурентних переваг				0,444	Низький рівень формування конкурентних переваг
Загальний коефіцієнт ефективності реалізації збутової стратегії				0,433	Низький рівень ефективності

У підсумку маємо, що загальний коефіцієнт ефективності реалізації збутової стратегії становить 0,433 це низький рівень ефективності.

Завершальним етапом є оцінка наявної системи маркетингового управління конкурентоспроможністю. Для цього узагальнимо результати оцінки досягнення цілей маркетингового управління конкурентоспроможністю та оцінки ефективності реалізації системи маркетингового управління конкурентоспроможністю за допомогою побудови матриці (рис. 2.6).

Аналізуючи дані проведеного дослідження та інтерпретуючи їх до матриці ефективності системи маркетингового управління конкурентоспроможністю, що наочно представлена на рис. 2.6, бачимо, що «Підприємство» займає позицію у передостанньому полі відповідної матриці, що передбачає коригування наявної системи.

Рівень ефективності реалізації системи маркетингового управління	Ступінь досягнення цілей системи маркетингового управління		
	Високий	Середній	Низький
Високий	Активна реалізація системи	Активно-пасивна реалізація системи	Вибіркова реалізація системи
Середній	Активно-пасивна реалізація системи	Вибіркова реалізація системи	Коригування системи
Низький	Вибіркова реалізація системи	Коригування системи «Підприємство»	Перегляд системи

Рис. 2.6. Матриця ефективності системи маркетингового управління конкурентоспроможністю «Підприємства», 2023 р.

Також слід пам'ятати, що ефективність системи маркетингового управління конкурентоспроможністю знижується протягом життєвого циклу підприємства, тому наявна система і стратегії повинні бути переглянуті на етапі зрілості або старіння. Це призводить до неоптимального розподілу ресурсів, неефективного управління персоналом та послаблення ринкових позицій підприємства серед конкурентів.

Висновки до розділу 2

Оцінка загальногосподарської діяльності і маркетингового управління конкурентоспроможністю «Підприємства» виявило низку особливостей і проблем, які впливають на його ефективність. Аналіз фінансових показників свідчать про погіршення його ліквідності та рентабельності. У період 2021–2023 рр. загальна вартість активів знизилася на 10,1%, а чистий прибуток у 2023 р. змінився на збиток

у розмірі 7,1 млн грн. Ключовими причинами стали зростання витрат (+82,9%) і зменшення рентабельності операційних витрат до -14,5%. Ці тенденції вказують на необхідність оптимізації витрат і перегляду фінансової стратегії.

Аналіз витрат підприємства показав, що найбільші витратні статті пов'язані з матеріальними витратами, які становлять 55,2% від загальної собівартості продукції. Крім того, витрати на паливно-мастильні матеріали зросли в 3,2 рази, а на мінеральні добрива – у 2,4 рази. Це вимагає впровадження заходів з оптимізації витрат, що сприяють підвищенню рентабельності.

Система маркетингового управління конкурентоспроможністю демонструє середній рівень ефективності (загальний коефіцієнт – 0,593). Основними недоліками є низький рівень використання стимулюючих заходів, моніторингу ринкової кон'юнктури та недостатня адаптація до змін зовнішнього середовища. Також існує потреба у покращенні якості продукції, гарантійного обслуговування та розширеному асортименті.

Результати аналізу конкурентоспроможності також показують на низький рівень адаптації маркетингової системи підприємства до ринкових умов. Система управління не враховує стратегічних змін, а збутова стратегія залишається негнучкою, що обмежує можливості підприємства у розширеному ринку.

Для удосконалення системи маркетингового управління конкурентоспроможністю необхідно: впровадити сучасні методи маркетингового моніторингу для своєчасної адаптації до змін ринкової кон'юнктури; оптимізувати витратні статті, зокрема зменшити витрати на паливно-мастильні матеріали та добрива через використання енергоефективних технологій; покращити якість продукції і розробити та впровадити ефективну програму стимулювання клієнтів, що сприятиме зміцненню лояльності. Це у підсумку сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та його позицій на ринку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Впровадження системи заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства у кризових умовах

Проведені дослідження у попередньому розділі вказують на необхідність впровадження системи заходів управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства. У кризових умовах пропонуємо це здійснювати за допомогою реалізації двох стратегічних напрямів – це удосконалення управління якістю та ціновою конкурентоспроможністю продукції і впровадження інноваційної маркетингової стратегії для підвищення конкурентоспроможності досліджуваного «Підприємства». Оскільки інноваційні маркетингові стратегії дозволяють врахувати особливості маркетингового внутрішнього і зовнішнього середовища (у т. ч. сезонність, екологічні вимоги та вподобання і купівельну спроможність споживчі), що є надзвичайно важливо в кризових умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Також важливими факторами підвищення конкурентоспроможності є врахування особливостей основних ринків збуту, використання технологій для оптимізації ланцюгів поставок, можливість впровадження цифрового маркетингу. Це забезпечує ефективне просування продукції на ринок. Додатковими чинниками, які можуть підвищити конкурентоспроможність підприємства, є правильне позиціонування продукції підприємства з акцентом на екологічності та якості, і формування лояльного ставлення споживачів, що забезпечить стабільний попит та стійке зростання доходів підприємства.

Однак у кризових умовах важливу роль відіграє якість продукції і цінова конкурентоспроможність. Удосконалення системи управління якістю та ціновою конкурентоспроможністю продукції «Підприємства», пропонуємо проводити згідно з розробленим алгоритмом, що складається із десяти послідовних етапів [32, 34, 38-40].

Перший етап передбачає удосконалення процесів вирощування та технологій і складається з двох підетапів: впровадження сучасних агротехнологій (застосування точного землеробства, використання дронів для обробітки сільськогосподарських культур і моніторингу стану посівів, автоматизація та роботизація процесу внесення добрив і засобів захисту рослин для підвищення врожайності та зменшення витрат); раціональне використання ресурсів (оптимізація систем зрошення для економії водних ресурсів та впровадження ефективних програм живлення рослин для забезпечення належної якості продукції).

На другому етапі потрібно звернути увагу на підвищення стандартів якості продукції. Першим кроком у цьому процесі є сертифікація продукції і процесу виробництва за міжнародними стандартами та отримання сертифікатів, таких як ISO 9001 та GLOBALG.A.P. Це забезпечить для підвищення довіри покупців та відповідності продукції світовим стандартам. Також на етапі підвищення стандартів якості продукції необхідно організувати впровадження системи контролю якості на кожному етапі вирощування та збирання врожаю з метою зниження втрат і підвищення якості кінцевого продукту.

Третій етап – це зменшення витрат виробництва, що передбачає реалізацію двох напрямів направлених на оптимізацію виробничих процесів (аналіз наявних технологічних процесів з метою виявлення та усунення малопродуктивних процесів для зниження собівартості продукції) та на закупівлю ресурсів за оптимальними цінами (укладення довгострокових договорів із постачальниками добрив, засобів захисту рослин та паливно-мастильних матеріалів для отримання знижок та стабільних умов поставки).

Підвищення цінової конкурентоспроможності це четвертий етап удосконалення системи управління якістю та ціновою конкурентоспроможністю продукції «Підприємства» у кризових умовах. Тут необхідно проаналізувати ринкові ціни і забезпечити регулярний моніторинг цін на ринках для ефективного визначення ціноутворення та забезпечення конкурентоспроможної ціни. Також буде ефективним проведення диференціації продукції для розширення

асортименту шляхом вирощування органічної продукції або сортів із підвищеними харчовими характеристиками, що дозволить підвищити ціну виробленої сільськогосподарської продукції.

П'ятий етап передбачає розвиток маркетингової стратегії «Підприємства», що включає в себе вихід продукції на нові ринки збуту і налагодження співпраці з новими партнерами (участь у міжнародних виставках, ярмарках і форумах для залучення нових партнерів та ринків збуту, зокрема в країнах ЄС і Близького Сходу) та брендування продукції (розвиток власного бренду для підвищення впізнаваності продукції, що допоможе отримати вищу ціну та забезпечити лояльність партнерів і покупців).

На шостому етапі пропонуємо потрібно розглянути можливості для залучення інноваційних технологій шляхом впровадження ІТ-рішень у процеси виробничо-господарської діяльності (впровадження програмного забезпечення для управління виробничими процесами, прогнозування врожайності та планування витрат) та впровадження у виробництво нових сортів і гібридів рослин (високопродуктивних стійких до посушливих умов та хвороб сортів і гібридів пшениці озимої, кукурудзи, ячменю, проса та соняшника).

Навчання персоналу – це сьомий етап удосконалення системи управління якістю та ціновою конкурентоспроможністю продукції «Підприємства» у кризових умовах. Цей етап передбачає реалізацію двох основних заходів підвищення кваліфікації працівників, для цього необхідно організувати тренінги та семінари для керівників і працівників щодо впровадження новітніх технологій і методів підвищення якості продукції. Та другий напрям це розробка системи мотивації працівників із запровадженням системи преміювання за високу якість роботи та досягнення високих показників врожайності.

Восьмий етап передбачає вдосконалення логістичних процесів, оптимізацію транспортування продукції та покращення умов зберігання. Впровадження системи управління логістикою дозволить мінімізувати втрат під час транспортування та забезпечити своєчасну доставку продукції. Покращення умов зберігання можна досягти шляхом модернізації складів та елеваторів для забезпечення належних

умов зберігання врожаю, що допоможе зберегти якість продукції та зменшити втрати.

На дев'ятому етапі необхідно розглянути можливість створення системи підтримки сталого розвитку, що передбачає впровадження норм екологічно чистого виробництва і зменшення використання пестицидів та агрохімікатів, впровадження біологічних засобів захисту рослин для забезпечення екологічної безпеки та підвищення якості продукції. Також на цьому етапі необхідно розглянути можливість впровадження системи енергоефективності – заходи для зменшення витрат на енергію та покращення екологічних показників не лише на локальному рівні, а й на регіональному.

І на останньому етапі «Підприємству» пропонуємо налагодити співпрацю з науковими установами та профільними закладами вищої освіти задля залучення науковців до розробки інноваційних рішень для підвищення врожайності та якості продукції та проведення польових досліджень та експериментів. Спільні дослідження дадуть проводити спільні випробування нових технологій, сортів і гібридів рослин, та методів обробки сільськогосподарських угідь.

Другий напрям, який пропонуємо реалізовувати одночасно з першим (див. рис. 3.1), це впровадження інноваційних маркетингових стратегій для підвищення конкурентоспроможності «Підприємства». Запровадження інноваційних маркетингових стратегій для підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства в умовах кризи є ключовим кроком для стабілізації та розширення його діяльності. У цьому контексті нами розроблено ряд заходів із впровадження нових інструментів і стратегій для максимального використання маркетингового комплексу для підвищення конкурентоспроможності «Підприємства».

Впроваджувати інноваційну маркетингову стратегію для підвищення конкурентоспроможності «Підприємства» пропонуємо у декілька етапів. Перший етап – підготовчий, тут здійснюється підготовка персоналу шляхом проведення семінарів, тренінгів та організації навчальних курсів із цифрового маркетингу, управління соціальними мережами та аналізу даних. Відповідальними особами

будуть працівники відділу кадрів та відділу маркетингу. За підсумками реалізації даного етапу буде прогнозуємо отримати ефект, що полягає у підвищенні кваліфікації працівників та розвитку їх цифрової грамотності, що забезпечить готовність до впровадження і використання нових маркетингових інструментів.

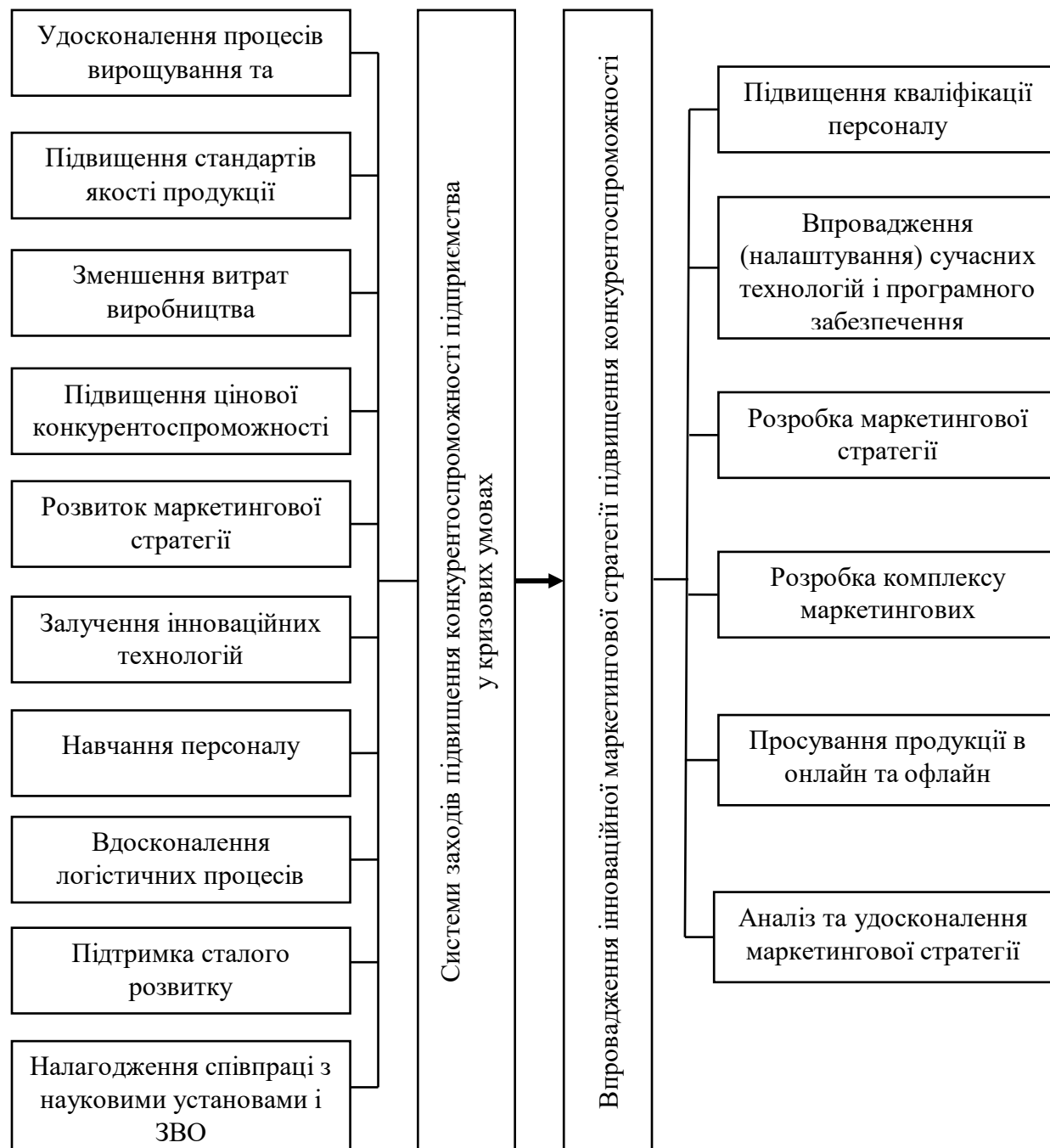


Рис. 3.1. Впровадження системи заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства у кризових умовах

Джерело: розроблено автором на основі [32, 34, 38-40]

Наступним етапом є закупівля сучасного програмного забезпечення для управління маркетинговими кампаніями, включаючи CRM-системи та аналітичні платформи, а також впровадження систем автоматизації маркетингу та збуту. Відповідальність за цей процес лежить на відділі закупівель. Цей етап дозволить підвищити ефективність маркетингових кампаній шляхом автоматизації та покращення аналітики ринку.

Третій етап впроваджується на другому році, що передбачає розробку маркетингової стратегії, яка включає проведення ринкового дослідження для визначення цільової аудиторії та аналізу конкурентів, а також визначення каналів комунікації та рекламних стратегій (соціальні мережі, блог, відеомаркетинг). Відділ маркетингу відповідає за реалізацію цих завдань протягом двох-трьох кварталів. Цей етап спрямований на розробку адаптованої стратегії просування продукції.

Після розробки стратегії настає етап розробки маркетингових комунікацій та створення якісного контенту, включаючи фото, відео та блоги для популяризації продукції. Для цього залучаються професійні контент-мейкери. Відділ маркетингу та зовнішні підрядники відповідальні за його реалізацію. Очікуваний результат – підвищення обізнаності про продукцію, залучення нових клієнтів та формування позитивного іміджу бренду.

П'ятий етап передбачає просування продукції в онлайн та офлайн каналах. Просування продукції здійснюється як через онлайн (реklamні кампанії у соціальних мережах, контекстна реклама), так і через офлайн-канали (участь у тематичних виставках та ярмарках). Впровадженням цього етапу займатиметься маркетолог. Очікуваний ефект полягає у збільшенні охоплення цільової аудиторії та підвищенні продажів.

І на останньому етапі проводимо аналіз та удосконалення маркетингової стратегії. Цей етап передбачає регулярний аналіз результатів маркетингових кампаній та корекцію стратегії. Аналітичний відділ разом із відділом маркетингу будуть проводити ці дії на постійній основі з четвертого року. Це дозволить

оптимізувати витрати на маркетинг, підвищити ефективність кампаній та збільшити рентабельність підприємства.

Реалізація етапів впровадження інноваційної маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності «Підприємства» наочно представлена у табл. 3.1 і передбачає п'ятирічний план спрямований на поступове підвищення конкурентоспроможності, поліпшення взаємодії з цільовою аудиторією, а також забезпечення стійкості в кризових умовах за рахунок використання сучасних технологій і методів просування продукції.

Таблиця 3.1.

Етапи впровадження інноваційної маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності «Підприємства», 2025-2030 рр.

Етапи плану	Відповідальний	Прогнозований ефект
Підготовка персоналу	Керівник, HR-менеджер, (відділ кадрів)	Підвищення кваліфікації персоналу, цифрова грамотність
Закупівля або налаштування технологій	Бухгалтер (програміст,) менеджер зі збуту	Автоматизація, поліпшення аналітики
Розробка маркетингової стратегії	Маркетолог, зовнішні підрядники	Розуміння цільової аудиторії, адаптована стратегія
Створення маркетингового контенту	Маркетолог, зовнішні підрядники	Підвищення обізнаності, залучення клієнтів
Просування продукції	Маркетолог, зовнішні підрядники	Збільшення охоплення, підвищення продажів
Аналіз та корекція стратегій	Маркетолог, зовнішні підрядники	Оптимізація витрат, підвищення ефективності

Для ефективнішої реалізації інноваційної маркетингової стратегії «Підприємства», ми деталізували план впровадження інноваційної маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності, і наочно зобразили у вигляді діаграми Ганта (рис.3.2). У період з 01.01.2025 р. по 01.07.2025 р. плануємо проведення тренінги та навчання. Основна мета полягає у зміцненні компетенцій співробітників для ефективної роботи в нових умовах (проведення внутрішніх тренінгів з використання маркетингових інструментів; навчання роботі з CRM-системами та іншими технологічними рішеннями; організація семінарів із залученням експертів у галузі маркетингу – викладачів кафедри маркетингу ПДАУ;

розробка планів розвитку персоналу (курси, сертифікації); навчання колективу маркетинговому баченню з фокусом на результат.

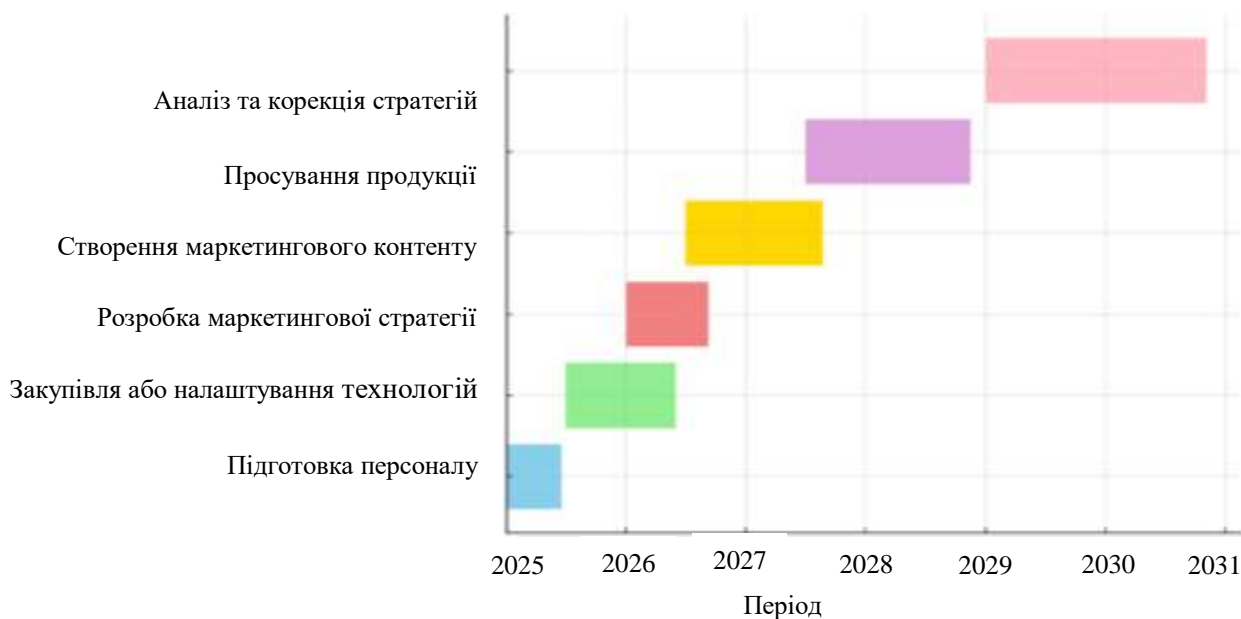


Рис.3.2. Діаграма Ганта для реалізації інноваційної маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності «Підприємства», 2025-2030 рр.

Із 01.07.2025 р. по 30.07.2026 р. плануємо провести закупівлю сучасного програмного забезпечення, зокрема CRM-системи та платформи автоматизації маркетингу, які забезпечують ефективне управління клієнтськими базами, аналітику, оптимізацію бізнес-процесів та підвищення продуктивності підприємства. Основна мета – оснащення підприємства технологіями для реалізації стратегії (закупівля програмного забезпечення, CRM-системи, платформи автоматизації маркетингу, встановлення аналітичних платформ для збору даних про клієнтів; налаштування систем автоматичного відстеження замовлень та відгуків клієнтів; впровадження ERP-системи для оптимізації управління ресурсами, забезпечення сільськогосподарських процесів новітнім обладнанням).

Починаючи із 01.01.2026 р. по 30.09.2026 р. відбувається формування маркетингової стратегії, орієнтованої на довгостроковий розвиток підприємства. Основна мета – впровадження комплексного підходу до маркетингової діяльності, з урахуванням цифрових і традиційних каналів (розробка онлайн-стратегії: SEO, таргетингу, реклами в соціальних мережах; планування багатоканальної системи

продажів: онлайн та офлайн; впровадження програм лояльності для клієнтів; розробка КРІ для відстеження результатів маркетингової активності; вибір каналів комунікації для цільової аудиторії).

На етапі розробки маркетингового контенту із 01.08.2026 р. по 30.08.2027 р. особливий акцент робиться на створенні мультимедійного контенту для популяризації продукції підприємства та формування позитивного іміджу. Основна мета – розробка візуальної та текстової продукції для просування (підготовка відеороликів, фотоматеріалів про процес виробництва; розробка якісних описів продукції для онлайн-ресурсів; створення блогу на тему сільськогосподарських технологій – формування додаткової експертності; розробка матеріалів для друкованої реклами: листівок, каталогів, банерів; створення і наповнення вебсайту інтерактивним і цікавим контентом: калькулятором вигод).

Із 01.06.2027 р. по 30.11.2028 р. впроваджуються маркетингові заходи, спрямовані на активне просування продукції. Основна мета цього етапу полягає у збільшенні обізнаності клієнтів про продукцію «Підприємства» (створення брендової концепції: логотипу, гасла, ключових повідомлень; використання соціальних мереж для рекламних кампаній; організація промо-акцій; участь у профільних виставках та конференціях; розробка партнерських програм для місцевих дистриб'юторів).

На останньому етапі із 01.01.2029 р. по 30.11.2030 р. проводиться комплексний аналіз поточного стану підприємства, його стратегій та ринкового середовища. Основна мета – визначення сильних і слабких сторін підприємства для оновлення стратегій (здійснення SWOT-аналізу; оцінка конкурентів, їхніх маркетингових інструментів та підходів; аналіз стану ринку: тенденцій розвитку, кон'юнктури, попиту, змін потреб клієнтів; визначення ключових факторів успіху у сільськогосподарській сфері; коригування цілей підприємства та стратегії на основі зібраної інформації).

Розроблена нами системи заходів для підвищення конкурентоспроможності «Підприємства» орієнтована на поступове її підвищення через оптимізацію

маркетингових процесів, технологічну модернізацію та підготовку персоналу до роботи у кризових умовах.

3.2. Прогноз ефекту від реалізації інноваційної маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

Для ефективної реалізації інноваційної маркетингової стратегії «Підприємства», необхідно провести на першому етапі підвищення кваліфікації персоналу. У табл.3.2 вказані основні види тренінгів та навчальних заходів, що забезпечать підготовку персоналу.

Таблиця 3.2

Проект плану основних видів тренінгів та навчальних заходів для підвищення компетентностей працівників «Підприємства», 01.01.2025 р. – 01.07.2025 р.

Тренінг (навчання)	Орієнтована вартість	Зміст навчання
Тренінг «Основи цифрового маркетингу»	25 тис. грн на особу	Ознайомлення з інструментами SEO, контекстною рекламою, SMM та основами контент-маркетингу. Підвищення кваліфікації працівників для ефективної роботи в онлайн
Курс «Маркетингові стратегії для агробізнесу»	30 тис. грн на особу	Підвищення кваліфікації працівників у розробці маркетингових стратегій для агробізнесу
Семінар «Інноваційні підходи до маркетингу у агросекторі»	50 тис. грн	Охоплення сучасних тенденцій маркетингу в аграрній сфері, включаючи цифрову трансформацію та автоматизацію процесів
Семінар від «AgroMarketing Experts»	30 тис. грн	Ознайомлення з кращими практиками та кейсами успішних агромаркетингових кампаній
Тренінг «Сучасні методи вирощування зернових культур»	40 тис. грн	Ознайомлення з передовими технологіями вирощування пшениці, кукурудзи та інших зернових культур
Практичний семінар «Застосування технологій точного землеробства»	40 тис. грн	Використання дронів, GPS-технологій та аналітичних платформ для оптимізації врожайності

Джерело: сформовано на основі [50-53]

Тренінг «Основи цифрового маркетингу» охоплює ознайомлення з SEO, контекстною рекламою, SMM та контент-маркетингом, що дозволить персоналу

ефективніше працювати з різноманітними каналами просування. Це сприятиме розширенню ринків збуту та покращенню взаємодії з кінцевими споживачами [50].

Практичний тренінг «Автоматизація взаємодії з клієнтами» надасть навички сегментації клієнтів, створення звітів та аналізу взаємодії, що дозволить покращити якість обслуговування та збільшити обсяги продажу [51].

Семінари з експертами у галузі маркетингу допоможуть працівникам глибше зрозуміти сучасні тенденції та інноваційні підходи у сфері агромаркетингу. Семінар «Інноваційні підходи до маркетингу у агросекторі» висвітлить нові технології та стратегії, що дозволять ефективніше просувати продукцію. Семінар від «AgroMarketing Experts» надасть можливість дізнатися про кращі практики та успішні кейси агромаркетингових кампаній, що допоможе застосувати успішні рішення на практиці [52].

Індивідуальні плани розвитку персоналу дозволяють врахувати особисті потреби та потенціал кожного працівника, що сприятиме більш ефективному використанню людських ресурсів. Такі плани включатимуть навчання, курси та сертифікації, що дозволить розвивати як професійні, так і лідерські навички, необхідні для успішної роботи у сільськогосподарському бізнесі.

Для підвищення ефективності виробництва необхідно забезпечити працівників сучасними знаннями щодо технологій вирощування сільськогосподарських культур. Тренінг «Сучасні методи вирощування зернових культур» ознайомить персонал з передовими методами вирощування пшениці, кукурудзи та інших зернових культур. Курс «Інтегроване управління сільськогосподарськими культурами» дозволить опанувати системи захисту рослин та оптимізації витрат на ресурси, що допоможе підвищити врожайність та знизити витрати. Практичний семінар «Застосування технологій точного землеробства» навчить персонал використовувати дрони, GPS-технології та аналітичні платформи для оптимізації врожайності, що є ключовим фактором [53]

Проведення цих заходів дозволить значно підвищити кваліфікацію працівників, що, в свою чергу, сприятиме ефективній реалізації маркетингової стратегії та оптимізації бізнес-процесів на підприємстві. Прогнозований ефект –

підвищення продуктивності роботи та збільшення прибутковості на 20,0 %, що дозволить підприємству впевнено конкурувати на ринку.

Для успішної реалізації стратегії «Підприємства» передбачається закупівля сучасного обладнання та програмного забезпечення, що забезпечить ефективне управління бізнес-процесами та підвищить продуктивність (див. табл. 3.3). Придбання CRM-системи (Perfectum), дозволить ефективно керувати клієнтськими контактами, сегментувати клієнтів, створювати персоналізовані пропозиції та покращувати взаємодію з клієнтами [54].

Таблиця 3.3

**Проект плану закупівлі сучасного обладнання та програмного забезпечення
«Підприємства», 01.07.2025 р.– 30.07.2026 р.**

Назва програми / обладнання, виробник, орієнтовна вартість	Що удосконалює чи автоматизує
CRM-система, Perfectum, Salesforce, Zoho CRM, 30-50 тис. грн	Управління клієнтськими базами, покращення взаємодії з клієнтами, підвищення лояльності
Платформа автоматизації маркетингу, HubSpot, Marketo 8,5-13 тис. грн/рік	Автоматизація маркетингових завдань, надсилання цільових повідомлень, відстеження зворотного зв'язку з клієнтами
ERP-система, SAP Business One, Microsoft Dynamics 365, 10-30 тис. грн	Оптимізація управління фінансами, запасами, логістикою, виробництвом та іншими бізнес-процесами
Аналітична платформа Google Analytics (доступна безкоштовна версія)	Збір та аналіз даних про клієнтів, аналіз поведінки, прийняття зважених управлінських рішень. Відстеження замовлень, забезпечення швидкого зворотного зв'язку, підвищення задоволеності клієнтів
Технології точного землеробства, автоматизована система управління технікою, John Deere Operations Center, 50-100 тис. грн для малих виробників	Моніторинг полів, точний посів, аналіз обґрунтування, оптимізація процесів вирощування. Контроль технічного стану машин, планування техобслуговування, оптимізація використання техніки.
Датчики вологості та стану ґрунту, до 15 тис. грн	Моніторинг стану ґрунту, оптимізація процесів зрошення, точне використання водних ресурсів. Аналіз даних про позиції, стан обґрунтування та кліматичні умови, підвищення врожайності

Джерело: сформовано на основі [54-58]

Для підвищення ефективності маркетингових кампаній планується придбати річну підписку на платформу HubSpot, що дозволить автоматизувати процеси взаємодії з клієнтами, надсилати цільові маркетингові повідомлення, а також

відстежувати зворотний зв'язок клієнтів. Для управління всіма аспектами бізнесу буде впроваджено ERP-систему (SAP Business One або Microsoft Dynamics 365), що допоможе автоматизувати управління фінансами, запасами, логістикою, виробництвом та іншими бізнес-процесами. Це сприятиме зниженню операційних витрат та забезпеченню оптимального використання ресурсів [55].

Для збору та аналізу даних про клієнтів планується використовувати аналітичну платформу Google Marketing Platform. Це дозволить краще розуміти потреби клієнтів, аналізувати їхню поведінку та приймати зважені управлінські рішення для підвищення ефективності бізнесу. Для швидкого реагування на замовлення та відгуки клієнтів будуть впроваджені системи відстеження. Вони дозволять контролювати виконання замовлень, забезпечувати швидкий зворотний зв'язок та підвищувати рівень задоволеності клієнтів [56].

Для підвищення ефективності виробництва планується закупівля обладнання для точного землеробства, зокрема дронів для моніторингу полів, GPS-навігаторів для точного посіву та систем аналізу ґрунту, таких як John Deere Operations Center. Ці технології допоможуть зменшити витрати на добрива та оптимізувати процеси вирощування. Для забезпечення контролю за використанням техніки буде впроваджено систему управління, що дозволить контролювати технічний стан машин, планувати технічне обслуговування та оптимізувати використання техніки, що сприятиме зниженню витрат на експлуатацію [57].

Для моніторингу стану ґрунту будуть закуплені сучасні датчики вологості та температури (Eberle TFF 524 002), які забезпечать своєчасну інформацію про стан поля [58]. Це допоможе оптимізувати процеси зрошення та забезпечити більш точне використання водних ресурсів. Використання агроаналітичного програмного забезпечення допоможе аналізувати дані про посіви, стан ґрунту та кліматичні умови, що сприятиме прийняттю обґрунтованих рішень та підвищенню врожайності.

Загальна програма навчання та оснащення підприємства сучасними технологіями спрямована на всебічний розвиток персоналу, покращення управління бізнес-процесами та впровадження інноваційних рішень, що дозволить

забезпечити стійкий розвиток та підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.

Для ефективного формування маркетингової стратегії «Підприємства» важливо впровадити ряд стратегічних заходів, що наочно представлені у табл. 3. 4. Так, першим заходом для ефективного формування маркетингової стратегії є розробка онлайн-стратегії, що включає SEO, таргетинг та рекламу. Ефектом стане збільшення трафіку на сайті та покращення конверсій продажу. Для досягнення найкращих результатів необхідно регулярно проводити SEO-аудити та A/B тестування рекламних кампаній, а також використовувати аналітичні інструменти для оцінки ефективності та коригування стратегій у реальному часі [59].

Таблиця 3.4

**Проект плану заходів із формування маркетингової стратегії
«Підприємства», 01.01.2026 р. – 30.09.2026 р.**

Назва заходу	Компанія, що надає послуги, та їхня вартість	Ефект для підприємства
Розробка онлайн-стратегії (SEO, таргетинг, реклама)	«Avada Media» 200 тис. грн	Збільшення трафіку на сайті, покращення конверсій продажу
Планування багатоканальної системи продажу	«IT-Enterprise» від 50 тис. грн	Збільшення доходу, підвищення доступності товарів для клієнтів
Впровадження програми лояльності	«Altegio», від 40 тис. грн	Збільшення повторних продажів, підвищення лояльності клієнтів
Розробка KPI	«Бюро проектного менеджменту» від 30 тис. грн	Покращення управління персоналом, моніторинг результативності команди

Джерело: сформовано на основі [59-62]

Ще одним важливим елементом є планування багатоканальної системи продажу. Реалізація цього заходу сприятиме збільшенню доходу та підвищенню доступності товарів для клієнтів. Для ефективного впровадження необхідно забезпечити інтеграцію всіх каналів продажу, що дозволить клієнтам безперешкодно перемикатися між ними. Використання CRM-систем компанії «IT-Enterprise» допоможе аналізувати дані та персоналізувати взаємодію з клієнтами [60].

Також важливо впровадити програму лояльності, що дозволить збільшити повторні продажі та підвищити лояльність клієнтів. Для успіху програми необхідно

розробити різноманітні винагороди, що задовольнятимуть потреби різних сегментів клієнтів, а також запровадити механізми зворотного зв'язку для оцінки цінності елементів програми [61].

Останнім, але не менш важливим заходом є розробка ключових показників ефективності (KPI). Це сприятиме покращенню управління персоналом та моніторингу результативності команди. Важливо встановити чіткі та вимірювані показники, що відображають стратегічні цілі «Підприємства», та регулярно оцінювати прогрес для адаптації KPI відповідно до змін ринкових умов чи стратегічних цілей [62].

Формування проекту плану заходів із побудови маркетингової стратегії є комплексним процесом, що забезпечує ефективне управління ресурсами підприємства і підвищення його конкурентоспроможності. Поєднання інструментів онлайн-стратегії, багатоканальної дистрибуції, програм лояльності та KPI формує основу для досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей. Такий підхід дозволяє підприємству гнучко реагувати на ринкові виклики, залишаючись ефективним у динамічному бізнес-середовищі [59-62].

У процесі розробки маркетингового контенту доцільно здійснити кілька ключових заходів (див. табл. 3. 5). Зокрема, створення мультимедійного контенту для привернення уваги аудиторії завдяки візуально привабливим матеріалам, що сприятиме збільшенню інтересу до бренду.

Підготовка відео-роликів та фотоматеріалів – дозволить кращим чином презентувати продукцію підприємства та підвищити зацікавленість споживачів. Розробка описів продукції для онлайн-ресурсів, сприятиме покращенню SEO-оптимізації та підвищенню видимості продукції в інтернеті. Це, своєю чергою, збільшить кількість потенційних клієнтів, які знайдуть продукцію через пошукові системи [63-64].

Створення блогу допоможе сформувати експертний образ компанії та залучити нових клієнтів через корисний та цікавий контент [65]. Розробка матеріалів для друкованої реклами, сприятиме розширенню охоплення аудиторії через традиційні рекламні канали, що залишаються актуальними для деяких

сегментів ринку [66]. Створення та наповнення веб-сайту, дозволить забезпечити наявність сучасного та зручного онлайн-ресурсу для клієнтів, що є необхідною умовою для ефективної взаємодії з аудиторією у цифровому середовищі [67].

Таблиця 3.5

**Проект плану заходів з розробки маркетингового контенту «Підприємства»,
01.08.2026 р. – 30.08.2027 р.**

Назва заходу	Компанія, що надає послуги, та їхня вартість	Ефект для підприємства на момент реалізації
Створення мультимедійного контенту	Digital Bunny, від 42 тис. грн	Привернення уваги аудиторії, підвищення візуальної привабливості матеріалів
Підготовка відео-роликів та фотоматеріалів	Digital Bunny, від 20 тис. грн	Краща презентація продуктів, підвищення зацікавленості споживачів
Розробка описів продукції для онлайн-ресурсів	Компанія Digital Bunny або Weblana, 30 тис. грн	Покращення SEO, підвищення видимості продукції в інтернеті
Створення блогу	Компанія Neoagency, 60 тис. грн	Формування експертного образу компанії, залучення нових клієнтів
Розробка матеріалів для друкованої реклами	24print, 15 тис. грн	Розширення охоплення аудиторії через традиційні канали
Створення веб-сайту	iFish, від 12 тис. грн	Забезпечення сучасного та зручного онлайн-ресурсу для клієнтів

Джерело: сформовано на основі [63-67]

Впровадження заходів з розробки маркетингового контенту дозволить оптимізувати взаємодію з клієнтами, підвищити впізнаваність бренду та забезпечити сталий розвиток бізнесу в умовах конкурентного середовища.

Для ефективного розвитку підприємства важливо впровадити низку маркетингових заходів, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності та залученню нових клієнтів (табл. 3. 6). Одним з ключових аспектів є створення брендової концепції, яка дозволяє сформувавши чіткий образ бренду, що є впізнаваним і привабливим для споживачів [68].

Іншим важливим заходом є використання соціальних мереж для реклами, забезпечує покращення взаємодії з клієнтами та збільшення охоплення аудиторії через популярні соціальні платформи. Це дозволяє ефективніше доносити інформацію про продукцію до цільової аудиторії [69].

Організація промо-акцій також є важливою складовою маркетингової стратегії, що дозволить залучити клієнтів і підвищити обізнаність про продукцію за допомогою інтерактивних заходів. Такі промо-акції стимулюють зацікавленість споживачів і сприяють підвищенню продажів. Участь у виставках та конференціях дозволяє налагодити нові контакти з партнерами та клієнтами, а також підвищити впізнаваність бренду серед професіоналів галузі. Цей захід є важливим інструментом для формування ділових відносин та встановлення нових контактів [70].

Таблиця 3.6

**Проект плану маркетингових заходів для підвищення ефективності
просування продукції «Підприємства», 01.06.2027 р.– 30.11.2028 р.**

Назва заходу	Компанія, що надає послуги, та їхня вартість	Ефект для підприємства на момент реалізації
Створення брендової концепції	Gbs, 40 тис. грн	Формування чіткого образу бренду, підвищення впізнаваності
Використання соціальних мереж для реклами	Фабрика Сайтів, 50 тис. грн/рік	Покращення взаємодії з клієнтами, збільшення охоплення аудиторії
Організація промо-акцій, участь у виставках та конференціях	ЯДРО, від 40 тис. грн	Підвищення обізнаності про продукцію, залучення клієнтів через інтерактивні заходи. Встановлення нових контактів, підвищення впізнаваності бренду
Розробка партнерських програм	WEBMATE, від 60 тис. грн/міс	Створення додаткових каналів збуту, збільшення кількості клієнтів

Джерело: сформовано на основі [68-71]

Розробка партнерських програм є ще одним ефективним засобом підвищення продажів та розширення клієнтської бази, що дозволить створити додаткові канали збуту продукції через співпрацю з іншими компаніями [71].

Реалізація зазначених маркетингових заходів забезпечить оптимізацію взаємодії з клієнтами, підвищення впізнаваності бренду та розвиток сталого бізнесу в умовах конкурентного середовища. Кожен із заходів спрямований на різні аспекти просування продукції, що у комплексі дозволить забезпечити ефективний розвиток підприємства та зміцнити його позиції на ринку [68-71].

У табл. 3.7. наочно представлені заходи, спрямовані на підвищення ефективності реалізації інноваційної маркетингової стратегії «Підприємства». Так, проведення SWOT-аналізу сприяє виявленню сильних та слабких сторінок підприємства, можливостей і загроз [72]. Оцінка конкурентів дозволяє усвідомити позицію конкурентів та налаштувати ринкові переваги й недоліки, оцінити основних конкурентів та їхні ринкові частки, порівняння цінової політики і показників ефективності [73].

Таблиця 3.7

**Проект плану заходів з аналізу та коригування стратегії «Підприємства»,
01.01.2029 р.-30.11.2030 р.**

Назва заходу	Компанія, що надає послуги, та їхня вартість	Ефект для підприємства на момент реалізації
Проведення SWOT-аналізу	eSputnik, від 10 тис. грн	Виявлення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз
Оцінка конкурентів	KorFor, від 50 тис. грн	Зрозуміння позицій конкурентів, визначення ринкових переваг та недоліків
Аналіз стану ринку	Pro-Consulting, від 60 тис. грн	Отримання актуальної інформації про ринкові тенденції, визначення потенційних напрямків розвитку
Коригування цілей та стратегії	Наша бухгалтерія, А-balance, від 60 тис. грн	Оптимізація цілей компанії та адаптація стратегії для досягнення найкращих результатів

Джерело: сформовано на основі [72-75]

Аналіз стану ринку є завершальним етапом дослідження для розуміння економічних умов, що панують у певному секторі. Він забезпечує систематичне вивчення ринкових характеристик та параметрів, таких як структура запиту та пропозиції, рівень конкуренції, тенденції цін, а також інші соціально-економічні чинники, що впливають на розвиток галузі [74-75].

Особливості коригування стратегічних цілей включають оцінку зовнішніх факторів впливу (сільськогосподарське виробництво є чутливим до змін у макроекономічному середовищі). Коригування стратегічних цілей потребує остаточного аналізу цих факторів, щоб виявити нові можливості та загрози для підприємства. Адаптація до технологічних змін є ключовою умовою підвищення ефективності виробництва. Тому при коригуванні стратегічних цілей враховується

необхідність інвестування в новітні технології, автоматизацію виробничих процесів, а також цифровізацію управління [74-75].

Проведення заходів з аналізу та коригування стратегії «Підприємства» для сільськогосподарського господарства є процесом, який відбувається в адаптації довгострокових орієнтирів діяльності з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Такий підхід дозволяє сільськогосподарським підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність, раціонально використовувати наявні ресурси та забезпечити стійке зростання.

Оцінка ефекту від впровадження пропонованих заходів наочно представлена у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Прогноз ефекту від реалізації інноваційної маркетингової стратегії
«Підприємства», 2025-2030 рр.**

Тип	Конкретні заходи	Прогнозовані витрати	Прогнозований ефект
Підготовка персоналу	Проведення тренінгів з використання маркетингових інструментів, CRM-систем; організація семінарів із залученням експертів; розробка індивідуальних планів розвитку персоналу	1,5 млн грн	Підвищення кваліфікації персоналу, що призведе до підвищення ефективності роботи та покращення використання маркетингових інструментів на 20%. Прогнозований додатковий прибуток: 0,5 млн грн/рік
Закупівля програмного забезпечення	Закупівля CRM-системи та маркетингової платформи; налаштування систем автоматичного відстеження; впровадження ERP-системи	3,2 млн грн	Підвищення рівня автоматизації процесів, оптимізація управління клієнтами та ресурсами, зниження операційних витрат на 15%. Прогнозований додатковий прибуток: 1,2 млн грн/рік
Формування маркетингової стратегії	Розробка онлайн-стратегії; планування багатоканальної системи продажів; впровадження програми лояльності; розробка KPI.	1,8 млн грн	Збільшення впізнаваності бренду на ринку на 30%, розширення клієнтської бази на 20%, підвищення ефективності каналів комунікації. Прогнозований додатковий прибуток: 0,9 млн грн/рік
Розробка маркетингового контенту	Створення мультимедійного контенту і веб-сайту; підготовка відео-роликів та фотоматеріалів; створення блогу; розробка матеріалів для друкованої реклами	2,5 млн грн	Покращення іміджу бренду, збільшення залучення клієнтів на 25%, підвищення ефективності рекламних кампаній. Прогнозований додатковий прибуток: 1,0 млн грн/рік
Маркетингові заходи для просування продукції	Створення брендової концепції; використання соціальних мереж для реклами; організація промо-акцій; участь у виставках та конференціях; розробка партнерських програм	2,2 млн грн	Збільшення обізнаності про бренд на 40%, зростання обсягу продажів на 30%, встановлення нових партнерських відносин. Прогнозований додатковий прибуток: 1,5 млн грн/рік
Аналіз та коригування стратегії	Здійснення SWOT-аналізу; оцінка конкурентів; аналіз стану ринку; коригування цілей та стратегії	1,0 млн грн	Визначення сильних та слабких сторін підприємства, оптимізація стратегій, підвищення ефективності на 15%. Прогнозований додатковий прибуток: 0,7 млн грн/рік

Аналіз даних табл. 3.8, де наведений прогноз ефекту від реалізації інноваційної маркетингової стратегії на 2025-2030 рр. бачимо, що ці заходи позитивно впливають на ефективність діяльності «Підприємства», сприяють покращенню конкурентних позицій. Підготовка персоналу дозволяє підвищити кваліфікацію працівників та ефективність використання маркетингових інструментів, що забезпечує додатковий прибуток. Впровадження програмного забезпечення полегшення автоматизації процесів і покращення управління, що також дає економічний ефект. Формування маркетингової стратегії, розробка контенту та просування продукції збільшують упізнаваність бренду, залучають нових клієнтів і стимулюють зростання продажів. Коригування стратегії оптимізує сильні й слабкі сторони підприємства, підвищуючи його загальну ефективність. показники на значні витрати, прогнозовані результати у зростанні прибутку, автоматизації, покращення управлінських процесів та розширення ринкової присутності свідчать про доцільність та обґрунтованість цих заходів.

Висновки до розділу 3

На основі проведеного аналізу заходів, спрямованих на вдосконалення маркетингових та управлінських процесів підприємства, можна зробити висновок, що кожен із заходів має позитивний вплив на ефективність діяльності організації та здатний забезпечити значний економічний ефект. Усі заходи передбачають значні витрати, проте прогнозований додатковий прибуток і підвищення конкурентоспроможності підприємства вказують на доцільність їх впровадження.

Підготовка персоналу (витрати 1,5 млн грн) призведе до підвищення кваліфікації та ефективності використання маркетингових інструментів, що дозволить збільшити прибуток на 0,5 млн грн. Важливим елементом розвитку є впровадження програмного забезпечення (витрати 3,2 млн грн), яке сприятиме підвищенню рівня автоматизації процесів та ефективнішому управлінню, що дозволить отримати додатковий прибуток розміром 1,2 млн грн.

Формування маркетингової стратегії (витрати 1,8 млн грн) та розробка маркетингового контенту (витрати 2,5 млн грн) сприяють підвищенню

пізнаваності бренду та залученню клієнтів, що відповідно забезпечує додатковий прибуток у розмірі 0,9 млн грн та 1,0 млн грн. Водночас, маркетингові заходи для просування продукції (витрати 2,2 млн грн) дозволяють збільшити обізнаність про бренд на 40,0 % та збільшити зростання обсягу продажів, з прогнозованим прибутком 1,5 млн грн.

Аналіз та коригування стратегії (витрати 1,0 млн грн) дозволяє підприємству оптимізувати його сильні та слабкі сторони, підвищивши ефективність на 15,0 %, що забезпечує додатковий прибуток у розмірі 0,7 млн грн.

Отже, реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, збільшенню прибутку та покращенню конкурентних позицій на ринку, що продукує про їхню значимість та обґрунтованість.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних та методологічних аспектів удосконалення системи маркетингового управління конкурентоспроможністю «Підприємства», дає підстави для формування висновків.

1. Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства потребує об'єднання різних підходів, таких як стратегічний, ресурсний, інноваційний і маркетинговий, для підвищення здатності адаптуватися до кризових умов. Це сприяє не тільки збереженню, але й зміцненню конкурентних позицій компаній в умовах глобалізації та технологічного прогресу. Конкурентні переваги підприємства формуються через унікальність ресурсів, впровадження інновацій та орієнтацію на потреби клієнтів. «Підприємство» використовує переважно ресурсно-орієнтований підхід, що забезпечує певну стійкість у діяльності, однак вимагає подальшої модернізації та впровадження інновацій.

2. За 2021-2023 рр. кількість працівників зменшилася на 1 особу (на 3,4 %) і у 2023 р. становила 28 осіб. Кількість сільськогосподарських угідь у господарстві збільшилася на 6,7 га (0,4%) до 1720,5 га у 2023 р. При цьому частка ріллі в структурі земельних угідь підприємства становить 100,0 %.

3. «Підприємство» демонструє раціональний розподіл посівних площ. У 2023 р. значно зросли посівні площі сої (+200 га) і ячменю озимого (+185 га), що відповідає ринковій кон'юктурі. Водночас площі під кукурудзу (-199,9 га) та просо (-185,8 га) було зменшено.

4. Також виявлено тенденцію до скорочення вартості майна підприємства з 157,5 млн грн до 141,7 млн грн, що становить 10,1 %. У структурі активів у 2023 р. домінували оборотні активи, частка яких становила 68,6 %. Частка необоротних активів у загальній структурі у 2023 р. складала 31,4 %. Порівняно з 2021 р., темп приросту необоротних активів становив 2,1 раза, тоді як вартість оборотних активів знизилася на 28,9 %.

5. У 2023 р. порівняно з 2021 р. чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг зріс у на 35,9 % (з 29,8 до 40,6 млн грн). Проте, собівартість

реалізованої продукції за цей час зросла на 70,2 % (з 16,7 до 28,4 млн грн). Як наслідок, валовий прибуток підприємства за три роки зменшився з 13,2 млн грн до 12,2 млн грн (на 7,5 %).

6. Маркетингова стратегія підприємства базується на задоволенні потреб великих зернотрейдерів. Загальний коефіцієнт досягнення цілей «системи маркетингового управління конкурентоспроможністю» досліджуваного господарства становить 0,593, що відповідає середньому рівню ефективності. «Підприємству» необхідно зосередити увагу на вдосконаленні системи маркетингового управління для досягнення конкурентних переваг. У матриці ефективності системи маркетингового управління конкурентоспроможністю «Підприємство» займає позицію у передостанньому полі, що передбачає коригування наявної системи. Також аналіз показав необхідність активного використання цифрових інструментів маркетингу, що дозволяє розширити ринки збуту та підвищити лояльність клієнтів.

На основі проведеного дослідження, можемо стверджувати, що реалізація етапів впровадження інноваційної маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності «Підприємства» передбачає шестирічний план спрямований на поступове підвищення конкурентоспроможності, поліпшення взаємодії з цільовою аудиторією, а також забезпечення стійкості в кризових умовах внаслідок використання сучасних технологій і методів просування продукції, зокрема:

1. Проведення навчальних заходів для підвищення компетентностей працівників «Підприємства» (загальні витрати становлять 1,5 млн грн), дозволить підвищити кваліфікацію працівників, що, у свою чергу, сприятиме ефективній реалізації маркетингової стратегії та оптимізації бізнес-процесів. Прогнозований ефект – підвищення продуктивності роботи та збільшення прибутковості на 20,0 % (0,5 млн грн/рік), що дозволить підприємству конкурувати на ринку.

2. Програма оснащення підприємства сучасними технологіями (загальні витрати становлять 3,2 млн грн) спрямована на покращення управління бізнес-процесами та впровадження інновацій, що дозволить забезпечити стійкий

розвиток, підвищення конкурентоспроможності підприємства та отримати додатковий прибуток у розмірі 1,2 млн грн/рік.

3. Проєкт плану заходів із побудови маркетингової стратегії (загальні витрати становлять 1,8 млн грн) забезпечує ефективне управління ресурсами підприємства і підвищення його конкурентоспроможності. Поєднання інструментів онлайн-стратегії, багатоканальної дистрибуції, програм лояльності та КРІ, - формує основу для досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей. Такий підхід дозволяє «Підприємству» реагувати на кризові явища, залишаючись ефективним у динамічному бізнес-середовищі, і дає можливість отримати додатковий прибуток розміром 0,9 млн грн/рік.

4. Впровадження заходів з розробки контенту (загальні витрати становлять 2,5 млн грн) дозволить оптимізувати взаємодію з клієнтами, підвищити впізнаваність бренду, забезпечити сталий розвиток бізнесу в умовах конкурентного середовища, що дає можливість отримати додатковий прибуток розміром 1,0 млн грн/рік.

5. Реалізація плану маркетингових заходів (загальні витрати становлять 2,2 млн грн) для підвищення ефективності просування продукції «Підприємства» забезпечить оптимізацію взаємодії з клієнтами, збільшить обізнаність про бренд на 40,0 % та зростання обсягу продажів, з прогнозованим прибутком 1,5 млн грн щороку.

6. Аналіз та коригування стратегії «Підприємства» (загальні витрати становлять 1,0 млн грн) дозволяє підприємству оптимізувати його сильні та слабкі сторони, підвищивши ефективність на 15,0 %, і забезпечує додатковий прибуток у розмірі 0,7 млн грн за рік.

Таким чином, впровадження системи заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства у кризових умовах на 2025-2030 рр. потребує 12,2 млн грн додаткових інвестицій. При цьому термін їхньої окупності становитиме 25 місяців, а наступні 4 роки забезпечать надходження близько 22,6 млн грн додаткового прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Портер М. Конкуренція. К.: Вільямс, 2000. 495 с.
2. Hamel Gary P., Prahalad C. Competing on the basis of the future. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts and Tata McGraw-Hill, 2008. 312 p.
3. Richard L. John E. Butler. Is The Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? URL: https://www.researchgate.net/publication/271776341_Is_The_Resource-Based_View_a_Useful_Perspective_for_Strategic_Management_Research (дата звернення: 11.01.2024).
4. Richard A. D'aveni. Hypercompetition. Simon and Schuster, 2010. 448 p.
5. Друкер П. Виклики для менеджменту XXI століття. КМ-БУКС, 2020. 240 с.
6. Котлер Ф. Маркетинг 3.0: Від продуктів до клієнтів і до людського духу. КМ-БУКС, 2011. 240 с.
7. Гальчинський А. С. Теорія грошей. К. : Основи, 1998. 414 с.
8. Покропивний С. Ф. Конкурентоспроможність підприємств: стратегія та управління. К.: КНЕУ, 2007. 184 с.
9. Бланк І. А. Управління фінансовою безпекою підприємства. К.: Ніка-Центр, 2004. 784 с.
10. Амоша О.І., Саломатіна Л.М., Передерій С.Л. Розвиток електронної промисловості України на інновацій. К.: НАН України, Ін-т економіки пром-сті. 2014. 254 с.
11. Федулова Л. І. Теоретичні конструкції креативної економіки. *Економічна теорія та право*. 2017. № 4. С. 48-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2017_4_6 (дата звернення: 11.02.2024).
12. Азарян Г. М. Стратегічний маркетинг для забезпечення конкурентних переваг. К. : КНЕУ, 2010. 236 с.
13. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика. Київ: Вища школа, 2004. 327 с.
14. Прихно Ю.Є. (2023). Ресурсно-орієнтований підхід до формування стратегії підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на*

транспорті, 2(83), 33-44. URL: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-2-33-44> (дата звернення: 19.02.2024).

15. Porter M. E., Gehl K. M. *The politics industry: How political innovation can break partisan gridlock and save our democracy*. Harvard Business School, Cambridge, MA, 2020. 316 p.

16. Lars Kurznack, Raymond Timmer. *Winning strategies for the long term*. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/05/winning-strategies-for-the-long-term.pdf> (дата звернення: 19.02.2024).

17. Шульга Л. В., Даниленко В. І., Терещенко І. О., Вакуленко Ю. В., Хрипко А. А. Системний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10296> (дата звернення: 01.03.2024).

18. Boston Consulting Group. *Innovation Systems Need a Reboot*. URL: <https://media-publications.bcg.com/innovation-systems-need-a-reboot-layout.pdf>

19. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192> (дата звернення: 01.03.2024).

20. Павленчик, Н., Горбонос, Ф., Павленчик, А., Скриньковський, Р. ., & Павловський, Г. Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі використання інструментів маркетингового менеджменту. *Економіка сільського господарства та ресурсів*. 2021. №7 (3), 77–89. URL: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.03.05> (дата звернення: 01.03.2024).

21. Frans Sudirjo. *Marketing Strategy in Improving Product Competitiveness in the Global Market*. August. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)* 2023 №1(2) 63-69 DOI:10.61100/adman.v1i2.24 (дата звернення: 05.03.2024).

22. Jay Watson, Brian Hodges, Victoria Lee. *Digital Transformation: A Roadmap for Business* by McKinsey. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050920317907> (дата звернення: 07.03.2024).

23. Ivan Tereshchenko, Viktoriia Danylenko, Tatyana Borovyk, Olena Maiboroda. Innovative approach to the development and increase of the efficiency of marketing in social networks. *Маркетинг і цифрові технології*. Том 6 № 4 (2022). С. 38-46. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/275/174> (дата звернення: 21.03.2024).

24. Кузнецова І. О., Горбатюк В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. №3-4, С.74-75.

25. Яснолоб І.О., Козаченко Ю.А., Терещенко І.О. Особливості та принципи формування ефективної системи екологічного підприємництва. *Інфраструктура ринку*. Випуск 46. 2020. С. 61-67. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/46_2020_ukr/12.pdf (дата звернення: 22.03.2024).

26. Терещенко І. О., Яснолоб І. О., Сердюк Р. Є. Адміністрування маркетинговою діяльністю виробників органічної продукції при реалізації стратегії еко-інноваційного розвитку. *Інфраструктура ринку*. Випуск № 49. 2020. С. 132-137. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/49_2020_ukr/26.pdf (дата звернення: 22.03.2024).

27. Терещенко І. О., Білецька Д. І. Конкурентні стратегії управління підприємством. *АгроСвіт*. 2019. №20. С.82–87. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/20_2019/14.pdf (дата звернення: 04.04.2024).

28. Полюхович М. Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 69. № 2. С. 118-128.

29. Терещенко І. О., Шульга Л. В., Острянин В. С., Пересадило Є. В., Бандурка Д. І. Механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. *АгроСвіт*. № 22, 2023 р. С. 92-97. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/2407/2443> (дата звернення: 06.04.2024).

30. Ansoff I., Kiple D., Lewis A.; Helm-Stevens R., Ansoff R. *Implanting Strategic Management*. 3rd Edition. 2019. P. 592

31. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства *Економіка і суспільство*. №8, 2017 р. С. 405-410.
32. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. №26, 2021 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62> (дата звернення:12. 09.2024).
33. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Горілей В. Ю. Система маркетингового менеджменту підприємства. *АгроСвіт*. № 18, 2019 р. С. 63–67. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2959&i=8> (дата звернення:12. 09.2024).
34. Вашків О., Собко О., Смерека С. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. №29, 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-33> (дата звернення: 19.09.2024).
35. Терещенко В. В. Життєвий цикл товару та його зв'язки з маркетинговими стратегіями URI: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/30279> (дата звернення: 20.09.2024).
36. Халімон Т.М. Методи оцінки, індикатори та орієнтири конкурентоспроможності підприємств. *Економіка і суспільство*. №6, 2016 р. URI: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/38.pdf (дата звернення: 20.09.2024).
37. Терещенко І. О., Кібальник В. О. Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 20. С. 56–60. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6859&i=9> (дата звернення: 21.09.2024).
38. Барібіна Я. О. Методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємств в умовах мінливого середовища. *Економіка, організація і управління підприємством. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2015. № 3 (72), С. 86-93.
39. Воробйова Н. П. Бенчмаркінг як інструмент підвищення Конкурентоспроможності організації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. № 14, 2018. С.13-20. URI: https://nonproblem.net/wp-content/uploads/2019/12/2018_14_013.pdf (дата звернення: 21.09.2024).

40. Котельникова Ю. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. URI: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/37612> (дата звернення: 21.09.2024).

41. Іванюк О., Ящук Ю. Вплив цифрових технологій на конкурентоспроможність підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. № 1 2021. DOI:10.36074/grail-of-science.19.02.2021.013 (дата звернення: 24.09.2024).

42. Гавриш О. А., Кухарук А. Д. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. № 2, 2013 URI: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1774> (дата звернення: 24.09.2024).

43. Титаренко Л. М. Добрянська В. В., Бикова К. Ю. Інноваційні підходи до формування стратегії міжнародного маркетингу компанії для виходу на зовнішні ринки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 2(2). С. 150-155. URI: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_2%282%29__24 (дата звернення: 24.09.2024).

44. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. URI: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/31676> (дата звернення: 28.09.2024).

45. Бондаренко В. М., Резнік Н. П., Луцій О. П. Перспективи впровадження інтернет-маркетингу в маркетингову діяльність підприємств аграрного сектору. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 2. С. 83-89.

46. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Боровик Т. В., Чухліб О. С. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9528> (дата звернення: 28.09.2024).

47. Гречко А.В., Нечипорук І.В. Методичні підходи до формування й оцінки збутової політики на сільськогосподарських підприємствах. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*. 2018. Том 1 № 30. С. 120-124.

48. Шевчик М.Г. Інструменти оцінки збутової політики підприємства. *Економіка, аграрний менеджмент та бізнес*. 2019. № 154, ч. 2. С. 324-332.

49. Спільник І. В., Загородна О.М. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. *Економічна думка*. 2019. Том 24. № 2. С. 130-140.

50. Курси Digital Marketing Практичний курс для новачків. Навчіться просувати бізнеси, продукти та послуги в інтернеті: вебсайт. URL: <https://dan-it.com.ua/uk/program/kiev/full-stack-digital-marketing/> (дата звернення: 10.10.2024).

51. Тренінг «Ефективна взаємодія зі складними клієнтами» : вебсайт. URL: <https://deps.ua/ua/training/news-training-center/9135.html> (дата звернення: 10.10.2024).

52. Маркетингове агентство агробізнесу – Ваш особистий сервіс аграрного маркетингу: вебсайт. URL: <https://agromarketing.com.ua/en/> (дата звернення: 13.10.2024).

53. Сучасні технології та методи для підвищення врожайності зернових культур, інноваційні рішення для аграріїв: вебсайт. URL: <https://landlord.ua/agrolife-en/innovatsijni-rishennya-dlya-pidvishennya-vrozhajnosti-zernovix-kultur-suchasni-technologiyi-ta-metodi> (дата звернення: 10.15.2024).

54. Система для продажів: вебсайт. URL: <https://perfectum.ua/ua/crm> (дата звернення: 17.10.2024).

55. HubSpot. Програмне забезпечення для автоматизації маркетингу: вебсайт. URL: <https://miisoft.com.ua/category/marketing-software/> (дата звернення: 17.10.2024).

56. Google Marketing Platform – прості у використанні інструменти для малого бізнесу: вебсайт. URL: <https://marketingplatform.google.com/about/> (дата звернення: 17.10.2024).

57. Цифрові інструменти John Deere: вебсайт. URL: <https://www.deere.ua/uk/index.html> (дата звернення: 17.10.2024).

58. Датчик вологості і температури ґрунту Eberle TFF 524 002: вебсайт. URL: <https://xz.com.ua/catalog/regulyator-dlya-ulicy/eberle-tff-524-002/> (дата звернення: 25.10.2024).

59. Інтернет-маркетинг для бізнесу. Послуги інтернет-маркетолога: вебсайт. URL: <https://avada-media.ua/services/internet-marketing/> (дата звернення: 25.10.2024).
60. Планування продажів: вебсайт. URL: <https://www.it.ua/products/sales/planirovaniye-prodazh>(дата звернення: 27.10.2024).
61. Програма лояльності у сфері послуг. Мотивуйте клієнтів приходити раніше і витратити більше: вебсайт. URL: https://alteg.io/uk/loyalty-program/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=21334853674|google|UA|SNG||uforce|brand|lg_ua|&utm_content=gid_|aid_|net_x|tg_|ps_|plc_|dev_c|loci_|lоср_9216509|mch_&utm_term=/&gad_source=1&gclid=CjwKCAiA9bq6BhAKEiwAH6bqoJtNgA781SaL1BPQIi8Vjuy0hJkXc8tn4jJkrCjZ_kCfDVXRw5cl-hoCmH4QAvD_BwE (дата звернення: 30.10.2024).
62. Розробка збалансованої системи показників (ЗСП) і КРІ: вебсайт. URL: <https://pmb.com.ua/uk/konsalting/razrobotka-pokazatelej/> (дата звернення: 30.10.2024).
63. Створення мультимедійного контенту: вебсайт. URL: <https://digital-bunny.com/sozдание-multimedijnogo-kontenta/> (дата звернення: 01.11.2024).
64. Описи товарів для інтернет-магазину: вебсайт. URL: <https://weblana.com.ua/posluhy/poslugi-dlya-sajtiv/opysy-tovariv-dlia-internet-mahazynu> (дата звернення: 01.11.2024).
65. Розробка блогу: вебсайт. URL: <https://neoagency.com.ua/uk/poslugi/rozrobka-sajtiv/personalnij-blog/> (дата звернення: 01.11.2024).
66. Ідеї люблять папір: вебсайт. URL: <https://www.24print.ua/ua> (дата звернення: 03.11.2024).
67. Ціни на створення сайту 2024: вебсайт. URL: <https://ifish.com.ua/ua/tsini-na-sajt/> (дата звернення: 03.11.2024).
68. Розробка бренд-концепції: вебсайт. URL: <https://gbs.com.ua/ua/service/branding/brand-concept/> (дата звернення: 06.11.2024).

69. «Фабрика Сайтів» - все, про що мріє Ваш сайт: вебсайт. URL: <https://fabryka.cc/poslugi> (дата звернення: 06.11.2024).

70. Промо акції - заходи і акції, метою яких є просування певного товару або послуги: вебсайт. URL: <https://yadro.co/ua/subservice/promo-events> (дата звернення: 09.11.2024).

71. Партнерські програми: вебсайт. URL: <https://webmate.ua/> (дата звернення: 14.11.2024).

72. SWOT-аналіз із прикладами: вебсайт. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami> (дата звернення: 15.11.2024).

73. Заповіти аналіз конкурентів: вебсайт. URL: <https://korfor.com.ua/zamovyty-analiz-konkurentiv/> (дата звернення: 19.11.2024).

74. Аналіз ринку, ціна якого доступна: вебсайт. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-rynka-cena-kotorogo-dostupna> (дата звернення: 23.11.2024).

75. Аналіз бізнес-стратегій: вебсайт. URL: <https://nashabuhgalteria.com/analiz-biznes-strategij/> (дата звернення: 25.11.2024).

76. Бізнес-планування. Маркетинг. Бухгалтерські послуги. Фінансовий консалтинг. Юридичний супровід бізнесу: вебсайт. URL: <https://a-balance.ub.ua/service/> (дата звернення: 25.11.2024).

Додатки