

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

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

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____
д. е. н., професор Володимир ПИСАРЕНКО
19 грудня 2022 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Удосконалення системи маркетингового управління
конкурентоспроможністю підприємства» (на матеріалах ТОВ «Савинці»
Миргородського району)

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Тесля Володимир Сергійович

Керівник кваліфікаційної роботи,
к. е. н., доцент

Іван ТЕРЕЩЕНКО

Полтава – 2022 року

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність управління конкурентоспроможністю підприємства та формування його конкурентних переваг	9
1.2. Маркетингові підходи щодо оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та оцінка ефективності діючої системи маркетингового управління господарською діяльністю.....	25
2.2. Діагностика діючого механізму маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства та дослідження її рівня на регіональному ринку	31
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	44
3.1. Удосконалення управління якістю та ціновою конкурентоспроможністю продукції підприємства	44
3.2. Удосконалення збутової політики та політики просування підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності	50
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах реформування української економіки відбувається перехід підприємств від діяльності у стабільному, регламентованому середовищі до функціонування в умовах підвищеної нестабільності факторів зовнішнього середовища та їх невизначеності у часі. Зовнішнє середовище зазнає змін, які посилюють нестабільність економічного розвитку: оновлення продукції, зміни попиту, ділової активності, посилення чи послаблення позицій конкурентів тощо. Тому на кожному етапі формування конкурентоспроможності підприємства повинна мати місце відповідна маркетингова політика адекватна рівню зовнішньої нестабільності.

Проблема маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства є не тільки досить актуальною з точки зору нагальності її розв'язання, але й достатньо новою у частині існуючих наукових концепцій. У цьому сенсі також привертають увагу окремі роботи вітчизняних науковців, а саме: Азоева Г. Л., Балабанової Л. В., Віханського О. С., Зось-Кіора М. В., Круглова М. І., Маркіної І. А., Макаренка П. М., Месель-Веселяка В. Я., Немцова В. Д., Писаренка В. В., Фатхутдінова Р. А., Юданової А. Ю., Школьного О. О. та ін.

Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами. Наукові дослідження виконані у відповідності з планом науково-дослідних робіт кафедри маркетингу «Організаційно-економічний механізм формування конкурентоспроможності аграрних підприємств», державний реєстраційний номер 0117U003101 (2018-2023 рр.).

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні науково-теоретичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо формування, оцінки і підвищення ефективності маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства.

Відповідно до поставленої мети у роботі вирішувалися такі *завдання*:

- розкрити сутність поняття та охарактеризувати види конкурентоспроможності підприємства та формування його конкурентних переваг;
- визначити вплив зовнішнього середовища на систему маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства;
- охарактеризувати методичні підходи до оцінки ефективності маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства;
- обґрунтувати формування напрямів удосконалення стратегії маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства;
- на прикладі досліджуваного підприємства оцінити економічну ефективність сформованих напрямів удосконалення стратегії маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства.

Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи є система маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Савинці» Миргородського району, Полтавської області.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні і практичні проблеми та напрями удосконалення стратегії маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Савинці» Миргородського 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, власні матеріали маркетингових досліджень та фінансова і статистична звітність ТОВ «Савинці» Миргородського 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:

– теоретичні основи формування стратегії маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства та підвищення ефективності використання його інструментів;

– наукове обґрунтування процесу стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства через удосконалення елементів маркетингового комплексу з використанням методів оптимізації.

Практичне значення одержаних результатів. Опрацьовані у кваліфікаційній роботі теоретичні положення, висновки щодо формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємства створюють основу для розв'язання сучасних проблем ефективного функціонування галузі та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Савинці» Миргородського району.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи за освітнім рівнем магістр були представлені та обговорювались на Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, фінанси, облік та право в умовах глобалізації» (м. Біла Церква, 2022 р.) та щорічній студентській науковій конференції ПДАУ (м. Полтава, 2022 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 0,78 д. а.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 64 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 60 найменувань. Кваліфікаційна робота містить 26 таблиць, 7 рисунків та 10 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління конкурентоспроможністю підприємства та формування його конкурентних переваг

Дослідження категорії «конкурентоспроможність підприємства» передбачає визначення сутності поняття «конкуренція», оскільки вони тісно взаємозв'язані – про конкурентоспроможність можна говорити тільки при наявності конкуренції між виробниками певної продукції чи послуги. Розвиток суспільства супроводжується посиленням конкуренції (від латинського *conspicentia* – стикатися, змагатися), яка є одним із чинників його прогресивного розвитку [1, с. 6].

Конкуренція між окремим товаровиробниками полягає у суперництві між ними стосовно задоволення інтересів: вигідних умов виробництва та збуту товарів, перевага на певному ринку, отримання високих прибутків. Аналіз визначень конкуренції дозволяє зробити висновок, що всі вони враховують такі її якості, як динамічність, інноваційність, єдність конкурентних і монополістичних засад. Із цього можна зробити висновок, що конкуренція – це сукупність економічних відносин між господарюючими суб'єктами в умовах ринку, що має динамічний характер постійного змагання між товаровиробниками за прихильність споживачів на основі конкурентних переваг своєї продукції [1, с. 6-7].

Здатність підприємства успішно конкурувати у певній галузі, на міжгалузевому та світовому ринках отримала втілення у категорії «конкурентоспроможність». Конкурентоспроможність проявляється в умовах конкуренції і тільки через конкуренцію. Необхідно відмітити, що єдиного

підходу до визначення даного поняття у зарубіжній та вітчизняній науці не існує [1, с. 6-7].

Аналіз численних визначень категорії «конкурентоспроможність» («конкурентоздатність») дозволив здійснити наступну класифікацію даного поняття (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація видів конкурентоспроможності підприємства

Ознака	Види конкурентоспроможності
Територіально-географічна сфера	- міжнародна; - національна; - регіональна.
Рівень конкуруючих об'єктів	- галузі (комплексу галузей); - підприємства; - товару (послуги).
Фіксація у часі - на визначену дату у минулому	- поточна; - прогнозна.

Джерело: розроблено за даними [4]

За територіально-географічною ознакою виділяють міжнародну, національну та регіональну конкурентоспроможність. За рівнем економічних об'єктів, що конкурують, розглядають конкурентоспроможність галузі, підприємства, товару (послуги). Конкурентоспроможність галузі визначається наявністю у ній економічних, технічних та організаційних умов для виробництва та збуту продукції високої якості, що задовольняють вимоги конкретних груп споживачів [6, с. 23].

З. Шершньова, С. Оборська визначають, що «Конкурентоспроможність підприємства – рівень його компетенції відносно інших конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: ресурсів, технології, менеджменту, навичок і знань персоналу, що знаходить вираження у таких результируючих показниках, як якість продукції, продуктивність, прибутковість [11, с. 23].

Поняття конкурентоспроможності містить у собі великий комплекс правових, економічних та інших характеристик, що визначають положення

підприємства на галузевому, регіональному або світовому ринку. Цей комплекс може включати характеристики товару, обумовлені сферою виробництва, а також фактори, що формують у цілому економічні умови виробництва і збуту продукції. Рівень конкурентоспроможності підприємства – показник, що відображає загальні підсумки роботи всіх служб підприємства, а також стан зовнішнього середовища [1, с. 7-8].

Визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» (див. табл. 1.2) дозволяє зробити висновок, що даний процес є складовою менеджменту підприємства, яка має цілеспрямовану дію на існуючий і майбутній рівень його конкурентоспроможності у порівнянні з підприємствами, що виробляють аналогічні товари.

Таблиця 1.2

**Визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»
різними авторами**

Автор	Визначення
Л. Балабанова	управлінські дії, спрямовані на аналіз діяльності потенційних і активних конкурентів, їх сильні і слабкі сторони, а також розробка конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку конкурентних переваг підприємства у довгостроковому періоді.
Г. Бондаренко	планомірний, систематичний і цілеспрямований вплив на систему управління конкурентоспроможністю з метою забезпечення її стійкості чи переходу з одного стану в інший за допомогою наявних засобів і способів впливу.
О. Гавриш	сукупність засобів впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства з метою приведення до бажаного рівня та утримання його.
М. Галелюк	складова менеджменту, що полягає у здійсненні загальних функцій управління з метою забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції.
С. Клименко	частина менеджменту підприємства, спрямована на формування, розвиток і реалізацію його конкурентних переваг і забезпечення функціонування підприємства як суб'єкта ринку.
З. Шершньова	рівень компетенції підприємства відносно конкурентів у використанні виробничого потенціалу та його окремих складових: ресурсів, технології, менеджменту, персоналу, що знаходить відображення у таких показниках, як якість продукції, продуктивність, прибутковість.

Джерело: узагальнено за даними [1-8]

Конкурентоспроможність будь-якого економічного об'єкту проявляється у ході економічного суперництва, і результати такого суперництва є не реальна конкурентоспроможність, а фактичний прояв, відображення його відповідних потенційних можливостей [2, с. 10].

Окрім цього, конкурентоспроможність підприємства поділяється на наступні групи: за стійкістю відносно можливих дій (протидій) конкурентів: конкурентоспроможність підприємства, що є стійкою відносно дій (протидій) його конкурентів та конкурентоспроможність підприємства, що є нестійкою відносно дій (протидій) його конкурентів; за стійкістю відносно можливого погіршення кон'юнктури на певному товарному ринку: порівняльна конкурентоспроможність підприємства, що є стійкою відносно можливого погіршення кон'юнктури на певному товарному ринку, та порівняльна конкурентоспроможність підприємства, що є нестійкою відносно можливого погіршення кон'юнктури на певному товарному ринку [2, с. 10].

Конкурентоспроможність підприємства визначається конкурентними перевагами, які характеризуються якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, цінами, що встановлюються продавцями товарів. Також на конкурентоспроможність впливають переваги у гарантійному та післягарантійному обслуговуванні, рекламна діяльність, імідж підприємства, ринкова ситуація, сезонні коливання попиту.

За джерелами виникнення конкурентні переваги підприємства поділяються на внутрішні та зовнішні.

Зовнішні переваги полягають у спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його товарів, що забезпечує можливості більш повного задоволення їх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності його діяльності.

Внутрішні переваги стосуються характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (продуктивність праці, рівень затрат, виробничі процеси, система менеджменту), які перевищують аналогічні характеристики основних конкурентів (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація конкурентних переваг підприємства та основні джерела їх формування

Конкурентні переваги	Показники	Складові економічного потенціалу
1	2	3
Внутрішні конкурентні переваги		
Виробничі	економність витрат, продуктивність праці, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, ефективність використання основних фондів.	організаційно-управлінська, виробнича, фінансова, кадрова
Технологічні	досконалість, сучасність, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу.	інвестиційна, інноваційна, організаційно-управлінська, кадрова
Економічні	платоспроможність, ліквідність, наявність джерел фінансування, прибутковість, рентабельність.	фінансова
Кваліфікаційні	майстерність, активність, професійність, креативність персоналу, схильність до нововведень.	кадрова
Організаційні	прогресивність, гнучкість, сучасність, структурованість діючої організаційної структури.	організаційно-управлінська
Управлінські	ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, результативність і ефективність діючої системи менеджменту, дієвість системи мотивування персоналу.	організаційно-управлінська
Інноваційні	наявність та впровадження «ноу-хау», системи та методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг,.	інвестиційна, інноваційна, кадрова
Географічні	близькість до джерел матеріальних, людських ресурсів, розміщення ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу.	інфраструктурна
Зовнішні конкурентні переваги		
Інформаційні	міра поінформованості підприємства про стан та тенденції розвитку ринку, діючі на підприємстві системи збору та обробки даних, дію сил та умов навколишнього маркетингового середовища, поведінку споживачів, конкурентів та інших господарюючих суб'єктів.	кадрова, організаційно-управлінська, ринкова.
Якісні	рівень якості продукції.	фінансова, виробничо-технологічна, ринкова.
Кон'юнктурні	конкурентне середовище (гострота конкуренції, кількість і поведінка конкурентів), ринкові умови діяльності.	ринкова
Сервісні	рівень якості послуг, що надаються підприємством.	фінансова, кадрова, організаційно-управлінська,.

Продовж. табл. 1.3

1	2	3
Іміджеві	популярність, уявлення споживачів про товари підприємства.	кон'юнктурна, ринкова.
Цінові	ринкова влада підприємства, динаміка цін, їх соціальна спрямованість.	ринкова, організаційно-управлінська, кон'юнктурна.
Збутові	прийоми та методи розподілу продукції, портфель замовлень.	кон'юнктурна, ринкова.
Комунікаційні	наявність і використання зв'язку, канали розповсюдження інформації про підприємство.	кон'юнктурна, ринкова.

Факторами, які здатні забезпечити стійку конкурентну перевагу, є:

1. Ефект масштабу. Позитивний ефект цього фактору полягає в тому, що із збільшенням обсягів виробництва та реалізації продукції витрати виробництва рухаються в напрямку зниження. До цих факторів передусім належать: зростання продуктивності праці та спеціалізація праці, ефективність управлінського рішення та спеціалізація управлінського персоналу, ефективність використання капіталу.

2. Диверсифікація. Диверсифікація дозволяє підприємствам за рахунок випуску широкого асортименту продукції і послуг «триматися на плаву» при складній економічній кон'юнктурі, коли збитки від нерентабельних товарів покриваються за рахунок прибутку від інших видів продукції.

3. Якість продукції (послуг) – дозволяє підприємству привертати та утримувати покупців. За допомогою якісних показників підприємство може обійти конкурентів та краще задовольнити потреби споживачів, ніж аналогічна продукція конкурентів.

4. Унікальні особливості товару здатні привернути увагу тих покупців, хто потребує товари з унікальними властивостями. Цей фактор передбачає оновлення асортименту товарів, обсягу експорту, структури асортименту з метою надання переваг ти товарам, які будуть сприйняті як товарний бренд.

5. Висока ефективність виробництва забезпечить виробництво продукції з нижчими витратами, ніж у конкурентів. Це відносний показник, що дає змогу порівняти отриманий ефект з витратами, які необхідно здійснити для одержання запланованого показника ефективності [7].

6. Досвід – забезпечує ефективне використання технологічних знань, що сприяє зниженню витрат завдяки ефекту так званої кривої досвіду. Існує прямий зв'язок між ринковою часткою і прибутковістю. Використання кривої досвіду свідчить про те, що при кожному подвоєнні накопиченого випуску витрати на одиницю продукції, що пов'язані із новоствореною вартістю, знижуються потенційно на 20-30 % [3, 7].

Чинники конкурентної переваги – це конкретні компоненти зовнішнього чи внутрішнього середовища підприємства, за якими воно переважає конкурентів. Чинники конкурентної переваги поділяються на тактичні і стратегічні [9].

1. Тактичний чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього чи внутрішнього середовища підприємства, за яким воно переважає конкурентів або буде переважати у найближчий період (до року).

2. Стратегічний чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього чи внутрішнього середовища підприємства, за яким воно може випередити конкурентів після виконання конкретних умов у перспективі, які визначають перевагу підприємства порівняно з конкурентами [6].

Здійснення оцінки конкурентних переваг дає змогу підприємству визначати найбільш раціональну структуру його потенціалу на всіх етапах управління конкурентоспроможністю, розробити програми розвитку підприємства, які враховуватимуть доцільність використання тих чи інших ресурсів та можливостей для забезпечення ефективної діяльності та досягнення конкурентних переваг на ринку аналогічних товарів та послуг.

Таким чином, визначення конкурентних переваг, дає можливість більш раціонально використовувати ресурси та можливості підприємства, обирати максимально доцільні напрями розвитку економічного потенціалу у коротко- та довгостроковій перспективі та забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Маркетингові підходи щодо оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Зростання значення та ролі маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства пояснюється прискоренням змін у ринковому середовищі, появою нових запитів і зміною потреб споживачів, зростанням конкуренції за ресурси, появою нових можливостей для підприємств, досягненням науки і техніки, розвитком інформаційних систем та мереж, що роблять можливим швидке розповсюдження інформації, зміною ролі людських ресурсів, доступністю сучасних інформаційних технологій, а також рядом інших причин [15, с. 69-78].

Застосування маркетингового управління надає аграрним підприємствам ряд переваг: визначення того, що повинно робити підприємство у даний момент, щоб досягнути бажаних цілей у майбутньому, виходячи умов господарювання, які будуть змінюватись; вироблення здатності реагувати на зміни в оточенні, що дозволяють досягнути бажаних цілей у майбутньому. Поряд із перевагами маркетингового управління конкурентоспроможністю є ряд недоліків і обмежень на використання, що вказують на те, що даний тип управління не є універсальним у застосуванні для будь-яких ситуацій [15, с. 69]:

- відсутність точного і детального опису ситуації у майбутньому;
- відсутність набору стандартних схем і процедур;
- трудомісткий і довготривалий процес;
- посилення негативних наслідків помилок стратегічного планування конкурентоспроможності підприємства;
- маркетингове управління основний наголос робить на складових маркетингового комплексу. Насправді найважливішою складовою маркетингового управління є реалізація маркетингового плану дій управління конкурентоспроможністю.

У такий спосіб маркетингове управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства спрямоване на утримання конкурентної позиції, що забезпечить тривалу життєздатність підприємства в умовах, що змінюються. Його завдання полягає у тому, щоб виявити недоліки в управлінні і провести зміни [15, с. 69-78].

Управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства можна розглядати як динамічну сукупність взаємозалежних процесів, що логічно впливають один з іншого. Проте існує стійкий зворотній зв'язок і відповідно обернений вплив кожного процесу на інші і на всю їхню сукупність. Це є важливою особливістю структури управління конкурентоспроможністю. На рис. 1.1 наочно представлений зміст процесу управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

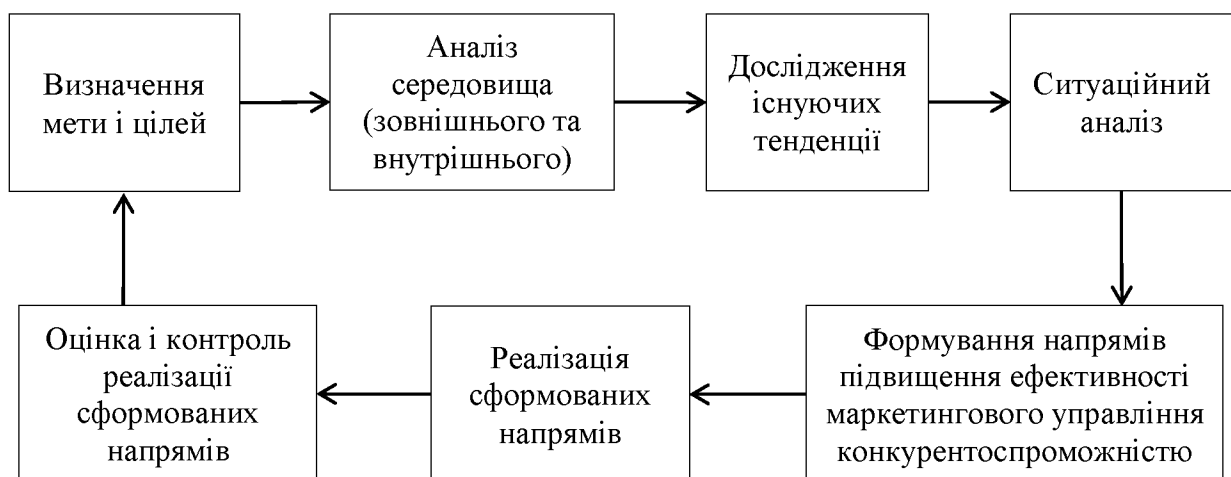


Рис. 1.1. Процес маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: узагальнено на основі [15-17]

Першим етапом є визначення мети і цілей маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства, це формує розуміння того, навіщо функціонує підприємство і до чого воно прагне. Цілі розробляються керівництвом у процесі планування і оголошуються керівникам підрозділів та

працівникам – виконавцям, що координує роботу всієї організації та осмислює роботу кожного працівника [15-17].

Другим етапом управління конкурентоспроможністю є аналіз середовища (забезпечує базу для формування напрямів підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю), що дозволяють досягти мету та поставлені цілі. Аналіз середовища передбачає вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища [15-17].

Так, Дж. Белл доводить, що «зовнішнє середовище організації містить такі елементи, як споживачі, конкуренти, постачальники, фінансові організації, урядові установи та джерела трудових ресурсів, релевантні (значущі) відносно до операцій організації». Однак такий підхід не розрізняє різних рівнів зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище, або середовище непрямого впливу, діє не безпосередньо на кожне окреме підприємство, а на всі одразу. Це не означає, що їх вплив менший за вплив безпосереднього оточення [18].

Зовнішнє середовище (макросередовище) складається з шести основних факторів, вважає Ф. Котлер: економічних, природних, демографічних, науково-технічних, політичних і факторів культурного середовища.

Зовнішнє середовище є джерелом ресурсів необхідних для підтримання внутрішнього потенціалу організації на відповідному рівні. Але ресурси зовнішнього середовища обмежені і на них претендують конкуренти, які здійснюють діяльність у тому ж самому середовищі. Завданням управління конкурентоспроможністю є забезпечення взаємодії підприємства з середовищем, що дозволяє підтримувати його конкурентну позицію та є необхідним для досягнення поставлених цілей [15-17].

Зовнішнє середовище в маркетинговому управлінні конкурентоспроможністю розглядають як сукупність двох відносно самостійних підсистем: мікросередовище (фактори, на які підприємство може впливати через встановлення ефективних комунікацій: споживачі, конкуренти, постачальники) та макросередовище (фактори, на які підприємство не має впливу). Аналіз

кожного з даних суб'єктів конкуренції ведеться з огляду на конкурентну силу і конкурентні можливості [15-17].

Аналіз внутрішнього середовища підприємства повинен здійснюватися з урахуванням тенденцій, що склалися у зовнішньому середовищі. Цей процес передбачає перевірку всієї системи господарювання підприємства та окремих його підсистем щодо реалізації можливостей, які зовнішнє середовище йому надає, а також здійснюються заходи щодо запобігання й послаблення загроз для його існування з оцінкою ймовірності реалізації перших і подолання останніх, також виявляються сильні та слабкі сторони діяльності підприємства. Під час аналізу ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства його внутрішні характеристики порівнюються з параметрами діяльності підприємств-конкурентів у певній галузі [16].

Порівняльний маркетинговий аналіз дає можливість виявити внутрішні фактори забезпечення конкурентоспроможності, які допомагають керівнику забезпечувати підприємству досить тривале функціонування та розвиток в умовах динамічного, конкурентного середовища. Ключовими факторами конкурентоспроможності є поєднання наявного виробничого потенціалу підприємства з нагромадженим у минулому досвідом його використання і сформованим позитивним іміджем, що сприяють виробництву конкурентоспроможної продукції, яка забезпечує існування підприємства у довгостроковій перспективі.

Після збору інформації про стан зовнішнього середовища, проводять дослідження та аналізують існуючі тенденції, щоб зрозуміти, чи будуть вони спостерігатися у майбутньому. Межа стратегічного планування складає п'ять-десять років. При цьому довгостроковий план необхідний для великих капіталомістких підприємств, коли інтервал між народженням ідеї і випуску готової продукції складає більше року [15-17].

Для формування напрямів підвищення ефективності маркетингового управління конкурентоспроможністю проводять аналіз виявлених факторів у світлі поточної ситуації. Цей етап процесу прийняття стратегічних рішень часто

згадується як ситуаційний аналіз. Мета методів ситуаційного аналізу полягає у створенні відповідності зовнішніх можливостей і внутрішнім сильним сторонам підприємства з урахуванням зовнішніх загроз і внутрішніх слабостей і визначення на основі цього так званої відмінної компетенції підприємства, тобто специфічних фахових навичок і ресурсів, що наявні в організації та забезпечують її конкурентну перевагу [15-17].

Реалізація напрямів підвищення ефективності маркетингового управління конкурентоспроможністю є важливим процесом, тому що саме його успішне здійснення забезпечує підприємству досягнення поставлених цілей. Дуже часто спостерігаються випадки, коли організація не у змозі здійснити обрану стратегію. Це буває тому, що при проведенні аналізу були зроблені неправильні висновки, або тому, що відбулися непередбачені зміни у зовнішньому середовищі. Досить часто стратегія не виконується тому, що керівництво підприємства не може належно включати свій потенціал для реалізації стратегії, особливо це стосується використання трудового потенціалу.

Оцінка і контроль реалізації сформованих напрямів підвищення ефективності маркетингового управління конкурентоспроможністю є останнім процесом, що здійснюється. Даний процес забезпечує стійкий зворотній зв'язок між цілями організації та процесом їх досягнення [25, с. 55-59].

Для оцінки ефективності маркетингового управління конкурентоспроможністю використовують різноманітні методики, на основі яких розробляють рекомендації ефективного та конкурентоспроможного розвитку як окремих галузей, так й цілих організацій. Найбільш практичним у застосуванні є метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цим методом конкурентоспроможним є підприємство, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб як системи. На ефективність діяльності кожної служби впливає багато факторів [26, с. 69].

Оцінка ефективності кожного підрозділу підприємства передбачає оцінку ефективності використання ресурсів, що їм надаються у процесі управління конкурентоспроможністю підприємства (див. рис. 1.2).

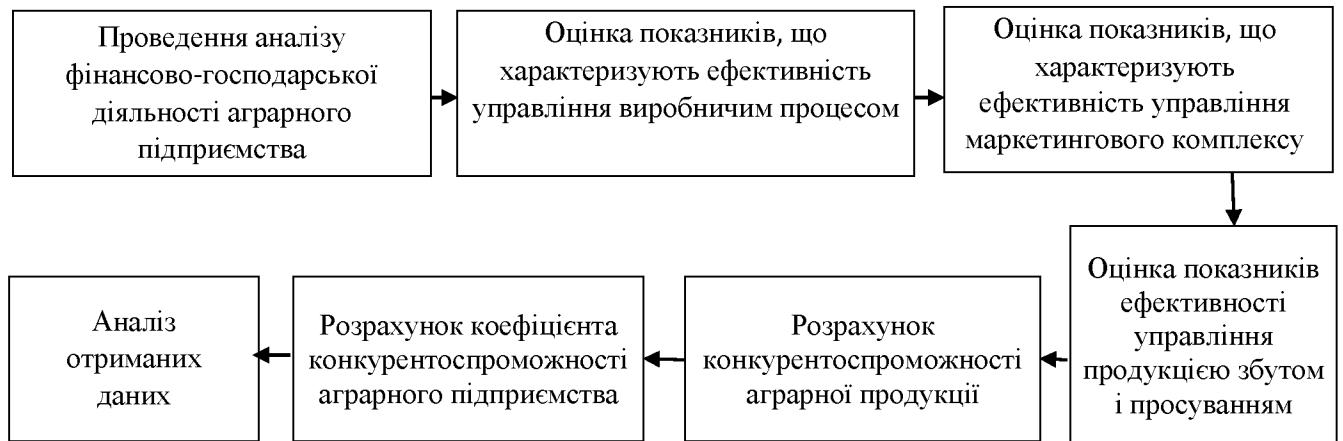


Рис. 1.2. Схема оцінки конкурентоспроможності підприємства при застосуванні маркетингового підходу

Джерело: узагальнено на основі [26, с. 69-78]

Оцінку конкурентоспроможності підприємства проводять шляхом визначення його конкурентних переваг, що досягається за допомогою конкурентного аналізу. Конкурентний аналіз виконують трьома етапами: моніторинг чинників конкурентного середовища та оцінка привабливості ринку; дослідження конкурентів; оцінка конкурентоспроможності підприємства і виявлення його конкурентних переваг [2, с. 69-78].

Відповідно до шкали експертних оцінок, до якої входить: ринкова частка, обсяг продажу, товарообіг, рівень витрат, продуктивність праці, ресурсовіддача, балансовий прибуток, чистий прибуток, рентабельність, коефіцієнт співвідношення власних та позичених коштів, за кожним кількісним показником визначають відповідну суму балів. Оцінка якісних показників також проводиться експертами. До якісних показників відносять: широту асортименту, адаптованість каналів збуту, додаткові послуги, якість обслуговування, упаковка, рівень сервісу, імідж підприємства [27-30].

Після аналізу сильних і слабких сторін визначають конкурентні переваги підприємства. Виділяють три основні конкурентні переваги: організаційні; функціональні; засновані на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем.

Організаційними перевагами можуть бути: досвід маркетингової діяльності; організаційна структура управління маркетингом, умови ефективної взаємодії маркетингової служби з іншими структурними підрозділами підприємства [2, с. 69].

Функціональні переваги охоплюють показники діяльності та функції маркетингу: знання споживачів, їх потреб і переваг у розділі цільових ринків (сегментів); конкурентоспроможність товарів, ефективний розподіл, ефективна збутова політика, гнучка цінова політика, дієва комунікаційна політика підприємства. Переваги, засновані на відносинах із зовнішнім середовищем, досягаються за рахунок формування оптимальної взаємодії із чинниками як макросередовища (організаційними, економічними, політичними структурами, органами соціальної сфери), так і чинниками мікросередовища безпосереднього впливу (споживачами, маркетинговими посередниками, постачальниками, іншими контактами аудиторіями) [2, с. 73].

Для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства по відношенню до підприємств-конкурентів, розраховують відносний рівень конкурентоспроможності підприємства за формулою [2, с. 74]:

$$BPK = \frac{\sum n}{\sum b} \times 100, \quad (1.1)$$

де BPK – відносний рівень конкурентоздатності;

$\sum b$ – сума зважених оцінок за всіма показникам базового підприємства;

$\sum n$ – сума зважених оцінок за всіма показникам n -ного підприємства.

При аналізі отриманих результатів, запропонована оціночна шкала у залежності від величини показника:

- 0-25 % – низький рівень конкурентоспроможності;
- 26-50 % – достатній рівень конкурентоспроможності;
- 51-75 % – середній рівень конкурентоспроможності;
- 76 % і вище – високий рівень конкурентоспроможності.

Розробка заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, вимагає оцінки існуючого її рівня. Для управління

конкурентоспроможністю цей рівень доцільно виміряти кількісним параметром, в якому б відображався вплив на неї основних чинників.

При обґрунтуванні концепції формування конкурентоспроможності аграрного підприємства, необхідно звернути увагу на особливості конкуренції у аграрній сфері. До факторів впливу належать: природно-кліматичні умови, в яких підприємство здійснює виробничу діяльність (якість землі); рівень використання земельних, трудових і матеріальних ресурсів порівняно з конкурентами.

Використання сучасних методів оцінки при формуванні конкурентних позицій діяльності підприємств аграрної сфери є можливим і необхідним для підвищення їх конкурентного статусу. Найважливіша проблема будь-якого українського підприємства, що працює в ринкових умовах, – це проблема його виживання і забезпечення безупинного розвитку. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні і реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі ефективної стратегії розвитку підприємства та оцінки його конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Висновки до розділу 1

На основі проведеного у першому розділі аналізу теоретичних та методологічних аспектів удосконалення маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства та досвіду сільськогосподарських підприємств щодо її формування можемо зробити висновки:

1. Процес маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства складається із стратегічних цілей та напрямів, які формуються управлінцями, виходячи з нинішньої позиції господарства на конкурентному ринку, наявних у нього переваг (початкової точки) й темпу їх зміни (час руху) і закінчується у проєктованому стані (досягнення поставлених цілей).

2. Формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств пропонується здійснювати за наступним алгоритмом: перший етап – аналітичний, що складається з трьох послідовних стадій (аналіз сучасного стану,

тенденцій розвитку та оцінка ефективності конкурентної стратегії на міжнародному рівні; дослідження сучасного стану, тенденцій розвитку та оцінка ефективності конкурентної стратегії областей України і районів Полтавської області; аналіз сучасного стану розвитку, оцінка ефективності конкурентної стратегії досліджуваних господарств та визначення їх позиції на обласному рівні); другий етап – моніторинг привабливості регіонального ринку аграрної продукції та прогноз перспектив його розвитку; на третьому передбачається встановлення стратегічних цілей та напрямів розвитку господарства відповідно до його позиції на ринку, наявних конкурентних переваг, стану та перспектив розвитку галузі; четвертий етап – етап формування конкурентної стратегії на основі встановлених цілей і стратегічних напрямів розвитку господарства; на п'ятому етапі відбувається моніторинг ефективності реалізація стратегії та стійкості конкурентних переваг; шостий етап – аналізується стан досягнення поставлених цілей і показників розвитку підприємства.

3. Маркетинговими чинниками підвищення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням особливостей сучасного ринку є: впровадження інноваційної політики підприємства, яка визначає можливість підприємства конкурувати не тільки на внутрішньому, але і на зовнішніх ринках; наявність кваліфікованих трудових ресурсів, які відповідають вимогам міжнародного ринку праці; система управління якістю на підприємстві; безперервне вдосконалення продукції національних виробників, що реалізовується на внутрішньому ринку, і розширення їх діяльності на міжнародному ринку.

4. Наразі конкурентоспроможність українських підприємств частково відповідає основним завданням національної економіки та європейській перспективі України. Ефективність управління конкурентоспроможністю залежить як від власників та менеджменту підприємств, так і від державних органів управління, що мають суттєво збільшити підтримку малого та середнього бізнесу та створити для його розвитку сприятливі умови. Підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємств має стати пріоритетним завданням держави.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РІВНЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та оцінка ефективності діючої системи маркетингового управління господарською діяльністю

Товариство з обмеженою відповідальністю «Савинці» Миргородського району створено 10 жовтня 2006 р. Миргородською районною державною адміністрацією. Управління товариством здійснюють Загальні збори учасників, які затверджують плани звітів, визначають основні напрямки діяльності, обирають виконавчого директора. Діяльністю товариства керує директор, контроль над яким здійснює Ревізійна комісія. Структура управління та організаційна структура подані у додатках Б, В.

Основними напрямками діяльності підприємства є:

- виробництво продукції рослинництва та тваринництва;
- зберігання на складах і зерносховищах товарних залишків продукції, матеріальних цінностей, сировини, товарів;
- здійснення діяльності у сфері роздрібної та оптової торгівлі щодо реалізації непродовольчих і продовольчих товарів, у т. ч. сільськогосподарської продукції, насіння, кормів для тварин, не переробленого зерна, палива, добрив, хімічних речовин і засобів захисту рослин;
- надання послуг: обробка полів, посів культур, збір урожаю, підготовка продукції до збуту, її сортування і очистка.

Розглянемо загальні показники діяльності ТОВ «Савинці» Миргородського району.

Земля є основним засобом виробництва продукції рослинництва та джерелом для створення власної кормової бази та виробництва кормів у тваринництві.

Розглянемо динаміку складу сільськогосподарських угідь ТОВ «Савинці» Миргородського району у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка складу сільськогосподарських угідь у ТОВ «Савинці», 2017-2021 рр., га

Вид земельних угідь	Роки					Всього по Миргородському району	Відношення 2021 р. до:	
	2017	2018	2019	2020	2021		2017 р.	районних показників
Усього сільськогосподарських угідь	6869	6616	6616	6705	6424	122018	93,5	5,3
у т. ч. рілля	6869	6616	6616	6705	6424	112640	93,5	5,7

Виходячи з даних табл. 2.1. можна зробити висновки, що за досліджуваний період площа сільськогосподарських угідь підприємства зменшилась на 445 га (6,5 %) до 6424 га. Розораність сільськогосподарських угідь підприємства у звітному році становить 100 %, оскільки всі землі товариства взяті в оренду. Відносно районних показників можна сказати, що площа сільськогосподарських угідь підприємства займає 5,3 % від районного показника, з них рілля займає 5,7 %.

Динаміка середньооблікової чисельності працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві ТОВ «Савинці» Миргородського району наведена у наступній таблиці.

За даними табл. 2.2 можна сказати, що середньооблікова чисельність працівників у 2021 р. порівняно з 2017 р. зменшилась на 43 особи (16,5 %) і становила у звітному році 218 осіб, у тому числі, у галузі рослинництва кількість працівників зменшилась на 33 особи і становила 160 осіб, а кількість працівників галузі тваринництва зменшилась на 10 осіб (14,7 %) і становила у 2021 р. – 58 осіб.

Таблиця 2.2

**Динаміка середньооблікової чисельності працівників у
ТОВ «Савинці» за період 2017-2021 рр., осіб**

Показники	Роки					У середньому по господарствах району	Відношення 2021 р. до:	
	2017	2018	2019	2020	2021		2017 р.	середньо- районних показників
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	261	259	252	257	218	297	83,5	73,4
у т. ч. у рослинництві	193	188	184	190	160	214	82,9	74,8
у тваринництві	68	71	68	67	58	83	85,3	69,9

Виробнича структура основних засобів дозволяють охарактеризувати технологічний та технічний рівень виробництва й ефективність використання капітальних вкладень в основні засоби. Зокрема, чим більша у складі основних засобів питома вага машин, устаткування та активної частини основних засобів, тим більше продукції буде зроблено на кожну вартісну одиницю основних засобів.

Розглянемо динаміку складу основних засобів ТОВ «Савинці» за період 2017-2021 рр. (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка складу основних засобів ТОВ «Савинці», 2017-2021 рр.

Групи основних засобів	Роки					2021 р. у % до 2017 р.
	2017	2018	2019	2020	2021	
Будинки, споруди та передавальні пристрої	4540	7478	7478	9603	12595	277,40
Машини та обладнання	18204	45582	48643	66868	69799	383,40
Транспортні засоби	1686	3764	6854	7937	10205	у 6 раз більше
Інструменти, прилади	555	1586	1633	2486	3065	у 5,5 раз більше
Всього	24985	58410	64608	86894	95664	382,90

Аналіз даних табл. 2.3 показав, що у ТОВ «Савинці» спостерігається тенденція до зростання основних засобів з 24985 тис. грн до 95664 тис. грн (у 3,8 рази). Спостерігається позитивна тенденція до збільшення структури основних засобів: будинків, споруд на передавальних пристроїв – на 8055 тис. грн або 2,8 рази більше; машин та обладнання – на 51595 тис. грн (у 3,8 рази), активної частини засобів (транспортні засоби) з 1686 тис. грн до 10205 тис. грн (у 6 раз) та інструментів, приладів на 2510 тис. грн (у 5,5 раз).

Важливою складовою економічного аналізу діяльності є визначення спеціалізації підприємства. Концентрація та спеціалізація виробництва є чинниками, які можуть забезпечити скорочення витрат та підвищення ефективності використання основних засобів. Рівень спеціалізації визначають за допомогою коефіцієнт спеціалізації (K_c). Дані для обрахунку коефіцієнта спеціалізації представлені у додатку Г.

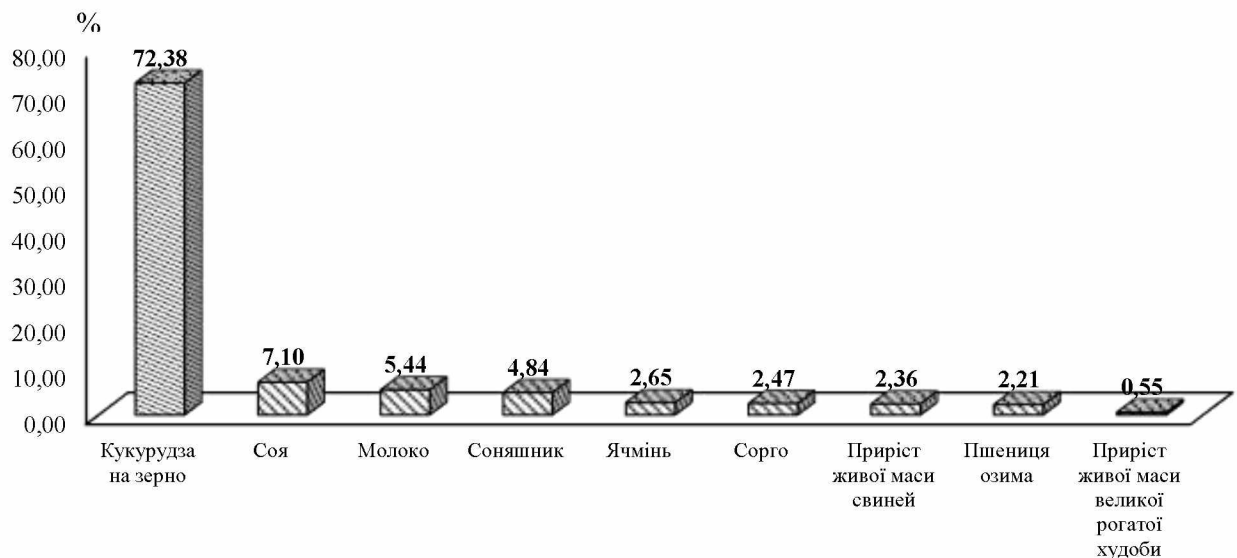


Рис. 2.1. Структура товарної продукції ТОВ «Савинці» Миргородського району, у середньому за 2017-2021 рр., %

У структурі товарної продукції ТОВ «Савинці» Миргородського району за період 2017-2021 рр. найбільшу питому вагу становили: кукурудза на зерно – 72,38 %, соя – 7,10 % та молоко – 5,44 %. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,52, це свідчить про середній рівень. Виробничий напрямок – зерново-технічний з виробництвом молока.

Ефективність виробничої, фінансової та маркетингової діяльності підприємства виражається у досягнутих фінансових результатах його роботи. Результати виробничо-комерційної діяльності господарства представлені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Результати виробничо-комерційної діяльності
ТОВ «Савинці», 2017-2021 рр.**

Показники	Роки					2021 р. у % до 2017 р.
	2017	2018	2019	2020	2021	
Виробництво валової продукції, тис. грн	93918	96164	118695	178064	143265	152,5
у т. ч. на 100 га сільськогосподарських угідь	1367,3	1453,5	1794,1	2655,7	2230,2	163,1
на 1 середньорічного працівника	359,8	371,3	471,0	692,8	657,2	182,7
Виручка від реалізації продукції і послуг, тис. грн.	139428	109514	144065	215801	177755	127,5
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	64710	21183	55981	62674	-34748	-153,7
Рівень рентабельності, %	86,6	24,0	63,5	40,8	-27,6	x

Дані табл. 2.4 свідчать, що виробництво валової продукції збільшилось за досліджуваний період на 52,5 % (на 49347 тис. грн) і склало у 2021 р. 143265 тис. грн, у тому числі на 100 га сільськогосподарських угідь показник зріс на 862,9 тис. грн (63,1 %) і склав 2230,2 тис. грн. Виробництво валової продукції на 1 середньорічного працівника зросло на 82,7 % до рівня 657,2 тис. грн. Виручка від реалізації продукції і послуг мала тенденцію до зростання на 27,5 % і становить у 2021 р. – 177755 тис. грн. При цьому у 2021 р. підприємство отримало збиток у розмірі 34748 тис. грн, а рівень збитковості у звітному році склав 27,6 %.

Таким чином, можна сказати, що показники виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Савинці» Миргородського району свідчать про зниження ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності.

Налагодження ефективної збутової системи є одним із основних завдань маркетингової діяльності, яка дозволить підприємству підвищувати свою конкурентоспроможність.

У ТОВ «Савинці» Миргородського району політика збуту розглядається на рівні загальної політики підприємства. Мова йде про ефективні канали збуту продукції (див. рис. 2.2).

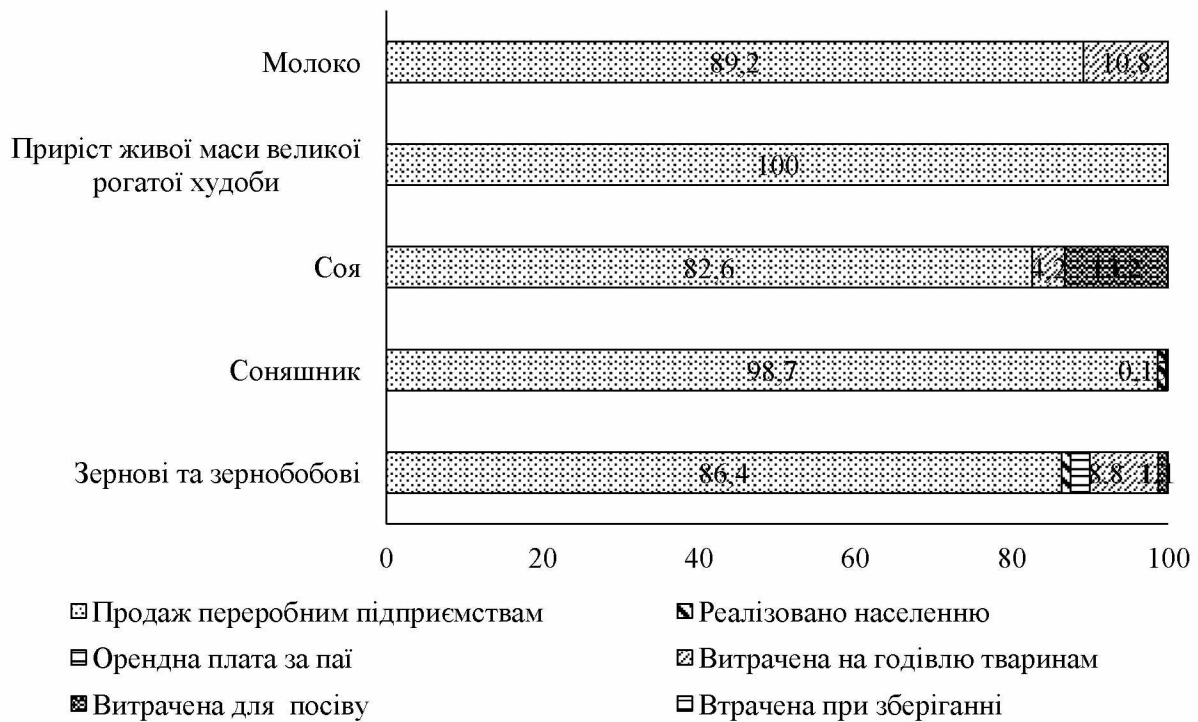


Рис. 2.2. Канали збуту сільськогосподарської продукції ТОВ «Савинці» Миргородського району, 2021 р., %

Основними каналами збуту продукції ТОВ «Савинці» є: продаж переробним підприємствам, працівникам у рахунок орендної плати та оплати праці, населенню за готівку та продаж на оптові ринки. Крім того, частина продукції рослинництва використовується на годівлю сільськогосподарським тваринам, для посіву та втрачається при зберіганні.

З рис. 2.2 можна зробити висновок, що більша частина виробленої продукції реалізується переробним підприємствам. Зокрема, соняшник – 98,7 %, зернові і зернобобові – 86,4 %, соя – 82,6 %. По продукції тваринництва приріст

живої маси великої рогатої худоби реалізується переробним підприємствам 100 %, а молоко – 89,2 % і 10,8 % молока йде на годівлю тварин. Значна частина продукції рослинництва використовується на годівлю тваринам: зернових та зернобобових – 8,8 %, соняшнику – 0,15 %, сої – 4,2 %. На посів використовується 1,1 % зернових та зернобобових та 13,2 % сої. Населенню у рахунок оплати праці видається 1,2 % зернових та зернобобових та 1,1 % соняшнику. У рахунок орендної плати за паї видається 2,4 % зернових та зернобобових. Також в процесі зберігання продукції втрачається 0,1 % зернових та зернобобових та 0,05 % соняшнику.

Таким чином, спостерігається негативна тенденція до зниження ефективності діяльності підприємства, при цьому система маркетингового управління не забезпечує достатній рівень конкурентоспроможності і потребує удосконалення товарної, цінової та збутової політики підприємства.

2.2. Діагностика діючого механізму маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства та дослідження її рівня на регіональному ринку

Аналіз маркетингового управління конкурентоспроможністю являє собою процес, за допомогою якого керівництво оцінює та контролює внутрішні та зовнішні у відношенні до підприємства фактори, щоб визначити можливості та загрози для його діяльності [42].

Суб'єктами системи маркетингового управління є керівники та персонал підприємства, а також зовнішні контрагенти. Об'єктом – фактори мікро- та макросередовища підприємства, що впливають на формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю.

Мікросередовище утворюють сили, які безпосередньо стосуються самого підприємства. Оскільки виробниче підприємство визначають як систему, яка переробляє ресурси, то мікросередовище підприємства складається зі

споживачів, постачальників, конкурентів та посередників. Ці групи контактують із підприємством безпосередньо, вплив цих груп, що становлять безпосереднє оточення підприємства, необхідно постійно прогнозувати та враховувати. Проте, важливо також і в певний спосіб впливати на суб'єкти мікросередовища, регулюючи свої відносини з партнерами на ринку.

Постачальники – юридичні та фізичні особи, які забезпечують підприємство необхідними ресурсами для здійснення господарської діяльності [3, с. 42]. Постачальники матеріальних ресурсів – це організації, що забезпечують підприємства сировиною, матеріалами, запчастинами, готовими виробами, обладнанням тощо. Постачальники комунальних послуг забезпечують підприємства тепло-, водо- та енергоресурсами, організовують вивезення сміття тощо. Зважаючи на те, що об'єктом нашого дослідження обрано підприємство аграрної галузі, здійснимо аналіз постачальників ТОВ «Савинці» Миргородського району.

Таблиця 2.5

**Аналіз мікросередовища ТОВ «Савинці» за групою факторів
«Постачальники», 2021 р.**

Фактор	Тенденції зміни	Вплив на підприємство
Постачальники сировини	Нестабільні поставки сировини.	«-» - перебої у постачанні призводять до збільшення собівартості продукції; «+» - пошук нових постачальників.
Постачальники матеріалів	Зростання цін на матеріали.	«-» - перебої у сфері виробництва; «+» - пошук нових постачальників.
Постачальники енергоресурсів	Зростання вартості енергоносіїв.	«-» - збільшення монополістів у даній сфері; «+» - впровадження альтернативних джерел енергії.
Постачальники фінансових ресурсів	Зростання ставок за кредит.	«-» - низька платоспроможність; «+» - інші джерела фінансування.
Постачальники технічних і технологічних ресурсів	Потреба у технічних ресурсах.	«-» - висока вартість, що впливає на збільшення собівартості продукції; «+» - вибір найоптимальніших постачальників за принципом «ціна-якість».

Важливою є проблема вибору постачальників. Обираючи постачальників матеріально-технічних ресурсів, слід ураховувати низку чинників, у тому числі: відповідність виробничої потужності постачальників потребі підприємства у матеріалах, якість і ціну останніх, репутацію постачальника, його територіальну віддаленість та оперативність поставок, швидкість реакції на потреби покупця, умови розрахунків, можливість надання кредиту тощо. Ці характеристики постачальників ретельно аналізуються й вибирається той партнер, який забезпечує найліпші умови постачання за мінімальних витрат.

Споживачі (покупці) – це підприємства і фізичні особи або їх групи, готові придбавати товари і послуги ТОВ «Савинці». Вони є найважливішою складовою мікросередовища підприємства, оскільки їх наявність і здатність знаходити їх визначає само існування підприємства і є умовою його виживання і розвитку. Споживачі, вирішуючи які товари і послуги для них бажані і за якою ціною, чинять величезний вплив на внутрішнє середовище підприємства і результати його діяльності. Підприємству необхідно ретельно вивчати потреби та тісно співпрацювати із своїми споживачами, адже максимальне задоволення потреб цільової групи споживачів – це кінцева мета підприємства. Аналіз підприємства за групою факторів «Споживачі» можна прослідкувати з даних табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Аналіз мікросередовища ТОВ «Савинці» за групою факторів
«Споживачі», 2021 р.**

Фактор	Тенденції зміни	Вплив на підприємство
Споживачі: - переробні підприємства; - працівники; - населення.	Зростання вимог споживачів до якості продукції. Відданість продукції конкурентів.	«-» - неможливість швидкого реагування на запити споживачів; «-» - не високий попит на продукцію; «+» - розширення асортименту продукції; «+» - покращення якості продукції, розробка нової програми просування товару на ринок.

Споживачі ТОВ «Савинці» Миргородського району – це переробні підприємства Миргородського, Полтавського, Лубенського районів, населення та працівники підприємства.

Конку rentне середовище в агропромисловому комплексі значною мірою визначається станом цієї галузі та номенклатурою продукції. Аграрне виробництво має ряд особливостей, що здійснюють вплив на конкуренцію як необхідну умову регулювання ринкових процесів. Найважливішими з них є такі: біологічна природа ресурсів, котрі використовуються у виробництві; територіальна розосередженість виробництва; спеціалізація виробництва; залежність від погодно-кліматичних умов; сезонність вегетаційного та виробничого циклів; незавершеність відновлення об'єктів АПК тощо.

Конкуренти – це підприємства, що змагаються з виробником за отримання переваги у покупців при продажі своєї продукції на ринку. У багатьох випадках саме конкуренти визначають, яку продукцію і за якою ціною може продати підприємство. Дії конкурентів безпосередньо впливають на ринкову поведінку і можливості виживання підприємства в умовах конкурентної боротьби, шляхи і способи зміни ним свого потенціалу.

Таблиця 2.7

**Аналіз мікросередовища ТОВ «Савинці» за групою факторів
«Конкуренти», 2021 р.**

Фактор	Тенденції зміни	Вплив на підприємство
Конкуренти: - АОП «Великосорочинське»; - ТОВ АФ «Миргородська»; - ТОВ «Агротех-Гарантія»; - АОП «Великообухівське».	Розширення асортименту, розвиток переробних галузей. Запровадження нових сортів продукції рослинництва, що краще зберігаються.	«-» - зниження цін, зменшення обсягів продажу; «-» різні якісні характеристики основної продукції; «+» введення нових видів продукції; «+» ширша товарна диференціація.

Основне призначення аналізу зовнішнього середовища полягає у визначенні можливостей і загроз, на шляху розвитку підприємства, а також його стратегічних альтернатив.

Аналіз зовнішнього середовища являє собою процес, за допомогою якого керівництво оцінює та контролює зовнішні у відношенні до організації фактори, щоб визначати можливості та загрози для її діяльності [42].

Основним фактором, що впливає на діяльність підприємства, є безпосередньо чинне законодавство України у сфері виробництва сільськогосподарської продукції та підтримки аграрних товаровиробників.

Виробництво продукції динамічно розвивається, кожного року кількість інновацій зростає, постійно впроваджуються нові технології, без чого успішна діяльність була б неможливою.

При аналізі зовнішнього середовища діяльності ТОВ «Савинці» важливо кількісно оцінити вплив кожного фактору за допомогою наступної методики (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу
ТОВ «Савинці», 2021 р.**

Фактор	Спрямованість впливу	Оцінка впливу факторів у балах	Загальна оцінка спрямованості, балів	Прогнозування тенденції зміни	Вірогідність змін	Прогнозована зміна
1	2	3	4	5	6	7
Розвиток економіки	-1	2	-2	-1	1	-1
Розвиток виробництва та номенклатури продукції	+1	3	+3	+1	2	+2
Темп інфляції	-1	2	-2	-1	1	-1
Рівень безробіття	-1	2	-2	-1	1	-1
Рівень податкових ставок	-1	3	-3	-1	1	-1
Рівень доходів населення	-1	1	-1	-1	1	-1
Рівень політичної нестабільності у суспільстві	-1	1	-1	-1	1	-1
Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	-1	1	-1	-1	2	-2
Чисельність населення	+1	2	+2	+1	2	+2

Продовж. табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7
Статевіковий склад населення	+1	1	+1	+1	1	+1
Рівень освіти	+1	2	+2	+1	2	+2
Соціальні умови життя	+1	2	+2	+1	2	+2
Рівень культури	+1	2	+2	+1	2	+2
Стан природних ресурсів	+1	3	+3	+1	3	+3
Екологічний фактор	+1	2	+2	+1	2	+2
Природні умови	+1	2	+2	+1	2	+2

У цілому зовнішнє середовище непрямого впливу є сприятливим для діяльності підприємства, але є ряд аспектів, що несуть негативний ефект. До негативних факторів можна віднести економічні, політичні та правові.

У табл. 2.9 представимо перелік можливостей та загроз макросередовища для ТОВ «Савинці» Миргородського району та можливі варіанти дій підприємства, відповідно кожному фактору впливу відображено можливі варіанти рішень (реакцій), ступінь впливу яких оцінений у балах (від 1 до 3).

Таблиця 2.9

Можливості та загрози середовища непрямого впливу

ТОВ «Савинці», 2021 р.

Фактори макросередовища	Оцінка ступеню впливу	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
Можливості		
Ріст доходів населення	1	Розширення асортименту продукції для населення
Модернізація виробництва та підвищення якості товарів	3	Впровадження нових технологій
Зростання обсягів експорту продукції	3	Розширення каналів збуту
Загрози		
Зростання цін на сировину та ПММ	3	Застосування нового обладнання та удосконалення технології виробництва, що дозволить зменшити собівартість продукції
Відсутність достатньої сировинної бази	2	Пошук постійних постачальників з укладанням взаємовигідних договорів
Недосконалість чинного законодавства	2	Гнучкість стратегії підприємства
Зміна валютних курсів	2	Пошук альтернативних постачальників сировини

Розглянуті вище загрози і можливості середовища непрямого впливу повинні бути ліквідовані та втілені відповідно задля стабільної роботи підприємства.

Проведемо оцінку факторів зовнішнього середовища прямого впливу, адже вони є важливим елементом аналізу середовища діяльності підприємства. Оцінку впливу факторів подано у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища прямого впливу
ТОВ «Савинці», 2021 р.**

Фактор	Спрямованість впливу	Оцінка впливу факторів у балах	Загальна оцінка спрямованості, балів	Прогнозування тенденції зміни	Вірогідність змін	Прогнозована зміна
Стан і тенденції розвитку цільового ринку	+1	2	+2	+1	2	+2
Стан і тенденції попиту на продукцію	+1	2	+2	+1	2	+2
Ступінь мінливості потреб споживачів	-1	1	-1	-1	1	-1
Ступінь прихильності покупців до продукції підприємства	+1	2	+2	+1	3	+3
Конкурентна сила постачальників	+1	2	+2	+1	3	+3
Ступінь привабливості постачальників	+1	2	+2	+1	2	+2
Стан конкурентної боротьби у галузі	-1	2	-2	-1	2	-2
Кількість активних конкурентів	-1	2	-2	-1	2	-2

Серед факторів прямого впливу найбільший вплив спостерігається з боку конкурентів та трохи менший зі сторони споживачів. Постачальники не так сильно впливають на діяльність ТОВ «Савинці» Миргородського району оскільки підприємство частково здатне самостійно задовольнити власні потреби у сировині.

У табл. 2.11 представимо перелік можливостей та загроз мікросередовища для ТОВ «Савинці» Миргородського району та можливі варіанти дій підприємства.

Таблиця 2.11

Можливості та загрози середовища прямого впливу ТОВ «Савинці», 2021 р.

Фактори мікросередовища	Оцінка ступеню впливу на підприємство в балах	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
Можливості		
Впровадження високих стандартів менеджменту	2	Удосконалення структури управління підприємством
Удосконалення маркетингової діяльності	2	Зростання попиту на продукцію підприємства
Вдосконалення виробничих процесів	2	Підтримання позитивного іміджу
Загрози		
Об'єднання основних учасників ринку	3	Розробка стратегії інтеграції
Зміна мотивації споживача	2	Оновлення товарного асортименту відповідно до вимог споживача
Поява нових конкурентів та активізація наявних	2	Розробка конкурентної маркетингової стратегії

Для оцінювання рівня ефективності маркетингової діяльності підприємства пропонуємо визначати часткові показники кожного елементу комплексу маркетингу, що є основою для визначення інтегрального показника елементів комплексу маркетингу на базі яких визначається комплексний інтегральний показник ефективності маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства.

Розроблений науково-методичний підхід щодо оцінювання ефективності маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства на основі розрахунку комплексного інтегрального показника ефективності маркетингової діяльності підприємства відображено на рис. 2.3.

На першому етапі ефективність маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства пропонуємо оцінювати на основі формування системи часткових показників за кожним з чотирьох елементів комплексу маркетингу (4P), оцінюючи при цьому ефективність товарної, збутової, цінової політики та заходів з просування.

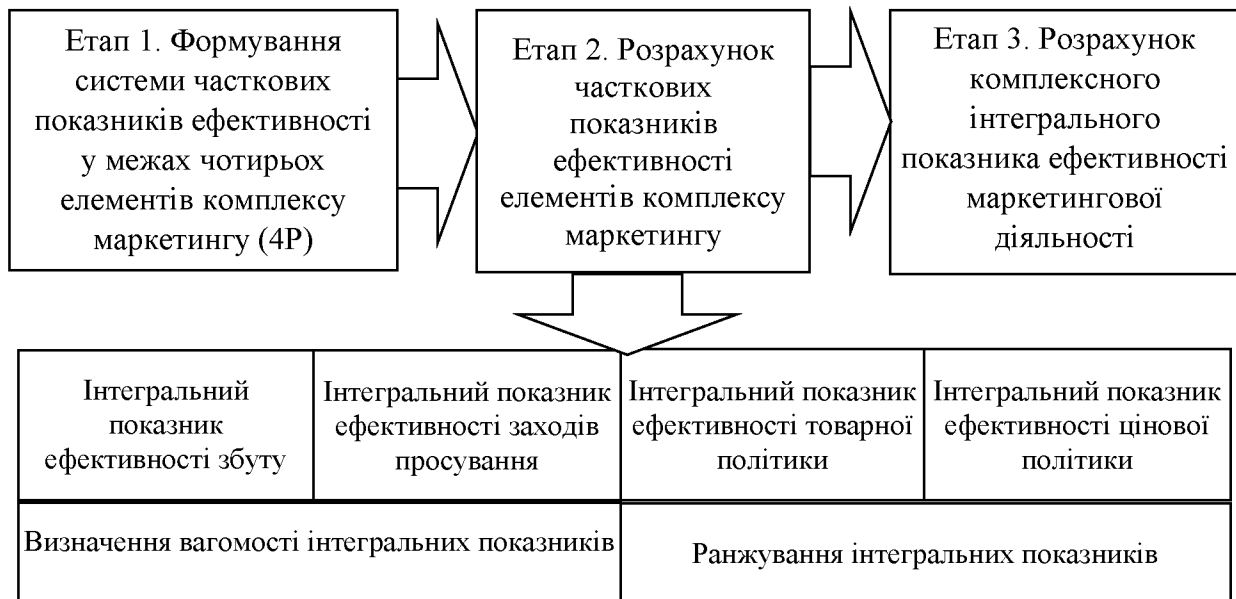


Рис. 2.3. Етапи оцінки комплексного інтегрального показника ефективності маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Савинці» Миргородського району, 2021 р.

Далі розраховуємо часткові показники ефективності в межах чотирьох елементів комплексу маркетингу (4P). Часткові показники поділяємо на показники-стимулятори, збільшення яких покращує ефективність маркетингової діяльності підприємства, та показники-дестимулятори, які, навпаки, спричиняють погіршення ефективності маркетингової діяльності підприємства.

На третьому етапі визначаємо інтегральні показники ефективності (I_i) за кожним елементом комплексу маркетингу за формулою [24]:

$$I_i = \sum_{j=1}^n k_{ij} \times v_{ij}, \quad (2.1)$$

де I_i – інтегральний показник ефективності за кожним елементом комплексу маркетингу; $i = 1, 2, 3, 4$;

k_{ij} – стандартизоване значення часткового j -го показника ефективності у межах i -го елемента комплексу маркетингу; $i = 1, 2, \dots, n$;

n – кількість часткових показників ефективності в межах i -го елемента комплексу маркетингу;

v_{ij} – вагомість j -го часткового показника ефективності в межах i -го елемента комплексу маркетингу.

Таблиця 2.12

Показники конкурентоспроможності ТОВ «Савинці» у розрізі елементів комплексу маркетингу, 2017 р., 2021 р.

Показник	Значення	
	2017 р.	2021 р.
Розподіл (збут)		
Темп приросту витрат на збут	1,96	1,05
Частка витрат на збут у загальних витратах	0,08	0,09
Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на збут	0,74	0,78
Коефіцієнт рентабельності витрат на збут	2,72	-2,70
Просування (реклама)		
Коефіцієнт рентабельності заходів просування	4,02	4,11
Темп приросту витрат на просування	2,3	2,6
Частка витрат на просування у загальних витратах	0,8	0,5
Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на просування	2,2	-2,1
Товарна політика		
Темп приросту ринкової частки підприємства	0,02	0,07
Темп приросту сукупного обсягу реалізації продукції	1,43	0,82
Рентабельність продажів	24,3	-21,3
Рентабельність продукції	27,8	4,1
Цінова політика		
Індекс товарообігу	1,18	1,04
Коефіцієнт співвідношення середніх цін на продукцію підприємства і середньої ринкової ціни	0,94	0,87
Коефіцієнт покриття витрат	1,2	0,96
Цінова конкурентоспроможність продукції	0,92	0,86

Результати проведеного дослідження дають змогу сформуванню системи заходів щодо підвищення рівня ефективності маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Савинці». Провівши розрахунки визначили, що коефіцієнт ефективності становить 0,54.

Для узагальнення ефективності системи маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Савинці» пропонуємо використати метод

SWOT-аналізу, завдяки якому встановлюються взаємозв'язки між сильними і слабкими сторонами діяльності підприємства, а також загрозами і можливостями, що супроводжують цю діяльність.

Суть методу SWOT полягає у виявленні факторів успіху і факторів негативного впливу оточення на ефективність реалізації маркетингового потенціалу підприємства, що дозволяє сформувавши ефективну систему маркетингового управління конкурентоспроможністю, маркетингову стратегію, спрямовану на посилення факторів успішної діяльності [48-51].

Узагальнення результатів проведеного аналізу ефективності системи маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Савинці» Миргородського району показано у матриці SWOT (див. табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Матриця SWOT-аналізу ефективності системи маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Савинці», 2021 р.

Можливості	Загрози
1. Вихід на нові ринки. 2. Введення в структуру відділу маркетингу. 3. Використання новітніх розробок у галузі рослинництва та тваринництва. 4. Підвищення цінової конкурентоспроможності за рахунок підвищення якості продукції.	1. Вхід на національний ринок іноземних інвесторів та продаж земель сільськогосподарського призначення 2. Посилення конкуренції в галузі 3. Зростаючі вимоги споживачів 4. Зміна смаків і потреб покупців
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність потужного виробничого потенціалу. 2. Високий ступінь використання наявних потужностей (у т. ч. переробних). 3. Розвинена інтеграція. 4. Одержання економії від зростання обсягу виробництва.	1. Відсутність ефективної системи управління маркетинговим потенціалом. 2. Низька мобільність виробництва відповідно до змін кон'юнктури ринку. 3. Низька ефективність управління збутовою та логістичною системами. 4. Порівняно середній рівень маркетингу. 5. Структура управління підприємством.

Слабкими сторонами управління конкурентоспроможністю ТОВ «Савинці» є відсутність ефективної моделі формування системи маркетингового управління, низька мобільність виробництва відповідно до змін кон'юнктури ринку та низька ефективність управління збутовою та логістичною

системами, порівняно середній рівень маркетингу, неефективна структура управління підприємством.

Основними заходами для підвищення ефективності маркетингового управління конкурентоспроможністю є: створення маркетингового відділу з метою аналізу ринку та формування попиту й стимулювання збуту продукції підприємства; формування та реалізація стратегії удосконалення маркетингового управління конкурентоспроможністю, оптимізація каналів розподілу продукції з одночасним удосконаленням логістичної системи; підвищення якості продукції; застосування інноваційних досягнень у техніці, технологіях, системі управління маркетинговим потенціалом підприємства.

Висновки до розділу 2

У другому розділі «Аналіз рівня забезпечення конкурентоспроможності підприємства» здійснено організаційно-економічну оцінку діяльності підприємства та показників ефективності маркетингового управління його конкурентоспроможністю:

1. Предметом діяльності досліджуваного підприємства є вирощування зернових та технічних культур, розведення великої рогатої худоби, виробництво молока та надання послуг в сільському господарстві.

2. Площа сільськогосподарських угідь підприємства становить 6424 га, у тому числі ріллі – 6424 га.

3. Середньооблікова чисельність працівників у 2021 р. становила 218 осіб, у тому числі у галузі рослинництва – 160 осіб, галузі тваринництва – 58 осіб.

4. Середньорічна вартість основних засобів у 2021 р. порівняно з 2017 р. зросла з 24985 тис. грн до 95664 тис. грн (у 3,8 рази).

5. Підприємство має зерново-технічний напрям спеціалізації. Рівень спеціалізації підприємства середній (коефіцієнт спеціалізації становить 0,52).

6. Аналіз ефективності господарської діяльності підприємства свідчить, що у 2021 р. порівняно з 2017 р., виробництво валової продукції збільшилось за

досліджуваний період на 52,5 % (на 49347 тис. грн) і склало у 2021 р. 143265 тис. грн, у тому числі на 100 га сільськогосподарських угідь показник зріс на 862,9 тис. грн (63,1 %) і склав 2230,2 тис. грн. Виручка від реалізації продукції і послуг мала тенденцію до зростання на 27,5 % і становить у 2021 р. – 177755 тис. грн. При цьому у 2021 р. підприємство отримало збиток у розмірі 34748 тис. грн, а рівень збитковості у звітному році склав 27,6 %.

7. Більша частина виробленої продукції реалізується переробним підприємствам. Зокрема, зернові і зернобобові – 86,4 %, соняшник – 98,7 %, соя – 82,6 %. По продукції тваринництва приріст живої маси великої рогатої худоби та свиней реалізується переробним підприємствам 100 %, а молоко – 89,2 %.

8. Як показав аналіз ефективності маркетингового управління конкурентоспроможністю слабкими сторонами ТОВ «Савинці» є: збитковість виробництва деяких видів продукції, відсутність маркетингового відділу та відповідної структури управління, що є причиною низької конкурентоспроможності продукції.

9. Основними заходами, на які мають бути спрямовані сили підприємства для підвищення ефективності системи маркетингового управління конкурентоспроможністю мають бути:

- введення в структуру підприємства маркетингового відділу;
- підвищення якості виробництва продукції;
- оптимізація каналів збуту сільськогосподарської продукції;
- використання логістичного підходу в управлінні збутовою політикою;
- інтенсифікація зусиль щодо просування продукції на ринок.

Запропоновані напрями реалізації стратегії удосконалення маркетингового управління конкурентоспроможністю сприятимуть підвищенню ефективності діяльності ТОВ «Савинці», зростанню якісних показників та конкурентної позиції підприємства.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення управління якістю та ціною конкурентоспроможністю продукції підприємства

Маркетингове управління конкурентоспроможністю ТОВ «Савинці» зводиться до управління його товарною, ціною, збутовою політикою та політикою розподілу на стратегічному інтервалі часу. Процес управління забезпечується завдяки: чітко розробленій системі управління; чітко визначеним конкретним цілям господарювання у кожен певний період часу; виділенням загроз і розробці заходів щодо їх усунення; організації використання землі, трудових ресурсів, обладнання та машин; створенні системи реагування на ринкові зміни умов виробництва.

Використовуючи результати оцінок зовнішнього та внутрішнього середовища сільськогосподарського підприємства, враховуючи стратегічні цілі розвитку ТОВ «Савинці» розроблено матрицю формування стратегії удосконалення маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства (див. рис. 3.1).

Товарна політика	Цінова політика
Підвищення якості виробництва продукції підприємства. Використання сучасних технологій при виробництві продукції рослинництва. Використання продуктивніших порід сільськогосподарських тварин та сортів рослин.	Постійний моніторинг цін на продукцію на аграрному ринку. Підвищення цінової конкурентоспроможності продукції підприємства.
Збутова політика	Політика просування
Оптимізація каналів збуту продукції. Застосування логістичного підходу в управлінні збутовими процесами. Вихід на нові ринки збуту.	Введення у структуру підприємства маркетингового відділу. Інтенсифікація зусиль щодо реалізації політики просування продукції.

Рис. 3.1. Поле формування стратегії удосконалення маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Савинці», 2023-2025 рр.

Поле стратегічних дій для удосконалення стратегії маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства розділено на чотири основні напрями: товарна, збутова, цінова політика та політика просування. Кожен напрям передбачає комплекс маркетингових задач, що забезпечить формування ефективної стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «Савинці» та підвищення її ефективності.

Наступним етапом є формування стратегії маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства на основі встановлених цілей та напрямів розвитку, і враховуючи нинішні конкурентні позиції (на регіональному ринку), наявні конкурентні переваги, та зважаючи на сучасний стан, перспективи розвитку та рівень конкурентної боротьби у галузі (див. рис. 3.2).

Галузь підприємства	Конкурентна стратегія	Основна ціль	Основні стратегічні напрями
слабка конкурентна позиція		підвищення конкурентоспроможності продукції	Підвищення якості виробництва продукції тваринництва, підвищення кваліфікації працівників
Продукція тваринництва	впровадження інновацій		
сильна конкурентна позиція		формування ефективної системи збуту	Організація маркетингового відділу, розширення каналів збуту, оновлення сортів рослин
Продукція рослинництва	негайного реагування на потреби ринку		

Рис. 3.2. Стратегія маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Савинці», 2023-2025 рр.

З даних рис. 3.2 бачимо, що стратегічними цілями для галузі тваринництва є впровадження інновацій, а для галузі рослинництва – негайного реагування на потреби ринку, що мають бути підкріплені виробництвом якісної продукції. За рахунок цього вдасться забезпечити у достатній кількості населення якісною продукцією й підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства.

Стратегічні напрями розвитку підприємства можуть бути використані й в іншому порядку, оскільки конкурентна позиція й темп нарощення переваг – це відносні показники, що визначають спроможність підприємства організувати високоефективне виробництво порівняно з іншими суб'єктами. Сформувавши систему маркетингового управління конкурентоспроможністю, стратегічні цілі та напрями розвитку, перейдемо до обґрунтування їх реалізації та економічної доцільності.

Обираючи технологію виробництва сільськогосподарської продукції, потрібно здійснити оцінку за економічними показниками, які підтвердять чи спростують доцільність її використання [31, с. 19]. Встановлено, що перехід у рослинництві від традиційних до передових технологій забезпечує підвищення врожайності культур та економію людських і матеріальних ресурсів (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Розрахунок ефективності впровадження ресурсозберігаючих технологій у
ТОВ «Савинці», 2023-2025 рр.**

Показники	Одиниці виміру	Існуюча технологія	Енергозберігаючі технології	Енергозберігаючі технології у % до існуючої
Озима пшениця				
Затрати праці	люд.-год./га	23,7	4,9	20,7
Затрати пального	кг/га	68,1	32,2	47,3
Урожайність	ц/га	52,8	65	123,1
Кукурудза на зерно				
Затрати праці	люд.-год./га	5,2	2,5	48
Затрати пального	кг/га	59	50	85
Урожайність	ц/га	53,7	70	130,4
Загальна економія ресурсів у разі переходу на енергозберігаючі технології у виробництві озимої пшениці та кукурудзи на зерно				
Затрати праці	тис. люд.-год.	52,8		
Затрати пального	т	110,7		

Виходячи з даних табл. 3.1, використання ресурсозберігаючих технологій при вирощуванні озимої пшениці та кукурудзи на зерно дозволить отримати економію затрат праці – 52,8 тис. люд.-год. та затрат пального – 110,7 т.

Встановлено, що аналогічну економію витрат можна також досягти і у тваринництві завдяки використанню новітніх технологій утримання та годівлі тварин, зменшенню сезонності виробництва, впровадження технологічних карт.

Управління якістю є складовою товарної політики підприємства. У рослинництві якісним та кількісним показником є урожайність продукції, що залежить від сортів, що вирощуються та технологій. Для підвищення урожайності у ТОВ «Савинці» Миргородського району необхідним є впровадження нових сортів пшениці озимої та кукурудзи на зерно. Пропонуємо запровадити новий сорт пшениці озимої Подолянка, що поєднує у собі багато господарсько-цінних ознак: високу врожайність, якість зерна та стійкість проти хвороб, посухи, що в умовах нестабільних природних умов, зменшує ризик втрати врожаю. Середня урожайність сорту становить 82,5 ц/га. По кукурудзі пропонується вирощувати гібрид ДБ Хотин, середня врожайність якого становить 96,0 ц/га. У перший рік використання пропонується засіяти новими сортами та гібридами 150 га пшениці озимої і 380 га кукурудзи на зерно відповідно.

Визначимо резерви збільшення валового збору у рослинництві у 2023 р. за рахунок впровадження нових сортів та гібридів сільськогосподарських культур у ТОВ «Савинці» Миргородського району (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Резерви збільшення валового збору продукції рослинництва
за рахунок посіву насіння вищої репродукції у ТОВ «Савинці», 2023 р.**

Культура	Площа посіву, га	Урожайність, ц/га		Резерви збільшення, ц (+)	
		фактична	планова	з 1 га	з усієї площі
Пшениця озима	150	52,8	82,5	+29,7	+4455
Кукурудза на зерно	380	58,7	96,5	+37,8	+14364
Всього	530	х	х	х	+18819

Очікувана урожайність пшениці озимої вищої репродукції, яким буде засіяна площа становитиме 82,5 ц/га, у результаті виробництво продукції збільшиться на 4455 ц.

Вирощування нового гібриду кукурудзи на зерно з урожайністю 96,5 ц/га забезпечить зростання виробництва продукції на 14364 ц. Загальний резерв збільшення валового виробництва становитиме 18819 ц.

Основними тактичними заходами з реалізації пропонованої маркетингової стратегії для ТОВ «Савинці» у 2023 р. будуть: створення відділу маркетингу і введення посад: керівника відділу, спеціаліста з товарної та цінової політики, логіста та спеціаліста із просування; покращення якості продукції та контролю за якістю; підвищення іміджу підприємства; здійснення заходів із просування продукції; вихід на нові ринки збуту; розвиток логістики підприємства.

Розглянемо показники фінансування працівників відділу маркетингу для ТОВ «Савинці» (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Джерела залучення та оплати праці працівників відділу маркетингу
ТОВ «Савинці», 2023 р.**

Посада	Джерело залучення працівника	Форма оплати праці	Розмір заробітної плати, грн
Керівник відділу	найм	посадовий оклад, щомісячна доплата 20 % за напруженість	18600,0
Спеціаліст з товарної та цінової політики	найм	посадовий оклад, щомісячна доплата 15 % за напруженість	14400,0
Логіст	найм	посадовий оклад, щомісячна доплата 10 % за економію	12800,0
Спеціаліст з просування	найм	посадовий оклад, щомісячна доплата 10 % за результат	12800,0

Для введення у штат пропонованих посад відділу кадрів підприємства необхідно протягом 2023 р. виконати наступні завдання: розробити посадову інструкцію керівника відділу маркетингу, спеціаліста з товарної та цінової

політики, логіста та спеціаліста із просування та ввести у штатний розпис на 2023 р. зазначені посади і посадові оклади.

Розглянемо загальні затрати на створення та функціонування відділу маркетингу у ТОВ «Савинці» Миргородського району у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати на організацію роботи відділу маркетингу у ТОВ «Савинці», 2023 р.

Напрямок затрат	Сума затрат, тис. грн
Придбання ноутбуків та МФУ	126,0
Обладнання робочих місць для працівників відділу	68,0
Підвищення кваліфікації працівників	7,6
Всього затрат	201,6

Виходячи з даних табл. 3.4, для організації роботи відділу маркетингу, необхідні кошти у розмірі 201,6 тис. грн.

Створення відділу маркетингу на підприємстві забезпечить зростання виручки від реалізації продукції підприємства у перший рік роботи на 5,0 %. Розрахунок ефекту від організації роботи відділу маркетингу подано у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок ефективності створення відділу маркетингу у ТОВ «Савинці», 2021, 2023 рр.

Показники	Факт 2021 р.	План 2023 р.	Відхилення плану від факту (+,-)
Виручка від реалізації товарів, тис. грн	177755	186642,8	+8887,8
Витрати на організацію роботи відділу маркетингу, тис. грн	-	201,6	-201,6
Заробітна плата працівників відділу маркетингу за рік, тис. грн	-	792,0	-792,0
Економічний ефект, тис. грн	x	x	+7894,2

Таким чином, створення відділу маркетингу на підприємстві забезпечить зростання доходу у перший рік роботи на 7894,2 тис. грн.

Таким чином, основними завданнями при розробці стратегії маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Савинці» є ефективне управління товарною, ціновою, збутовою політикою та підвищення ефективності політики просування підприємства.

3.2. Удосконалення збутової політики та політики просування підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності

ТОВ «Савинці» має комбінований канал збуту, що поєднує власні торгові точки та реалізує продукцію через посередників. Підприємство здійснює поставки власним транспортом, орієнтуючись на міста та селища міського типу Полтавської області.

Здійснено вибір оптимального варіанту доставки пшениці озимої зі складів ТОВ «Савинці», використавши транспортну задачу моделі лінійного програмування, що мають наступну дислокацію: 1 склад – с. Савинці Миргородського району, 2 склад – с. Олефірівка Миргородського району, 3 склад – с. Савинці Миргородського району, 4 склад – с. Опанасівка та 5 склад – с. Велика Обухівка Миргородського району до пунктів споживання: ПП «Миргородський комбикормовий завод» м. Миргород, філія «Ромодан» ТОВ СП «НІБУЛОН» смт Ромодан, «Крупорушка» м. Миргород, ТОВ «Хорольський завод дитячого харчування» м. Хорол, з врахуванням наявного обсягу озимої пшениці на складах (1 склад – 630 т, 2 склад – 520 т, 3 склад – 510 т, 4 склад – 540 т та 5 склад – 289 т) та обсягу замовлення (ПП «Миргородський комбикормовий завод» – 990 т, смт Ромодан (філія «Ромодан» ТОВ СП «НІБУЛОН» – 800 т, «Крупорушка» м. Миргород – 330 т, ТОВ «Хорольський завод дитячого харчування» м. Хорол – 280 т).

Модель задачі оптимізації транспортних потоків ТОВ «Савинці» подана у додатку Д.

**Оптимізація транспортного потоку ТОВ «Савинці»
Миргородського району, 2023 р., ткм**

ТОВ «Савинці»	Споживачі	ПП «Миргородський комбикормовий завод»	сmt Ромодан філія «Ромодан» ТОВ СП «НБУЛОН»	«Крупорушка» м. Миргород	м. Хорол ТОВ «Хорольський завод дитячого харчування»
Склад 1	630,0	0,0	575,1	49,2	5,7
Склад 2	520,0	0,0	0,0	261,9	258,1
Склад 3	510,0	250,0	224,9	18,9	16,2
Склад 4	540,0	540,0	0,0	0,0	0,0
Склад 5	200,0	200,0	0,0	0,0	0,0
Факт		990,0	800,0	330,0	280,0
Замовлення		990,0	800,0	330,0	280,0
Склад 1	630	39	33	13	16
Склад 2	520	42	31	10	13
Склад 3	510	37	36	16	19
Склад 4	540	33	40	20	24
Склад 5	289	43	79	58	62
Всього	70060,0	35670,0	27074,7	3561,1	3754,2

Отже, провівши розрахунок транспортного потоку (додаток Е) визначили, що мінімальний вантажообіг перевезень у ТОВ «Савинці» при дотриманні всіх вимог становитиме 70060 ткм.

За пропонованим методичним підходом можливо визначити економічну результативність оптимізаційної процедури. Вона виражається через транспортний вигравш – потенційне зменшення маршруту перевезення продукції у порівнянні з початковою схемою транспортування. За сформованими трьома кільцевими маршрутами транспортний вигравш склав 103,0 км. При тарифі перевезення в середньому 42 грн/км, загальна економія затрат складає 4326,0 грн.

Організація ефективних каналів просування сільськогосподарської продукції є важливою умовою для прибуткового господарювання. Багато підприємств створюють для реалізації своєї продукції власні канали збуту (торгові точки, магазини) і займаються обслуговуванням споживачів.

Розширення каналів збуту сільськогосподарської продукції є одним з важливих завдань стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства [32, с. 65]. Проаналізуємо використання такого каналу реалізації продукції, як продаж через аграрну біржу продукції підприємства.

Пропонуємо реалізувати додатковий валовий збір озимої пшениці та кукурудзи на зерно через новий канал реалізації – аграрну біржу. Ціна рівноваги реалізації пшениці озимої 3 класу на аграрній біржі становить 820,0 грн/ц, кукурудзи на зерно – 890,0 грн/ц.

Таблиця 3.7

Резерв зростання доходу від реалізації продукції ТОВ «Савинці» через аграрну біржу, 2023 р.

Продукція	Залишок продукції, ц	Ціна рівноваги на аграрній біржі, грн/ц	Дохід від реалізації, тис. грн
Пшениця озима 3 класу	4455,0	820,0	3653,1
Кукурудза на зерно	14364,0	890,0	12783,9
Всього	18819,0	x	16437,0

Реалізація додаткового збору озимої пшениці та кукурудзи на зерно через аграрну біржу забезпечить зростання доходу підприємства на 16437,0 тис. грн.

Одним із критеріїв підвищення конкурентоспроможності підприємства є удосконалення політики просування продукції підприємства. З цією метою пропонуємо запуснути таргетингову рекламу через соціальні мережі, які сьогодні активно використовують для реалізації продукції.

Необхідно також створити лендинг (односторінковий сайт) для підприємства, проєкт якого розроблений на платформі Flexbe, представлений у додатку Ж.

Для проведення рекламної кампанії використаємо інструмент Ads Manager Meta. Проєкт макету для розміщення рекламного оголошення подано у додатку 3. Рекламну кампанію плануємо провести у липні-вересні 2023 р. та поширити її на Полтавську, Київську, Кіровоградську, Сумську, Черкаську,

Дніпропетровську області. Бюджет проведення рекламної кампанії становитиме 36,0 тис. грн. Основні параметри налаштування таргетингової реклами через Ads Manager Meta наведені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Параметри налаштування таргетингової рекламної ТОВ «Савинці»
в Ads Manager Meta, 2023 р.**

Параметр	Характеристика
Ціль кампанії	трафік (спрямування на лендингову сторінку підприємства)
Охоплення	Полтавська, Київська, Кіровоградська, Сумська, Черкаська, Дніпропетровська області
Вік	25-55 років
Детальний таргетинг	інтереси: бізнес, малий бізнес, роздрібна торгівля, сільське господарство
Місця розміщення	рекомендовані
Бюджет	36,0 тис. грн
Графік показу (період)	липень-вересень 2023 р.
Сайт	лендинг (односторінковий сайт)
Кнопка заклику до дії	Детальніше

У результаті проведення рекламної кампанії протягом липня-вересня 2023 р. планується отримати наступні показники ефективності таргетингової реклами (табл. 3.9). Налаштування таргетингової реклами через кабінет Ads Manager Meta показано у додатку И.

Таблиця 3.9

**Планові показники ефективності таргетингової реклами ТОВ «Савинці»
через інструмент Ads Manager Meta, 2023 р.**

Показник	Розподіл по місяцях		
	липень	серпень	вересень
Бюджет, тис. грн	12,0	12,0	12,0
Охоплення аудиторії за день, осіб	6400	8600	10900
Охоплення аудиторії за місяць, осіб	198400	266600	327000
Кліки за день, шт.	264	345	476
Кліки за місяць, шт.	8184	10695	14280
Середня вартість кліку, грн	1,47	1,12	0,84

Таким чином, ефективність рекламної кампанії з кожним місяцем буде підвищуватись, вартість кліку буде зменшуватись з 1,47 грн до 0,84 грн за клік. Це пов'язано з особливостями налаштування програми та зростанням попиту на продукцію з кожним наступним місяцем. За період проведення планується охопити 792000 осіб та отримати 33159 кліків (переходів на лендинг).

Узагальнимо запропоновані напрями стратегії маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Савинці» Миргородського району у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Напрями формування стратегії маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Савинці», 2023-2025 рр.

Складова маркетингового комплексу	Результат від впровадження
Товарна політика	- використання ресурсозберігаючих технологій забезпечить економію затрат праці – на 52,8 тис. люд.-год; затрат пального – 110,7 т. - вирощування нових сортів та гібридів забезпечить збільшення валового збору озимої пшениці на 4455 ц, кукурудзи на зерно – на 14364 ц.
Цінова політика	- підвищення якості продукції сприятиме реалізації її за вищими цінами та зростанню її конкурентоспроможності на ринку.
Збутова політика	- реалізація додаткового збору продукції за новими каналами збуту (через аграрну біржу) забезпечить додатковий дохід у сумі 16437,0 тис. грн. - оптимізація транспортних потоків сприятиме зменшенню вантажообігу на 70060 ткм, оптимізацію маршруту на 103 км та економію у розмірі 4326,0 грн.
Політика розподілу	- створення відділу маркетингу на підприємстві сприятиме зростанню доходу у перший рік роботи на 7894,2 тис. грн (5,0 %). - запуск таргетингової реклами у липні-вересні 2023 р. збільшить охоплення аудиторії споживачів та попит на продукцію підприємства (затрати на проведення 36,0 тис. грн).

Запропоновані напрями формування стратегії маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечать: на оперативному рівні управління – підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу; на тактичному рівні – підвищення ефективності діяльності підприємства; на стратегічному рівні – підвищення його конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі «Стратегії удосконалення маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства» розглянуто напрями удосконалення товарної, цінової, збутової політики та політики розподілу ТОВ «Савинці» Миргородського району.

1. Удосконалення товарної політики передбачає заходи щодо покращення якості продукції, зокрема, використання ресурсозберігаючих технологій, що забезпечить економію затрат праці – на 52,8 тис. люд.-год; затрат пального – 110,7 т. Крім того, пропонується вирощувати новий сорт пшениці озимої Подолянка та гібрид кукурудзи на зерно ДБ Хотин, що забезпечить зростання валового збору продукції: озимої пшениці на 4455 ц, кукурудзи на зерно – на 14364 ц.

2. Підвищення якості продукції сприятиме реалізації її за вищими цінами та зростанню її конкурентоспроможності на ринку.

3. Покращення збутової політики підприємства полягає в оптимізації транспортного потоку продукції підприємства, зокрема оптимізований маршрут поставок озимої пшениці забезпечить підприємству зменшення вантажообігу на 70060 ткм, оптимізацію маршруту на 103 км та економію у розмірі 4326,0 грн. Реалізація додаткового валового збору пшениці озимої та кукурудзи на зерно через новий канал збуту (аграрну біржу) забезпечить додатковий дохід у сумі 16437,0 тис. грн.

4. Створення відділу маркетингу забезпечить покращення маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства та сприятиме зростанню доходу у перший рік роботи на 7894,2 тис. грн (5,0 %). Запуск таргетингової реклами у липні-вересні 2023 р. збільшить охоплення аудиторії споживачів та попит на продукцію підприємства (затрати на проведення 36,0 тис. грн).

ВИСНОВКИ

Досягнутий рівень ефективності стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства характеризується показниками товарної, цінової, збутової політики та політики просування підприємства.

На основі проведеного дослідження у ТОВ «Савинці» Миргородського району можна зробити наступні висновки:

1. Предметом діяльності досліджуваного підприємства є вирощування зернових та технічних культур, розведення великої рогатої худоби, виробництво молока та надання послуг в сільському господарстві.

2. Предметом діяльності досліджуваного підприємства є вирощування зернових та технічних культур, розведення великої рогатої худоби, виробництво молока та надання послуг в сільському господарстві.

3. Площа сільськогосподарських угідь підприємства становить 6424 га, у тому числі ріллі – 6424 га.

4. Середньооблікова чисельність працівників у 2021 р. становила 218 осіб, у тому числі у галузі рослинництва – 160 осіб, галузі тваринництва – 58 осіб.

5. Середньорічна вартість основних засобів у 2021 р. порівняно з 2017 р. зросла з 24985 тис. грн до 95664 тис. грн (у 3,8 рази).

6. Підприємство має зерново-технічний напрям спеціалізації. Рівень спеціалізації підприємства середній (коефіцієнт спеціалізації становить 0,52).

7. Аналіз ефективності господарської діяльності підприємства свідчить, що у 2021 р. порівняно з 2017 р., виробництво валової продукції збільшилось за досліджуваний період на 52,5 % (на 49347 тис. грн) і склало у 2021 р. 143265 тис. грн, у тому числі на 100 га сільськогосподарських угідь показник зріс на 862,9 тис. грн (63,1 %) і склав 2230,2 тис. грн. Виручка від реалізації продукції і послуг мала тенденцію до зростання на 27,5 % і становить у 2021 р. – 177755 тис. грн. При цьому у 2021 р. підприємство отримало збиток у розмірі 34748 тис. грн, а рівень збитковості у звітному році склав 27,6 %.

8. Більша частина виробленої продукції реалізується переробним підприємствам. Зокрема, зернові і зернобобові – 86,4 %, соняшник – 98,7 %, соя – 82,6 %. По продукції тваринництва приріст живої маси великої рогатої худоби реалізується переробним підприємствам 100 %, а молоко – 89,2 %.

9. Як показав аналіз показника ефективності маркетингового управління конкурентоспроможністю слабкими сторонами ТОВ «Савинці» є: відсутність ефективної моделі формування системи маркетингового управління, низька мобільність виробництва відповідно до змін кон'юнктури ринку та низька ефективність управління збутовою та логістичною системами, порівняно середній рівень маркетингу, неефективна структура управління підприємством.

На основі проведеного дослідження ми пропонуємо використовувати стратегію маркетингового управління конкурентоспроможністю за наступними напрямками розвитку ТОВ «Савинці» Миргородського району:

1. Удосконалення товарної політики передбачає заходи щодо покращення якості продукції, зокрема, використання ресурсозберігаючих технологій, що забезпечить економію затрат праці – на 52,8 тис. люд.-год; затрат пального – на 110,7 т.

2. Крім того, пропонується вирощувати новий сорт пшениці озимої Подолянка та гібрид кукурудзи на зерно ДБ Хотин, що забезпечить зростання валового збору продукції: озимої пшениці на 4455 ц, кукурудзи на зерно – на 14364 ц.

3. Підвищення якості продукції сприятиме реалізації її за вищими цінами та зростанню її конкурентоспроможності на ринку.

4. Покращення збутової політики підприємства полягає в оптимізації транспортного потоку продукції підприємства, зокрема оптимізований маршрут поставок озимої пшениці забезпечить підприємству зменшення вантажообігу на 70060 ткм, оптимізацію маршруту на 103 км та економію у розмірі 4326,0 грн.

5. Реалізація додаткового валового збору пшениці озимої та кукурудзи на зерно через новий канал збуту (аграрну біржу) забезпечить додатковий дохід у сумі 16437,0 тис. грн.

6. Створення відділу маркетингу забезпечить покращення маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства та сприятиме зростанню доходу у перший рік роботи на 7894,2 тис. грн (5,0 %).

7. Запуск таргетингової реклами через Ads Manager Meta у липні-вересні 2023 р. збільшить охоплення аудиторії споживачів та попит на продукцію підприємства (затрати на проведення складуть 36,0 тис. грн). Ефективність рекламної кампанії з кожним місяцем буде підвищуватись, вартість кліку буде зменшуватись з 1,47 грн до 0,84 грн за клік, що пов'язано з особливостями налаштування програми та зростанням попиту на продукцію з кожним наступним місяцем. За період проведення планується охопити 792000 осіб та отримати 33159 кліків (переходів на лендинг).