

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра маркетингу та логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: Маркетингове управління конкурентоспроможністю
підприємства**

Виконав:

Коваленко Віталій Сергійович
студент спеціальності
075 «Маркетинг»

Керівник:

Макарова Вікторія Вікторівна
д.е.н., доцент, професор кафедри маркетингу та
логістики

Рецензент:

Таранюк Леонід Миколайович
д.е.н., професор кафедри міжнародних відносин
Сумського державного університету

Суми – 2023

Факультет
Кафедра
Освітній ступінь
Спеціальність

Економіки і менеджменту
Маркетингу та логістики
Магістр
075 «Маркетинг»

Затверджую:
Завідувач кафедри М.О. Лишенко
« _ » « __ » _____ 20 __ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Коваленку Віталію Сергійовичу

1. Тема роботи: Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства

2. База практичного дослідження: Товариство з обмеженою відповідальністю «СП-АРГОС» Сумська обл., Сумський р-н., с. Нижня Сироватка

Керівник роботи: Макарова Вікторія Вікторівна, д. е. н., доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету № 1895-н від 28.10.2022 р

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) 3 березня 2023р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, податкова
звітність, законодавчо - нормативні акти ; монографії, фахові наукові статті та тези
доповіді міжнародних науково-практичних конференцій з досліджуваного питання.

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

вивчити теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю продукції сільськогосподарського підприємства, ознайомитися з інструментами та показниками ефективності управління конкурентоспроможністю продукції підприємства, проаналізувати організаційно-економічну та маркетингову діяльність на підприємстві, зробити аналіз маркетингового комплексу Товариства з обмеженою відповідальністю «СП-АРГОС», вивчити маркетингові можливості підприємства, сформулювати висновки та пропозиції.

6. Дата видачі завдання: « ____ » _____ 20 ____ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	<i>Вересень 2021</i>	
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Листопад 2021</i>	
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	<i>Лютий-квітень 2022</i>	
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>02-31 травня 2022</i>	
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Червень 2022</i>	
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Липень-Серпень 2022</i>	
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Вересень 2022</i>	
8	Доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	<i>Жовтень 2022</i>	
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Листопад 2022</i>	
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедру, до відділу якості освіти)	<i>27 лютого 2023</i>	
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>3 березня 2023</i>	
12	Захист кваліфікаційної роботи	<i>16 березня 2023</i>	

Студент _____

В.С. Коваленко

Керівник роботи _____

В.В. Макарова

Перевірку на автентичність проведено

Н.М. Баранік

Дипломна робота допущена до захисту

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Коваленко В.С. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 075 «Маркетинг», СНАУ, Суми-2023р. Рукопис.

Кваліфікаційна робота присвячена питанням управління конкурентоспроможністю продукції сільськогосподарського підприємства в системі маркетингу.

В першому розділі досліджено теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства, зокрема розглянуті підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності продукції у діяльності підприємства та визначена роль конкурентних стратегій в системі маркетингу.

В другому розділі наведено організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства, проаналізовано його маркетингова діяльність. Крім того, здійснено оцінювання ефективності маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства, проведено аналіз існуючих методологічних підходів щодо оцінки рівня конкурентоспроможності продукції, проведено аналіз діяльності та оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції сільськогосподарського підприємства.

Третій розділ присвячений визначенню пріоритетних напрямків підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок інноваційної складової та вибору стратегії управління конкурентоспроможністю продукції, визначено механізм реалізації конкурентної стратегії діяльності підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність продукції, сільськогосподарське підприємство, конкуренція, маркетингова діяльність, конкурентна стратегія діяльності підприємства, маркетинговий аналіз, оцінка потенціалу підприємства, механізм реалізації конкурентної стратегії.

ANNOTATION

Kovalenko V.S. Marketing management of enterprise competitiveness

Qualification work on specialty 075 "Marketing", SNAU, Sumy-2023. Manuscript.

The qualification work is devoted to issues of managing the competitiveness of the agricultural enterprise's products in the marketing system.

In the first chapter, the theoretical and methodological foundations of managing the competitiveness of the company's products are explored, in particular, the approaches to assessing the level of competitiveness of products in the company's activities are considered and the role of competitive strategies in the marketing system is determined. In the second section, the organizational and economic characteristics of the enterprise under study are given, and its marketing activity is analyzed. In addition, an assessment of the effectiveness of the marketing management of the enterprise's competitiveness was carried out, an analysis of existing methodological approaches to assessing the level of competitiveness of products was carried out, an analysis of the activity and assessment of the level of competitiveness of the agricultural enterprise's products was carried out.

The third section is devoted to the identification of priority directions for increasing the competitiveness of products due to the innovative component and the choice of a strategy for managing the competitiveness of products, and the mechanism for implementing the competitive strategy of the enterprise is determined.

Keywords: product competitiveness, agricultural enterprise, competition, marketing activity, competitive strategy of enterprise activity, marketing analysis, enterprise capacity assessment, mechanism for implementing a competitive strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. Теоретико - методологічні основи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства	11
РОЗДІЛ 2. Аналіз управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «СП-АРГОС»	22
2.1. Організаційно – економічна характеристика підприємства	22
2.2. Аналіз маркетингової діяльності підприємства	25
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності продукції сільськогосподарського підприємства	34
РОЗДІЛ 3. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції аграрного підприємства	46
3.1. Пріоритетні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок інноваційної складової	46
3.2. Вибір стратегії управління конкурентоспроможністю продукції підприємства	54
3.3. Методи оцінювання реалізації стратегії підприємства	63
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Конкуренція вважається одним із основних засобів підвищення ефективності та дієвості економічної системи в цілому та її окремих ланок. Конкуренція—це форма боротьби за виживання, яку прийнято вважати цивілізованою. Це також один із способів мотивувати вашу робочу команду та співробітників. Конкурентне середовище є основним фактором, що впливає на формування конкурентоспроможного суб'єкта господарювання.

Підприємства агропромислового комплексу України, як і любі інші, мають виробляти конкурентоспроможну продукцію, яка дає можливість зарекомендувати себе на ринку та адаптуватися до його умов. Виробництво конкурентоспроможної продукції та підвищення ефективності виробництва—найважливіші завдання для українських агропромислових підприємств.

У сучасних умовах глобалізації, що посилюється, і консолідації міжнародних відносин все більш актуальним стає питання контролю конкурентоспроможності продукції компанії. Цей процес охоплює всі рівні управлінської ієрархії, від мікрорівня, де відбувається конкурентна боротьба суб'єктів господарювання, до макrorівня, де формується конкурентна позиція сільськогосподарських підприємств та їх інтеграційних об'єднань. Система управління конкурентоспроможністю продукції першого етапу включає вивчення конкурентного середовища та її основних показників, аналіз розвитку потенціалу конкурентоспроможності галузі в цілому. З огляду на динаміку економічних перетворень в агропромислових комплексах цей процес має базуватися на інноваційних принципах.

Нині ринок насичений різними компаніями, які виробляють аналогічну подібну продукцію. Тому нам необхідно шукати способи зробити нашу продукцію більш конкурентоспроможною, щоб підвищити прибутковість компанії, покращити її імідж та залучити кошти інвесторів. Зрозуміло, що визначення рівня конкурентоспроможності та перспективності продукції

сільськогосподарського підприємства формується з урахуванням особливостей сфери господарювання та унікальності задіяних у виробництві ресурсів, переважно землі. Крім того, вирішальними є такі детермінанти управління конкурентоспроможністю, як фінансово-економічна стійкість, організаційно-управлінська система та система функціонування виробництва, маркетингова стратегія розвитку. У той же час, незважаючи на важливість контролю конкурентоспроможності продукції, досі не запропоновано єдиного методу визначення та контролю механізму.

Тому слід зазначити, що актуальність теми обумовлена, по-перше, важливістю ролі конкурентоспроможності продукції управлінні підприємством загалом і, по-друге, слабкою вивченістю цього питання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженнями питань, що регулюють конкурентоспроможність продукції сільськогосподарських підприємств, займаються провідні вітчизняні та зарубіжні економісти. Вивченню цього питання присвячено наукові роботи таких всесвітньо відомих економістів, як Дж.Шумпетер, К.Макконнелл, І.Ліфік, М.Портер, А.Томпсон. Представниками сучасних учених є Г. Швиданенко, М. Гальвановський, Д.Котельников, О.Юданов, О. Беляєв, В. Литвиненко, О.Гудзінський та інші.

Мета й завдання теми дослідження спрямовані на розробку та демонстрацію напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції, котра випускається організацією, та розробку пропозицій щодо формування вдосконалення управління конкурентоспроможністю продукції компанії.

Поставлена мета обумовила виконання таких завдань:

- розглянути економічну сутність конкурентоспроможності продукції;
- зробити узагальнення теоретичних положень, що розкриває понятійно-категоріальний апарат управління конкурентоспроможністю продукції та її компонентів;
- провести аналіз існуючих методологічних підходів щодо оцінки рівня конкурентоспроможності продукції компанії;

- дослідити існуючі методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції підприємства;
- провести аналіз маркетингової діяльності ТОВ «СП-АГРОС»;
- провести оцінку конкурентоспроможності виробленої продукції;
- дослідити методи оцінювання реалізації стратегії підприємства;
- визначити механізм реалізації конкурентної стратегії діяльності ТОВ «СП-АГРОС».

Об'єкт дослідження – процес управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «СП-АГРОС».

Предметом дослідження є теоретичні і практичні засади управління конкурентоспроможністю продукції даного підприємства.

Методи дослідження. У роботі застосовані наступна загальнонаукова і спеціальна методологія, саме: метод теоретичного узагальнення та порівняння (для уточнень наукових формулювань економічних категорій); статистичний та економічний метод (для визначення властивостей та тенденцій розвитку); системно-цільовий метод (для розробки порядку формування напрямів підвищення конкурентоспроможності продукції чи послуги); метод аналізу ієрархій (для визначення впливу чинників на вибір напрямку впровадження проекту); абстрактно-логічний метод (для теоретичного узагальнення та формулювання висновків); метод статистичного аналізу (для групування й надання оцінки економічним явищам та процесам).

Інформаційна база наукового дослідження: дані фінансової та статистичної звітності ТОВ «СП-АГРОС», наукові статті та посібники вітчизняних та зарубіжних вчених з проблематики управління конкурентоспроможністю продукції підприємства, експертні оцінки та інформаційно-статистичних й аналітичних установ.

Практичне значення одержаних результатів. На практиці значення результатів досліджень дає можливість узагальнення теоретичних методів у діяльності агропромислових підприємств усіх форм власності при розробці конкурентних стратегій їх діяльності, а установами державного сектору

використовувати при формуванні галузевих та регіональних стратегічних програмних документів. Представлені в роботі результати дослідження є власними пропозиціями та розробками автора.

Особистий внесок здобувача Матеріал і висновки, наведені в роботі, можуть бути використані для планування лекційних курсів і управлінських семінарів, а деякі рекомендації можуть бути застосовані в інших видах діяльності агробізнесу.

Апробація результатів дослідження. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (20 вересня 2022р., м.Дніпро); VI Міжнародній науково-практичній конференції, присвяченій ювілейним річницям професорів О. М. Можейка, В. В. Милого, Ю. В. Будьонного, І. І. Назаренка «Наукові засади підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва» (29–30 листопада 2022 р.) та увійшли у збірник доповідей.

Публікації. Основні положення роботи та результати досліджень були опубліковані у 2 наукових працях загальним обсягом 0,8 друк. арк.

Обсяг і структура роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи 61 сторінка. Робота містить 11 рисунків, 14 таблиць, 3 додатки. Список використаних джерел з 28 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасна ринкова економіка є складною системою різних комерційних, інформаційних, фінансових і виробничих структур, взаємодіючих у тих широкого спектра правових систем і об'єднаних єдиним поняттям - ринок. Ринок є упорядкованою структурою. Споживачі й виробники, покупці й продавці «зустрічаються» завдяки взаємодії споживчого попиту, коли виробники встановлюють ціни та обсяги продажів своєї продукції і, отже, створюють пропозиції, що взаємодіють зі зростанням попиту.

Суть ринкових відносин можна висловити основними поняттями. Це концепція конкуренції. Конкуренція - це основа, всієї ринкової економіки. Мотивація конкуренції – бажання випередити інших. Суб'єктом ринкової конкуренції є частка ринку, контрольована окремими виробниками. Конкуренція є динамічним процесом, що сприяє кращому розміщенню та просуванню товарів на ринку.

Враховуючи швидкість ринкових відносин та поточні ринкові умови, виникають питання про конкуренцію як основну силу в гонці виробників продукції за підвищення продуктивності та про важливість вивчення споживачів продукції. Продукт із іншого боку.

Зверніть увагу, що для виявлення та подальшого вирішення конкурентних проблем нам спочатку потрібно з'ясувати, що саме входить до цього багатогранного поняття. Тому передусім нам необхідно уточнити наше тлумачення термінів «конкуренція» та «конкурентоспроможність».

«Закон України про захист економічної конкуренції» визначає конкуренцію як «конкуренцію між суб'єктами господарювання, метою якої є отримання переваги перед іншими Безліч продавців, покупців та окремих суб'єктів не можуть визначати оборот товарів на ринку»[14].

Існує три тлумачення конкуренції, яких дотримуються науковці

сучасності, а саме конкуренції поведінкової, структурної та функціональної.



Рисунок 1.1- Концепції визначення поняття «конкуренція»

Джерело: сформовано автором за [2, 6]

Застосовуючи цю інтерпретацію, можна зазначити наступе:

- необхідно проводити комплексний аналіз ринку з використанням сучасних маркетингових технологій з ціллю оцінювання конкурентоспроможності продукції. Це дасть можливість правильно оцінити яке місце займає аналізований об'єкт на цьому ринку в порівнянні із аналогічними оцінками конкретних чи ймовірних суб'єктів ринку;

- цілком конкурентоспроможною можна визначити тільки таку продукцію, яка, має показники іншого характеру та не поступається (як мінімум), аналогічним показникам продукції яку продали в умовах конкретно визначеного ринку;

- якщо споживач хоче купити той чи інший товар, він обирає той, який найкраще відповідає його вимогам серед усіх аналогічних товарів.

Чим нижче собівартість товару, тим більш він конкурентоспроможний. В такому випадку є можливість продавати товар за ціною нижчою за ту, що можуть запропонувати конкуренти.

Конкурентоспроможність складається з багатьох факторів і є оцінкою можливості реалізації товару у конкретні терміни на даному ринку серед аналогічних товарів – конкурентів.

Методологічно конкурентоспроможність можна розглядати на різних

рівнях, таких як конкурентоспроможність продукції, товарів, виробників продукції, галузей та країн. Між цими рівнями внутрішні та зовнішні взаємозв'язки досить близькі, їх можна зобразити схематично (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 - Співвідношення між рівнями та об'єктами конкуренції на національному та регіональному рівнях

Джерело: сформовано автором за [6]

За допомогою його оцінки можна більш точно визначити показники конкурентоспроможності продукції, що випускається. Рейтинг конкурентоспроможності товару є визначенням його рівня і свідчить про відносні характеристики здатності товару задовольняти вимогам конкретного ринку у період порівняно з аналогічними товарами конкурентів.

Він повинен дозволяти проводити аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність, та вибирати такі методи, що використовуються для аналізу та оцінки факторів: [21].

Рівняння 1.1 можна застосувати як метод оцінки конкурентоспроможності товару з урахуванням його рейтингу.

$$P_t = \prod_{i=1}^n Q_i, \quad (1.1)$$

де P_t – рейтинг t -го виробу;

Q_i – відносний показник якості виробу;

n – кількість одиничних показників якості, котрі взяті для оцінювання.

Переваги цього методу: наявність оперативної інформації про якість продукції. Це дозволяє швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

До недоліків цієї методики можна віднести те, що у центрі уваги перебувають показники якості продукції, які пов'язані з впливом як економічних показників, і показників якості послуг при розрахунку рівня конкурентоспроможності. Враховуючи вищевикладене, цей метод не можна використовувати для середньострокового та довгострокового планування.

Нижче представлена методика оцінки конкурентоспроможності товару за обсягом реалізації, показник розраховується за такою формулою 1.2.

$$K_{ij} = \sum_{k=0}^n a_i \times b_i \rightarrow 1 \quad (1.2)$$

де K_{ij} – є конкурентоспроможністю i -го виробу на j -му ринку;

a_i – питома вага i -го виробу в об'ємі продажу, протягом аналізу чого періоду (цей показник розраховується за формулою (1.1));

b_i – є показником значимості ринку, на котрому представлена продукція компанії.

Для зовнішнього ринку промислово-розвинутих держав значення ринку пропонують приймати рівним до одного, а для зовнішніх ринків інших держав – 0,7, для внутрішнього ринку – 0,5.

$$a_i = \frac{V_i}{V}, \quad (1.3)$$

де V_i – об'єм продажу i -го виробу протягом аналізуючого періоду, грош. од.;

V – загальний об'єм продажу фірми за той самий період, грош. од.

Цей метод дозволяє більш вірно і точно оцінювати інформацію про рівень продажів на ринку, але цей показник не враховує якісних показників продукції компанії, що суперечить поняттю «конкурентоспроможність».

В основі диференціального методу оцінки конкурентоспроможності

закладено співставлення одиночних параметрів товару, що аналізується, в порівнянні з товаром - аналогом. Якщо за базовий показник оцінки береться потреба, то розрахувати одиночний показник конкурентоспроможності можна за такою формулою:

$$q_i = \left(\frac{P_i}{P_{i0}} \right) \times 100\% \quad (1.4)$$

де q_i – одиничний показник конкурентоспроможності за параметром ($i=1,2,3,n$).

P_i - значення i -го параметра аналізованого товару.

P_{i0} – значення i -го параметра, що повністю задовольняє ваші потреби.

n – кількість параметрів.

Проте з допомогою методу кінцевих різниць можна констатувати лише факт конкурентоспроможності досліджуваного товару чи його недоліки проти аналогічними товарами, тоді як вплив ваги кожного параметра споживчі переваги під час виборів не враховується. продукти.

Зазначимо, що широко використовуються змішані та комплексні методи оцінки, оскільки не є можливим однозначно оцінити рівень конкурентоспроможності товару на основі значення одного показника.

У основі комплексних методик оцінювання конкурентоспроможності має місце застосування комплексних (інтегральних, групових, узагальнених) показників або ж порівнянь конкретних корисних ефектів аналізованих продуктів.

Індекс конкурентоспроможності продукції рахується за такою формулою:

$$R_{ij} = \sqrt{A_1^2 + A_2^2 + \dots + A_{ij}^2} \quad (1.5),$$

де R_{ij} – є рівнем конкурентоспроможності продукції, об'єкта, що досліджується, суб'єкта ринку та інших конкурентів.

$A_1, A_2, \dots, A_{ij}$ - поодинокі показники конкурентоспроможності продукції суб'єкта ринку, що вивчається, й інших конкурентів.

Така методика оцінювання конкурентоспроможності продукції ґрунтується на рівні значень комплексних чи інтегральних показників, заснованих на поєднанні показників конкурентоспроможності продукції та показників організаційно-економічної ефективності управління підприємством.

Гібридний метод оцінки конкурентоспроможності є поєднанням диференціального і комплексного методів. Це означає, що в оцінці використовується частина параметрів, розрахованих диференціальним методом, а частина – комплексним. Зазначений метод є неповним, тому що не враховує важливість споживчих характеристик товару для покупця.

Успіх компанії у будь-якій сфері національної економіки країни зрештою залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, яку вона може запропонувати споживачам.

З урахуванням викладеного, доводиться погодитися з тим фактом, що побудова чіткої методології оцінювання та управління конкурентоспроможністю випущеної продукції яка базується на базі щільного взаємозв'язку між загальноприйнятими законами економіки та управління, психології та соціології, статистики та теорії ймовірностей , інших наук, то є необхідністю.

Оскільки конкурентоспроможність продукції фірми визначається ринком, а маркетинг є інструментом, що забезпечує зв'язок між споживачами (попитом) та виробниками (пропозицією), необхідно насамперед визначити маркетинговий потенціал [6, с. 11].

Розуміння питання конкурентоспроможності товару у маркетингу є важливим питанням.

Маркетинг працює одночасно і як стимул, і як результат, що підвищує рівень конкурентоспроможності. Маркетинг грає значної ролі і може впливати на підвищення рівня конкурентоспроможності чи відставати від нього. Враховуючи особливості аграрної галузі, слід приділити максимальну увагу реалізації її маркетингового потенціалу у контексті дослідження цільового ринку та позиціонування своєї продукції у чітко визначеній ринковій ніші. Реалізація

маркетингового потенціалу має здійснюватися у вигляді розробки маркетингового комплексу, враховує характеристики товару, політику продажу, комунікацій і дистрибуції.

З вищевикладеними поправками можна з упевненістю констатувати, що успіх компанії у боротьбі з конкурентами залежить, перш за все, від використання у своїй діяльності маркетингових підходів. Розуміння ролі маркетингу в цілому без перебільшення цінне для будь-якого типу бізнесу та дозволяє зрозуміти, як створюється та підтримується конкурентна перевага.

Особливості прояву конкуренції у сільському господарстві мало вивчені, відсутня загальноприйнята методика оцінки конкурентоспроможності як сільськогосподарського виробництва загалом, так і різних його об'єктів.

Головним аспектом збільшення конкурентоспроможності продукції компанії є влучно сформульована стратегія, а також підтримання сильної конкурентної позиції та формування організації, яка за допомогою покращеної організаційної культури та вдосконаленої структури управління зможе вижити в складних ринкових умовах [26].

Головна ціль стратегії полягає в тому, щоб спрямувати всіх співробітників на розв'язання поставлених перед ними задач для досягнення мети підприємства та здійснення її місії.

Зауважимо, що існують різні способи тлумачення терміна «стратегія». Це породило велику кількість поглядів на таксономічні характеристики поділу політики.

Піраміда стратегій, розроблена А. Томпсоном та Дж. Стріклендом, заснована на ієрархічному поділі стратегій. Корпоративна стратегія знаходиться на першому ступені цієї піраміди, що охоплює всі сфери діяльності та поширюється на всю компанію [1, с.406].

Ділова стратегія є другим ступенем піраміди і ґрунтується на підходах та діях, спрямованих на досягнення успішної діяльності у тій чи іншій сфері бізнесу. Бізнес-стратегія має показати, як досягти сильної довгострокової конкурентної позиції. Крім того, ділова стратегія має ґрунтуватися на всій

сукупності функціональних стратегій підприємства.

Третій ступінь піраміди належить функціональним стратегіям. Це виробничий план, розроблений кожному з напрямів відповідної сфери діяльності.

Операційна - це останній четвертий крок, вужча стратегія, що доповнює загальний стратегічний план компанії і є завершальним етапом.

Вчені В. Д. Немцов та Л. Є. Довгань дають ширшу класифікацію стратегій та виділяють чотири основні ознаки фрагментації. Рівень управління – це перший рівень, у якому формулюються стратегії. Виділяють п'ять типів: корпоративна стратегія, бізнес-стратегія, функціональна стратегія, ресурсна стратегія та операційна стратегія.

«Життєвий цикл» компанії - це друга характеристика, фаза, на якій розробляється стратегія. Тому вони поділяються на стратегії зростання, стратегії стабілізації, стратегії скорочення та стратегії реструктуризації.

Третя характеристика — це характер і манера поведінки фірми на ринку, яка поділяє стратегії на два типи: проактивні або наступальні (коли фірма розробляє новий продукт і перевершує продажів своїх конкурентів і безпосередньо бере участь у поточній конкуренції, розширення своєї діяльності) і пасивний (підприємство зосереджує свою роботу лише на певній території, дуже обережно ставиться до випуску нових товарів, ретельно вивчає потреби споживачів), характеризується збереженням оборонної позиції на ринку.

Позиція на ринку є останньою ознакою, і для перемоги в конкурентній боротьбі реалізуються такі стратегії: стратегія лідера (нав'язування методів боротьби конкурентам шляхом впровадження передового досвіду), стратегія послідовника (дублювання заходів та методів конкурентів-лідерів із прагненням перемогти своїх суперників), стратегія підприємства, що знає своє місце на ринку (характеризується чітко спланованими діями у всіх сферах діяльності, зокрема, це стосується освоєння нових ринків та впровадження нових видів продукції).

Найбільш повна характеристика стратегій, на наш погляд, дана

О. В. Березіним і М. Г. Безпартковою якими визначено шість головних ознак класифікації:

- усі стратегії, за ієрархією, поділяють на портфельну, корпоративну, бізнесову і функціональну
- за часом, який піде на її реалізацію: короткотермінові, середньо термінові й довготермінові
- згідно з функціональною ознакою існують стратегії соціальні, виробничі, фінансові, економічні, маркетингові і т.д. Кількість їх має залежність від кількості функціональних підрозділів в організації
- стадія економічного розвитку підприємства. Стратегії поділяються на три групи: стабілізація, зростання і зниження
- за можливим напрямом розвитку виробництва - інтеграція, диверсифікований розвиток, реструктуризація, спеціалізація та концентрація
- конкурентне становище – останній класифікатор, заснований на стратегії з 4 типами (лідер, кандидат у лідери, послідовник, новачок) [10, с. 52-53].

Ієрархічний поділ має головне значення у формуванні стратегії. Адже керівникам потрібно свідомо усвідомлювати, котра із стратегій є головнішою, а котра просто підпорядковується їй.

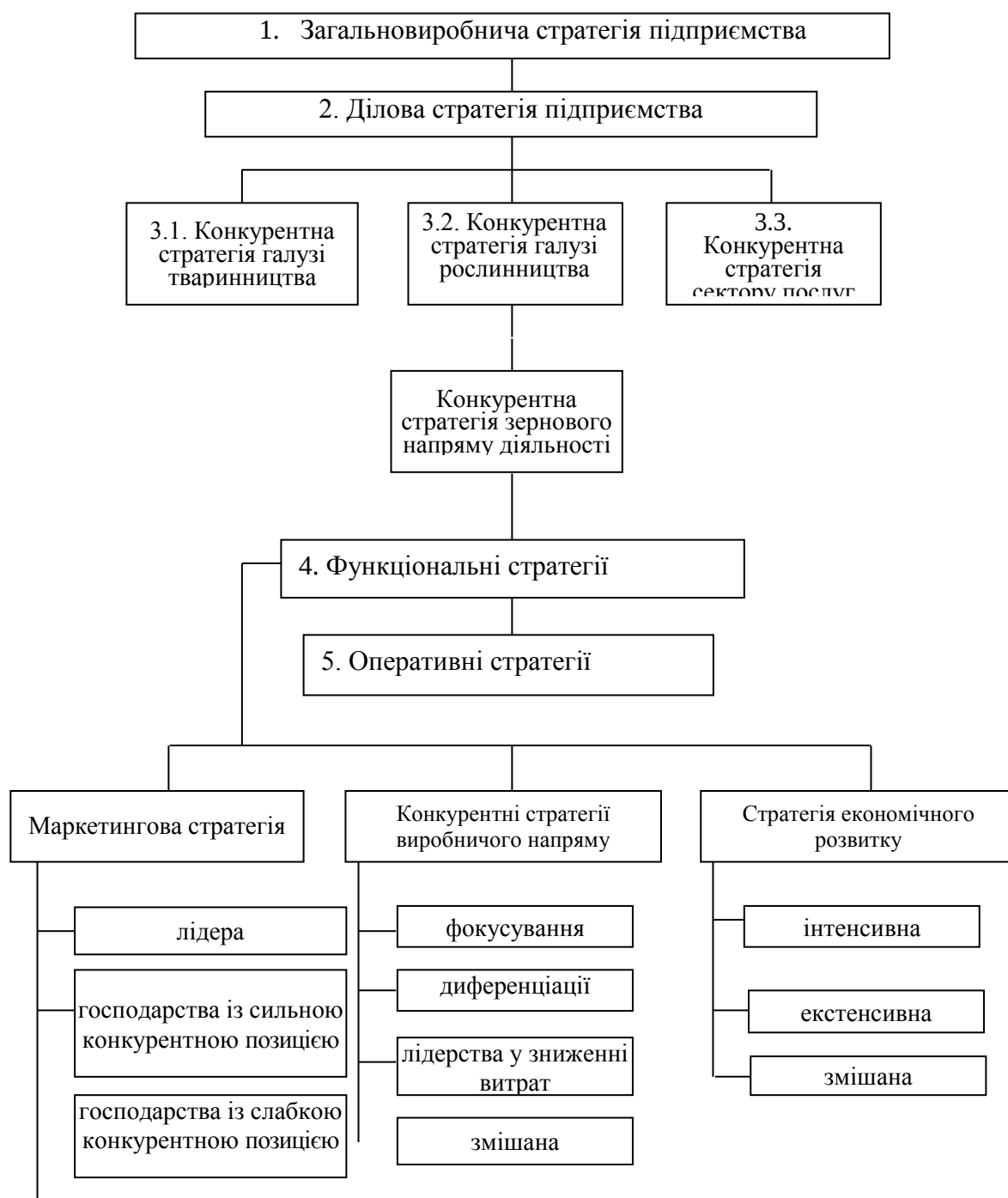
Тому існує необхідність пристосування класифікаційного поділу стратегій до національних особливостей економіки. На нашу думку, використовувати загальноприйняте поняття «корпоративна» стратегія - недоцільно, оскільки у вітчизняній практиці сільського господарства чисельність корпорацій незначна. Саме тому, пропонуємо застосовувати термін «загальновиробнича», яка відповідає за всі напрями діяльності (в тому числі й сектор послуг), поширюється на всі галузі й виробничі підрозділи та є алгоритмом дій господарства. Досягнення цілей, що стоять перед підприємством є метою загальновиробничої стратегії, тому вона і знаходиться на верхній сходинці ієрарх

Ієрархічне розбиття грає провідну роль формуванні стратегії. Зрештою, менеджери повинні мати чітке уявлення про те, які стратегії є найбільш

важливими та які лежать у їх основі. Тому Доцільно розглянути ієрархічну систему стратегій для вітчизняних сільськогосподарських підприємств (рис. 1.6).

На наш погляд, використання загальноприйнятої концепції «корпоративної» стратегії є недоцільним, оскільки кількість фірм у національній сільськогосподарській практиці несуттєва. Він відповідає за всі сфери діяльності (включаючи сферу послуг), поширюється на всі галузі та виробничі підрозділи та є алгоритмом поведінки компанії.

Добитися поставлених цілей, що стоять перед компанією, є метою всієї виробничої стратегії, тому вона знаходиться на вершині ієрархії.



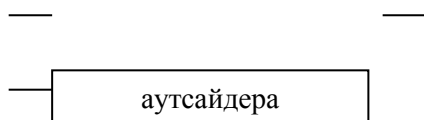


Рисунок 1.3 - Ієрархічна структура стратегій для вітчизняних сільськогосподарських підприємств

Джерело: сформовано автором за [12, 16].

Ділова стратегія підприємства знаходиться рівнем нижче та розробляється на основі стратегічних одиниць бізнесу або конкурентних стратегій виробничих підрозділів. Ця конкурентна стратегія відповідає за встановлення довгострокової переваги над конкурентами і використовується в конкретно визначеній сфері економічної діяльності.

Функціональна стратегія знаходиться на четвертому рівні ієрархічної структури і формулюється кожним функціональним підрозділом підприємства на основі загальної виробничої стратегії та конкурентної стратегії, сформульованої для конкретної стратегічної бізнес-одиниці.

Операційна стратегія знаходиться на завершальній стадії і є більш вузькою та гнучкою. Це дозволяє нам оперативно реагувати на раптові зміни довкілля та забезпечувати виконання поточних стратегічно важливих операцій. Стратегії вищого рівня доповнюють стратегії нижчого рівня, сприяючи досягненню цілей загальному рівні виробництва.

У сучасних умовах трансформаційної економіки конкурентоспроможність, при наявних маркетингових стратегіях підприємства, фактично стає мірою економічної ефективності різних видів підприємницької діяльності у регіоні, але при цьому є більш екстенсивним поняттям, не тільки в частині її складових, а й у системі різних видів конкуренції і, перш за все, внутрішньогалузевої та міжгалузевої. Більше того, немає єдиного підходу до розробки концепції підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва.

Проте, варто орієнтуватися на розвинення інтеграційних заходів горизонтального, та особливо, вертикального типу задля створення потужних кооперацій, як протидія на тиск з боку мегавласників, які прагнуть витіснити з

ринку компанії з більш слабкою конкурентною стратегією, предмет обігу, захист інтересів товаровиробників у процесі обігу продукції рослинництва.

Однак варто зосередитися на розробці інструментів горизонтальної та особливо вертикальної інтеграції для побудови міцних партнерських відносин як контрзаходи проти тиску з боку мегавласників, які прагнуть витіснити з ринку компанії з більш слабкою конкурентною стратегією, захист інтересів товаровиробників у процесі розподілу виготовленої продукції рослинництва.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «СП-АГРОС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю "СП-АГРОС" розташоване в селі Нижня Сироватка Сумського району Сумської області. Досліджуване господарство економічно та географічно вигідне та має всі умови для виробництва сільськогосподарських культур та розвитку основних галузей рослинництва. Розташовано за 25 км від центру області, використовує лінійну структуру управління. Інакше кажучи, управління процесами здійснює один керівник. Керівник ухвалюють рішення з усіх питань, несе відповідальність за результати своєї діяльності. Він також розробляє всі основні цілі та організує, координує та керує професійними діями.

Основним напрямом діяльності даного підприємства є виробництво продукції рослинництва і ми проаналізуємо дані про обсяг та структуру товарної продукції виходячи з основних показників звіту ТОВ «СП-АГРОС» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Дохід від реалізації продукції підприємства

Назва галузі і різновидів	2019 р.	2020 р.	2021 р.	В середньому за 2019-2021 роки
---------------------------	---------	---------	---------	--------------------------------

продукції	тис.грн	питом а вага, %	тис.грн	пито ма вага, %	тис.грн	пито ма вага, %	тис.грн	пито ма вага, %
Зернові і зернобобові	12225,9	90,3	22228,9	85,2	30072,3	72,0	21509,0	79,3
Соя	1316,4	9,7	3815,3	14,6		0,0	1710,6	6,3
Соняшник			45	0,2	11694,8	28,0	3913,3	14,4
Продукція рослинництва	13542,3	100	26089,2	100	41767,1	100	27132,9	100
Всього	13542,3		26089,2		41767,1		27132,9	

Джерело: розраховано автором за даними звітності ф.2

З проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство має вузький рівень спеціалізації: зерново-соняшниковий, оскільки питома вага цих видів культур за досліджуваний період в структурі товарної продукції становить 79,3% та 14,4% відповідно. В порівнянні з 2019 роком у звітному році (2021р.) вирощування продукції рослинництва збільшилося майже у 2 рази, причиною цього є як збільшення посівних площ, так і збільшення кількості реалізованої продукції, важливим фактором є ціна на продукцію, яка реалізується.

Пріоритетне місце у сільському господарстві України посідають зернові та зернобобові культури. Слід зазначити, що частка продукції рослинництва у вартості всієї продукції сільського господарства становить 56,5 %. В Україні вирощують майже всі зернові культури, але структура посівів їх по зонах різна, що пояснюється неоднаковим природно-кліматичними умовами. Посів зернових культур останніми роками складає 42 – 47 % від посівних площ. З ціллю виявити можливості ефективної реалізації агропромислового потенціалу України необхідно виділити три його складові за факторним принципом: земельні і трудові ресурси, а також техніко-технологічний потенціал, що становить основу виробничих активів.

Для виробничого процесу дуже важливі трудові ресурси та ефективність їх використання. Середньооблікова чисельність працівників й ефективність застосування робочої сили обов'язково вплинуть на фінансово-економічний стан підприємства, що визначить ефективність, продуктивність, і загальну доцільність роботи підприємства загалом.

Таблиця 2.2 - Динаміка середньорічної чисельності працівників та ефективність використання робочої сили

Показники	2 019р.	2020р.	2021р.	2021р. в % до 2019 р.
Середньооблікова чисельність працівників, що зайняті у сільськогосподарському виробництві, всього, осіб	27	29	25	92,6
Вироблено ТП на 1 серед. робітника, тис.грн	526,6	951,9	1754,2	233,3
Фонд оплати праці, тис.грн	3078,0	3652,6	3840,0	24,8
Середньорічна заробітна плата 1 робітника, тис.грн	114,0	125,9	153,6	34,7

Джерело: розраховано автором за даними звітності ф.1 - ПВ

За даними таблиці можна сказати, що середня чисельність працівників у 2021 році порівняно з 2019 роком зменшилася на дві особи. Водночас кількість робочих днів на одного працівника збільшилася на п'ять. Це пов'язано зі збільшенням обсягу роботи на одного співробітника. Така ситуація передбачає інтенсивне використання праці на підприємствах.

Аналізуючи дані, відмітимо, що фонд оплати праці в 2021 р. в порівнянні з 2019 р. збільшився на 24,8 %, на це вплинула зростання середньорічної заробітної плати на 34,7 %, при тому що чисельність робітників зменшилась. Така ситуація пояснюється застосуванням заходів стимулювання робітників до кращого виконання робіт. Як висновок, можна стверджувати, що робоча сила на підприємстві використовується ефективно, оскільки продуктивність праці з року в рік підвищуються.

Відносно валової продукції, виробленої на 1 середньорічного працівника, то вона підвищилася по господарству на 1227,6 тис.грн або на 233,3 % у 2021 році порівняно із 2019 роком. Це вказує на якісне використання робочої сили на підприємстві і як наслідок спостерігається підвищення продуктивності праці.

На підставі даних таблиці 2.3 проведемо аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «СП-АГРОС» за 2019-2021 роки, котрі відображають ефективність діяльності господарства. Так у 2021 році у порівнянні із 2019 роком валова продукція збільшилась на 42,3 %, в постійних цінах на 100 га сільськогосподарських угідь. Таке підвищення зумовлене зростанням вартості валової продукції по підприємству, що вказує на ефективне землекористування.

Таблиця 2.3 - Основні економічні показники господарської діяльності

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	2021 р. до 2019 р., %
Товарна продукція, всього, тис. грн	13542,3	26089,2	41767,1	у 3,08 рази
Валовий прибуток:	3506,8	7491,3	26207,2	у 7,47 разів
Чистий прибуток, тис. грн	2065	5647	24464,5	у 11,85 разів
Рівень рентабельності (+/-),	34,9	40,3	168,4	

Джерело: розраховано автором за даними звітності ф.1, ф.2

Продуктивність праці за останні три роки підвищилась на 55,9 % за рахунок підвищення матеріальної зацікавленості робітників в результатах роботи та покращенню трудової дисципліни, що говорить про якісне використання робочої сили. Товарна продукція на 100 га сільськогосподарських угідь, за три роки підвищилась на 28224,8 тис грн. або на 208,4 % за рахунок збільшення виручки від реалізації. На 1 середньооблікового працівника обсяги товарної продукції зросли більше ніж у три рази або на 1169,1 тис.грн, а це близько 233,0 %, що зумовлено збільшенням обсягів виробництва.

Валовий прибуток на 100 га с-г. угідь у 2021 році у порівнянні із 2019 роком підвищився на 2997,3 тис.грн або більше ніж у 6 разів, а валовий прибуток на

1 середньооблікового робітника зріс на 918,4 тис.грн ивень. Подібні зростання це наслідок зросту валового прибутку по господарству у 2021 році у порівнянні із 2019 роком. Чистий прибуток на 100 га сільськогосподарських угідь та на 1 середньорічного працівника підвищився у 2021 році порівняно із 2019 роком на 21960,2 тис.грн або у 11,68 разів та на 902,1 тис.грн або у 12,8 разів відповідно. Таке підвищення це наслідок зросту чистого прибутку по господарству у 2021 році у порівнянні із 2019 роком. Рівень рентабельності в цілому по підприємству за останні три роки збільшився на 133,5 % та у 2021 році склав 168,4%.

Отже, ТОВ «СП-АГРОС» — це підприємство, котре веде прибутковий бізнес. Головні фінансово-економічні показники зберігають зростання. Це позитивно позначається на фінансовому становищі компанії та має потенціал для

отримання високих прибутків. Протягом останніх кількох років компанія спостерігала зростання доходів за рахунок збільшення продажів продукції. Інтенсивно та ефективно використовуються всі можливі ресурси (матеріальні, нематеріальні, трудові, технічні, фінансові).

2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємства

Інформаційні системи є основою маркетингової діяльності підприємства міста і використовуються для управління всіма економічними процесами. Проведення аналітичних процесів є основою розробки маркетингових стратегій, необхідні успішної роботи компанії. Таким чином, за допомогою економічного аналізу проводяться маркетингові дослідження, що відстежують усі зміни кон'юнктури ринку та оцінюють можливості мобілізації резервів для просування товарів та послуг на ринку.

Велике значення у забезпеченні конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції має створення сильної та ефективної системи маркетингу для управління сільськогосподарським підприємством та впровадження ефективних механізмів ведення маркетингової діяльності на цьому підприємстві. Слід зазначити подвійну спрямованість методів, які у маркетингу, і аналітичних методів.

Кон'юнктура ринку, наявність реальних та потенційних покупців, внутрішнє та зовнішнє середовище, моніторинг комерційних можливостей конкурентів, економічний вплив таких факторів, як ринок, при розробці маркетингових програм та стратегій. Аналіз цін та формування цінової політики здійснюється з метою отримання прибутку.

Таким чином, загальний добрий фінансовий стан компанії є показником ефективно проведеного маркетингового дослідження. У той самий час сама маркетингова діяльність потребує економічного аналізу визначення економічної ефективності роботи служби маркетингу.

Маркетинговий аналіз – це збирання найважливішої інформації про діяльність компанії. Отримана інформація містить інформацію, яка з найбільшою ймовірністю буде використана при формулюванні конкретних цілей та бізнес-стратегії подальшого розвитку фірми (підприємства).

У зв'язку з цим необхідно впровадити у сільськогосподарські підприємства ефективні системи маркетингових досліджень, щоб покращити їхню роботу в цьому напрямку. Це забезпечує керівників достовірною інформацією про стан ринку сільськогосподарських товарів та позицію конкурентів по відношенню до них. по-перше, вибір найефективніших каналів збуту продукції, по-друге, система управління реалізацією продукції, що включає у собі реалізацію маркетингових комплексів з усіх без винятку видам сільськогосподарської продукції;

Звісно, є певні специфіки розробки аграрно-маркетингового комплексу.

Проаналізуємо комплекс маркетингу для підприємства ТОВ «СП-АГРОС» (табл. 2.4)

Таблиця 2.4 - Маркетинговий комплекс ТОВ «СП-АГРОС» за 2021 рік

Товар	- кукурудза на зерно; - соняшник ; - соя
Ціна	Асортимент реалізованої продукції відрізняється доволі гнучкою ціновою політикою, яка орієнтована на споживача із різним видом доходу, ціни на виготовлену продукцію становили: - кукурудза на зерно – 767,6 грн./ц; - соняшник – 1866.5 грн./ц; - соя – 1465.0 грн/ц.
Система збуту	Система прямого збуту. Підприємство постачає сировину для: - ТОВ «Біолат» смт. Дубов'язівка, - ТОВ «Росток» м. Глухів, - Комбікормовий завод смт. Дубов'язівка
Методи просування товарів на ринку	Підприємство для просування виробленого товару на ринку використовує розміщення реклами у засобах масової інформації, зокрема це газети «Сумщина», «Сільські горизонти» та «Сільські вісті», в Internet.

Джерело: побудовано автором за внутрішньою інформацією підприємства

Систематичним інструментом для вивчення рівня конкурентоспроможності продукції компанії є метод SWOT-аналізу (табл. 2.5), що визначає взаємозв'язок між сильними та слабкими сторонами компанії, а також загрозами та можливостями, пов'язаними з цією діяльністю.

Тому для того, щоб економіка функціонувала ефективно та залишалася на товарному ринку, насамперед мають бути розроблені та реалізовані маркетингові стратегії. Для того щоб конкурувати в майбутньому, нам необхідно вдосконалювати нашу технологію виробництва. Для того, щоб у майбутньому мати можливість конкурувати з підприємствами у цій сфері, рекомендується вдосконалювати технологію виробництва основної продукції, сформулювати чітку мету й стратегії майбутнього розвитку підприємства, оновлювати матеріально-технологічну базу.

Аналіз сильних і слабких сторін компанії вказує на те, що ТОВ "СП-АГРОС" має хороші перспективи розвитку, але для максимізації прибутку необхідно оптимізувати маркетингову стратегію компанії, в результаті чого будуть виявлені найліпші шляхи збуту продукції та заохочення до співпраці нових клієнтів, реалізуючи продажі продуктів за допомогою електронної комерції та розробляючи стимули для постійних клієнтів.

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз діяльності підприємства

S (strengths – сильні сторони)	W (weaknesses - слабкі сторони)
• Стабільний попит на продукцію; • Провідна роль у заготівленій діяльності; • Сприятливі природно-кліматичні умови; • Виробництво перспективної сільськогосподарської продукції; • Екологічно чиста продукція • Вигідне поєднання якісних і цінових характеристик продукції; • Власні канали збуту; • Хороший імідж; • Наближеність до каналів збуту; • Досвідчений та кваліфікований керуючий персонал; • Кваліфіковані працівники.	• Слабка інтеграція та кооперація між гравцями ринку сільськогосподарської продукції; • Недосконала технологія; • Недостатнє та недосконале фінансування маркетингової діяльності; • Відсутні заходи, що спрямовані на дослідження потреб ринку; • Немає маркетингового відділу;

О (opportunities - можливості)	Т (threats - загрози)
• Застосування нових сортів рослин; • Використовувати власні ресурси; • Тенденція до зростання прибутковості; • Забезпечення зайнятості населення; • Розширення мережі продажів; • Вихід на нові ринки й регіони; • Співпраця та побудова взаємовідносин з іншими компаніями; • Автоматизація й механізація виробничих процесів;	• Використання конкурентом новітніх технологій; • Посилення тиску з боку конкурентів; • Ризики, пов'язані з несприятливими погодними умовами; • Фіскальні проблеми країни та галузі; • Зміни споживчого попиту; • Зростання інфляції; • Низький рівень правового захисту агробізнесу; • Недосконала податкова система; • Зростання цін на виробничі ресурси; • Погіршення кредитної політики; • Зменшення попиту на продукцію.

Джерело: побудовано автором [5]

За допомогою проведеного SWOT-аналізу діяльності компаній, що вивчаються, можна визначити переважання сильних сторін і вигідних можливостей для просування на ринку. Керівникам корпорацій рекомендується зосередити увагу на цих ключових питаннях під час прийняття стратегічних рішень.

Враховуючи результати проведеного у ТОВ «СП-АГРОС» SWOT-аналізу, можна сказати, що для досягнення вищевикладеного доцільно реально використовувати стратегії розвитку, що допомагають сільськогосподарським підприємствам освоювати ринок збуту своєї сільськогосподарської продукції.

Одним словом, керівництво ТОВ «СП-АГРОС» має працювати над тим, щоб максимально посилити свою конкурентоспроможність за цими факторами, одночасно усуваючи слабкі місця своєї діяльності. Доцільно розглядати скорочення витрат та підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок підвищення трудової мотивації співробітників компанії.

ТОВ «СП-АГРОС» врахувало всі представлені сильні сторони та можливості, розробило напрями подолання загроз та слабких сторін, запровадило ефективну систему корпоративного стратегічного управління. Якщо у вас є всі можливості для успішного розвитку.

Зазначимо, що формування асортименту – досить складний та

безперервний процес. Оптимальний асортимент, перш за все, індивідуальний для кожного підприємства й має залежність від ринку збуту, попиту, фінансів й багатьох інших ресурсів. Існує безліч загальних та своєрідних факторів, що впливають на формування асортименту кожної компанії. Без урахування цих чинників підприємство неспроможна сформувати ефективний асортимент.

Визначення номенклатури показників якості є важливим етапом детального аналізу маркетингової діяльності. Це перелік якісних чи кількісних характеристик однієї чи кількох характеристик продукту, що дозволяє реалістично оцінити та розглянути рівень якості. Це стосується певних умов створення, експлуатації і споживання. Кожен різновид продукції має свою певну номенклатуру показників якості, кількість яких залежить від виду та призначення продукції.

У таблиці 2.6 наведено термінологію для корпоративних показників якості. Давайте розглянемо основні види продукції, яку виробляють підприємства.

Таблиця 2.6 - Найменування показників якості підприємства

Показники	Види продукції
	Зернові та зернобобові
Призначення	Посівний матеріал, виробництво борошна, реалізація в торгівельній мережі
Надійності	Гарантійний термін не обмежений
Ергономічності	Зерно
Естетичності	Зсипають в складах, які повинні бути чистими, сухими, без шкідників
Уніфікації	Поділяється на сорти
Транспортабельності	Насипом
Екологічності	Не шкідливий
Безпеки	Безпечний

Джерело: систематизація опрацьованих літературних джерел

Ефективність виробництва сільськогосподарських підприємств великою мірою залежить ефективності виробництва зерна. Тому що виробництво крупи завжди вигідне, а прибуток від її реалізації спрямовується на розвиток інших галузей виробництва.

Ефективна організація збуту сільськогосподарської продукції має значний

вплив на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств. Це, безсумнівно, пов'язано з розвитком і стабільністю українського агропродовольчого ринку.

Економічний напрямок регулювання аграрного ринку заснований на оптимізації балансу продовольчих ресурсів. Регулювання попиту та пропозиції за допомогою прозорих ринкових процедур підготовки продукції, інтервенцій, застав, місцевих закупівель та продажів, регулювання імпорту та експорту продукції тощо.

Ціни, що використовуються для забезпечення сприятливих умов продажу, протягом століть залишаються важливим інструментом конкуренції на сільськогосподарських ринках. Рівень цін, який дозволяє сільськогосподарським підприємствам збільшувати відтворення продукції з прибутком, є ключовою умовою їх конкурентоспроможності. Ціна є одним із визначальних факторів, що визначають економічну діяльність компанії та ефективність її продукції. Ціна впливає на розмір доходу і, отже, на прибуток, отриману протягом року.

Однією з основних цілей ціноутворення на підприємстві є забезпечення виходу підприємства на беззбитковість та досягнення запланованого рівня рентабельності. При визначенні цінової політики компанії повинні ретельно враховувати значення ціни у складних системах регулювання ринку, її роль реалізації стратегічних намірів. Тому визнано, що основна мета ціноутворення має бути пов'язана з іншими цілями маркетингової стратегії.

У сучасних умовах глобалізації цінова конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств не лише відображає їхню здатність знижувати ціни за збереження беззбитковості, а й дає можливість зберегти та зміцнити свої ринкові позиції. Оскільки ціни є центром економічних відносин, сільськогосподарські підприємства можуть реагувати на зміни ринкових умов і контролювати результати своєї діяльності.

Цінова політика сільськогосподарських підприємств є комплексом заходів, вкладених у максимізацію прибутків і ефективний збут продукції, які у майбутньому сприяють розширенню загального відтворення

сільськогосподарської продукції і на досягнення соціальних благ через задоволення споживчих потреб. Серед іншого варто відзначити, що диверсифікація видів економічної діяльності, таких як кооперація з переробки та збуту сільгосппродукції, дозволить знизити витрати на розрахунки з посередниками та надасть можливість учасникам отримувати додатковий дохід.

Наголошуючи на особливості ціноутворення на сільськогосподарські товари, з урахуванням її беззбитковості, необхідно враховувати такі фактори, як: сезонність та природні умови, що впливає на рівень врожайності, місце реалізації, рівень платоздатності населення який формує попит та лаштує пропозицію.

Важливим елементом цінової політики ТОВ "СП-АГРОС" на торговому ринку є використання специфічних методів ціноутворення. Традиційно використовуються методи, орієнтовані на витрати. Цьому є низка причин. По-перше, цей метод є найпростішим і передбачає визначення витрат, а потім додавання до них певного відсотка або норми прибутку, без довгострокових і не завжди реалістичних розрахунків. По-друге, вона встановлює більш стабільні ціни з точки зору часу. Однак такий підхід тягне за собою певні ризики, а саме можливість встановлення цін вище прийнятного рівня без урахування попиту на продукт.

Ціноутворення, засноване на граничних витратах, визначає постійні та змінні витрати на одиницю продукції для ТОВ «СП-АГРОС» та додається націнка для забезпечення цільових показників прибутку.

Стабілізувати ринкову ціну за рівнем платоспроможного попиту населення не дозволяє висока собівартість сільськогосподарської продукції. Тому існує гостра необхідність підтримки сільськогосподарських підприємств із боку держави шляхом відшкодування витрат та надання пільг.

Сучасний стан та потреби національної економіки створюють гостру необхідність підвищення економічної ефективності виробництва зерна у всіх підприємствах, районах, областях та країнах загалом.

Досить важливим елементом маркетингового комплексу є концепція руху товару, шлях, по якому товар переміщується від виробника до споживача.

Пропонуємо більш детально розглянути обсяг реалізації продукції ТОВ «СП-АГРОС» у 2020 році за сегментами ринку (табл. 2.7)

Таблиця 2.7 - Обсяги реалізації продукції ТОВ «СП-АГРОС» по сегментам ринку, ц

Види продукції	Сегменти ринку						Всього	
	Місцевий ринок	%	Область	%	В межах України	%	Ц.	%
кукурудза на зерно	18866	38,0	27753	55,9	3030	6,1	49649	100,0
соя	1107	22,0	3925	78,0	0		5032	100,0
Всього:	19973	36,5	31678	57,9	3030	5,6	54681	100,0

Джерело: складено автором за внутрішньою інформацією ТОВ «СП-АГРОС»

Слід зазначити, що продукція досліджуваного підприємства реалізується здебільшого напряму від виробника до споживача, рідше через посередників.

Із вище наведеної таблиці можемо зробити наступні висновки: найбільша частка продукції продається в межах області (57,9 %), наступне місце займає місцевий ринок (36,5 %) і найменша частка споживачів знаходиться в межах України (5,6 %), із закордонними покупцями ТОВ «СП-АГРОС» до цього часу не співпрацювала.

Враховуючи викладене, слід зазначити, що в процесі формування цінової конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств перебувають такі заходи цінової політики:

- ❖ Проведення досліджень ринкових умов та цінових стратегій конкурентів.
- ❖ Створення прогнозів майбутніх цін за допомогою моніторингу.
- ❖ Розробка ефективних стратегій ціноутворення над ринком.
- ❖ Розвиток співробітництва з підприємствами з переробки сільгосппродукції та експортерами.
- ❖ Розробка вдосконалених технологій виробництва.

Реклама – відомий маркетинговий інструмент та перший крок до підтримки репутації та іміджу ферми. За допомогою реклами потенційні покупці

можуть дізнатися про новинки, ціни, обсяги продажу та якість продукції, яку пропонує компанія.

Динаміка витрат на рекламу ТОВ «СП-АГРОС» за останні 5 років наведена на рис. 2.1



Рисунок 2.1 - Витрати на рекламу ТОВ «СП-АГРОС» за 2017 – 2021 роки, тис. грн

Джерело: складено автором за внутрішньою інформацією підприємства

Реклама - це типова форма маркетингової комунікації, неособиста презентація або просування ідеї, продукту, послуги.

Основними цілями реклами є: інформування, переконання, нагадування покупцям про конкретну марку або бренд і його переваги.

Зауважте, що реклама компанії повинна повністю відображати всі переваги продукції, яку випускає підприємство, бути повною та самодостатньою. Тому розумно поєднувати різноманітні форми її прояви по регіонах, територіях держави, а саме через телебачення, радіо, ЗМІ, Інтернет, різні брошури тощо.

Зазначимо, що ці елементи маркетингового комплексу істотно впливають на розвиток маркетингової діяльності підприємства. Грамотно підібраний маркетинговий комплекс дозволить підприємству не тільки стимулювати попит на свою продукцію, але й завоювати лідируючі позиції на ринку та ефективно працювати в умовах зростаючої конкуренції в майбутньому.

2.3 Оцінка досягнутого рівня конкурентоспроможності продукції сільськогосподарського підприємства

Ряд особливостей, притаманних сільськогосподарському виробництву, формують специфічний прояв конкуренції. По-перше, виробництво продукції пов'язано із землею і не може переміщуватись в більш сприятливі з боку конкуренції умови. По-друге, більшість видів продукції відносяться до продуктів тривалого використання, і при тривалому транспортуванні погіршуються їхні товарні характеристики. По-третє, більша частина продукції є лише сировиною для переробних підприємств, тому її конкуренція складається на цілому ряді проміжних стадій, перед тим, як вона у вигляді абсолютно інших товарів потрапляє до кінцевого споживача. По-четверте, в сільськогосподарському виробництві практично повністю відсутня монополія по основних видах продукції. Однак це не виключає монополізму окремих підприємств всередині окремих територій, що найчастіше зустрічається при вирощуванні овочів. По-п'яте, конкуренція, котра в сільському господарстві розвивається не тільки між виробниками товарів, але й між товарами, має біологічні і агротехнологічні обмеження. По-шосте, сільськогосподарські підприємства значну частину продукції використовують як фактори виробництва, а, відповідно, мають ширші можливості керувати конкуренцією. Сукупність умов виникнення конкуренції вимагає аналізу конкурентного середовища різних етапах просування товару, спочатку сформованої серед сільських товаровиробників.

Концепція конкурентоспроможності продукції компанії складна та багатогранна. Це з тим, що його слід розглядати з різних точок зору, як технічних, і економічних. Це концепція, яка застосовна тільки до активних учасників ринку, що достатня конкурентоспроможність має ендогенне походження, що вона застосовна лише до активних учасників ринку, і для її правильного відображення слід використовувати низку індикаторів. У попередньому розділі ми розглянули численні визначення конкурентоспроможності продукції компанії. Інтерпретації цього поняття

доповнюють одне одного і характеризують конкурентоспроможність товару як здатність товару задовольняти конкурентним вимогам ринку, споживчому попиту проти іншими аналогічними товарами над ринком.

Щоб швидко реагувати на ринкові умови, що змінюються, компаніям необхідно оцінювати свою поточну конкурентну позицію. Оцінюється з економічної ефективності використання земельних ресурсів, собівартості, ступеня спеціалізації виробництва. Хоча ця оцінка не може систематично враховувати вплив усіх можливих факторів конкурентоспроможності, вона швидко встановлює слабкі та сильні сторони компанії у поточному періоді та дає збалансовану операційну картину, дає можливість приймати рішення.

Категорія конкурентоспроможності продукції підприємства є однією із важливих економічних характеристик і вагомим чинником рівня міцності економічного стану підприємства.

Особливу увагу слід звернути на фактори, що впливають на конкурентоспроможність продукції підприємства, за для визначення конкурентної та абсолютної сили ТОВ «СП-АГРОС» (табл.2.8)

Таблиця 2.8 - Фактори визначення конкурентної та абсолютної сили підприємства
(за 10-бальною шкалою)

№ за/п	Фактори	Оцінка експертів					
		ПСП «Глорія» с.Пекарі	ПП «Злата-агро»	ПСП «Агросвіт»	ПРАТ АФ «Мрія»	ТОВ «СП-АГРОС»	АКС
1	Прибутковість	6	4	8	9	8	-1
2	Репутація (імідж)	6	5	7	8	9	1
3	Продуктивність	6	4	6	8	7	-1
4	Продукція	7	3	7	9	8	-1
5	Фінансові ресурси	5	4	5	7	6	1
6	Виробничі потужності	4	3	6	7	5	-2
7	Дослідження і впровадження новинок	6	4	5	7	6	-1
8	Організація фірми	6	5	5	6	8	2
9	Трудові ресурси	6	4	5	6	8	2
10	Соціальна відповідальність	5	2	6	4	9	3
Конкурентна сила:		57	38	60	71	74	+3

Джерело: побудовано автором

Із вищенаведеної таблиці можна дійти висновку, що ТОВ «СП-АГРОС» має середній рівень привабливості, оскільки абсолютна конкурентна сила підприємства складає – (+3) бали. Лідируючі позиції займає агрофірма за такими факторами як : репутація, продукція , фінансові ресурси, організація фірми, трудові ресурси та соціальна відповідальність. За деякими показниками ТОВ «СП-АГРОС» має дещо гірші результати ,стосується це насамперед таких факторів як: прибутковість, дослідження і впровадження новинок, виробничі потужності.

Доцільно запропонувати керівництву, для покращення ситуації більш виважено організувати діяльність підприємства та в повній мірі забезпечити належний контроль над виконанням поставлених задач.

Для швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури господарству необхідно здійснювати оцінку їх поточної конкурентоспроможності. Проводити оцінку за окремими її факторами: економічною ефективністю використання земельних ресурсів, собівартістю, рівнем спеціалізації виробництва. Вона не дозволяє комплексно врахувати дію всіх можливих факторів конкурентоспроможності, але надає можливість дуже оперативно визначити слабкі та сильні сторони підприємства у поточний період часу і прийняти обґрунтовані управлінські рішення.

Оскільки основним напрямком діяльності підприємства є продукція рослинництва, а саме вирощування та реалізація зернових та зернобобових, то проведемо детальну оцінку конкурентоспроможності продукції (пшениця озима) ТОВ «СП-АГРОС» .

Першим кроком при здійсненні оцінки конкурентоспроможності пшениці озимої є порівняння її за технічні та економічні показники (табл.2.9)

Таблиця 2.9 - Показники визначення конкурентоспроможності кукурудзи на зерно

Основні показники	Оцінка показників, бали		
	ТОВ «СП-АГРОС»	ПП «Злата-агро»	ПРАТ АФ «Мрія»
Технічні			
Твердозерність, бали	4	2	4

Якість клейковини, бали	5	2	5
Вміст клейковини в зерні, %	28	23	27
Загальна хлібопекарська оцінка, бали	8,4	8,2	8,2
Відповідність стандартам, бали	2	2	2
Масова частка білка, %	14	11,3	13,8
Скловидність, %	68	59	67
Вологість, %	14,1	12,5	14,4
Зернова домішка, %	4	5	4
Смітна домішка, %	2	3	2
Сажкове зерно, %	5	6	5
Економічні			
Ціна, грн. за 1ц	767,6	759,4	760,24
Собівартість, грн. за 1 ц	306,8	298,56	311,54

Джерело: побудовано автором

Для розрахунку середньоарифметичного коефіцієнта вагомості кожного технічного параметру використаємо формулу 2.1:

$$A = \frac{1}{N} \sum_{j=1}^n a_{ij} \quad (2.1)$$

де, A – середньоарифметичний коефіцієнт вагомості;

N – кількість експертів;

n – кількість параметрів вагомості;

a_{ij} – параметри вагомості i-го показника

Для проведення оцінки якості конкурентоспроможності озимої пшениці було створено комісію із п'яти експертів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Оцінки експертів за технічними показниками якості, бали

Показники якості	Оцінки експертів					В середньому
	1	2	3	4	5	
Твердозерність	9	8	10	8	9	8,8
Якість клейковини	8	9	10	8	7	8,4
Вміст клейковини в зерні	8	10	9	8	8	8,6
Хлібопекарські властивості	8	10	9	8	8	8,6
Відповідність стандартам	10	9	9	9	10	9,4
Масова частка білка	9	8	9	9	9	8,8
Скловидність	9	8	9	8	8	8,4
Вологість	7	8	8	9	8	8
Зернова домішка	7	8	9	7	7	7,6
Смітна домішка	6	7	7	8	7	7
Сажкове зерно	7	6	7	8	8	7,2
РАЗОМ	-	-	-	-	-	90,8

Джерело: побудовано автором

Доцільно визначити економічні показники якості зерна ТОВ «СП-АГРОС», які представлені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Оцінки експертів за економічними показниками якості, бали

Показники якості	Оцінки експертів					В середньому
	1	2	3	4	5	
Ціна	7	7	8	8	9	7,8
Собівартість	8	7	8	8	7	7,6
Разом:	-	-	-	-	-	15,4

Джерело: побудовано автором

Застосовуючи формулу 2.1 середньоарифметичні коефіцієнти вагомості будуть становити:

$$A_1 = 8,8;$$

$$A_2 = 9,4;$$

$$A_3 = 8,6;$$

$$A_4 = 8,6;$$

$$A_5 = 9,4;$$

$$A_6 = 8,8;$$

$$A_7 = 8,4;$$

$$A_8 = 8,0;$$

$$A_9 = 7,6;$$

$$A_{10} = 7,0;$$

$$A_{11} = 7,2$$

Нормований коефіцієнт вагомості зможемо розрахувати, скориставшись формулою (2.2):

$$Q_i = \frac{\bar{A}}{\sum_{i=1}^n A_i} \quad (2.2)$$

Згідно формули 2.2 нормовані коефіцієнти вагомості кожного показника якості будуть становити:

$$Q_1 = 0,097$$

$$Q_2 = 0,104;$$

$$Q_3 = 0,095;$$

$$Q_4 = 0,095;$$

$$Q_5 = 0,103;$$

$$Q_6 = 0,097;$$

$$Q_7 = 0,096;$$

$$Q_8 = 0,088;$$

$$Q_9 = 0,084;$$

$$Q_{10} = 0,077;$$

$$Q_{11} = 0,079$$

Проведені розрахунки дають змогу констатувати, що найважливішими

фактором серед технічних показників, які мають вплив на попит є якість клейковини в зерні(0,10) та відповідність стандартам (0,10).Такий показник як вміст сміттевої домішки є фактором,який чинить найменший вплив покупців.

Отже, проведені розрахунки ,дають змогу стверджувати,що при здійсненні оцінки конкурентоспроможності продукції досліджуваного підприємства з боку споживачів необхідно враховувати саме ті властивості продукції, які є найбільш привабливими для споживачів та в повній мірі задовольняють їх потреби.

Наступним кроком є визначення впливу економічних показників. Середньоарифметичний коефіцієнт вагомості складає: (формула 2.1):

$$A_1 = 7,8; A_2 = 7,6$$

Нормований коефіцієнт вагомості (формула 2.2):

$$Q_1 = 0,51; Q_2 = 0,49$$

Розрахунки для подальшого визначення групового показника та показника конкурентоспроможності продукції підприємства за технологічним показником наведені в таблиці (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Технологічні показники конкурентоспроможності кукурудзи на зерно, бали

Основні показники	Вага	Оцінка показників, бали		
		ТОВ «СП-АГРОС»	ПП «Злата-агро»	ПРАТ АФ «Мрія»
Твердозерність, бали	0,10	4	2	4
Якість клейковини, бали	0,12	5	2	5
Вміст клейковини в зерні, %	0,09	28	23	27
Загальна хлібопекарська оцінка, бали	0,09	8,4	8,2	8,2
Відповідність стандартам, бали	0,11	2	2	2
Масова частка білка, %	0,10	14	11,3	13,8
Скловидність, %	0,10	68	59	67
Вологість, %	0,09	14,1	12,5	14,4
Зернова домішка, %	0,08	4	5	4
Смітна домішка, %	0,05	2	3	2
Сажкове зерно, %	0,07	5	6	5

Джерело: побудовано автором

Використовуючи дані таблиці 2.12 визначимо груповий показник та показник конкурентоспроможності за технологічним показником продукції досліджуваного підприємства та двох підприємств-конкурентів.

Показник конкурентоспроможності за технологічними параметрами розраховується за формулою (2.3):

$$I_{tp} = \sum_{i=1}^n P_i Q_i \quad (2.3)$$

$$I_{tp}(\text{ТОВ «СП-АГРОС»}) = 0,1*4 + 0,12*5 + 0,09*28 + 0,09*8,4 + 0,11*2 + 0,1*14 + 0,1*68 + 0,09*14,1 + 0,08*4 + 0,05*2 + 0,07*5 = 14,735$$

$$I_{tp}(\text{ПАТ ПП «Злата-агро»}) = 0,1*2 + 0,12*2 + 0,09*23 + 0,09*8,2 + 0,11*2 + 0,1*11,3 + 0,1*59 + 0,09*12,5 + 0,08*5 + 0,05*3 + 0,07*6 = 12,593$$

$$I_{tp}(\text{ПРАТ АФ «Мрія»}) = 0,1*4 + 0,12*5 + 0,09*27 + 0,09*8,2 + 0,11*2 + 0,1*13,8 + 0,1*67 + 0,09*14,4 + 0,08*4 + 0,05*2 + 0,07*5 = 14,534$$

Груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами розрахуємо за формулою (2.4):

$$K_t = \frac{I_{tp}}{I_{tp(\text{еталон})}} \quad (2.4)$$

За еталон взято кукурудзу на зерно ПРАТ АФ «Мрія».

Отже, груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами буде складати:

$$K_t = 14,735 / 14,534 = 1,014$$

Аналіз економічних показників наведений у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Економічні показники конкурентоспроможності кукурудзи на зерно

Показники	Вага	Товаровиробники		
		ТОВ «СП-АГРОС»	ПП «Злата-агро»	ПРАТ АФ «Мрія»
Ціна, грн. за 1ц	0,55	767,6	759,4	760,24
Собівартість, грн. за 1 ц	0,45	306,8	298,56	311,54

Джерело: побудовано автором

Показник конкурентоспроможності за економічними параметрами розраховується за формулою (2.5):

$$I_{ep} = \sum_{i=1}^n Z_i Q_i \quad (2.5)$$

Згідно формули (2.6):

$$I_{ep} (\text{ТОВ «СП-АГРОС»}) = 0,55 \cdot 767,6 + 0,45 \cdot 306,8 = 560,24$$

$$I_{ep} (\text{ПП «Злата-агро»}) = 0,55 \cdot 759,4 + 0,45 \cdot 298,56 = 552,02$$

$$I_{ep} (\text{ПРАТ АФ «Мрія»}) = 0,55 \cdot 760,24 + 0,45 \cdot 311,54 = 558,32$$

Груповий показник конкурентоспроможності за економічними параметрами розрахуємо за формулою (2.6):

$$K_e = \frac{I_{ep}}{I_{ep(\text{еталон})}} \quad (2.6)$$

$$K_e = 560,24 / 558,32 = 1,003$$

Інтегральний показник конкурентоспроможності знаходиться за формулою:

$$J_{kt} = \frac{K_t}{K_e} \quad (2.7)$$

$$J_{kt} = 1,014 / 1,006 = 1,01$$

Оскільки інтегральний показник конкурентоспроможності пшениці більше одиниці ($J_{kt} > 1$), то можемо констатувати, що кукурудза на зерно ТОВ «СП-АГРОС» має переваги щодо підприємств - конкурентів.

Зважаючи на проведені результати, визначення оцінки конкурентоспроможності продукції ТОВ «СП-АГРОС», доцільно проаналізувати сучасний стан конкурентоспроможності виробництва, ступінь задоволення потреб покупців і рівень конкурентної позиції п'яти підприємств Сумського району. Об'єктами дослідження будуть: ТОВ «СП-АГРОС», ПП «Злата-агро», ПРАТ АФ «Мрія», ПСП «Агросвіт», ПСП «Глорія».

Інформаційне забезпечення є ключовим компонентом успішної маркетингової функції для підприємства. Наявність інформації про стан попиту та пропозиції дозволяє компаніям швидко реагувати на очікувані зміни та продавати більш прибуткову продукцію. Тому всі керівники повинні мати доступ до новин державної аграрної політики, новин про кон'юнктуру агропродовольчого ринку, інформацію про ринки матеріально-технічних

ресурсів. Експертні прогнози щодо обсягів виробництва, цінової політики, економічної кон'юнктури та іншого. цінова інформація; статистика; аналіз ринкової кон'юнктури; комерційні пропозиції учасників ринку.

Маркетинг вимагає серйозного підходу до спеціалізації кожного окремого чи групи сільськогосподарських товаровиробників. Основна функція маркетингу полягає в обмеженні виробництва продукції, що не має попиту, з метою отримання прибутку, появи здорової конкуренції та збільшення виробництва прибуткової, якісної продукції, що користується підвищеним попитом на ринку.

Сфера збуту сільськогосподарського підприємства існує у всіх галузях, пов'язаних із виробництвом сільськогосподарської продукції. Тобто збирання, зберігання, переробка та реалізація продукції від початку, від поля (ферми) до кінцевої точки до споживача. Цей сектор виконує три основні завдання ринкової економіки, оскільки визначає потреби як державного сектора, і сільськогосподарського населення. що робити? Скільки ви робите? за якою ціною продаєте?

За відсутності маркетингових служб маркетингові дослідження проводить керівник підприємства. Він повинен постійно вивчати потреби потенційних клієнтів, також проводити планування продажу та виведення нових продуктів на ринок, аналізувати продажі аналогічної продукції конкурентів, аналізувати конкурентоспроможність підприємства.

До основних причин, що характеризують зростаючу роль стратегічного планування сільськогосподарського виробництва в умовах конкуренції, належать:

- ✓ посилення й жорсткість конкурентної боротьби, нестабільність кон'юнктури агропродовольчого ринку й ріст суперництва між системами управління в господарюючих структурах агропромислового комплексу;
- ✓ відмінна риса структури вітчизняної економіки: перевага великого бізнесу майже у всіх сферах господарювання, що у свою чергу вимагає постановки ефективної системи планування;

- ✓ обмеженість потенціалу й ресурсів аграрної сфери, при яких стратегічне планування виступає найбільш ефективним способом координації ресурсів підприємств АПК із метою забезпечення прибутку та росту;
- ✓ визначення стратегічних цілей розвитку сільськогосподарських підприємств і посилення мотивації планування, а також необхідність делегування повноважень персоналу;
- ✓ необхідність гнучкості при прийнятті управлінських рішень на різних рівнях планування: кон'юнктурному, структурному й стратегічному.

З проведеного дослідження слід докладніше проаналізувати причини виникнення конкурентної переваги досліджуваної підприємства.

Карти конкурентів допомагають виявити ключові тенденції змін, класифікувати конкурентів та визначити їхнє становище на ринку. Побудова карти є завершальним етапом оцінки конкурентоспроможності продукції компанії.

Карта ринкової конкуренції являє собою матрицю 4 x 4, побудовану на основі взаємної класифікації розміру та динаміки частки ринку компаній за тим чи іншим видом продукції. У нашому випадку ринкова частка компаній є показником, який частково свідчить про тенденцію розвитку аграрного сектора. Для побудови більш конкретної карти конкурентоспроможності ми використали набір тенденцій зміни стану сільськогосподарської продукції, кукурудзи на зерно, обстежених компаній та конкурентів, що були виявлені у процесі оцінки конкурентоспроможності продукції (рис. 2.2).

Конкурентна карта дає можливість виділити, яке з положень є найбільш вигідним, насамперед – це господарства, які належать до першої групи (лідери ринку, які швидко підвищують конкурентні переваги) та ті, які є найбільш слабкими (аутсайдери ринку, які швидко втрачають конкурентні переваги).

Сучасна позиція господарства Темп приросту конкурентних переваг	Класифікаційні групи			
	господарства лідери	господарства які мають сильну конкурентну позицію	господарства зі слабкою конкурентною позицією	господарства -аутсайдери

Класифікаційні групи	I	господарства, котрі швидко збільшують конкурентну перевагу	ПРат АФ «Мрія»			
	II	господарства, котрі повільно збільшують конкурентну перевагу	ПСП «Агросвіт»	ТОВ «СП – АГРОС»		
	III	господарства, котрі повільно втрачають стійку конкурентну перевагу		ПСП «Глорія»		
	IV	господарства, котрі швидко втрачають стійку конкурентну перевагу				ПП «Злата-агро»

Рисунок 2.2 - Конкурентна карта ринку сільськогосподарської продукції для господарств Сумського району, 2021 р.

Джерело: власні дослідження автора

З даних на рис. 2.2 видно, що ТОВ «СП – АГРОС» належить до сильної конкурентної групи та поступово нарощує свою конкурентну перевагу. На районному рівні досліджувана компанія займає лідируючі позиції, потім вказує, переважно, рівень реалізації круп'яних і зернобобових культур. Як було зазначено раніше, запорукою успіху є висока якість продукту, результатом якого є висока прибутковість компанії.

Відповідно до теорії М. Портера про п'ятьох сил конкуренції, рівень конкуренції у галузі чи конкретному ринку представлений п'ятьма силами. Загроза появи нових конкурентів, конкуренція серед існуючих компаній. Залежність від постачальників, впливом геть покупців. Проведений аналіз показує, що вплив п'яти конкурентних сил на галузь виробництва круп мінімальний, а галузь характеризується високим рівнем привабливості.

На засадах детального аналізу поточного стану зернової галузі та рівня ефективності виробництва зерна у досліджуваних господарствах, їх становища на конкурентному ринку та перспективного потенціалу було створено розроблений алгоритм формування конкурентної стратегії рисового поля. . Завоювання високого становища у майбутньому дозволить створити ефективні механізми стратегічного планування вітчизняних сільгоспвиробників круп'яної продукції. Таким чином, процес постановки цілей та стратегічного спрямування підвищує ефективність конкурентних стратегій. Це проявляється у поліпшенні

функціональної конкурентоспроможності та підвищення економічної ефективності виробництва зерна у досліджуваних господарствах.

Таким чином, можна з упевненістю сказати, що ТОВ «СП – АГРОС» має досить привабливі конкурентні переваги. Його основною конкурентною перевагою є в основному вирощування екологічно чистої продукції, навіть якщо це вимагає великих капітальних вкладень, великих витрат та великої кількості часу. Така перевага одна із найважливіших за умов існування сучасних сільськогосподарських підприємств, але вона враховує наявність гострої конкуренції.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ПРОДУКЦІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Пріоритетні напрямки підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства за рахунок інноваційної складової

Сільськогосподарські виробничі підприємства відіграють важливу роль в економіці України, але відсутність фінансування стримує розвиток аграрного

сектору. Підвищення рівня аграрної привабливості Сумського району, залучення інвестицій є невід'ємною частиною розробки та впровадження інновацій в АПК. Тому, в сьогоdnішній ситуації, за обмеженості внутрішніх ресурсів та наявності внутрішніх економічних криз, питання запровадження інновацій стає особливо актуальним, що зумовлює необхідність удосконалення інноваційної та інвестиційної політики більшості підприємств, зокрема і в ТОВ «СП-АГРОС». Зростаюча роль інноваційної діяльності в сучасних умовах має стати основою стабільного та ефективного економічного зростання агропромислового комплексу Сумського району та країни загалом. Проаналізувавши стан агропромислового комплексу країни та його інвестиційної та інноваційної політики, ми узагальнили основні напрями покращення останньої (рис. 3.1).

Сучасна інноваційна діяльність ТОВ «СП-АГРОС» полягає в орієнтуванні на задоволення запитів споживачів. Найновіші технічні чи організаційні рішення є аналіз виробничих умов, потреб ринку, організаційно-технічних можливостей досліджуваного господарства. Динамічне ринкове середовище викликає зміни та появу нових потреб. З цієї причини пропозиції ТОВ «СП – АГРОС» повинні постійно удосконалюватись за допомогою реалізації інноваційної політики. Для забезпечення повсякчасного відновлення продукції та поліпшення виробничих процесів на досліджуваному підприємстві потрібно безперервно виявляти перспективні та наявні проблеми, що пов'язані із зміною життєвого циклу продукції та технологій. Необхідно здійснювати пошукову інноваційну діяльність у різних напрямках із виділенням окремих пріоритетних інноваційних проектів.

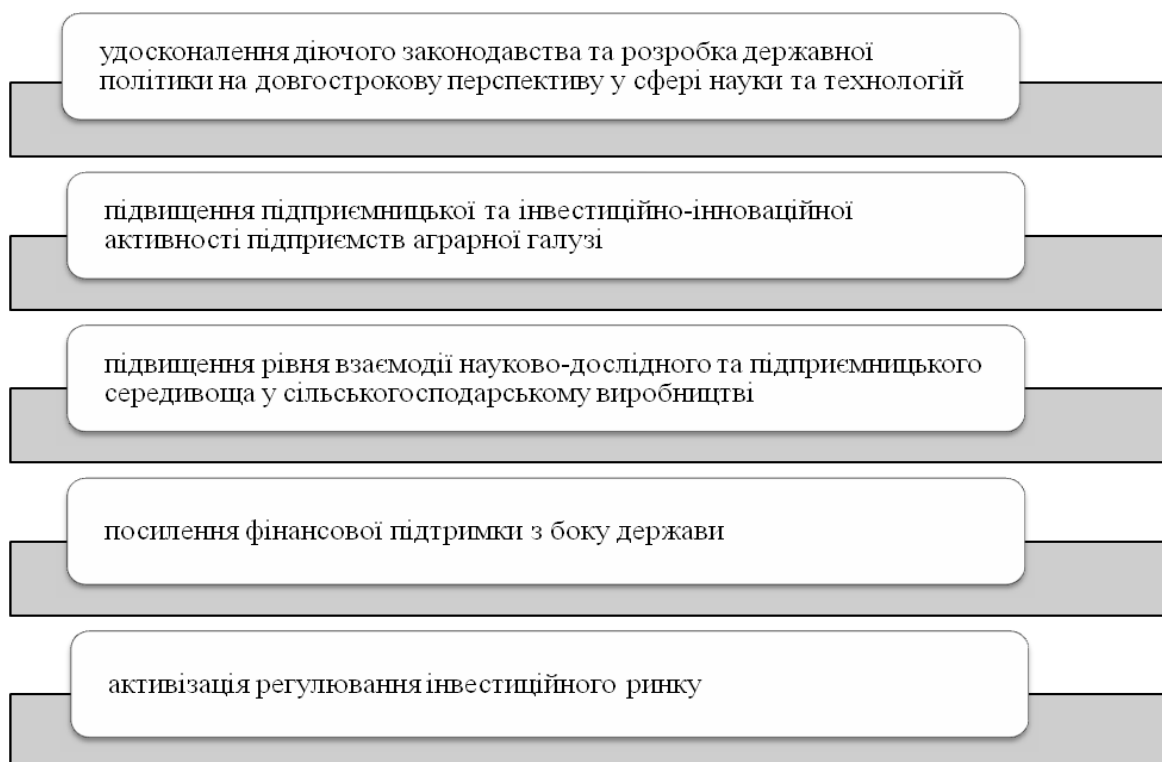


Рисунок 3.1 - Напрями удосконалення інноваційно-інвестиційної політики держави щодо перспектив розвитку сільськогосподарських підприємств

Джерело: [13, 17, 18]

Інноваційна політика ТОВ «СП – АГРОС» визначає основні напрями зміни інноваційних функцій компанії з урахуванням змін довкілля та інноваційні завдання відповідно до обраного типу стратегії. Необхідно сформувати та визначити можливий діапазон інноваційних рішень. Мета формування інноваційної політики полягає в тому, щоб інтегрувати всі компоненти для виконання комплексного завдання та досягнення кінцевого результату [3, с.135]. При цьому, слід враховувати такі фактори:

- складність нового продукту, яка пов'язана з технологією та має значний вплив на технікоекономічні показники виробництва;
- визначення додаткових альтернативних джерел фінансових ресурсів, фінансових результатів (прибутків або збитків) у перехідні періоди виробництва;
- застосування навичок визначення кількісних втрат при запуску у виробництво нової продукції, з урахуванням недостатнього завантаження виробничих потужностей;

- здійснення обміну документації (конструкторської та технічної) при переході на виробництво нової номенклатури продукції, що впливає на час і витрати, пов'язані з підготовкою виробництва;
- відстеження динаміки зміни частки використання матеріальних та трудових ресурсів на підвищення витрат у період впровадження виробництва нових видів продукції після застосування нових видів техніки, що, в свою чергу, значно ускладнює процес планування інноваційної політики;
- потреба в необхідності врахування процесу проходження адаптації виробництва відповідно до новітніх технологічних процесів і щоб у період оновлення відбувалося пристосування виробництва до нових технологічних процесів та працівники підприємства набували необхідних навичок для виконання нових операцій [19. стор 307].

Вдале впровадження інноваційних рішень на ТОВ «СП – АГРОС» є досить реальним, при умові проведення виваженої інноваційної політики, яка сприятиме залученню до інноваційної діяльності підприємства всіх функціональних служб. Так, до складу інноваційної політики входять: політика структурних змін, інвестиційна політика, маркетингова політика, технічна політика.

Всі перелічені вище політики ТОВ «СП - АГРОС» мають завдання та інструменти їх реалізації, спрямовані на сталий розвиток підприємства та його ефективну господарську діяльність.

Комплекс внутрішніх сегментів, досконалість внутрішнього середовища, що забезпечується раціональною взаємодією за принципом динамічної рівноваги, спрямоване на ефективний розвиток діяльності та розвиток підприємства [13].

Нові породи тварин, сорти та гібриди рослин, марки та удосконалення сільськогосподарської техніки, мікробні штами, технології, економічний розвиток (задокументовані методи, різні рекомендації), хімічні та біологічні препарати (вакцини) – це найважливіші інновації у сільськогосподарському секторі.

Порівнюючи реалізацію інноваційного процесу у сільському господарстві з іншими галузями, можна зазначити, що він характеризується тривалішим періодом розробки та затвердження нововведень. Особливо це важливо при виборі порід тварин та рослин. Наприклад, інноваційний процес від початку селекційної роботи до впровадження нових гібридів цукрових буряків тривав 25 років, з яких селекційний процес зайняв майже 18 років.

Варто виділити такі основні ознаки інноваційного процесу в сільськогосподарському виробництві [22, с.27-30]:

- існує багато видів сільськогосподарської продукції та продуктів їх переробки, а процес виробництва досить різний;
- наявність у деяких регіонах країни значних відмінностей в агротехнічних умовах виробництва;
- технології в сільському господарстві залежать від природних умов;
- децентралізація сільськогосподарського виробництва;
- у більшості випадків виробники сільськогосподарської продукції відокремлюються від наукових установ, які займаються виробництвом наукової продукції;
- наукові результати та досягнення не передаються сільгоспвиробникам у зв'язку з відсутністю організаційно-економічних механізмів.

ТОВ «СП - АГРОС» має проводити інноваційну політику, засновану на певних принципах, які визначають межі інноваційної діяльності на підприємстві і є загальним і системним підходом до управління інноваційними процесами. Інноваційна політика повинна враховувати регулятивні механізми зовнішньоекономічного середовища та розвиватися так, щоб гарантовано забезпечити розвиток бізнес-ідеї для досягнення місії підприємства та створити механізми її реалізації. Тому, інноваційна політика в ТОВ «СП – АГРОС» повинна:

- враховувати ресурсні можливості підприємства;
- бути стратегічною за своєю природою;
- враховувати зовнішні можливості та фактори загрози;

- базуватись на системному підході до її побудови.
- мати безперервний та комплексний характер інноваційної діяльності підприємства, що охоплює усі внутрішні елементи;
- забезпечувати цілісність інноваційної політики та новітність досягнень науково-технічного прогресу у комплексі.

З урахуванням вищевказаних умов для формування інвестиційної політики на даному підприємстві потрібно дотримуватись принципів стратегічно орієнтованої переваги, збалансованості, комплексності та інформаційної безпеки з урахуванням запропонованих вимог щодо формування інвестиційної політики, а також враховувати потреби ринку, плани та поставлені цілі.

Інноваційна політика підприємства визначає напрям стратегічних змін згідно з вимогами зовнішнього середовища, можливість вибору інноваційного рішення відповідно до обраного типу стратегії, формує інноваційні завдання та покликана створити умови для оперативного введення інновацій [16].

Формування інноваційної політики ТОВ «СП – АГРОС» відбувається у певному порядку, починаючи з аналізу довкілля із врахуванням інноваційних прогнозів розвитку науково-технічного прогресу та визначення загальних стратегій підприємства. В залежності від наявності ресурсів та економічного потенціалу тип інноваційної політики визначається на основі стратегії підприємства [23, с.108].

Схематичне зображення послідовності формування та реалізації інноваційної політики ТОВ «СП-АГРОС» наведено на рис. 3.2.

Наступальний тип характеризується значним ризиком, високою науковістю вироблених продуктів та швидкістю впровадження інновацій. Реалізація такої політики залежить від значного науково-технічного потенціалу підприємства, високої гнучкості структурних елементів щодо акумулювання необхідних фінансових ресурсів з метою реалізації інноваційних проектів, підготовленості топ-менеджерів до ризиків та акумулювання їх здібностей до акумулювання необхідних фінансових ресурсів для інноваційних проектів.

Інноваційний тип політики створює умови для більш точних і правильних рішень у поточній діяльності підприємства: технологія виробництва, його розмаїття в рамках основної структури, розвиток секторів ринку, вдосконалення інструментів маркетингу тощо. Перелічені заходи дають змогу підприємству протягом більш тривалого часу забезпечувати модернізацію технології, дизайну продукту чи методів, що полегшують його реалізацію [21].

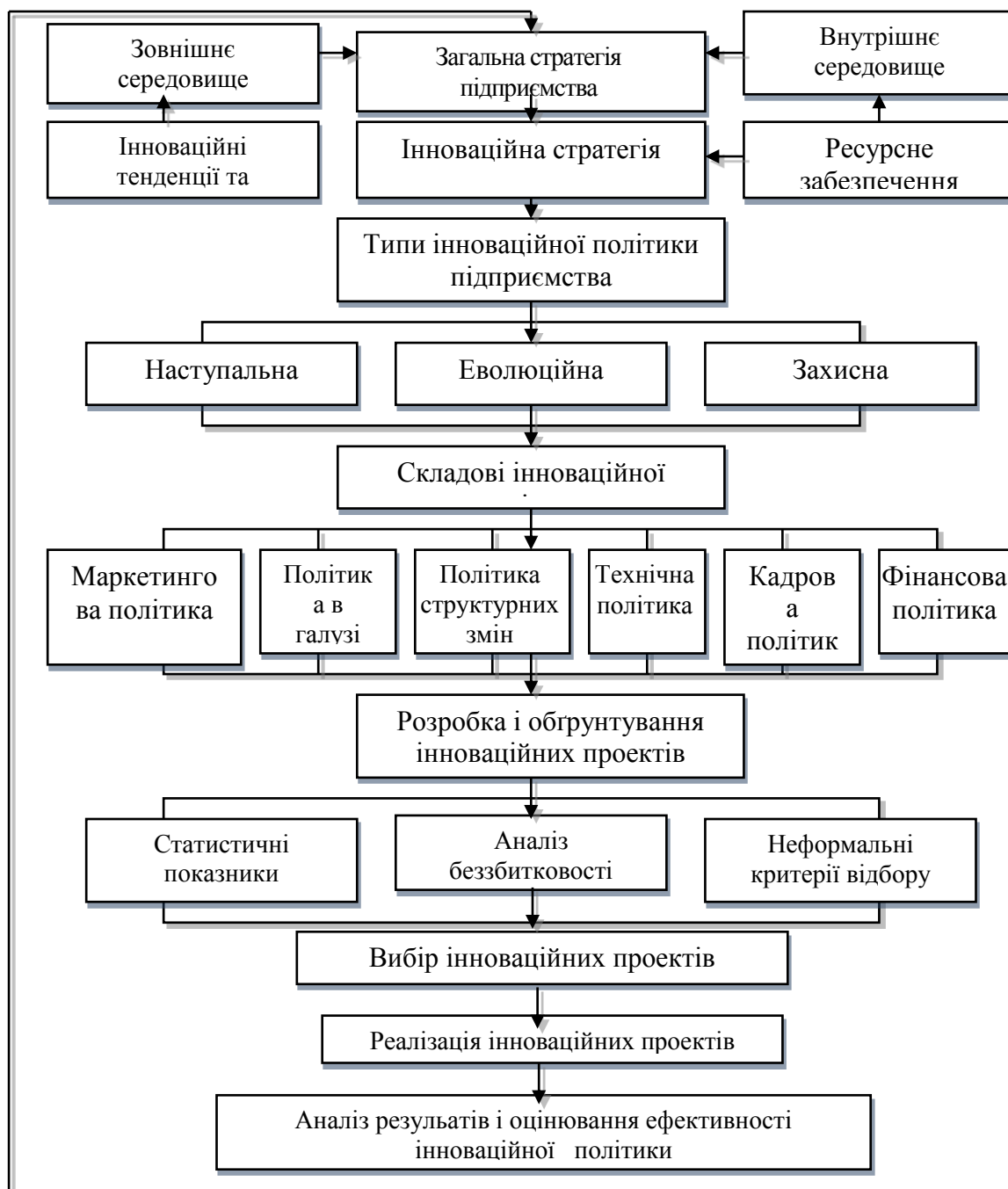


Рисунок 3.2 - Послідовність формування та реалізації інноваційної політики ТОВ «СП – АГРОС»

Джерело: систематизоване автором за результатами опрацювання літературних джерел

Захисна інноваційна політика повинна гарантувати, що підприємство збереже свої позиції на ринку та попередить його банкрутство. Через дефіцит фінансових ресурсів пошук інновацій концентрується на стадії, коли можна знизити собівартість продукції, щоб утримати ціни на продукцію на максимально низькому рівні і не втратити конкурентоспроможність.

Інноваційна політика ТОВ «СП – АГРОС» включає: політику в галузі науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР); шляхи структурних змін; технологічну та кадрову політику; фінансово-економічну політику.

Маркетингова політика може бути використана для аналізу готовності ринку до появи продуктів інноваційного дизайну та визначення ефективної реалізації політики продажу та заходів, що сприяють виведенню організацією продукту на ринок [25, с.405-410].

Заходи у сфері досліджень і розробок передбачають визначення наукового потенціалу підприємств, розробку науково-технічної політики з урахуванням результатів дослідження ринку, розвиток техніки, науково-технічну та технологічну політику.

Політика структурних змін має на меті вивчити внутрішню структуру та організаційну форму підприємства, сформувати організаційну структуру, структуру управління та корпоративну культуру, що відповідають поставленим перед ним завданням. У технічній політиці розглядаються можливості виробництва та контрзаходи, спрямовані на усунення виявлених протиріч, способи технічного переозброєння (оновлення) основних засобів у ТОВ «СП-АГРОС», оцінюють стан техніки, розробляють та реалізують план заходів спрямований на модернізацію підприємства, планування та організація процесів закупівлі матеріалів та технологій.

Кадрова політика передбачає відбір і стажування працівників і створення та розвиток професійної команди працівників, стимулювання та мотивація ініціативності і творчої діяльності співробітників, створення робочих груп, які

генерують інноваційні ідеї, визначення методів розвитку людських ресурсів, розробку методів подолання опору. змінювати тощо [23].

Фінансова політика охоплює всі фінансово-економічні напрями діяльності ТОВ «СП – АГРОС», сприяючи реалізації інноваційної політики. Вона спрямована на пошук джерел інвестицій в інноваційні проекти та управління грошовими потоками, які можна отримати в ході реалізації проекту.

Етапи інноваційної політики завжди мають взаємодіяти. Кожен з них може забезпечити впровадження інновацій, спрямованих на вирішення завдань в окремих функціональних сферах, що покликані забезпечити максимальну взаємодію та високу якість виробничого процесу, визначити, які зовнішні та внутрішні чинники впливають на його складові. За для ширшого аналізу та більш ефективного впровадження новацій на ТОВ «СП-АГРОС» зведемо до таблиці (табл. 3.1) основні чинники, що сприяють або стримують інноваційний розвиток підприємств України.

Таблиця 3.1 - Головні фактори, котрі сприяють чи стримують інноваційний розвиток підприємств України

Фактори, котрі сприяють інноваційному розвитку	Фактори, котрі стримують інноваційний розвиток
Екзогенні:	Екзогенні:
- Гостра конкуренція в галузі; - Створення законодавчої бази для захисту прав інтелектуальної власності; - Зниження тарифів на окремі види наукоємного імпорту; - Розвиток інноваційної інфраструктури; - Державна підтримка галузі; - Сприяти міжнародному науково-технічному співробітництву; - Розвивати високоякісні таланти.	- Розвиток інфляційного процесу; - Високі ризики, пов'язані з розробкою та виведенням на ринок нових продуктів; - Немає фінансового забезпечення для проведення наукових досліджень; - Неналежне нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності; - Відсутність податкових і фінансових пільг; - Невисокий науковий та технічний потенціал країни
Ендогенні:	Ендогенні:
- Виробничо-збутовий, інноваційний, фінансовий потенціал; - Необхідність розвитку конкурентної переваги; - Інтелектуальний потенціал працівників; - Матеріальна мотивація та стимулювання працівників; - Диверсифікація виробництва; - Узгодження елементів системи якості підприємства і ступеня задоволення потреб споживачів;	- Відсутність оперативного контролю та координації діяльності підрозділу; - Відсутня обґрунтована інноваційна політика та стратегії; - Організаційна структура та культура не узгоджуються з корпоративними інноваційними цілями; - Невідповідність потреб у ресурсах з інноваційними можливостями; - Поганий зв'язок між підрозділами; - відсутність повної інформаційної бази

- Науково-технічне співробітництво з університетами та науковими установами.	інноваційних розробок; - Низька мотивація співробітників.
--	--

Джерело: систематизовано автором за [3,18]

Порівняно з європейськими країнами інноваційна активність українських компаній є низькою. Промислові підприємства в основному зосереджуються на інноваціях продуктів і процесів.

Таким чином, при формуванні та, в подальшому, реалізації інноваційної політики в ТОВ «СП – АГРОС» має опиратися на використання трьох основних типів інноваційної політики, таких як наступальна, еволюційна та захисна.

Структура інноваційної політики включає маркетингову політику, політику досліджень і розробок, політику структурних змін, технологічну політику, політику талантів і фінансову політику. Усі компоненти інноваційної політики залежать від стратегічних цілей і завдань досліджуваного підприємства.

3.2 Обґрунтування вибору стратегії управління конкурентоспроможністю продукції підприємства

М. Портер, професор Гарвардської школи бізнесу, один із вчених, який зробив значний внесок у розвиток стратегічного управління [20]. Він є розробником теорії конкурентної переваги, що ґрунтується на п'яти силах, зокрема:

- загроза виникнення товарів-замінників;
- значна залежність від постачальників;
- загроза появи на ринку нових конкурентів;
- наявність суперництва між окремими підприємствами;
- значний вплив покупців.

На базі даної концепції необхідно дослідити конкурентоспроможність виробленої продукції на ТОВ «СП-АГРОС» шляхом оцінки впливу сили на галузь:

- Оцінка «1» - якщо вибрано найменш впливовий фактор;

- Рейтинг «2» - фактор незначного впливу;
- Рейтинг «3» - фактор має значний вплив;
- Оцінка «4» - продуктивність галузі повністю залежить від впливу цього фактора.

Перш ніж приступити до аналізу появи альтернативного товару, слід зазначити, що досліджувана компанія ТОВ «СП-АГРОС» є дуже спеціалізованою у сфері рослинництва.

Кукурудза — одна з найцінніших кормових культур. За обсягами виробництва продуктів харчування вона значно перевищує всі продовольчі культури. Зернові культури використовуються на їжу (20%), технологію (15-20%) і корм (60-65%). За вмістом кормової одиниці жито, ячмінь і овес переважають над кукурудзою. В одному кілограмі міститься 1,34 кормових одиниць і 78 грамів перетравного протеїну. Протеїн представлений неякісним кукурудзяним протеїном і глютенем, тому зерно слід змішувати з високобілковим кормом. Кукурудзяні зерна містять 65-70% вуглеводів, 9-12% білка, 4-8% рослинного масла (до 40% в зародку) і лише близько 2% клітковини. Зерна також містять вітаміни А, В2, В6, Е, С, незамінні амінокислоти, мінеральні солі та мікроелементи. У ньому мало білка та деяких незамінних амінокислот, особливо лізину та триптофану.

Кукурудза — одна з найпоширеніших продовольчих культур. Близько 65 відсотків загального світового виробництва зерна кукурудзи використовується на корм худобі. В якості основного незамінного інгредієнта концентрованих кормів, придатних для годівлі всіх сільськогосподарських тварин, особливо свиней і свиней, використовуються злаки в цільному, подрібненому або подрібненому вигляді. Має високі кормові властивості, оскільки містить майже всі необхідні речовини в легкозасвоюваній формі.

Зерна кукурудзи також використовують у їжу. З нього виробляють понад 150 найменувань харчових та технічних продуктів, у тому числі борошно, крупи, пластівці, крохмаль, патоку, глюкозу та спирт. Зі 100 кг зерна виходить 37-40 літрів спирту. Це на 3-5 літрів більше, ніж в інших зернових культурах. Із

зародків злаків добувають цінну харчову олію, що має лікувальні властивості (знижує рівень холестерину в крові та запобігає атеросклерозу).

З однієї тонни зерна можна отримати 56 кг крохмалю (або 60 кг фруктози або 38 л спирту), 22,4 кг комбікорму з вмістом протеїну 21%, 5,2 кг високоглютенного борошна, 2,7 кг кукурудзяної олії. Як просапна культура кукурудза має важливе агротехнічне значення.

Тому замінити кукурудзу іншою партією продукції, що гарантує стабільний попит з боку кінцевих споживачів та переробників, важко. Тому оцінюємо ризик появи замінників у «2» бали.

Наступний фактор – загроза появи нових конкурентів, комерційних структур, які безпосередньо вирощують продовольчі культури. Для дослідження цього фактора необхідно проаналізувати (у 5-річній динаміці) середньорічну кількість господарств, які займаються виробництвом продукту (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Кількість спеціалізованих зернових господарств в Сумській області з 2017 по 2021 роки та прогноз кількості з 2022 по 2023 роки

Показник	Роки					Прогноз на	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023р.
Кількість підприємств, що займалися вирощуванням зернових культур	30	30	29	28	28	27	26
відношення до попереднього року, %	X	-	96,7	96,6	96,6	96,4	96,3
відношення до 2017 р., %	X	-	96,7	93,3	93,3	90,0	86,7

Джерело: власні спостереження автора

З даних таблиці 3.2 видно, що протягом досліджуваного п'ятирічного періоду (2017–2021 рр.) кількість підприємств, які займаються вирощуванням продовольчих культур, зменшувалася в середньому на 3,4% на рік. Таким чином, у 2017 році в Сумській області було 30 діючих підприємств, а в 2021 році їх буде 28, що на 6,7% менше, ніж у 2017 році.

Враховуючи динамічний тренд кількості господарств, які займаються реалізацією зерна, ми прогнозуємо кількість на 2022-2023 роки. За рахунок середньорічного зменшення кількості сільськогосподарських підприємств на 3,4% за останні три роки темпи падіння знизилися. Виходячи з цієї тенденції,

очікується, що кількість сільськогосподарських підприємств у 2022 році становитиме 27, а у 2023 році – 26. Таким чином, загроза появи нових конкурентів на ринку сільськогосподарської продукції Сумської області зведена до мінімуму – ми оцінюємо її на «1» бал.

Третім чинником, що впливає привабливість галузі, є рівень конкуренції між існуючими конкурентами. У попередньому розділі ми оцінили конкурентоспроможність продукції п'яти підприємств, які конкурують з ТОВ «СП-АГРОС», і стало зрозумілим, що конкурентоспроможність серед сільськогосподарських підприємств є досить високою. Таким чином, цей елемент має бути оцінений у 3 бали.

Залежність від постачальників – наступний чинник, який впливає діяльність підприємства. Про цей чинник можна з упевненістю сказати, що він вплине на рівень ефективності виробництва ТОВ «СП-АГРОС». Це можна пояснити насамперед тим, що врожайність зернових залежить від прямих закупівель високоякісного посадкового матеріалу. Слід звернути увагу, що керівництво

ТОВ «СП-АГРОС» працює лише з перевіреними постачальниками сировини та матеріалів та рідко їх змінює.

Цей фактор, можна сказати, має значний вплив на діяльність компанії, тому ми поставили йому оцінку «3».

Вплив покупця є останнім фактором, який ми розглядаємо. Переробники області є основними покупцями цієї продукції у ТОВ «СП-АГРОС». Слід обережно підходити до вибору покупців, оскільки існує значна загроза залежності від ринку збуту. Це можна пояснити тим, що переробкою цього продукту займаються лише декілька підприємств у Сумській області та в Україні в цілому. Тому вони можуть спекулювати на ньому заради наживи і максимального доходу, а іноді навіть займатися змовою.

З іншого боку, у разі недостатньої кількості якісної продукції (що зараз спостерігається на вітчизняному ринку) провідні виробники можуть завищувати ціни на процесори. Однак ця ситуація, скоріше, виняток, ніж правило.

На нашу думку, оцінювати вплив покупців на сільськогосподарські підприємства доцільно з «3», оскільки якісні характеристики яловичини (вміст білка, жиру, бактеріальна забрудненість тощо), сортність, а отже і ціна, можуть визначається лише переробними підприємствами, а виробник цього продукту не має необхідного обладнання для перевірки. За допомогою таблиці 3.3 ми можемо узагальнити ваги впливу п'яти конкурентних сил.

Таблиця 3.3 - Вплив п'яти конкурентних сил (за Портером) на діяльність ТОВ «СП-АГРОС»

Показник \ П'ять сил впливу	Загроза появи товару-замінника	Загроза появи нових конкурентів	Рівень конкуренції на ринку	Вагомість впливу покупців	Вагомість впливу постачальників
Коефіцієнт питомої ваги впливу	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Оцінка показника	2	1	3	3	3
Відносна оцінка показника	0,4	0,2	0,6	0,6	0,6
Сумарна вага впливу	2,4				

Джерело: [20]

Варто зазначити, що в разі коли вона коливається від:

- 3,4–4 – усі п'ять сил мають значний вплив на підприємницьку активність, вести економічну діяльність у цій сфері надзвичайно складно, і ефективно працювати можуть лише підприємства з високоорганізованою системою стратегічного управління;

- 2,8–3,4 – у цьому випадку в середньому три фактори мають значний вплив на фірму, а два – інші види впливу. Від того, як менеджери справляються з балансом, сильних впливових осіб за рахунок слабших, залежить ефективність економічної діяльності;

- 2.8-2.2 - використовується вплив середнього рівня для визначення відносної привабливості галузі, яка є найбільш реальною ситуацією взаємодії п'яти конкурентних сил;

- 2.2–1 - галузь дуже приваблива - п'ять конкурентних сил мають незначний вплив на фірму.

Аналізуючи дані таблиці 3.3, можна вважати, що відповідно до теорії п'яти конкурентних сил М. Портера [20] галузь рослинництва, тобто напрямок посіву кукурудзи досліджуваних підприємств є інвестиційно привабливим.

Окрім п'яти сил М. Портера, суттєвий вплив на ефективність конкурентних стратегій розвитку галузі рослинництва ТОВ «СП-АГРОС» мають також фактори PEST. На нашу думку, це найкраще зробити за допомогою методу аналізу PEST, метою якого є моніторинг та контроль чотирьох факторів зовнішнього середовища: політичного, економічного, соціального та технологічного.

PEST-аналіз дозволяє більш повно враховувати фактори зовнішнього середовища для забезпечення ефективної діяльності та розвитку аграрних компаній. Аналіз PEST ТОВ «СП-АГРОС» наведено в таблиці 3.4

Таблиця 3.4 - PEST – аналіз для ТОВ «СП-АГРОС»

Критерій	Вагомість	Бальна оцінка	Критерій	Вагомість	Бальна оцінка
Політичні фактори			Економічні фактори		
Стабільність уряду	0,2	2	Економічна ситуація у країні	0,25	4
Діюче українське законодавство	0,15	4	Курс національної валюти, процентна ставка НБУ	0,3	5
Політика оподаткування	0,3	5	Рівень інфляції	0,2	4
Державне регулювання економіки	0,25	3	Інвестиційний клімат	0,15	4
Митні правила	0,1	1	Розвиток каналів збуту	0,1	5
Узагальнена оцінка	3,35		Узагальнена оцінка	4,40	
Соціальні фактори			Технологічні фактори		
Демографічні зміни у країні	0,1	3	Рівень розвитку науки і техніки	0,25	4
Соціальна мобільність населення	0,3	4	Патенти, ліцензії, ноу-хау	0,15	2
Соціальна стабільність	0,25	4	Інноваційний потенціал	0,15	4
Активність споживачів	0,2	3	Доступність нових розробок	0,25	2
Сім'я	0,15	3	Терміни впровадження інвестицій	0,2	4
Узагальнена оцінка	3,55		Узагальнена оцінка	3,20	

Джерело: побудовано автором

Виходячи з проведеного аналізу, бачимо, що найбільший вплив на діяльність аграрних компаній має група економічних факторів (сумісний бал = 4,40), що пов'язано з нестабільною економічною ситуацією в державі. Крім того, значний вплив має група соціальних факторів (комплексна оцінка = 3,55), яка пов'язана зі зміною життєвих цінностей та соціальною стабільністю.

Технічні фактори мають найменший вплив (в широкому сенсі бал = 3,20), що пов'язано з виявленням тенденцій технологічного розвитку, які часто є причиною ринкових змін і втрат, появи нових продуктів.

Щоб зменшити негативний вплив вищезазначених факторів, необхідно вжити відповідних заходів. Слід також звернути увагу на політичні фактори, оскільки вони опосередковують владу, яка, у свою чергу, визначає середовище фірми та доступ до ключових ресурсів для її функціонування.

На процес формування стратегічних цілей, напрямків та формування конкурентних стратегій галузі рослинництва для товариства з обмеженою відповідальністю «СП-АГРОС» впливатимуть лише стратегічні напрями розвитку сільського господарства, а саме стабілізація прибутковості, встановлення балансу між попитом і пропозицією, розвиток сільських територій, політика державних субсидій Розвиток формулювання, кооперації та методів управління, а також покращення підтримки інновацій (рис. 3.3.)

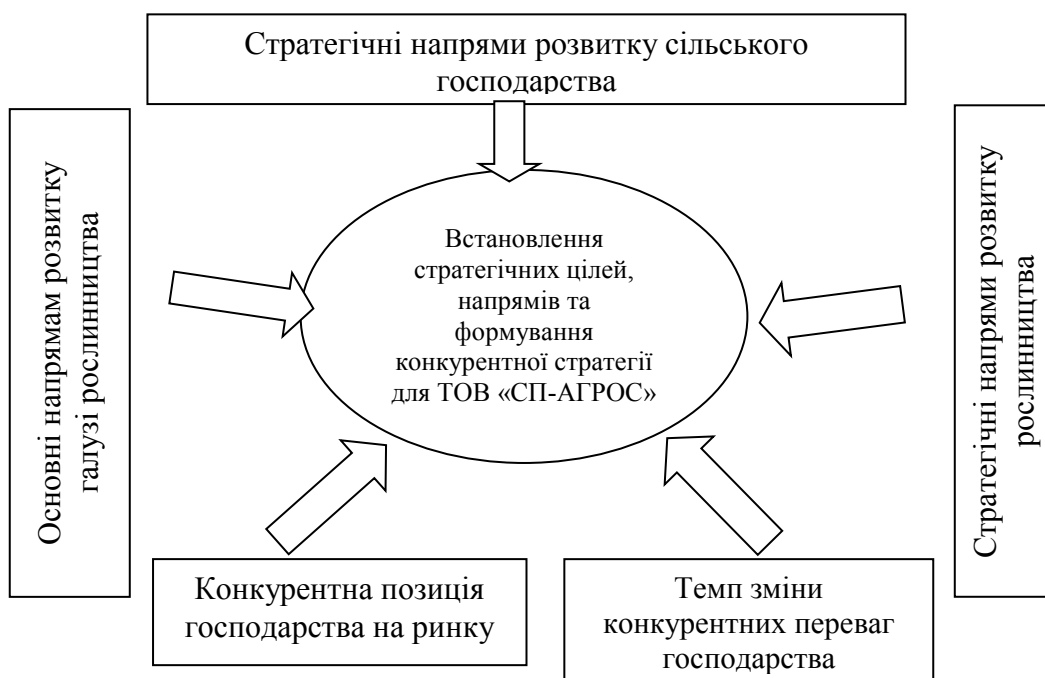


Рисунок 3.3 - Встановлення стратегічних цілей, напрямів та формування конкурентної стратегії для ТОВ «СП-АГРОС»

Джерело: побудовано автором [21]

З рисунку 3.3 бачимо, що швидкість зміни конкурентної позиції господарства на ринку та його конкурентної переваги також впливає на процес стратегічного планування ТОВ «СП-АГРОС».

На цій основі доцільно розглянути стратегічні цілі та напрями розвитку досліджуваних підприємств (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Визначення стратегічних цілей та напрямів розвитку галузі рослинництва

			А (лідер)	Б (сильна конкурентна позиція)	В (слабка конкурентна позиція)	Г (аутсайдер)
		Стратегічні цілі Стратегічні напрями	підтримання лідируючої позиції	розвиток ефективної системи збуту	збільшення конкурентоспроможності виробництва	збільшення рентабельності виробництва
Групи господарств	1 (швидке збільшення конкурентних переваг)	Збільшення ефективності реалізації конкурентних переваг	А1	Б1	В1	Г1
	2 (повільне збільшення конкурентних переваг)	диверсифікація виробництва й каналів реалізації	А2	Б2	В2	Г2

3 (повільне зменшення конкурентних переваг)	Збільшення темпів нарощення конкурентних переваг	A3	Б3	В3	Г3
4 (швидке зменшення конкурентних переваг)	техніко-технологічна модернізація виробництва	A4	Б4	В4	Г4

Джерело: [22]

До групи А входять господарства, головною стратегічною метою яких є випередження. Орієнтація на потреби кінцевих споживачів, формування ефективної системи збуту готової продукції є стратегічною метою розвитку господарств групи Б. Головне завдання господарств групи Б – підвищення конкурентоспроможності продукції. Стратегічною метою є підвищення рентабельності виробництва для групи Г підприємств.

Наступним кроком є встановлення стратегічних цілей, напрямів розвитку і на основі цього конкурентної стратегії досліджуваних господарств з точки зору поточної конкурентної позиції на регіональному ринку, наявних конкурентних переваг та з урахуванням. Стан галузі, перспективи розвитку та ступінь конкуренції (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Конкурентна стратегія, стратегічні цілі ТОВ «СП-АГРОС» та конкурентів за 2017-2024 рр.

Сільськогосподарські підприємства	Конкурентна стратегія	Основна ціль
лідери ринку		утримання позицій лідера
ПРАТ АФ «Мрія»	запровадження інновацій	
господарства із сильною конкурентною позицією		формування та розвиток ефективної системи збуту
ТОВ «СП-АГРОС»	запровадження інновацій	
ПСП «Глорія»	Негайне реагування на потреби ринку	
ПСП «Агросвіт»	диференціації товару	
Аутсайтери		Підвищення рентабельності виробництва
ПП «Злата-агро»	Зменшення собівартості	

Джерело: побудовано автором

Можна сказати, що конкурентною стратегією ТОВ «СП-АГРОС» та підприємств-конкурентів щодо розвитку галузі рослинництва у 2017-2024 роках є збільшення виробництва якісної сільськогосподарської продукції, адже без цього неможливо підвищити конкурентоспроможність підприємства. виробників країни. Це забезпечує ефективне виробництво (на внутрішньому та зовнішньому ринках) конкурентоспроможної продукції. Тому є можливість забезпечити якісними продуктами достатню кількість населення та підвищити рівень продовольчої безпеки країни.

Ми переконані, що основними стратегічними цілями та напрямком розвитку ТОВ «СП-АГРОС» є збереження міцної конкурентної позиції та створення власних переробних потужностей для виробництва органічної та екологічно чистої продукції з високою доданою вартістю.

3.3 Методи оцінювання реалізації стратегії підприємства

Оцінка є завершальним етапом у процесі реалізації стратегії. Вона дає змогу побачити, які наслідки отримала компанія після вибору певної стратегії. Оцінка стратегії має дуже велике значення для підприємства, адже саме вона дає поняття про те, чи відповідає вибрана стратегія можливостям і цілям підприємства, а також вимогам зовнішнього середовища. Найбільш розповсюдженим методом оцінки є збалансована система показників. Вона включає показники, які підбираються з урахуванням особливостей діяльності компанії та суттєвих аспектів стратегії. Збалансована система показників включає фінансові й нефінансові показники діяльності підприємства для внутрішніх управлінських цілей і насамперед спрямована на зв'язування показників у грошовому вираженні з операційними вимірниками таких аспектів діяльності підприємства, як задоволення клієнта; внутрішньофірмові господарські процеси; інноваційна активність; заходи з поліпшення фінансових

результатів. Вона охоплює зв'язок між монетарними й немонетарними величинами виміру, стратегічними й оперативними рівнями управління, минулими й майбутніми результатами, а також внутрішніми та зовнішніми аспектами діяльності підприємства. Збалансована система показників є інструментом інтеграції стратегії і мірою ефективної роботи підприємства. Збалансована система показників керує такими процесами, як переведення бачення у стратегії, доведення стратегій до всіх рівнів системи управління, бізнес-планування і розподіл ресурсів, зворотний зв'язок, навчання і поточний моніторинг використання стратегії [4]. Основна структурна ідея BSC полягає у тому, щоб збалансувати систему показників у вигляді чотирьох груп (рис. 1).

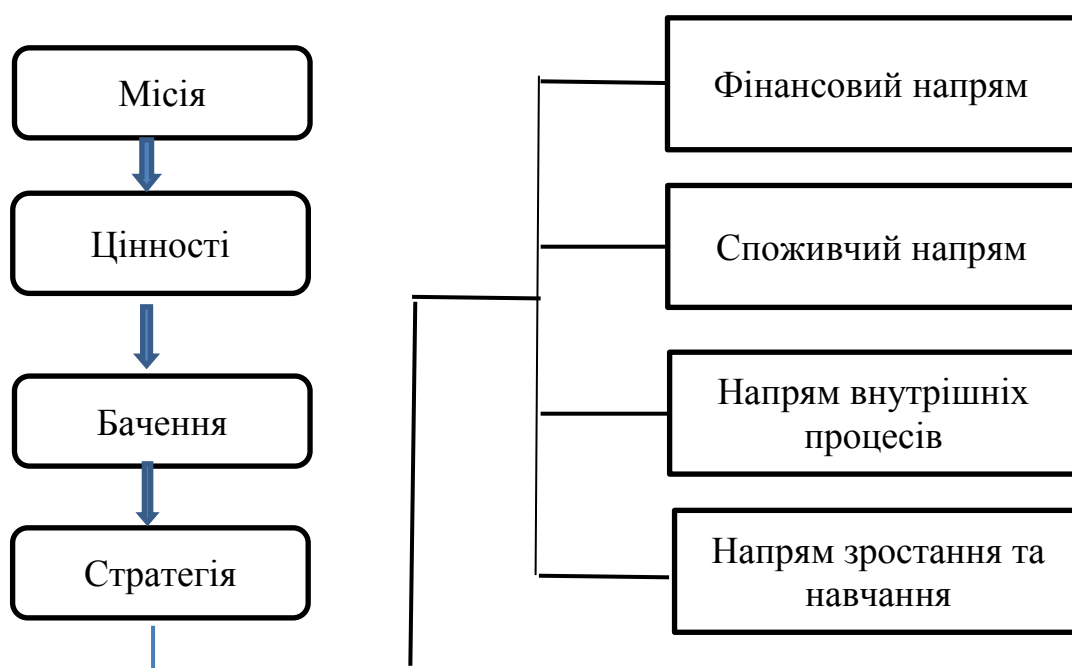


Рисунок 3.4 - Структура збалансованої системи показників

Джерело: складено автором за [4]

Перша група (фінансовий напрям) включає традиційні фінансові показники, передбачає встановлення взаємозв'язків між стратегією розвитку компанії і фінансовими цілями, які є своєрідними орієнтирами під час визначення завдань і параметрів інших складників. При цьому під час установа фінансових показників, що визначають реалізацію стратегії розвитку підприємства, необхідно враховувати стадію життєвого циклу підприємства. Наприклад, на стадії зростання підприємства таким показником може бути прийнятий зріст прибутку та обсягів продажів на цільовому сегменті ринку. На стадії сталого розвитку – показники рентабельності інвестицій, власного і залученого капіталу та ін. Тому збалансована система повинна починатися (у класифікації) і закінчуватися (у кінцевій оцінці) фінансовими показниками. Друга група (споживчий напрям) описує зовнішнє оточення підприємства, його ставлення до клієнтів, визначає цільові сегменти споживчого ринку та цільову групу клієнтів. До ключових показників клієнтського складника належать: частка ринку; збереження клієнтської бази; розширення клієнтської бази; задоволення потреб клієнтів. Третя група (напрямок внутрішніх процесів) визначає види діяльності, найбільш важливі для досягнення цілей споживачів та акціонерів. Цілі й показники цього складника формулюються після розроблення фінансового та клієнтського складників, що дає змогу орієнтувати параметри внутрішніх бізнес-процесів на задоволеність клієнтів та акціонерів, основні внутрішні процеси підприємства: інноваційний процес; розроблення продукту; підготовка виробництва; постачання основними ресурсами; виготовлення; збут; післяпродажне обслуговування. Четверта група (напрямок навчання та зростання) формує на підприємстві відповідне кадрове забезпечення. Основні показники цього складника дають змогу оцінити кадрову ситуацію у компанії. До них належать задоволеність працівника, збереження кадрового складу й ефективність працівника. Задоволеність працівника вважається умовою, що забезпечує два інших показника. На задоволеність працівника впливають такі стимулюючі чинники, як сфери компетентності

персоналу, технологічна інфраструктура підприємства, сприятливий клімат у колективі.

Збалансована система, як і будь-який інструмент, має низку своїх недоліків та переваг (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - Переваги та недоліки збалансованої системи показників

Переваги ЗСП	Недоліки ЗПС
1) простота у моніторингу діяльності	1) орієнтація тільки на споживачів, ігнорування інших зацікавлених сторі
2) комплексний підхід до вимірювання діяльності	2) непередбачені механізми розв'язання конфліктів
3) підвищення розуміння специфіки діяльності організації при формуванні показників	3) проблеми з вимірюванням вибраних показників
4) розуміння взаємозалежності різних сфер діяльності організації	

Джерело: складено автором за [20]

Система ЗСП дає можливість зіставляти глобальні цілі організації з поточними завданнями кожного співробітника і підрозділу, даючи тим самим змогу максимально використовувати наявні ресурси і звести до мінімуму чисельність непотрібних і марнотратних операцій. Система ЗСП дає змогу відстежувати корпоративну стратегію і виявляти найбільш неефективні ланки в організації

ВИСНОВКИ

Важливе значення у забезпеченні конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції має створення ефективної системи маркетингу управління сільгосппідприємством та дієвого механізму реалізації маркетингової діяльності на цьому підприємстві.

На сьогоднішній день на підприємстві служба маркетингу іще не сформована, а тому обов'язки у вирішенні питань зі сфери маркетингової діяльності покладено на комерційного директора та комерційний відділ. Варто зазначити, що компанія не приділяє достатньої уваги маркетингу, що в свою чергу негативно впливає на загальну роботу компанії.

Метод SWOT-аналізу є методичним інструментом дослідження рівня конкурентоспроможності продукції. Проведений аналіз дозволив визначити найсильніші сторони діяльності підприємства, серед яких: стабільний попит на продукцію, провідна закупівельна діяльність, сприятливі природно-кліматичні умови, перспективне сільськогосподарське виробництво та виробництво екологічно чистої продукції. Слабкими ланками господарської діяльності фермерських господарств є:

- нерозвинена інтеграція та кооперація суб'єктів ринку сільськогосподарської продукції,
- недосконала технологія,
- недостатнє фінансове забезпечення маркетингової діяльності,
- відсутність маркетингових служб тощо.

Якщо буде враховано сильні сторони та можливості, окреслено напрямки подолання загроз і слабкостей, упроваджено ефективну систему управління стратегією підприємства та наявні можливості для розвитку, то досліджуване підприємство має шанс на успішний розвиток.

Проаналізувавши показники можна стверджувати, що за період 2019 – 2021 роки валова продукція скоротилася на 6 % за рахунок того, що підприємство не вирощувало соняшник в 2017 році. При цьому валова продукція на одного робітника зросла на 13 %; а на 100 га с/г угідь скоротилася на 6%; а на 100 грн. ОВФ на 49%. Така ситуація свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективне використання праці, але неефективне використання землі та капіталу, але спостерігається неефективне використання землі та фондів, що підтверджується скорочення земле віддачі та фондівіддачі.

Важливим елементом цінової політики на торгових ринках є використання певних методів ціноутворення. Традиційно використовується підхід, орієнтований на витрати. Така тенденція свідчить про те, що чистий прибуток компанії поступово зростає. За аналізований період істотно зросла як

собівартість, так і ціна реалізації продукції. При цьому собівартість 1 т реалізованого зерна зросла більше, ніж віжбувається зростання ціни.

Процес формування цінової конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств має включати такі заходи цінової політики: вивчення ринкової кон'юнктури та цінових стратегій конкурентів, прогнозування майбутніх цін на основі моніторингу та формування ефективних ринкових цінових стратегій.

Однією з головних цілей корпоративного ціноутворення є забезпечення беззбитковості бізнесу та досягнення запланованого рівня прибутковості.

Вважається, що основна мета ціноутворення має бути пов'язана з іншими цілями маркетингової стратегії.

Першим кроком до підтримки репутації вашої ферми є використання відомих маркетингових інструментів, таких як реклама. За жодних умов реклама сільськогосподарських компаній не повинна залишатися неадекватною або реалізованою неповністю. Тому пропонується поєднувати різні форми представництва по всій області, на території країни: через радіо, телебачення, пресу, Інтернет, різноманітні брошури тощо. Ми впевнені в тому, що основною стратегічною ціллю та напрямками розвитку для ТОВ «СП-АГРОС» є утримання сильної конкурентної позицій та створення власних переробних потужностей для виробництва продукції з високою доданою вартістю з органічних та екологічно чистих продуктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35–42.
2. Білявський В.М., Шепута М.М. Реалізація інноваційних проектів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2018. № 1. С. 131-140.

3. Борисова Т.М. Маркетинг некомерційних організацій у розрізі сфер діяльності: теорія і практика: *Монографія*. Тернопіль: Астон, 2015. 284 с.
4. В. Руделіус, О.М. Азарян, Н.О. Бабенко та ін. *Маркетинг*. Підручник. 4-те видання. Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні». 2016. 648 с .
5. Варшавська Н. Г. Конкуренція та конкурентоспроможність: економічна сутність та методи оцінки. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13(1). С. 7–12.
6. Васильєва Л.М. Ціноутворення на продукцію АПК в умовах ринку. Наукові праця. *Економічні науки*. 2016. Вип. 17. С. 115-117.
7. Возна Л.Б., Босак О.В. Формування іміджу лідера для ефективного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2019. № 4(2). С. 471-475.
8. Воронько-Невіднича Т, Афанасьєва А., Сіренко О. Організаційно-економічні засади досягнення та управління конкурентних переваг в аграрному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2020. №22.
9. Гайдаєнко О. М., Шевчук Н. С. Методичні аспекти вдосконалення бізнес-процесів підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 45. С.51–55.
10. Головчук Ю. О., Середницька Л. П. Маркетингова товарна політика — інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2020. № 1. С. 61–68.
11. Дзядикевич О.Я. Конкурентноспроможність українських зернових на світовому ринку. *Інноваційна економіка*. 2018. №1-2. С. 168-174.
12. Коваленко В. С. Устік Т. Конкурентоспроможність підприємства як пріоритетна складова маркетингового управління. *Наукові засади підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва*. VI Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої ювілейним річницям професорів О. М. Можейка, В. В. Милого, Ю. В. Будьонного, І. І. Назаренка 29–30 листопада 2022 р.

13. Коваленко В.С. Управління якістю як складова конкурентоспроможності продукції підприємства. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 20 верес. 2022 р. Дніпро: Дніпровський державний аграрно-економічний університет, 2022. С. 178-182.
14. Котикова О. І., Дідур К. Г., Душук Р. В. Моніторинг конкурентоспроможності сільського господарства регіону — необхідна складова євроінтеграційних процесів. *Агросвіт*. 2017. № 17. С. 8–14.
15. Котова С.В. Механізм реалізації системи управління конкурентоспроможністю підприємства та продукції, що виробляється. *Алея науки*. 2017. № 5. – С. 146-149.
16. Левицька І. В., Климчук А. О. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 7-8. С. 68-74.
17. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. К.: «Експрес – Поліграф». 2002. 560с
18. Несенюк Є.С. Тероретичні засади розробки і реалізації економічних стратегій іноваційної конкурентоспроможності підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28-1. С. 232-238.
19. Петрашак , О., Хортюк , В., & Тодераш , Г. (2018). Перспективи розвитку деяких видів іноваційного маркетингу. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (64). С. 306-308.
20. Радіонова Н.Й. Методика формування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного управлінського обліку. Стратегічні вектори соціально-економічного розвитку на мікро– та макрорівні: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (17–18 листопада 2016 р.). Полтава, 2016. С. 175–179
21. Степанкова А.А. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції. *Ефективна економіка*. 2012. № 2.

22. Таран О.М., Таран Ю.С. Визначення стратегії розвитку галузі рослинництва агропромислового підприємства. *Економіка і управління підприємствами*. 2018. Вип. 22. С.108-115.
23. Тульчинська С. О., Кириченко С. О., Савіцький Н. Ю. Практичні аспекти застосування інструментів інтернет-маркетингу в умовах інноваційної економіки. *Агросвіт*. 2019. № 10. С. 27–31.
24. Чикуркова А.Д., Фень К.С., Формування позитивного іміджу в системі управління клнкурентоспроможністю підприємств. *Інноваційна економіка*. 2019. № 1-2. С. 107-113.
25. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт*. 2019. № 10. С. 74–80.
26. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 405-410.
27. Школьний О.О., Удосконалення управлінням маркетингм в аграрній сфері. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7-8. С. 107-111.
28. Яременко О., Чечоткина Г. Методи оцінки та шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економічні інновації*. 2017. № 1. С. 55-61.

Додатки