

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 конкурентним розвитком
аграрного підприємства**

Виконала:

Криворот Володимир Миколайович

студент спеціальності

075 «Маркетинг»

Керівник:

Лищенко Маргарита Олександрівна

д.е.н., професор кафедри маркетингу та логістики

Рецензент:

Виноградова Олена Володимирівна

д.е.н., професор, професор кафедри маркетингу

Державного університету інформаційно-
комунікаційних технологій

Суми – 2023

Факультет
Кафедра
Освітній ступінь
Спеціальність

Економіки і менеджменту
Маркетингу та логістики
Магістр
075 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

« _ » « _ » _____ 20 22 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ *Кривороту Володимиру Миколайовичу*

1. Тема роботи: Маркетингове управління конкурентним розвитком аграрного підприємства

2. База практичного дослідження: ТОВ АФ «Псьол» Сумського району
Сумської області

Керівник роботи: Лищенко Маргарита Олександрівна, д. е. н., професор
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету ____ № 71-н від 12.01.2023р. ____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) _____

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, _____

законодавчо - нормативні акти з питань маркетингового управління конкурентним
розвитком; монографії, фахові наукові статті та тези доповіді міжнародних _____

науково-практичних конференцій з питань маркетингового управління конкурентним
розвитком аграрного підприємства _____

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

- визначити значення та сутність управління конкурентним розвитком аграрного
підприємства; - провести аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства; -
проаналізувати особливості маркетингової діяльності підприємства; - провести
дослідження рівня економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства;
- запровадити інструментарій стратегічного управління конкурентним розвитком
аграрного підприємства; - визначити напрямки формування стратегічних напрямів
розвитку потенціалу конкурентоспроможності; - обґрунтувати стратегічне планування
створення конкурентних переваг.

6. Дата видачі завдання: «___» _____ 20__ 22_ 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 2022</i>	виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Листопад 2022</i>	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	<i>Лютий-квітень 2023</i>	виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>02-31 травня 2023</i>	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Червень 2023</i>	виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Липень-Серпень 2023</i>	виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Вересень 2023</i>	виконано
8	Доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	<i>Жовтень 2023</i>	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Листопад 2023</i>	виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	<i>Грудень 2023</i>	виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>Грудень 2023</i>	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	<i>___ грудня 2023</i>	

Студент _____

***Володимир
КРИВОРОТ***

Керівник роботи _____

***Маргарита
ЛИШЕНКО***

Перевірку на автентичність проведено

Надія БАРАНИК

Дипломна робота допущена до захисту

***Маргарита
ЛИШЕНКО***

АНОТАЦІЯ

Криророт В.М. Маркетингове управління конкурентним розвитком аграрного підприємства.

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

Кваліфікаційна робота розглядає теоретико - методичні основи управління конкурентним розвитком аграрного підприємства. Визначено актуальність питань організації та вдосконалення маркетингу в сучасному бізнесі важлива і неоспорима. В роботі проведено аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства. Вивчено питання управління маркетинговою діяльністю підприємства, де розглянуто складові комплексу маркетингу.

Проаналізовано товарну, цінову та комунікаційну політику підприємства. Проведено оцінку рівня економічної ефективності та розраховано показники конкурентоспроможності підприємства. Запропоновано та обґрунтовано впровадження інструментарію стратегічного управління конкурентним розвитком аграрного підприємства. Сформувано стратегічні напрями розвитку потенціалу конкурентоспроможності ТОВ АФ «Псьол». У випадку ТОВ АФ «Псьол» оптимальною стратегією до застосування є стратегія сегментної концентрації. Стратегія сегментної концентрації характеризується високим рівнем задоволення специфічних потреб споживачів за рахунок концентрації на вузькому сегменті ринку. Це забезпечує стабільні доходи та помірне зростання розміру ринку (стратегія виходу). При цьому вона здатна швидко і гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища і, на відміну від конкурентів, задовольняти потреби споживачів на високому якісному рівні.

Ключові слова: маркетингова діяльність, управління, конкуренція, конкурентний розвиток, ефективність управління, стратегічне управління конкурентним розвитком.

SUMMARY

Krivorot V.M. Marketing management of the competitive development of an agrarian enterprise.

Qualification work in the specialty 075 "Marketing", SNAU, Sumy-2023 – Manuscript.

The qualification work examines the theoretical and methodological foundations of managing the competitive development of an agrarian enterprise. The relevance of issues of organization and improvement of marketing in modern business is determined to be important and indisputable. There are several key factors that underline this relevance: Globalization: Due to the growth of global interconnections, businesses have access to more customers and markets, but also come with increased competition.

The paper analyzes the organizational and economic activity of the enterprise. The question of managing the marketing activities of the enterprise was studied, where the components of the marketing complex were considered. The product, price and communication policy of the enterprise was analyzed. The level of economic efficiency was assessed and the indicators of the enterprise's competitiveness were calculated. The implementation of strategic management tools for the competitive development of an agricultural enterprise is proposed and substantiated. The strategic directions for the development of the competitive and promotional potential of Psyol have been formed.

In the case of LLC "Psyol" AF, the optimal strategy to apply is the strategy of segment concentration. The strategy of segment concentration is characterized by a high level of satisfaction of specific consumer needs due to concentration on a narrow segment of the market. This ensures stable revenues and moderate growth in market size (exit strategy). At the same time, it is able to quickly and flexibly respond to changes in the external environment and, unlike its competitors, satisfy the needs of consumers at a high quality level.

Keywords: marketing activity, management, competition, competitive development, management efficiency, strategic management of competitive development.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико - методичні основи управління конкурентним розвитком аграрного підприємства	8
РОЗДІЛ 2 Оцінка маркетингового управління конкурентним розвитком ТОВ АФ «Псьол»	16
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	16
2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємства	22
2.3 Оцінка рівня економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства	33
РОЗДІЛ 3 Формування перспективних напрямів маркетингового управління конкурентним розвитком ТОВ АФ «Псьол»	45
3.1 Впровадження інструментарію стратегічного управління конкурентним розвитком аграрного підприємства	45
3.2 Формування стратегічних напрямів розвитку потенціалу конкурентоспроможності ТОВ АФ «Псьол»	48
3.3 Стратегічне планування створення конкурентних переваг в ТОВ АФ «Псьол»	56
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність маркетингового управління конкурентним розвитком аграрного підприємства збільшує низьку кількість факторів, які впливають на сучасний аграрний сектор. Сучасний етап розвитку економіки України, а також особливості ринкової діяльності вітчизняних підприємств обумовлюють актуальність маркетингової складової у формуванні їх конкурентних переваг. Для реалізації ефективної маркетингової стратегії формування конкурентних переваг підприємству потрібен відповідний рівень розвитку управлінської системи, здатної забезпечити інтеграційні процеси усіх сфер його діяльності, спрямованих на задоволення потреб представників цільового ринку. Як результат, управління маркетинговою діяльністю у внутрішніх процесах підприємства виступає координуючим початком, що формує й приводить у дію ресурси підприємства для досягнення його маркетингових та управлінських цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічні засади формування та маркетингового управління конкурентними перевагами знайшли своє відображення у працях багатьох відомих зарубіжних вчених-економістів. Однак, проблемні питання маркетингового управління конкурентним розвитком саме аграрного підприємства потребує подальшого дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою при написанні кваліфікаційної роботи є дослідження маркетингового управління конкурентним розвитком на підприємстві, а також визначення напрямків його вдосконалення. Для досягнення мети кваліфікаційної роботи були поставлені такі завдання:

- визначити значення та сутність управління конкурентним розвитком аграрного підприємства;
- провести аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства;
- проаналізувати особливості маркетингової діяльності підприємства;
- провести дослідження рівня економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства;

- запровадити інструментарій стратегічного управління конкурентним розвитком аграрного підприємства;
- визначити напрямки формування стратегічних напрямів розвитку потенціалу конкурентоспроможності;
- обґрунтувати стратегічне планування створення конкурентних переваг.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентним розвитком аграрного підприємства ТОВ АФ «Псьол» Сумської області.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та методичних аспектів маркетингового управління конкурентним розвитком аграрного підприємства.

Елементами наукової новизни є впровадження напрямків удосконалення управління конкурентним розвитком аграрного підприємства.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі методи дослідження: абстрактно-логічний; методи економічного аналізу; методи спостереження, порівняння, аналізу і узагальнення емпіричних даних; SWOT-аналізу; методи маркетингового аналізу та ін.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення та висновки кваліфікаційної роботи можуть становити практичну цінність для удосконалення організації маркетингової діяльності у ТОВ АФ «Псьол».

Апробація результатів роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи знайшли відображення у тезах наукових конференцій: 1) *Технології XXI сторіччя*: (23-25 листопада 2022 р.). Суми: СНАУ. 2) Стратегії глобальної конкурентоспроможності: соціально-економічні виміри (23 берез. 2023 р.). Черкаси.

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

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг роботи становить 72 сторінки. Список використаних джерел включає 34 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сьогодні на традиційні форми взаємодії між економічними суб'єктами все більше впливають процеси інтеграції та глобалізації у світовій економіці. Трансформаційні зміни, зумовлені глобальним характером більшості економічних процесів, призвели до певного перерозподілу ролі та значення окремих суб'єктів ринку, особливо у більшості сфер економічної діяльності, а також до зміни їх конкурентних позицій на цільових ринках. У зв'язку з цим перед останніми постає проблема пошуку шляхів досягнення належного рівня конкурентоспроможності, що гарантує економічно ефективне функціонування в короткостроковій та довгостроковій перспективі. З рештою, загострення конкуренції на цільових ринках вимагає від організацій мобілізації максимуму наявних і потенційних ресурсів для розробки та реалізації ефективних стратегій ринкової поведінки.

Управління конкурентним розвитком аграрних підприємств - це стратегічний підхід до управління сільськогосподарськими підприємствами з метою забезпечення їхньої конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Це поняття охоплює широкий спектр дій та стратегій, які спрямовані на підвищення продуктивності, якості продукції, зменшення витрат та збільшення виручки аграрного підприємства з урахуванням конкурентного середовища. Управління конкурентним розвитком аграрних підприємств є ключовим завданням у галузі сільського господарства. Для досягнення успіху і збереження конкурентних переваг в цьому секторі, аграрні підприємства повинні враховувати ряд факторів та впроваджувати відповідні стратегії.

Основні аспекти управління конкурентним розвитком аграрних підприємств включають (рис. 1.1):

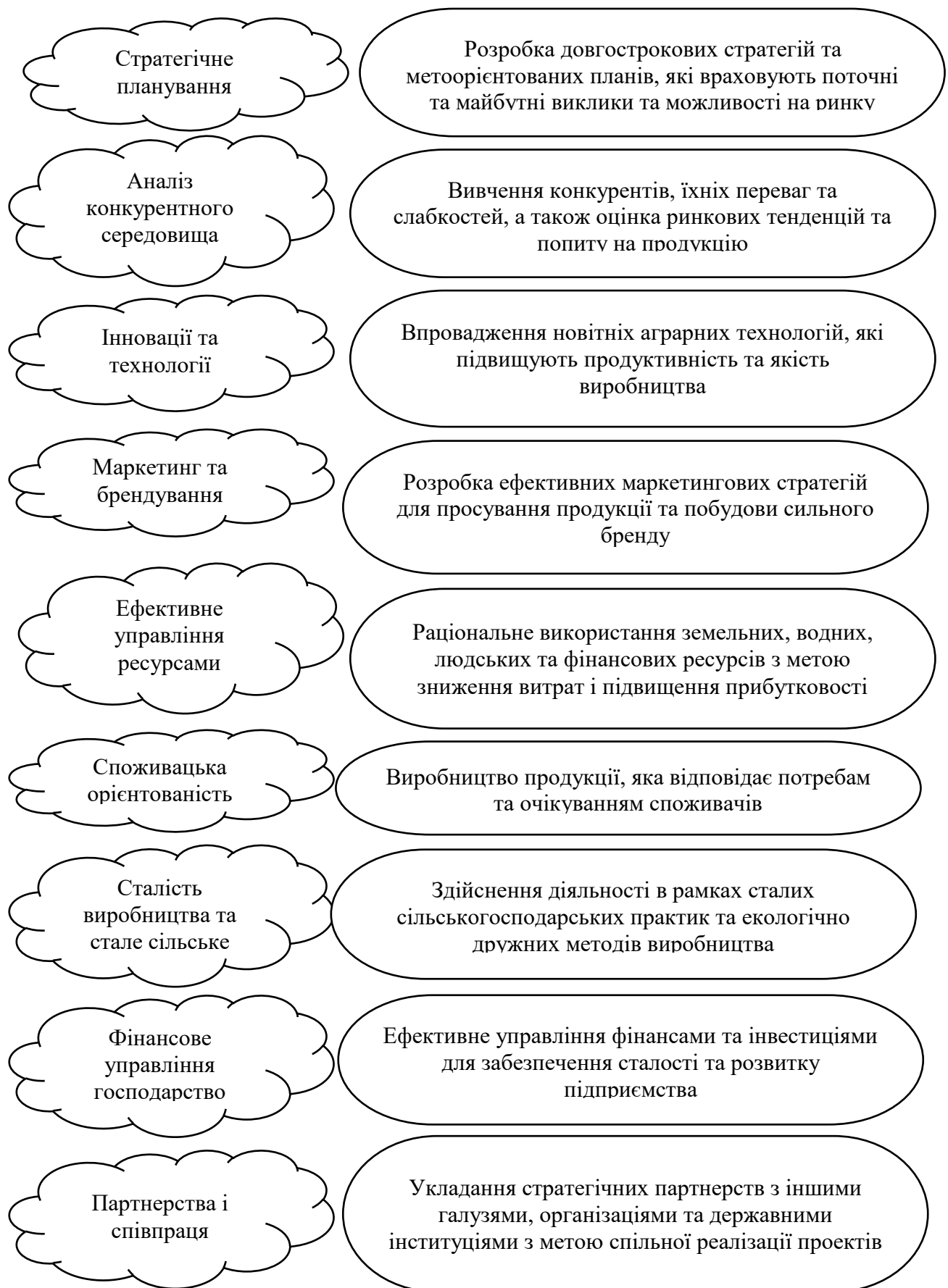


Рисунок 1.1 – Складові управління конкурентним розвитком аграрних підприємств

Управління конкурентним розвитком вимагає постійного моніторингу, аналізу та адаптації до змін в галузі сільського господарства та на ринках. Це допомагає аграрним підприємствам підтримувати конкурентну перевагу та досягати сталого успіху. З метою полегшення процесу створення загальної концепції управління конкурентоспроможністю підприємства вітчизняною дослідницею Н.П. Тарнавською було розроблено пріоритетну структуру побудови системи управління конкурентоспроможністю за відповідним підходом [18].

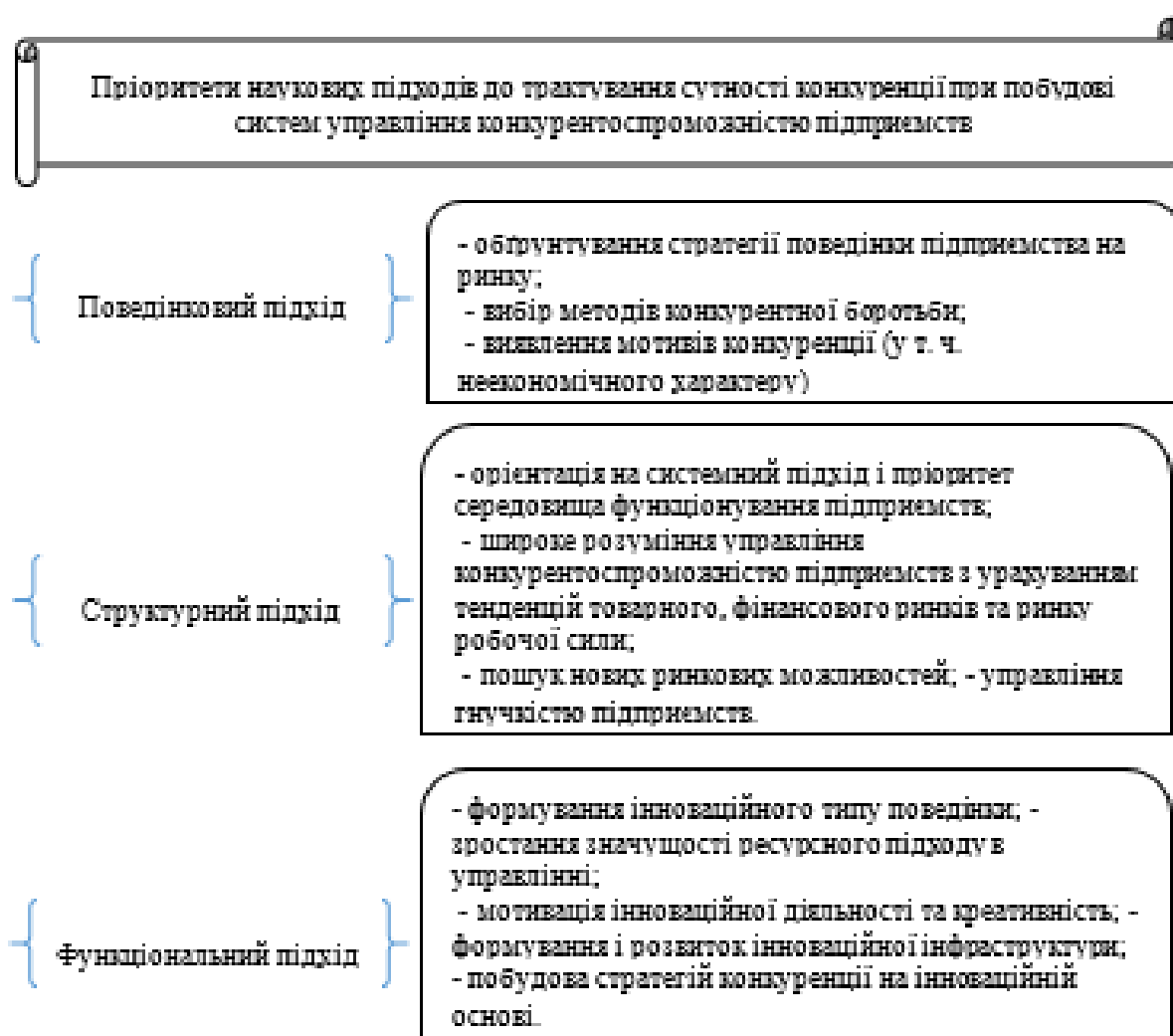


Рисунок 1.2 - Наукові підходи до трактування сутності конкуренції при побудові систем управління конкурентоспроможністю підприємства

Методологія управління конкурентним розвитком підприємства - це систематичний набір підходів, методів і керівних принципів, які спрямовані на покращення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його успішного розвитку в умовах сучасного бізнес-середовища. Така методологія дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни на ринку, вдосконалювати свою стратегію та бізнес-процеси, та забезпечити стійке інноваційне зростання.

Методологія управління конкурентним розвитком підприємства не є статичною та вимагає постійного оновлення та адаптації до змін в сфері бізнесу та на ринку. Вона допомагає підприємству досягти стійкої конкурентної переваги і забезпечити успішний розвиток у динамічному бізнес-середовищі.

Показники управління конкурентним розвитком підприємства відображають різні аспекти та параметри, які допомагають оцінювати ефективність стратегії та дій, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності. Важливо визначати та вимірювати ці показники для постійного моніторингу та корекції дій. Ось деякі основні показники управління конкурентним розвитком:

Частка ринку: Визначення частки ринку, яку займає підприємство в своїй галузі або сегменті ринку. Цей показник допомагає оцінити позицію підприємства в порівнянні з конкурентами.

Показники прибутковості: Ця група включає в себе такі показники, як чистий прибуток, рентабельність активів, рентабельність обороту, валовий прибуток тощо.

Виробнича ефективність: Вимірюється виробничою продуктивністю, витратами на одиницю продукції, рівнем відходів та якістю продукції.

Задоволення клієнтів: Оцінка задоволення клієнтів через опитування, відгуки та рівень повторних покупок.

Інновації та дослідження: Може включати кількість нових продуктів або послуг, які були введені на ринок, або обсяг інвестицій у дослідження та розвиток.

Стратегічні партнерства та альянси: Оцінка кількості та якості стратегічних партнерств, які сприяють розвитку підприємства.

Екологічна сталість: Показники, пов'язані з впровадженням сталих аграрних практик, які сприяють збереженню навколишнього середовища.

Індекси ринку та кон'юнктури: Оцінка змін у ринкових умовах та трендах у галузі.

Індекси конкурентної інтенсивності: Оцінка рівня конкуренції в галузі, а також дії конкурентів на ринку.

Показники фінансової стійкості: Включають такі параметри, як коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості, обігу активів та інші.

Ці показники варто вибирати в залежності від конкретної галузі та стратегії підприємства. Вони допомагають встановити базовий рівень та вимоги до досягнення конкурентної переваги, а також служать інструментами для аналізу і прийняття управлінських рішень.

Дослідження факторів формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств та їх продукції дозволяє визначити рівень їх конкурентоспроможності через показники економічної ефективності.

Так, основними показниками, що характеризують формування та розвиток конкурентоспроможності сільськогосподарських товаровиробників, є рівень рентабельності виробництва та реалізації продукції: розмір підприємства, методи виробництва, ефективність впровадження системи стратегічного планування та ефективність менеджменту.

На основі аналізу вітчизняної та зарубіжної літератури узагальнено сучасні теоретичні погляди на концептуальні засади системи конкурентних відносин (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Поняття категорії «конкуренція»

Таблиця 1.4 - Система факторів, що визначають конкурентоспроможність на товарному, мікро-, мезо- та макрорівнях її прояву

Рівень конкурентоспроможності	Суб'єкт конкурентоспроможності	Фактори визначення конкурентоспроможності
Товарний	Товари (продукція, роботи, послуги)	1. Якість товару, відповідність нормам і стандартам. 2. Ціна товару. 3. Сервіс та післяпродажне обслуговування. 4. Відповідність попиту споживачів. 5. Впізнаваність торгової марки. 6. Естетичність та ергономічність товару.
Мікрорівень	Товаровиробник (організація, фірма, підприємство)	1. Організаційна структура. 2. Порівняльна конкурентоспроможність товару. 3. Ефективність виробничої, реалізаційної та науково-дослідної діяльності. 4. Фінансово-економічні показники діяльності. 5. Репутація товаровиробника та дотримання договірних зобов'язань.
Мезорівень	Об'єднання товаровиробників галузі	1. Внутрішня структура галузі. 2. Вплив зовнішнього середовища. 3. Конкурентоспроможність окремих елементів. 4. Взаємозв'язок між елементами системи.
Макрорівень	Конкурентоспроможність держави, конкурентоспроможність регіонів	1. Інвестиційний клімат. 2. Науково-технічний рівень. 3. Конкурентоспроможність промисловості та галузей національної економіки в цілому. 4. Економічна безпека. 5. Раціональне національне законодавство та його зв'язок з міжнародним правом

Результати зусиль науковців щодо створення теоретико-методологічного підґрунтя дослідження категорії «корпоративна конкурентоспроможність» стали основою для систематизації існуючої парадигми наукових поглядів на проблему формулювання її сутності.

Нами критично проаналізовано погляди дослідників, зацікавлених у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств та їхньої продукції, що дозволило виявити взаємозв'язок між інноваційно-інвестиційною діяльністю та досягненням і реалізацією стійких конкурентних переваг.

При цьому слід враховувати дію механізмів ринкового саморегулювання, що реалізуються через ринкові, цінові та організаційні інструменти, які створюють загрози та перешкоди для реалізації стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та ефективності сільськогосподарських підприємств. Це, у поєднанні з регулюючим впливом держави, має сприяти конкурентному розвитку цільових ринків сільськогосподарської продукції та мотивувати виробників до зміцнення і реалізації своєї конкурентоспроможності.

Свідченням того, що підприємство успішно реалізує свій конкурентний потенціал на певному цільовому ринку, є виявлення стійкої тенденції до зростання рівня економічної ефективності діяльності підприємства. Однак таке зростання може бути викликане і короткочасним підвищенням цін на відповідну продукцію, що в таких випадках призводить до різкої зміни конкурентоспроможності цієї продукції та відповідного зростання конкурентоспроможності підприємств, що її виробляють. Тому важливою характеристикою конкурентоспроможності є тривалість та перспективи роботи на цільовому товарному ринку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ АФ «ПСЬОЛ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю агрофірма «Псьол» Краснопільського району Сумської області знаходиться в північній частині лівобережного Українського лісостепу, а також в південно-східній частині Краснопільського району. Спеціалізація – це переважний розвиток виробництва одного або кількох видів продукції в окремих регіонах, підприємствах чи їх підрозділах. Спеціалізація вимагає зосередження засобів виробництва та робочої

сили для організації розвитку галузей і виробництва певних видів продукції [25, с. 42] (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Динаміка та структура чистого доходу від реалізації продукції ТОВ АФ «Псьол»

Назва галузі та видів продукції	2 020р.		2 021р.		2 022р.		В середньому за 2020-2022 роки	
	виручка від реалізації, тис. грн.	питома вага, %	виручка від реалізації, тис. грн.	питома вага, %	виручка від реалізації, тис. грн.	питома вага, %	виручка від реалізації, тис. грн.	питома вага, %
Зернові і зернобобові	82176,8	75,4	89248,0	76,6	34431,8	26,4	68618,9	57,9
Соняшник	25423,5	23,3	19555,7	16,8	48092,7	36,9	31024,0	26,2
Соя	-	-	-	-	21415,8	16,4	7138,6	6,0
Разом по рослинництву	107600,3	98,7	108803,7	93,4	103940,3	79,8	106781,4	90,0
Вирощування ВРХ в живій масі	948,0	0,9	-	-	-	-	316,0	0,3
Вирощування свиней	448,5	0,4	249,7	0,2	1294,3	1,0	664,2	0,6
мед	28,9	0,0	-	-	-	-	9,6	0,0
Разом по тваринництву	1425,4	1,3	249,7	0,2	1294,3	1,0	989,8	0,8
Разом по тваринництву і рослинництву	109025,7	100,0	109053,3	93,6	105234,6	80,8	107771,2	90,9
Послуги в сільському господарстві	-	-	7402,7	6,4	25041,4	19,2	10814,7	9,1
Всього по господарству	109025,7	100,0	116456,0	100,0	130276,0	100,0	118585,9	100,0

Дослідженнями встановлено, що виручка за період дослідження має тенденцію до росту на 21250,2 тис. грн. Це відбулось за рахунок збільшення виручки від збуту сої і соняшнику на 21415 тис. грн. та 22669,1 тис. грн. відповідно. Щодо зернових та зернобобових, то відбулося скорочення виручки на 47745 тис. грн., що спричинилося проблематичним збутом продукції та переорієнтацією виробничого напрямку. З розрахунків видно, що найбільшу частку в структурі товарообороту складає зерно 57,9 % та соняшник - 26,2%. Співвідношення між галуззю рослинництва і тваринництва становить 90% до 0,8%. Послуги в сільському господарстві становлять в середньому 9,1%. Тому

можна стверджувати, що підприємство має зернову спеціалізацію з вираженим соняшниковим напрямом.

Для визначення операційної ефективності компанії аналізується асортимент реалізованої продукції та визначається, на скільки компанія змінилася за останні три роки. (рис. 2.1).

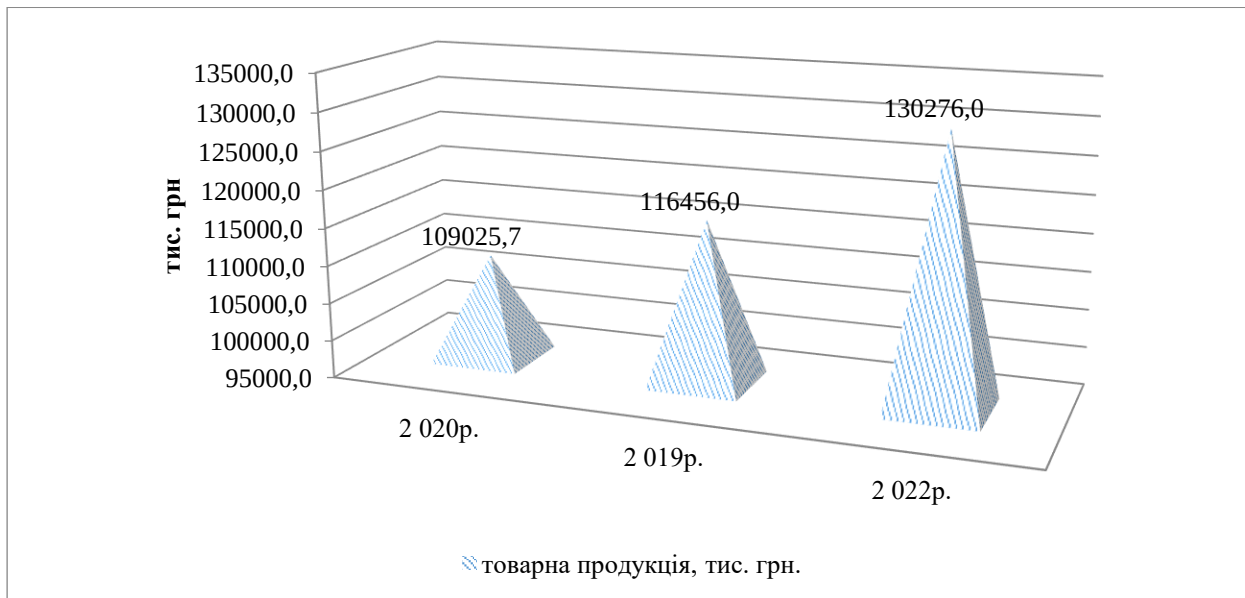


Рисунок 2.1 – Зміна виручки від реалізації підприємства

Дослідження показало, що загальні продажі підприємства зросли на 19,49 %. Причинами цього стали розширення мережі конкурентів на ринку і пониження попиту. Серед матеріальних умов, які необхідні для життя людини, земля займає важливе значення. Земля є національним багатством України, важливою умовою життєдіяльності суспільства, матеріальною основою розвитку сільського господарства та базою для розміщення і функціонування всіх галузей народного господарства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Склад та структура землекористування господарства

Види угідь	2 020р.		2 021р.		2 022р.			Відхилення (+,-) 2022р до 2020р.
	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га	Питома вага, %	В тому числі взято в оренду, га	Площа, га
Всього с.-г. угідь (посівна площа)	2665.0	100.00	2679.0	100.00	2548.0	100.00	2548.0	-117.00
в т.ч. рілля	2665.0	100.00	2679.0	100.00	2548.0	100.00	2548.0	-117.00

З даних таблиці 2.2 стверджуємо, що площа в 2022 році по відношенню до 2020 року скоротилася на 117 га. Рівень інтенсивні використання землі становить 100%. Вся земля знаходиться в оренді. Вся земельна площа підприємства є орендованою, орендна плата за яку становить 15% і сплачується після отримання врожаю.

Важливим ресурсом для аграрного підприємства ефективність використання персоналу. Нами було досліджено питання ефективності використання персоналу в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Зміна чисельності робітників та ефективність персоналу

Показники	2 020р.	2 021р.	2 022р.	2022 р. в % до 2020 р.
1. Середньооблікова чисельність працівників зайнятих в сільськогосподарському виробництві, всього, осіб	145	153	160	110,3
2. Відпрацьовано 1 робітником днів, в середньому по господарству	275	284	295	107,3
3. Товарна продукція на 1 середньорічного робітника, тис. грн.	751,9	851,5	741,2	98,6
4. Фонд оплати праці, тис. грн	16755	16775	17620	105,2
5 Середньорічна заробітна плата 1 робітника, тис. грн.	115,55	109,64	110,13	95,30

Дослідженнями встановлено, відповідно до табл. 2.2, що чисельність робітників зросла на 10,3%. Причиною цього стало те, що підприємство почало

займатися вирощуванням сої та збільшило обсяги збуту соняшника. А також зросла кількість днів, що відпрацьовує 1 робітник на 7,3%. Причиною стало збільшення прямих витрат праці. Тобто темпи росту прямих витрат праці перевищують темпи росту чисельності персоналу. При цьому товарна продукція в розрахунку на 1 робітника скоротилася майже на 1,4 %. Така тенденція свідчить про неінтенсивне використання персоналу. А скорочення продуктивності праці свідчить про неефективне використання персоналу.

Розвиток сучасних підприємств характеризується як економічними показниками, так і наявністю людських ресурсів. Іншими словами, робоча сила є одним з головних чинників функціонування підприємства, оскільки понад 30% накладних витрат підприємства пов'язані із заробітною платою.

Таблиця 2.4 – Рівень забезпечення основними засобами та їх ефективність

Показники	2 020р.	2 021р.	2 022р.	Відхилення 2022р. в % до 2020р.
1. Фондозабезпеченість, тис. грн	3162,7	3163,6	3259,6	103,1
2. Фондоозброєність, тис. грн	581,3	553,9	519,1	89,3
3. Фондовіддача, грн	1,29	1,54	1,43	110,4
4. Фондоємкість, грн	0,8	0,7	0,7	90,6
5. Вироблено товарної продукції в співставних цінах на 1 середньооблікового працівника, тис. грн	751,9	851,5	741,2	98,6

З проведеного розрахунку встановлено, що рівень фондозабезпеченості зріс на 3,1%. Така тенденція пояснюється перевищенням темпів скорочення ОЗ над темпами скорочення площі. Відповідно збільшення показна Фзаб свідчить про достатній рівень забезпеченості основними засобами підприємства. Рівень фондоозброєності скоротився на 10,7 %. Це пояснюється скороченням вартості основних засобів на 1230 тис. грн., при зростанні чисельності персоналу на 15 осіб. А продуктивність праці знизилася на 1,4 %. Така відповідність констатує що основні засоби використовуються неінтенсивно.

Фондовіддача зросла на 10,4 % за рахунок зростання товарообороту на 9560 тис. грн. , при скороченні основних засобів. Така тенденція говорить про ефективне використання засобів. Тобто підприємство в достатній мірі

забезпечене основними засобами при ефективному їх використанні, однак неінтенсивному використанні.

Наступним етапом, проаналізуємо зміни в основних показниках діяльності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.5 – Тенденція зміни економічних показників підприємства

Показники	2 020р.	2 021р.	2 022р.	Відхилення 2022р. в %, до 2020р.	Відхилення (+-)
1. Товарна продукція:					
а) на 100 га с.-г. угідь, тис.грн.	4090,99	4862,86	4654,04	113,76	563,05
б) на 1 середньорічного р-ка, тис.грн.	751,90	851,48	741,16	98,57	-10,74
в) на 100 грн. осн-х засобів, грн.	129,35	153,71	142,78	110,38	13,43
2. Валовий прибуток:					
а) на 100 га с.-г. угідь, тис.грн.	1155,01	1633,52	1516,72	131,32	361,71
б) на 1 середньорічного р-ка, тис.грн.	212,28	286,03	241,54	113,78	29,25
3. Чистий прибуток:					
а) на 100 га с.-г. угідь, тис.грн.	1154,97	938,07	1002,12	86,77	-152,85
б) на 1 середньорічного р-ка, тис.грн.	212,28	164,25	159,59	75,18	-52,69
4. Рівень рентабельності, %	39,34	34,57	27,87	-	-11,47 п.в

Дослідження показали, що товарний збут на 1 працівника скоротився на 10,74 тис. грн.. Що пояснюється зростанням виручки на 9560 тис. грн. при зростанні чисельності персоналу на 15 осіб. Такі зміни підтверджують не ефективність використання персоналу. Товарний збут на 100 грн. основних засобів зріс на 13,43 тис. грн , що свідчить про ефективність використання основних засобів. Валовий прибуток у підприємства зріс на 7865 тис грн. Така тенденція призвела до росту валового прибутку на 100 га с-г угідь на 361,71 тис. грн. та на 1 робітника на 29,25 тис. грн. При цьому показник рентабельності скоротився на 11,47 п.в. Причиною стало скорочення чистого прибутку на 5246 тис. грн при зростанні собівартості на 13385 тис. грн. Тобто, підприємство має негативна тенденція за період дослідження, однак показник рентабельності в 2022 році має достатній рівень.

2.2 Аналіз маркетингової діяльності

Оскільки маркетингова діяльність ТОВ АФ «Псьол» орієнтована на задоволення потреб споживачів, було ініційовано проведення комплексного маркетингового дослідження. Це дослідження дозволить вивчити поведінку, уподобання, потреби, смаки та цілі споживачів, щоб компанія могла краще задовольняти потреби своїх клієнтів. Дослідження ринку включає аналіз і прогнозування попиту на продукцію, аналіз цін і конкурентних продуктів, ринкових можливостей і ролі компанії. Цей аналіз дає можливість компанії оцінити ринкові можливості та визначити вигідний напрям маркетингової діяльності, який принесе користь компанії [5, с. 96].

Особливим підходом до визначення сутності маркетингу є трактування маркетингу з точки зору «комплексу маркетингу», який розглядається як «сукупність маркетингових інструментів, що підлягають контролю і використовуються компанією для досягнення бажаної реакції на цільовому ринку».

Таблиця 2.6 – Формування комплексу маркетингу ТОВ АФ «Псьол»

Товар	Продукція та послуги, які реалізуються та надаються ТОВ АФ «Псьол» володіє достатньо високою конкурентоспроможністю внаслідок гарної якості і оптимальної ціни. Продукція: 1. Зернові та зернобобові 2. Со 3. Соняшник 4. М'ясо ВРХ 5. М'ясо свинини 6. Мед Послуги.
Ціна	В цілому асортимент продукції володіє гнучким ціновим діапазоном. При цьому ціна реалізації коливається залежно від сезону. Середні ціни реалізації по підприємству в 2022 році: 1. Зернові та зернобобові – 460,2 грн/ц 2. Со – 1214,0 грн./ц 3. Соняшник – 1179,6 грн./ц 4. М'ясо свинини – 6848,2 грн./ц
Розподіл	Реалізація здійснюється за різними каналами, відповідно до яких відбувається коливання реалізаційних цін: співробітництво з торговими посередниками. Метод збуту: збут через посередників. Виходячи з об'єктивної оцінки існуючого положення, компанія використовує такі канали збуту: – існуючу мережу підприємств роздрібно торгівлі (однорічний канал розподілу); – підприємства оптової торгівлі, розміщені майже на всій території України.
Методи просування товару на ринку	ТОВ АФ «Псьол» використовує наступні методи стимулювання: Реклама здійснюється через сайт підприємства. Участь у виставках: - щорічна участь у обласних та всеукраїнських виставках. Реклама у вигляді буклетів, проспектів та інших друкованих матеріалів у власному оптово-роздрібному магазині. Наявність он-лайн каталогу на сайті.

Аналізуючи елементи комплексу маркетингу ТОВ "АФ"Псьол", можна зробити висновок, що компанія прагне забезпечити конкурентоспроможність своєї продукції, використовуючи такі комбіновані маркетингові інструменти: ціна, якість, гнучкість в налагодженні та обслуговуванні с-г обладнання, наявність повного переліку запасних частин, швидкість доставки, найкоротші терміни поставки та ремонту в кризових ситуаціях.

Наведемо складові товарного асортименту ТОВ АФ «Псьол» в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Асортимент товарної продукції підприємства

Групи товарів	Підгрупи
1. Продукція рослинництва	1. Зернові та зернобобові : - пшениця - кукурудза на зерно - ячмінь - гречка 2. Насіння культур олійних: - боби сої - насіння соняшнику
2. Продукція тваринництва	1. ВРХ 2. Свині 3. Мед натуральний

Асортимент продукції ТОВ можна охарактеризувати як широту, багатство, глибину та гармонію. Ці чотири характеристики продукції дозволяють підприємству визначати свою товарну політику. Ці чотири характеристики продукції дозволяють компанії визначати свою товарну політику. Ключовим моментом в управлінні асортиментом продукції є визначення розміру та глибини асортименту.

Асортимент продукції ТОВ АФ Псьол складається з п'яти позицій, оскільки компанія завжди спеціалізувалася. Глибина асортименту аграрної продукції становить 5 позицій. Найменша товарна група - "товари галузі рослинництва" налічує лише дві позиції. Така глибина асортименту дозволяє компанії задовольнити потреби клієнтів. Асортимент продукції є гармонізованим завдяки високому ступеню взаємозв'язку між продуктами. Таким чином, асортимент представлений різними товарними групами і задовольняє потреби тих, хто вимагає високої якості продукції.

Ціна є одним з найважливіших елементів комплексу маркетингу, оскільки вона забезпечує прибутковість компаній, що пропонують товари та послуги споживачам. Продавці повинні встановити відповідну ціну для виробництва продукту з необхідною цінністю, забезпечуючи максимальну різницю між ціною продукту і ціною, яку споживачі згодом готові заплатити. Основна функція ціноутворення на продукцію полягає у створенні максимально сприятливих умов для перетворення цієї різниці на прибуток підприємства. Природно, що такий

підхід має бути достатньо вигідним і для покупця. Тому ми досліджуємо варіабельність зміни ціни на продукцію в ТОВ АФ "Псьол" (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 - Динаміка цін за асортиментом продукції, грн

	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення відносне, %	Відхилення абсолютне +-	Середня ціна реалізації
Зернові і зернобобові	514,7	626,7	460,2	89,41	-54,5	533,9
Соняшник	973,6	1524,2	1179,6	121,16	206,0	1225,8
ВРХ	2763,7	-	-	-	-	-
Вирощування свиней	2990,2	3120,8	6848,2	229,02	3857,9	4319,7
Мед	58,3	-	-	-	-	-

Аналізуючи динаміку цін за видами продукції, можна сказати, що аналізуєме підприємство має різке зростання цін на соняшник та свинину протягом останніх трьох років, про що свідчить відхилення у 2022 році порівняно з 2020 роком. Найбільше зростання цін спостерігалось на свинину живою вагою, яка зросла у 2,29 рази. Натомість ціни на соняшник зросли на 21,1 бвідсотка. Це означає, що саме ця сільськогосподарська продукція наразі є найдорожчою, найбільш конкурентоспроможною та найбільш затребуваною на ринку. Абсолютні та відносні динамічні показники середньої ціни реалізації продукції ТОВ АФ "Псьол" свідчать про те, що ціни реалізації досліджуваних видів продукції зростають.

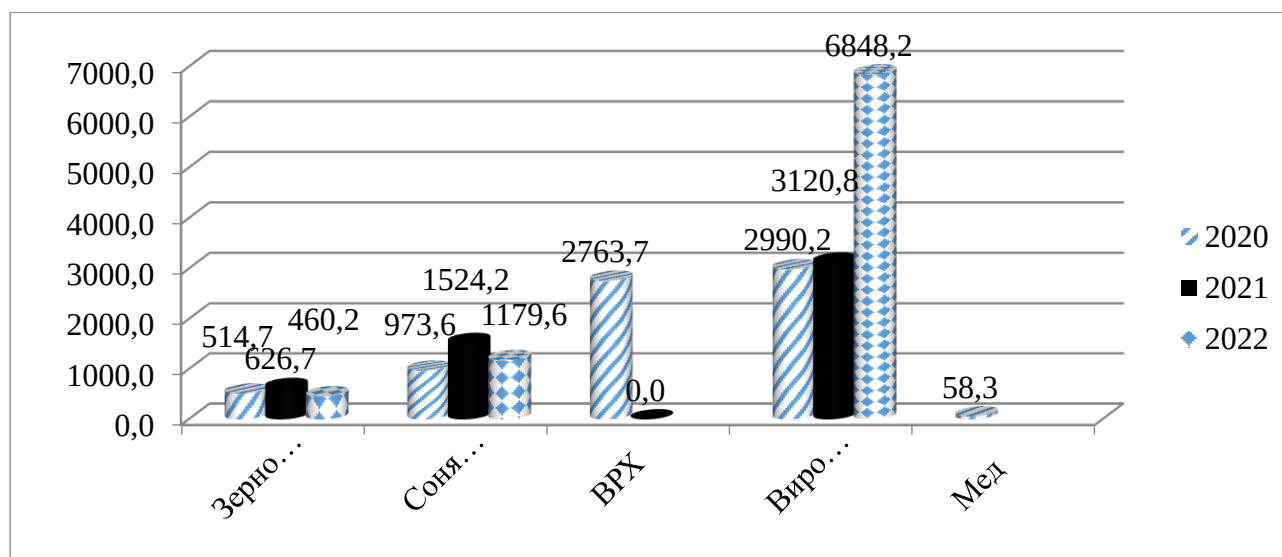


Рисунок 2.2 – Динаміка ціни реалізації 1 ц, грн

Для виявлення можливих причин такої тенденції варто розглядати динаміку збуту в натуральному виразі основних видів агро-продукції (табл. 2.9.)

Таблиця 2.9 - Зміна обсягів реалізації в натуральних показниках, ц

	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення (%)
Зернові і зернобобові	159662	142403	74818	-84844	46,86
Соняшник	26113	12830	40771	14658	156,13
ВРХ	343			-343	-
Вирощування свиней	150	80	189	39	126
Мед	496	-	-	-	-

Аналіз обсягів реалізації продукції компанії за аналізований період свідчить про тенденцію до зростання обсягів реалізації соняшнику та свинини. Серед продуктів рослинництва найбільше зріс обсяг реалізації соняшнику – на 56,13%. Крім того, в останні роки відновилося вирощування соєвих бобів, і очікується, що показники значно покращиться, оскільки ринковий попит на цю культуру зростає.

Що стосується тваринницької продукції, то єдиним продуктом, обсяги продажів якого зросли, були свині в живій вазі - на 26%, в той час як попит на всі інші продукти знизився, що призвело до зниження обсягів продажів. Компанія повністю припинила вирощування великої рогатої худоби та виробництво меду, і тому ці продукти не продаються на ринку з 2021 року.

Зміна асортименту товарів ТОВ АФ «Псьол» у вартісних показниках представлено на рис. 2.3.

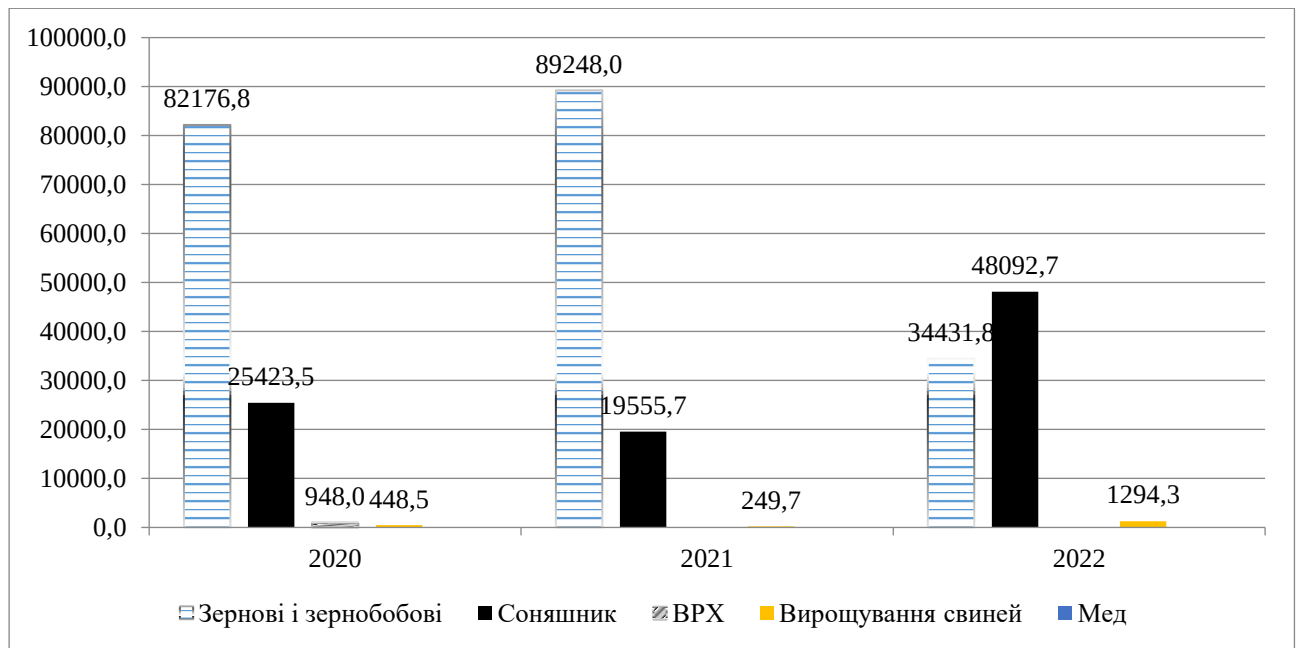


Рисунок 2.3 - Асортимент товарів у вартісних показниках, тис. грн.

Аналіз динаміки товарних груп ТОВ АФ «Псьол» у грошовому вираженні дозволи зробити висновок, що у 2022 році, порівняно з базовим періодом, обсяг продукції, запропонованої до продажу, збільшився на 19,5%. За товарними групами найбільший приріст у 2022 році порівняно з 2020 роком склав 89,17% по соняшнику та у 2,9 рази по свинині. Оцінка маркетингової політики ТОВ "АФ "Псьол" показує, що компанія використовує систему прямих продажів у процесі реалізації своєї продукції та немає каналів дистрибуції. Транспортування продукції відбувається авто- та залізничним транспортом.

Збут тісно пов'язаний з просуванням продукції будь-якої організації і є елементом комплексу маркетингу. Для досягнення своїх цілей організації в сучасних ринкових умовах повинні не тільки виробляти продукцію високої якості, але й дотримуватися чіткої системи ціноутворення та доставки продукції цільовим споживачам. Організації повинні надавати повну, актуальну і достовірну інформацію фактичним і потенційним споживачам.

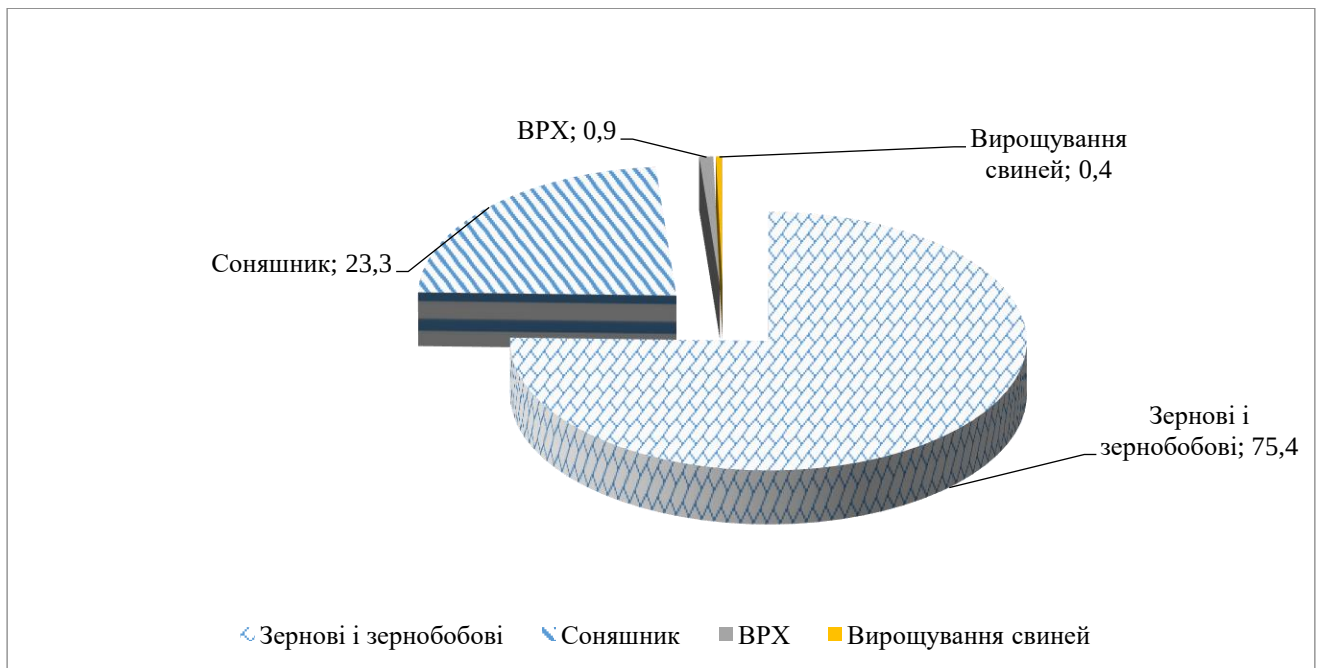


Рисунок 2.4 - Структура товарної продукції в 2020 році, %

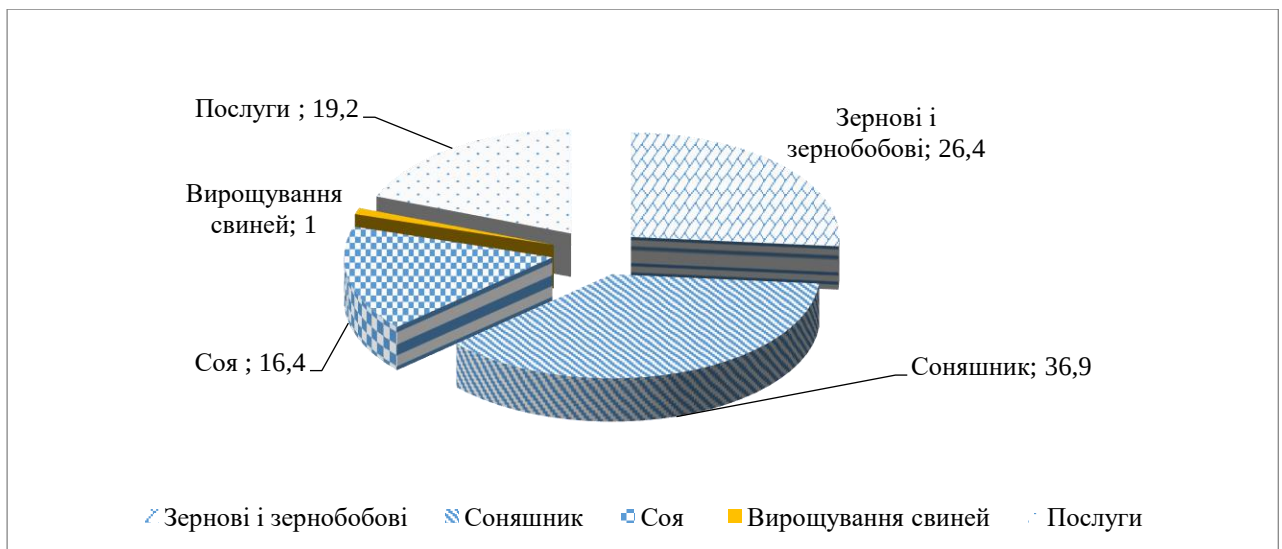


Рисунок 2.5 - Структура товарної продукції в 2022 році, %

Таблиця 2.10 - Динаміка обсягу виробництва, обсягу реалізації та рівня товарності

Види продукції	2 020р.			2 021р.			2 022р.			Відхилення 2022р. від 2020р. (+,-)		
	Обсяг виробства, п	Обсяг реалізації, п	Рівень товарності, %	Обсяг виробства, п	Обсяг реалізації, п	Рівень товарності, %	Обсяг виробства, п	Обсяг реалізації, п	Рівень товарності, %	Обсяг виробства, п	Обсяг реалізації, п	Рівень товарності, %
	1	2	$\frac{2}{1} \cdot 100$	5	6	$\frac{6}{5} \cdot 100$	8	9	$\frac{9}{8} \cdot 100$	11-8	12-9	$\frac{12-9}{9} \cdot 100$
Зернові і зернобобові	213636	159662	74,7	120107,4	142403	118,6	98992	74818	75,6	-114644	-84844	0,8
Соняшник	19202	26113	136,0	17046	12830	75,3	26460	40771	154,1	7258	14658	18,1
Вирощування свиней	156	150	96,2	86	80	93,0	187	189	101,1	31	39	4,9

Розрахунки показали, що рівень товарності зернових та зернобобових скоротився в 2022 році порівняно з 2020 роком на 0,8 п.в. і в 2022 році склав 75,6%. Така тенденція пов'язана зі скороченням як обсягів виробництва та і обсягів реалізації. Тоді як товарність соняшника та вирощування свиней збільшилася на 18,1 п.в. та 4,9 п.в.

СВОТ - аналіз дозволяє організації скласти перелік її загальних стратегій та врахувати їх специфіку (адаптацію до середовища та вплив на середовище), тому було проведено SWOT – аналіз ТОВ АФ "Псьол".

На основі цього дослідження можна виділити показники, що характеризують внутрішнє середовище. Це означає, що можна визначити сильні та слабкі сторони ТОВ АФ "Псьол" (табл. 2.11).

Таблиця 2.11- Показники внутрішнього середовища ТОВ АФ «Псьол»

Внутрішнє середовище	
<i>S (strength)</i> Сильні сторони:	<i>W (weaknesses)</i> Слабкі сторони:
– матеріально-технічна база; – хороший імідж; – ефективні технології виробництва; – надійні постачальники; – постійні канали реалізації; – ефективна збутова діяльність; – кваліфікований управлінський персонал досвідчені працівники; - можливість отримання економії від зростання обсягів товарообороту; - наявність інноваційних здатностей і можливості їх реалізації	– відсутність планово-економічного відділу; – відсутність маркетингового відділу; - відсутність деяких типів ключової кваліфікації й компетентності; - погане відстежування процесу виконання стратегії; - низькі від середнього маркетингові спроможності.

Отже, внутрішнє середовище показує наявність недоліків, котрі є у ТОВ АФ «Псьол». Тому доцільно прийняти певні рішення для вирішення всіх

проблем; розуміння загроз та можливостей у зовнішньому середовищі ТОВ АФ «Псьол» є ефективним методом складання плану для отримання конкурентних переваг. Усі ці змінні фактори зовнішнього середовища мають обмеження в господарювання підприємством. Тому підприємства змушені створювати інформаційну мережу з метою отримання інформації, яка необхідна для розуміння середовища, і на цій основі ставити цілі та формувати ефективні стратегії діяльності ТОВ АФ «Псьол» на ринку в зовнішньому середовищі. Проаналізуємо представлені в табл. 2.12 показники зовнішнього середовища, зокрема його можливості та переваги (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Показники зовнішнього середовища

Зовнішнє середовище	
<i>O (opportunities)</i> Можливості:	<i>T (threats)</i> Загрози
– залучення інвестора; – покращення виробничої інфраструктури; – створення планово-економічного, маркетингового відділу; – вихід на нові ринки або сегменти ринку; – можливість перейти в групу з кращою стратегією; – самозадоволення серед конкуруючих організацій; – прискорення зростання ринку.	– різкі зміни в законодавстві з приходом нових політичних сил; – велике податкове навантаження; – підвищення цін на ресурси виробничого призначення; – погіршення кредитної політики (підвищення відсоткової ставки за кредит, нові умови кредитування тощо); – складна логістика; – зменшення кількості працездатного населення (пошук молоддю більш кращих умов життя). – можливість появи нових конкурентів, зростаючий конкурентний тиск

Розглядаючи показники зовнішнього середовища, слід зазначити, що майже всі можливості ТОВ АФ"Псьол" не можуть бути реалізовані без значного фінансування, а на даний момент це неможливо без інвесторів та зовнішнього фінансування. Що стосується загроз, то деякі з них можна усунути, використовуючи можливості та сильні сторони підприємства. Таким чином, визначивши сильні та слабкі сторони, можливості та загрози ТОВ АФ"Псьол", можна встановити зв'язки між ними, тобто визначити позиції, які використовують сильні сторони та можливості компанії для усунення слабких сторін.

Таблиця 2.13 - Матриця SWOT- аналізу ТОВ АФ «Псьол»

Зовнішнє середовище		
2		3
<i>O (opportunities)</i> Можливості:		<i>T (threats)</i> Загрози:
1) залучення інвестора; 2) покращення виробничої інфраструктури; 3) механізація та автоматизація процесу виробництва; 4) створення маркетингового відділу. 5) вихід на нові ринки або сегменти ринку та - можливість перейти в групу з кращою стратегією; 6) самозадоволення серед конкуруючих організацій; 7) прискорення зростання ринку.		1) зміни в законодавстві; 2) велике податкове навантаження; 3) підвищення цін на ресурси виробничого призначення; 4) погіршення кредитної політики; 5) зниження попиту на продукцію. 6) зменшення кількості працездатного населення; 7) можливість появи нових конкурентів, зростаючий конкурентний тиск

	<i>S (strength)</i> Сильні сторони:	Поле «СІМ»	Поле «СІЗ»
	В 1) матеріально-технічна н база; у 2) хороший імідж; т 3) ефективні технології р виробництва; і 4) надійні постачальники; ш 5) досвідчені працівники; н 6) хороша репутація у є покупців; с 7) відомий лідер ринку; е 8) можливість отримання р економії від зростання е обсягів товарообороту; д 9) відповідна технологія. о 10) наявність інноваційних в здатностей і можливості їх н реалізації ш е	1. За допомогою сильної МТБ, нових технологій, досвідчених працівників можна ефективно здійснювати господарську діяльність. 2. Висока прибутковість господарства дасть змогу залучити інвестора..	1. Пошук нових постачальників. 2. Пошук більш привабливіших покупців продукції. 3. Матеріальне та моральне стимулювання працівників.
	<i>W (weaknesses)</i> Слабкі сторони:	Поле «СЛМ»	Поле «СЛЗ»
	1. недосить розвинена виробнича інфраструктура. 2. відсутність маркетингового відділу. 3. погане відстежування процесу виконання стратегії; 4. ніякчі від середнього маркетингові спроможності.	1. Інвестиції для розширення асортименту продукції. 2. Модернізація та автоматизація торгівельних процесів дасть змогу знизити затрати праці та собівартість продукції.	Це поле потребує розробки такої стратегії, яка одночасно дасть змогу ліквідувати слабкі сторони підприємства і уникнути загроз. У такому випадку ми пропонуємо стратегію концентрації. Вона дасть можливість залучити інвесторів та інших зацікавлених осіб. Це допоможе розвинути підприємство до високого рівня.

Згідно з матрицею SWOT- аналізу, більшість можливостей можна реалізувати шляхом залучення інвесторів та усунення слабких сторін ТОВ "АФ

"Псьол". В результаті цих змін покращиться якість продукції, ціни та попит, що в кінцевому підсумку призведе до отримання прибутку. У свою чергу, розвиток галузі дозволить залучити працівників, що позитивно вплине на демографічну ситуацію. Методологія SWOT - аналізу, про яку йде мова, може відрізнятись. Єдине, що залишається незмінним, - це ідея порівняння зовнішніх можливостей і загроз, а також сильних і слабких сторін компанії; позитивні аспекти SWOT-аналізу повинні переважати над негативними. Цим зумовлена його популярність у сфері стратегічного управління (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 - Переваги та недоліки SWOT-аналізу

Переваги	Недоліки
Систематизація внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на планування	Суб'єктивність вибору та ранжування чинників зовнішнього і внутрішнього середовища
Визначення конкурентних переваг та формування пріоритетів	Слабка підтримка прийняття конкретних управлінських рішень
Періодична діагностика ринку та ресурсів підприємства	Погана адаптація до середовища, що постійно змінюється

2.3 Оцінка рівня економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства

Для того, щоб аналізовані підприємства могли успішно функціонувати на аграрному ринку, необхідно регулярно оцінювати їх конкурентоспроможність. Такі оцінки дають можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити приховані потенційні можливості і, відповідно, максимально вдосконалити стратегію його функціонування. Найпоширеніший метод визначення конкурентоспроможності підприємства базується на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією, найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, в яких діяльність усіх підрозділів і служб оптимально організована як система. На ефективність роботи кожної служби впливає низка факторів.

Оцінка ефективності роботи кожного підрозділу включає в себе оцінку ефективності використання ресурсів, які надаються кожному підрозділу. Цей метод було використано для оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ АФ"Псьол" (табл. 2.15-2.17).

Таблиця 2.15 – Конкурентоспроможність за показниками ефективності виробничої діяльності (ЕП) за 2020 - 2022 р.р. в ТОВ АФ «Псьол»

Критерії та показники конкурентоспроможності	Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Відносний показник фондовіддачі (Ф)	Відносний показник рентабельності продукції (Рп)	Відносний показник продуктивності праці (Пп)
Значення показника	Відображає ефективність витрат при виробництві продукції	Характеризує ефективність використання основних засобів	Характеризує рівень прибутковості продукції	Відображає ефективність використання робочої сили
Формула розрахунку	$B = \frac{\text{Операційні витрати}}{\text{обсяг реалізації продукції}}$	$\Phi_{\text{від}} = \frac{\text{Товарна продукція/ вартість основних засобів}}{\text{вартість основних засобів}}$	$R_p = \frac{\text{прибуток від реалізації/ повна собівартість}}{\text{вартість}} * 100$	$P_p = \frac{\text{Товарна продукція/ середньорічна кількість працівників}}{\text{кількість працівників}}$
Розрахунок	1,07	1,43	1,42	814,2

Таблиця 2.16 - Конкурентоспроможність підприємства за показниками фінансового положення (ФП) за 2020 - 2022 р.р. в ТОВ АФ «Псьол»

Критерії та показники конкурентоспроможності	Коефіцієнт автономії (Ка)	Коефіцієнт платоспроможності (Кп)	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл)	Коефіцієнт обіговості обігових засобів (Ко)
Значення показника	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства	Показує якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань	Аналізує ефективність використання обігових засобів. Дорівнює часу, протягом якого обігові засоби проходять всі стадії виробництва та обігу
Формула розрахунку	$K_a = \frac{\text{власні засоби}}{\text{загальна сума джерел фінансування}}$	$K_p = \frac{\text{власний капітал/ загальні зобов'язання}}{\text{загальні зобов'язання}}$	$K_l = \frac{\text{грошові засоби та швидко реалізовані цінні папери/короткострокові зобов'язання}}{\text{загальні зобов'язання}}$	$K_o = \frac{\text{виручка від реалізації/ середньорічний залишок обігових засобів}}{\text{середньорічний залишок обігових засобів}}$
Розрахунок	4,01	4,19	0,02	1,55

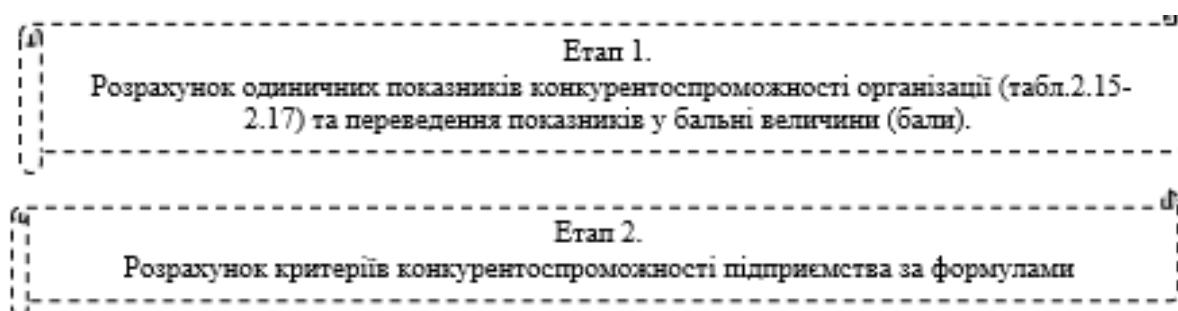
Третя група включає показники, які оцінюють ефективність управління збутовою політикою підприємства (табл.2.17).

Таблиця 2.17 – Конкурентоспроможність підприємства за показниками збуту продукції (ЕЗ) за 2020 - 2022 р.р. в ТОВ АФ «Псьол»

Критерії та показники конкурентоспроможності	Рентабельність продаж (R_p)	Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (K_z)	Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (K_m)
Значення показника	Характеризує прибутковість підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про падіння попиту	Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту
Формула розрахунку	$R_p = \frac{\text{прибуток від реалізації}}{\text{обсяг продаж}} \times 100$	$K_z = \frac{\text{обсяг нереалізованої продукції}}{\text{обсяг продаж}}$	$K_m = \frac{\text{товарна продукція}}{\text{виробнича потужність}}$
Розрахунок	29,66	0,5	0,98

Четверта група включає показники конкурентоспроможності продукції (КТ) за його ціною. Зазначені показники вказують на можливість продукції підприємства задовольнити потреби споживача відповідно до її призначення. Показник якості варто оцінити за комплексним методом, а для ТОВ АФ Псьол цей коефіцієнт становить $KT = 1,21$.

Алгоритм визначення коефіцієнта конкурентоспроможності агропідприємства відбувається за наступними етапами:



Оскільки кожен з цих показників має різний рівень важливості при розрахунку коефіцієнта організаційної конкурентоспроможності (КОК), вагові коефіцієнти для кожного критерію та індикатора були розраховані експертами.

Таким чином, конкурентоспроможність організації може бути визначена як середньозважена арифметична величина[46]:

$$\text{КОК} = 0,15\text{ЕП} + 0,29\text{ФП} + 0,23\text{ЕЗ} + 0,33\text{КТ} \quad (2.1)$$

де КОК – коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

ЕП – значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

ФП – значення критерію фінансового положення організації;

ЕЗ – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Усі вказані критерії відповідно можуть бути розраховані таким чином (рис. 2.6 – 2.8) .

$$\text{ЕП} = 0,31\text{В} + 0,19\text{Ф} + 0,4\text{Рп} + 0,1\text{Пп}$$

де В – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;
Ф – відносний показник фондівіддачі;
Рп – відносний показник рентабельності товару;
Пп – відносний показник продуктивності праці.

$$\text{ЕП} = 0,31 \cdot 1,07 + 0,19 \cdot 1,57 + 0,4 \cdot 1,42 + 0,1 \cdot 814,2 = 82,62$$

Рисунок 2.6 – Розрахунок значення критерію ефективності виробничої діяльності організації

Середнє значення по аграрним підприємствах Сумської області становить $\text{ЕП} = 71,4$. Нами встановлено, що ТОВ АФ Псьол має лідируючі позиції конкурентоспроможності відповідно до показників ефективності виробництва, майже на 10 позицій.

$$\Phi\P = 0,29K_a + 0,2K_{\text{п}} + 0,36K_{\text{л}} + 0,15K_o,$$

де K_a – відносний показник автономії організації;
 $K_{\text{п}}$ – відносний показник платоспроможності організації;
 $K_{\text{л}}$ – відносний показник ліквідності організації;
 K_o – відносний показник обіговості обігових засобів.

$$\Phi\P = 0,29*4,01 + 0,2*4,19 + 0,36*0,02 + 0,15*1,55 = 6,17$$

Рисунок 2.7 – Розрахунок значення критерію фінансового положення підприємства

За критерієм фінансового положення підприємства значення конкурентоспроможності підприємства порівняно із середніми значеннями по Сумській області ($\Phi\P = 8,23$) нижчий на 14,4.

$$E3 = 0,37R_{\text{п}} + 0,29K_z + 0,21K_{\text{м}} + 0,14K_{\text{р}}$$

де $R_{\text{п}}$ – відносний показник рентабельності продаж;
 K_z – відносний показник заповареності готовою продукцією;
 $K_{\text{м}}$ – відносний показник завантаження виробничих потужностей;
 $K_{\text{р}}$ – відносний показник ефективності реклами.

$$E3 = 0,37*29,66 + 0,29*0,5 + 0,21*0,98 = 11,33$$

Рисунок 2.8 – Розрахунок значення критерію ефективності організації збуту та просування товару

Середній показник конкурентоспроможності за критерієм ефективності організації збуту та просування товару по підприємствах Сумської області складає $E3 = 13,48$. Тому, позиція аналізованого підприємства є деякою мірою нижчим відносно середньогалузевого рівня.

Етап 3.
 Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності досліджуваного підприємства

Таблиця 2.18 – Зведена таблиця оцінки конкурентоспроможності ТОВ АФ Псьол за період дослідження

Конкурентоспроможність за показниками	Рівень показника в ТОВ АФ Псьол	Середнє значення по аграрним підприємствам Сумської області	Відхилення рівня показників у ТОВ від середнього показника, (+/-)
Ефективності виробничої діяльності (ЕП)	82,62	71,4	+11,22
Фінансового положення (ФП)	6,17	8,23	-14,4
Збуту продукції (ЕЗ)	11,32	13,48	-7,84
Якості продукції (Кт)	2,2	2,43	-0,23
Коефіцієнт конкурентоспроможності (ККО)	17,5	17,0	+0,5

$$\text{ККО сер} = 0,15 \cdot 71,4 + 0,29 \cdot 8,23 + 0,23 \cdot 13,48 + 0,33 \cdot 2,43 = 17,0$$

Таким чином, проведені дослідження конкурентоспроможності ТОВ АФ Псьол підтверджують, що дане підприємство є одним із лідерів в регіоні. Однак керівному складу підприємства необхідно приділяти увагу підрозділам, котрі на сьогодні не повній мірі ефективно використовували наявні ресурси порівняно з підприємствами конкурентами.

Для демонстрації кількісної маркетингової оцінки рівня конкурентоспроможності (відповідність характеристик визначають часткою одиниці) як орієнтир можна використати таке оцінювання ключових чинників за елементами сучасного комплексу маркетингу "5Р". Таким чином, показники для маркетингової оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств виглядають наступним чином (рис.2.9) :

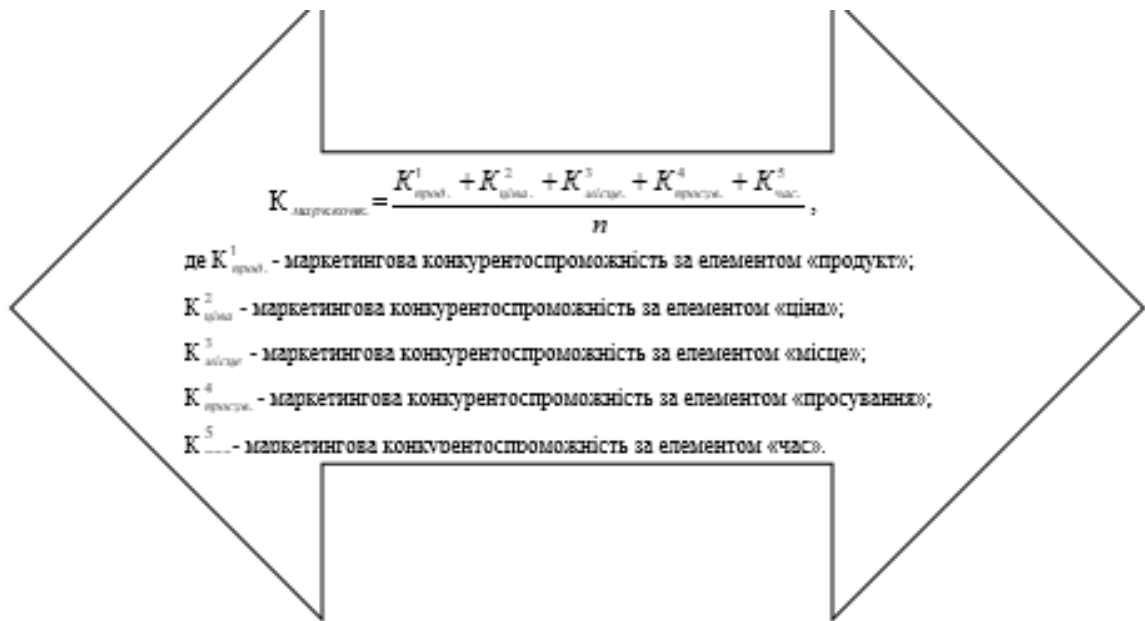


Рисунок 2.9 – Розрахунок показника маркетингової оцінки конкурентоспроможності підприємства

За допомогою цієї методики було проведено маркетингову оцінку рівня конкурентоспроможності досліджуваних підприємств на ринках Сумської області. Загальні експертні оцінки виконано незалежними спеціалістами: $K^1_{\text{прод.}} = 0,7$; $K^2_{\text{ціна}} = 0,9$; $K^3_{\text{місце}} = 0,9$; $K^4_{\text{просув.}} = 0,6$; $K^5_{\text{час.}} = 0,5$. При цьому показник підприємства дорівнює: 0,72.

Однак рівень конкурентоспроможності, оцінений за допомогою елементів сучасного маркетингового комплексу «5Р», не є специфічною якістю підприємства і може бути коректно і реально оцінений лише в рамках групи підприємств, що виробляють таку ж або аналогічну продукцію в тій же галузі. Під маркетинговою оцінкою конкурентоспроможності підприємства слід розуміти оцінку його внутрішніх характеристик у порівнянні з маркетинговими параметрами підприємств - аналогів.

Для точної маркетингової оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства рекомендується використовувати метод, який вимагає менше вихідних даних і може бути застосований до широкого кола умов.

Конкурентами, яких можна точно порівняти за схожими параметрами релевантності, є ФГ «Батьківщина» та ПП «Надь». За результатами 2022 року ці

компанії займають лідируючі позиції на регіональному сільськогосподарському ринку (Сумська область).

Для оцінки даних факторів було використано шкалу показників в інтервалі від 1 до 10. Порівняння загальних оцінок показує: у яких конкурентів більш сильні чи слабкі позиції й наскільки вагомою є маркетингова конкурентна перевага одного підприємства над іншими (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 – Зважена маркетингова оцінка конкурентоспроможності, бали

Категорії комплексу маркетингу	ТОВ АФ Псьол	ФГ Батьківщина	ПП Надь
Продукт	59	62	69
Ціна	49	36	31
Місце	60	53	46
Просування	57	51	64
Час	43	50	63

Варто відмітити, що застосування систем зважених (незважених) оцінок місця господарств можуть бути різними. Загалом, результати оцінювання з застосуванням систем не зважених оцінок кажуть, що лідером є: ПП Надь - 69 балів (оцінка КОК за «продуктом»); ТОВ АФ Псьол - 49 балів (оцінка КОК за «ціною»); ТОВ АФ Псьол - 60 балів (оцінка КОК за «місцем»); ПП Надь - 64 бали (оцінка КОК за «просуванням»); ПП Надь - 63 бали (оцінка КОК за «часом»).

Нами було розраховано середньо-зважену маркетингову оцінку рівня конкурентоспроможності:

- ТОВ АФ Псьол:

$$K_{\text{марк.конк.}} = \frac{5,5 + 8,6 + 8,1 + 4,9 + 4,5}{5} = 6,32 ;$$

- ФГ Батьківщина:

$$K_{\text{марк.конк.}} = \frac{6,1 + 6,3 + 7,4 + 5,6 + 5,5}{5} = 6,18 ;$$

- ПП Надь:

$$K_{\text{марк.конк.}} = \frac{7,3 + 3,6 + 6,5 + 6,8 + 7,2}{5} = 6,28.$$

Зведені показники маркетингової оцінки конкурентоспроможності підприємств Сумської області представлено в табл. 2.20.

Таблиця 2.20 – Зведені результати маркетингової оцінки конкурентоспроможності підприємств

Ключові маркетингові фактори	ТОВ АФ Псьол		ФГ Батьківщина		ППІ Надь	
	не зважена	зважен а	не зважена	зважена	не зважена	зважена
Конкурентоспроможність за «продуктом»	59	5,5	62	6,1	69	7,3
Конкурентоспроможність за «ціною»	49	8,6	36	6,3	31	3,6
Конкурентоспроможність за «місцем»	60	8,1	53	7,4	46	6,5
Конкурентоспроможність за «просуванням»	57	4,9	51	5,6	64	6,8
Конкурентоспроможність за «часом»	43	4,5	50	5,5	63	7,2
Зведена оцінка:	268	31,6	252	30,9	273	31,4
Середньозважена оцінка	6,32		6,18		6,28	

Результати аналізу показують, що лідери ключових маркетингових факторів конкурентоспроможності при оцінці не зваженої і зваженої системи оцінки залишаються не змінними, але результати які раніше розрізняються при використанні 2 систем оцінки. Таким чином, компанія ТОВ АФ Псьол займає 1-е місце в системі не зважених і зважених рейтингів. Входить до складу району. Метод маркетингової оцінки рівня конкурентоспроможності компаній, використаний в цьому дослідженні, зрозумілий і простий у використанні. Цей підхід спрямований на мобілізацію ресурсів на складні елементи маркетингової стратегії, які можуть забезпечити стабільну конкурентну перевагу, а також на формулювання основних моментів і пріоритетів маркетингової політики, щоб зробити ставку на збільшення частки компанії на неділю.

Таким чином, основним механізмом підвищення конкурентоспроможності підприємств є використання системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємств, який дозволяє нам оцінювати рівень розвитку кожної підсистеми і фокусувати зусилля менеджерів на найвищому

пріоритеті. Повний набір стратегічних можливостей може бути використаний для визначення пріоритетів розвитку за призначенням.

Виробництво і маркетинг продукції є основним завданням для реалізації місії компанії. Ці завдання можна розглядати як 2 взаємопов'язаних і взаємопов'язаних компонента поняття «оперативна діяльність». Слід розуміти, що показники, що характеризують цю діяльність, чудові. Результатом виробництва є обсяг продукції, призначеної для продажу. а результатом реалізації, є обсяг продукції, яка знайшла свого споживача.

Таблиця 2.21 – Показники збутової діяльності у формуванні прибутковості, тис. грн.

Показники	Джерело	2 020р.	2 021р.	2 022р.	Динаміка	
					абсо- лютна	відносна, %
1.Валовий прибуток	Ф.2 код 2090	30781	43762	38646	7865	125,6
2.Фінансовий результат від операційної діяльності	Ф.2 код 2190 (2195)	31878	25258	25631	-6247	80,4
3.Чистий прибуток	Ф.2 код 2350 (2355)	30780	25131	25534	-5246	83,0
4.Дохід (виручка) від реалізації продукції	Ф.2 код 2000	109025,731	116456,026	130276	21250,232	119,5
5.Рентабельність реалізованої продукції	n1 / n4	28,23	37,58	29,66	1,43	
6.Рентабельність операційної діяльності	n2 / n. 4	29,24	21,69	19,67	-9,56	
7.Рентабельність за чистим прибутком	n3 / n. 4	28,23	21,58	19,60	-8,63	

Розрахунки таблиці 2.21 та рис. 2.10 показали, що рентабельність реалізованої продукції в 2022 році в порівнянні з 2020 роком має тенденцію до збільшення на 1,43 п.в. Причиною цього стало ріст виручки від реалізації на 19,5%, тоді як валовий прибуток зріс на 25,6 %. При цьому, темпи росту валового прибутку вищі за темпи росту товарної продукції. Ріст рентабельності

реалізованої продукції є позитивним і є свідченням підвищення ефективності збуту продукції.

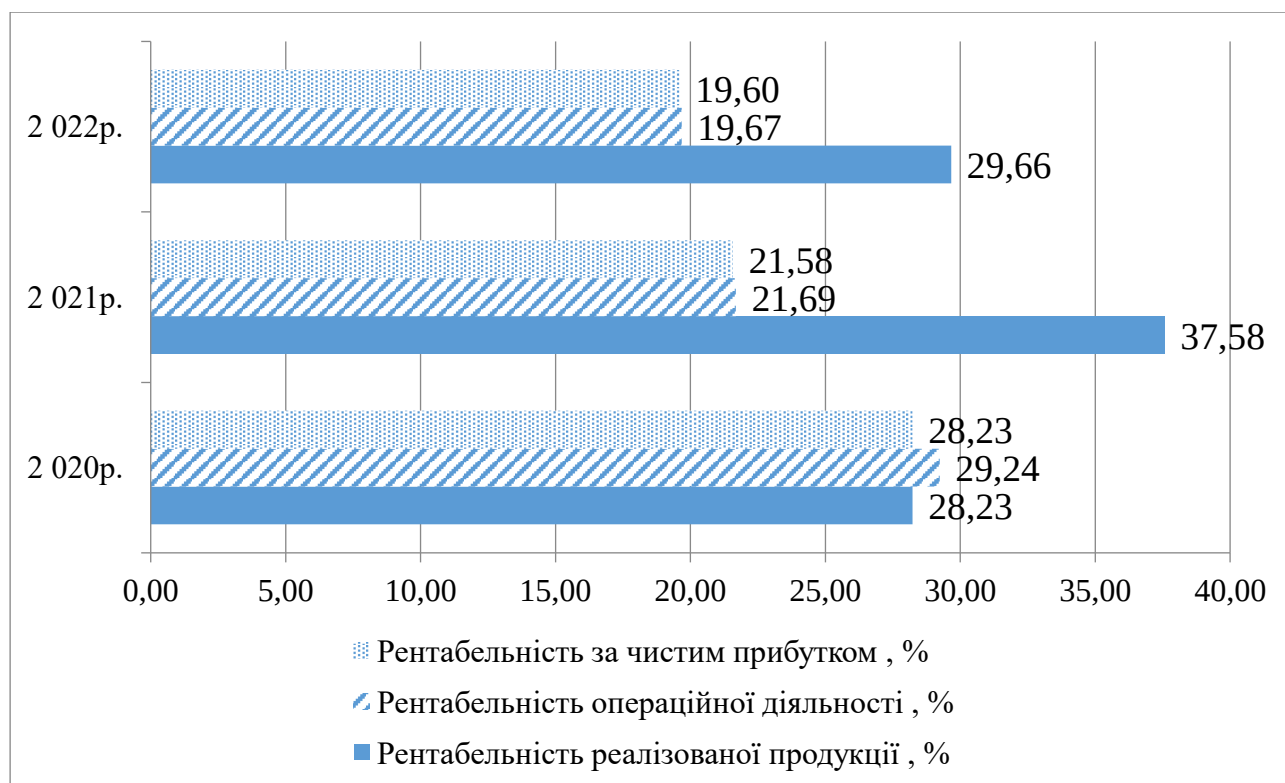


Рисунок 2.10 - Коефіцієнти ефективності збуту у формуванні прибутковості підприємства

Рентабельність операційної діяльності скоротилася на 9,56 п.в. Така ситуація пояснюється скороченням фінансового результату від операційної діяльності на 6247 тис. грн. та нарощуванні товарообороту більше ніж на 19 %. Свідченням цього є неефективна робота підприємства. Рентабельність за чистим прибутком за період дослідження скоротилася на 8,63 п.в. Це пояснюється зменшенням чистого прибутку на 17%, хоча і збільшується виручка від реалізації. Такі тенденції є негативними та констатують зниження ефективності функціонування підприємства.

Виробнича і збутова політика підприємства, як правило, формується різними службами і підрозділами підприємства під впливом різних факторів, тому результати аналізу цих напрямків діяльності можуть бути різними. У таблиці 2.22 ми розглянемо показники прибутковості витрат на продаж.

Таблиця 2.22 – Динаміка показників ефективності та окупність витрат на збут

Показники	Джерело	2 020р.	2 021р.	2 022р.	Динаміка	
					абсолютна	відносна, %
1. Дохід від реалізації продукції, тис. грн	ф.2 код 2000	109025,7	116456,0	130275,9	21250,2	119,49
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	ф.2 код 2050	78245	72694	91630	13385	117,11
3. Адміністративні витрати, тис. грн	ф.2 код 2130	4504	25217	12145	7641	269,65
4. Витрати на збут, тис. грн	ф.2 код 2150	1711	1867,0	5008	3297	292,69
5. Інші операційні витрати, тис. грн	ф.2 код 2180	35819	35904	44178	8359	123,34
6. Разом витрат, пов'язаних з операційною діяльністю, тис. грн	п.3+п.4+п.5	42034	62988	61331	19297	145,91
7. Частка витрат на збут у витратах, пов'язаних з операційною діяльністю, %	п4/п6*100	4,07	2,96	8,17	4,10	-
8. Окупність витрат на збут (дохід до витрат на збут), тис. грн	п1/п4	63,72	62,38	26,01	-37,71	40,82
9. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	ф.2 код 2190	31878	25258	25631	-6247	80,40
10. Фінансовий результат від операційної діяльності на 1 грн витрат на збут	п9/п4	18,63	13,53	5,12	-13,51	27,47

Дослідження показали (табл. 2.22), що питома вага збутових витрат, які пов'язані з операційною діяльністю зросла на 4,1 п.в. Це відбулося за рахунок збільшення збутових витрат майже в 2,9 рази, при цьому загальні витрати збільшилися на 49%. Тобто частка збутових витрат за 2020 рік складає 4,07 %, а в 2022 році – 8,17%. Показник окупності збутових витрат зменшився на 37,71%, що пояснюється ростом товарної продукції на 19,5 %, при рості загальної суми витрат в 2,9 рази.

Розрахуємо показники результативності збуту (табл. 2.23).

Таблиця 2.23 - Показники результативності збутової діяльності

Показники	Джерело	2 020р.	2 021р.	2 022р.	Динаміка	
					абсо- лютна	відносна, %
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	Ф.2 код 2000	1471605	1454505	1308642	-162963	88,93
Інші доходи від операційної діяльності, тис. грн	Ф.2 код 2120	43131	44484	48316	5185	112,02
Витрати, пов'язані з операційною діяльністю, тис. грн	Ф.2 код 2130+2150+2180	42034,0	62988,0	61331,0	19297	143,91
Середня вартість активів підприємства, тис. грн	Ф.1 код (код1300нач+код1300кв)/2	137055	149267	19267	-117788	14,06
Валовий прибуток, тис. грн	Ф.2 код 2090 (2093)	30781	43762	38646	7865	123,55
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	Ф.2 код 2190 (2193)	31878	25258	25631	-6247	80,40
Загальні витрати підприємства, тис. грн	Ф.2 код 2150	92581	121795	139534	46953	150,72
Рентабельність реалізованої продукції, %	Ф.2 код (2090/код 2000)*100	2,17	1,74	1,96	-0,21	-
	Ф.2 код					
Рентабельність (збитковість) господарської діяльності, %	Ф.2 код (2090/код 2050)*100	39,34	60,20	42,18	2,84	-
	Ф.2 код					
Рентабельність (збитковість) підприємства, %	Ф.2 код (2333/код 2050)*100	39,34	34,57	27,87	-11,47	-
	Ф.2 код					

Результати, представлені в таблиці 2.23 та рис. 2.11 свідчать, що рентабельність продукції знизилася на 0,21 п.в. Це відбулося в результаті росту валового прибутку на 25,5 % та виручки від реалізації на 19,5 %. Рентабельність

господарської діяльності зросла на 2,84 п.в., що пояснюється скороченням валового прибутку при рості витрат 45,9%. Загальна рентабельність скоротилася на 11,47 п.в. Це є негативним і констатує зниження ефективності роботи підприємства.

Зроблений аналіз впровадження концепції маркетингового управління збутовою діяльністю ТОВ АФ «Псьол» свідчить, що на практиці її застосування носить фрагментарний характер та існують недоліки в окремих її елементах. Тому нами було розраховано показники ефективності маркетингового потенціалу.

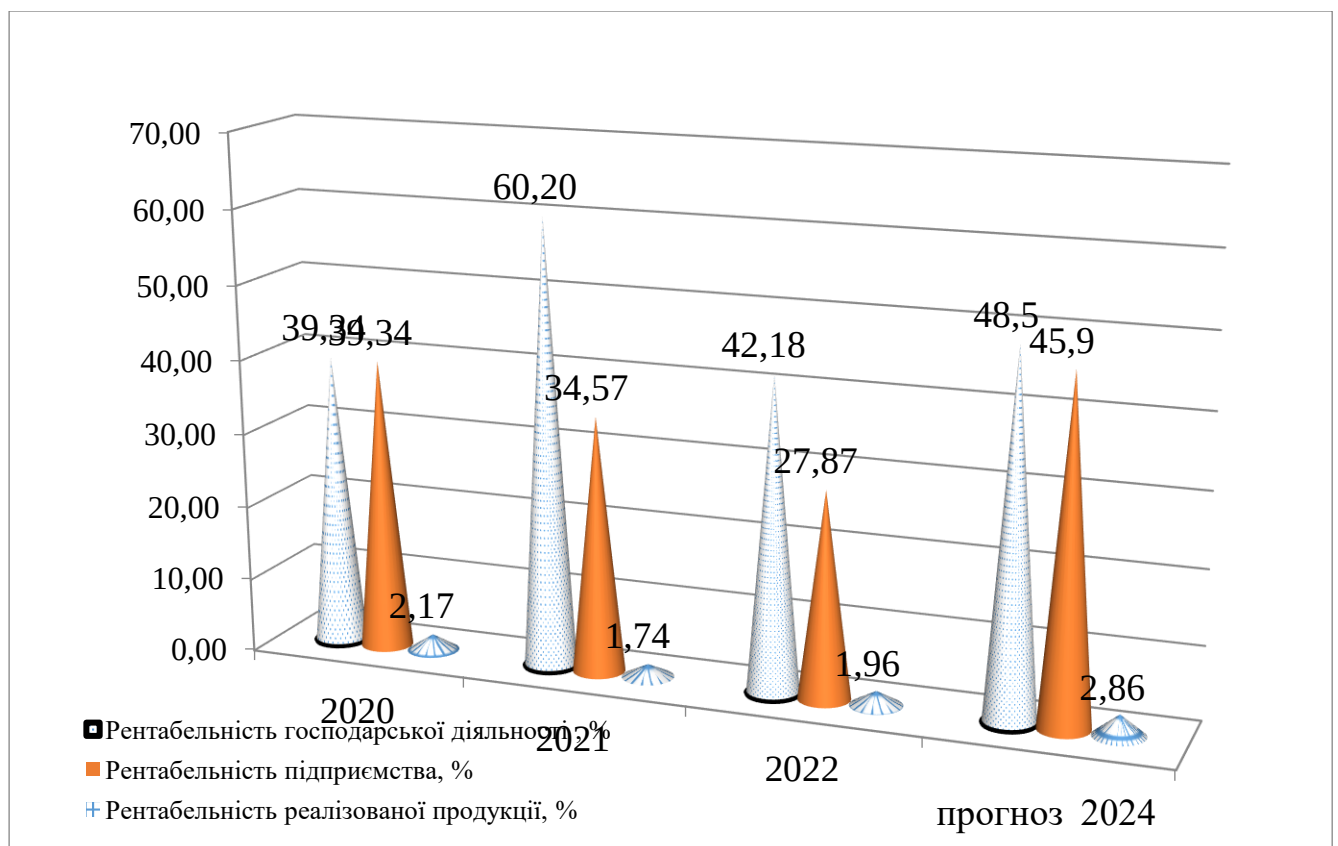


Рисунок 2.11 – Показники ефективності маркетингового потенціалу підприємства

Переорієнтація ТОВ АФ Псьол на маркетинг вимагає реалізації трьох груп діяльності:

- Організаційна (внесення відповідних змін в структуру і методи корпоративного управління);

-Адміністративно-правова (адміністративна реорганізація створених функціональних відділів, розробка регламенту для кожного відділу, штатного розпису, розподіл обов'язків між працівниками);

-Науково-методична (розробка рекомендацій щодо здійснення маркетингової діяльності).

У деяких випадках, коли вони реалізуються, це залежить від вибору каналів продажів, цінової політики і т.д. є деякі проблеми з цим. Тому вам потрібен фахівець, який вирішить всі питання товарної, маркетингової, цінової та комунікаційної політики. Укладанням угод з реалізації продукції займається аналіз сільськогосподарської продукції та підвищення рентабельності виробництва і реалізації продукції.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМІВ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ АФ «ПСЬОЛ»

3.1 Впровадження інструментарію стратегічного управління конкурентним розвитком аграрного підприємства

В дослідженні аргументовано концептуальне положення побудови синтезованого організаційно-економічного механізму управління потенціалом конкурентоспроможності на інноваційно-інвестиційній основі. Дана концепція визначає будову належного механізму управління (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 - Сформований організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю ТОВ АФ «Псьол»

Також вона характеризує пріоритетність інвестиційної діяльності підприємства, як джерела ресурсів підтримання стабільності його розвитку. В процесі створення механізму управління розвитком сформовано результати декомпозиції та подальшого синтезу механізмів розвитку і управління розвитком підприємства. Такий механізм передбачає генерування та імплементацію інвестиційних стратегій підприємства в залежності від економічного потенціалу, місії та цілей діяльності, масштабів виробництва, розмірів, спеціалізації.

Отриманий окремо від синтезованого механізму управління містить елементи та складові, які в сукупності дозволяють визначити напрями та розробити процедури реалізації стратегій інноваційно-інвестиційного розвитку, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності. У свою чергу, інвестиційний та конкурентоспроможний потенціал є основою для інноваційного розвитку, а інноваційна діяльність - основним чинником підвищення економічної ефективності та подовження життєвого циклу підприємства (рис. 3.2).

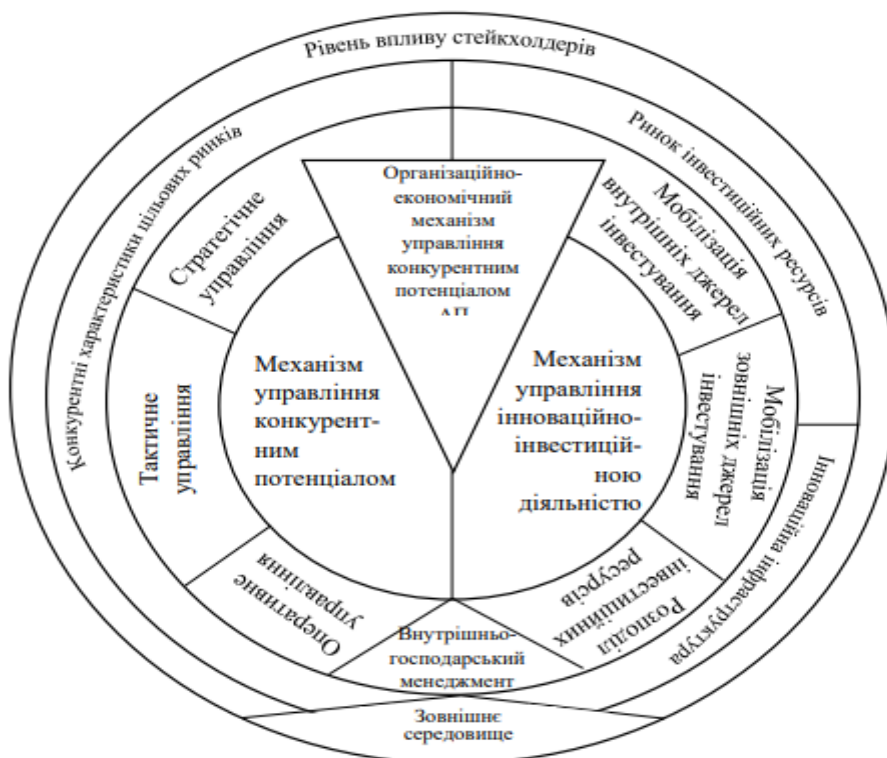


Рисунок 3.2 - Організаційно-економічний механізм управління конкурентним потенціалом ТОВ АФ «Псьол»

При цьому розвиток потенціалу конкурентоспроможності здійснюється за такими ключовими напрямками:

- ✓ впровадження інновацій, функціонально-спрямованих на зниження витрат виробництва (створення цінової конкурентоспроможності);
- ✓ підвищення якості продукції (реалізація потенціалу для підвищення цін реалізації);
- ✓ збільшення обсягів виробництва і реалізації (підвищення рівня доходів).

Основою організації господарської діяльності є головна мета маркетингу, яка складається з корпоративної стратегії та стратегічних цілей підприємства. Специфіка маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств залежить від їх маркетингових завдань, концепції та стратегічної орієнтації. Метою сільськогосподарських виробників є отримання прибутку шляхом постачання високо якісної сільськогосподарської сировини промисловим підприємствам, тобто ланцюг «бізнес для бізнесу» (B2B), та/або шляхом постачання високо якісних продуктів харчування населенню, тобто ланцюг «бізнес для споживача» (B2C).

Маркетингове управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств передбачає визначення інструментів комплексу маркетингу для конкретних підприємств. Доцільною виявилася трансформація традиційної концепції 4Рв орієнтовану на споживача 4С, яка включає продукт, вартість, комунікацію та доступність. Найбільш ефективним інструментом комплексу маркетингу з довгостроковим ефектом на ринку B2C є торгова марка. В аграрному секторі використання торгових марок асоціаціями малих виробників є вигідним, оскільки це полегшує процес просування продукції та може гарантувати вищі ціни. У маркетингу сільськогосподарської сировини торгові марки зазвичай не використовуються, оскільки найбільш важливими факторами є якість продукту та умови постачання, тобто терміни, кількість та частота поставок.

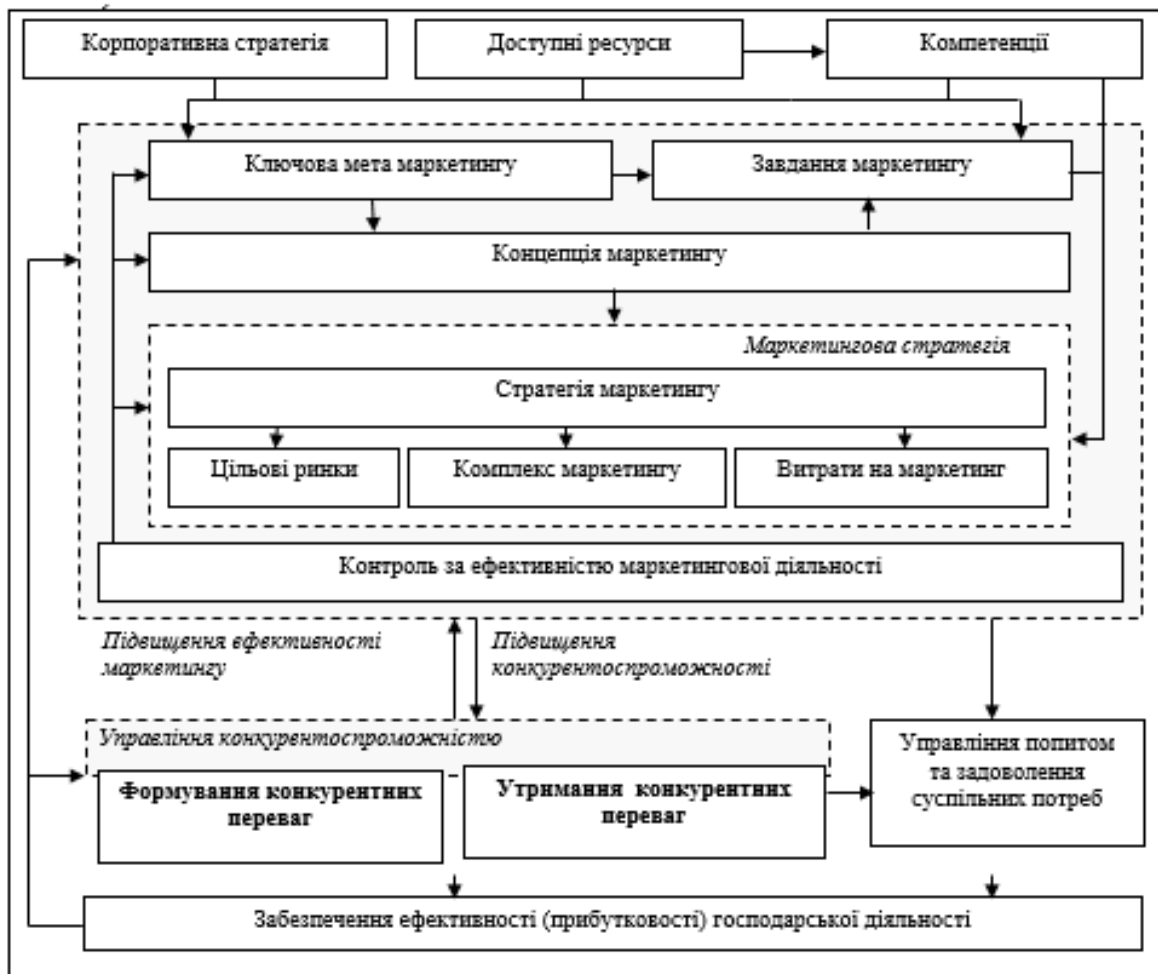


Рисунок 3.2 – Обґрунтування маркетингових технологій у формуванні конкурентних переваг підприємства

3.2 Формування стратегічних напрямів розвитку потенціалу конкурентоспроможності

Порівнюючи наукові позиції різних дослідників та співвідносячи їх із суб'єктно-об'єктним простором і напрямками досліджень, під поняттям «стратегічне управління розвитком» доцільно розуміти систему засобів, важелів, дій, об'єктів, взаємозв'язків і суб'єктів, що їх опосередковують, які є факторами, важелями, діями, об'єктами, взаємозв'язками і суб'єктами, що їх опосередковують, які в сукупності дають змогу економічній системі підприємства переходити з одного стану в інший з метою прискорення

досягнення визначеної мети. Такими цілями, виходячи із завдань, які необхідно вирішувати в контексті підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності, є збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції аграрних підприємств на фоні підвищення рівня їх економічної ефективності.

Враховуючи стан функціонування сільськогосподарських підприємств на цільових ринках, підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є одним з найбільш складних і перспективних напрямів досліджень. Слід зазначити, що основними проблемами у здійсненні ефективної виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських товаровиробників є як комерційні, так і виробничі. Нагальним завданням проведення досліджень у цій сфері є адаптація існуючих теоретичних положень та визначення ключових складових, які в подальшому можуть бути використані в якості всеохоплюючих стратегій.

Існує широкий спектр теоретично визначених стратегій досягнення конкурентних переваг на ринку. Вони об'єднуються та аналізуються як сукупність стратегій в рамках системи стратегій конкурентного розвитку підприємства. Ці стратегії спрямовані на адаптацію підприємства до мінливих умов конкурентного середовища та встановлення короткострокової і довгострокової конкурентної позиції на ринку. Зокрема,

- комплекс стратегій конкурентних переваг (стратегія управління витратами, стратегія диференціації, стратегія фокусування),
- комплекс стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства (торговельна стратегія, стратегія ринку ресурсів, технологічна стратегія, соціальна стратегія, фінансово-інвестиційна стратегія, стратегія організації та управління тощо),
- комплекс стратегій конкурентної поведінки підприємства на обраному цільовому ринку (наступальна, оборонна та скоординована стратегії).

Через специфіку галузі стратегії не можуть бути ідеально адаптовані до діяльності сільськогосподарських підприємств. Теоретична система

конкурентних стратегій підприємств повинна включати стратегії, спрямовані на формування конкурентних переваг, стратегії, спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності підприємств та стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємств. Швидка та повна реалізація цих стратегій не є можливою через низку організаційних, економічних та управлінських факторів. Базова конкурентна стратегія є основою конкурентної переваги підприємства на ринку і являє собою можливість досягнення конкурентної переваги та формування конкурентної стратегії управління (рис. 3.1).

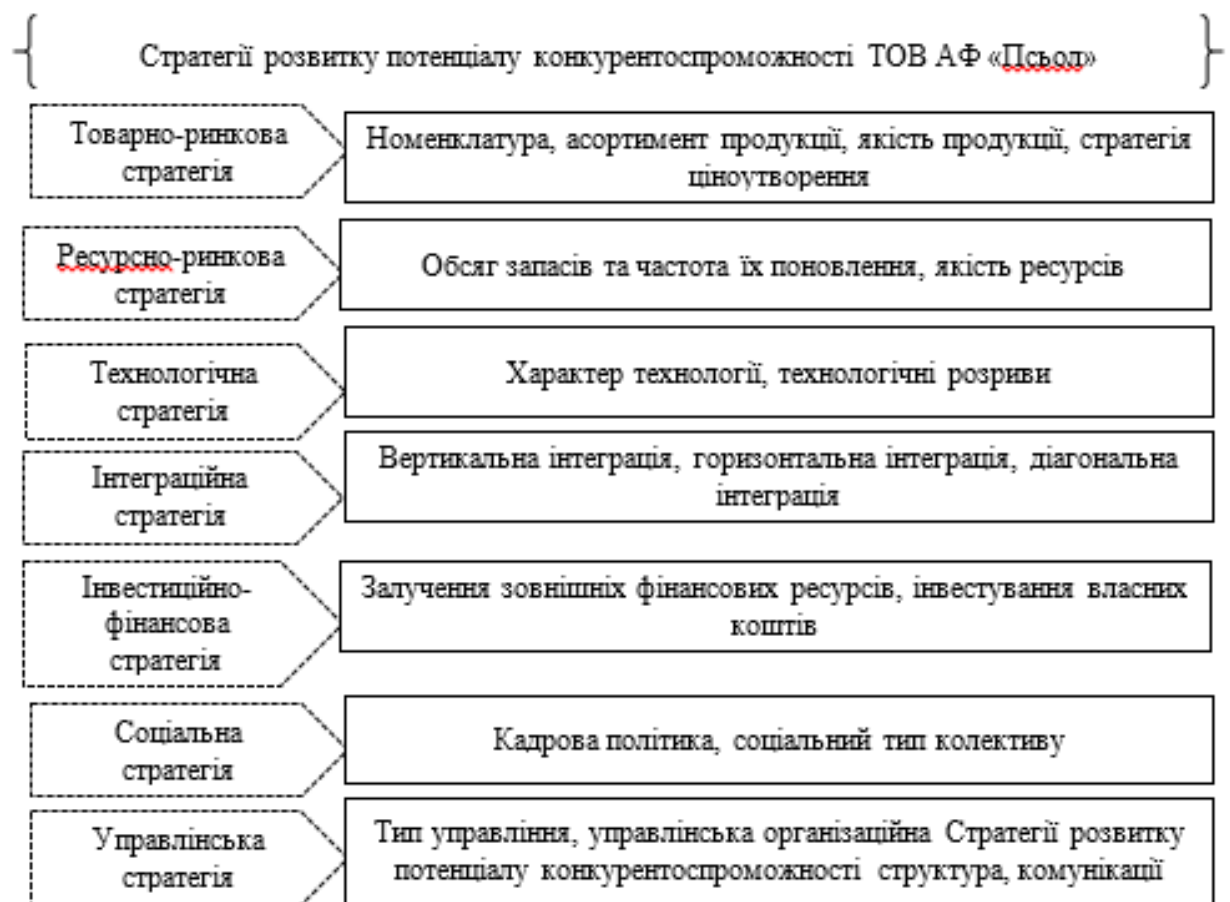


Рисунок 3.1- Стратегії розвитку потенціалу конкурентоспроможності

Стратегія забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємств – це комплексна стратегія, побудована на основі довгострокової програми дій у всіх сферах діяльності підприємства, спрямована на формування належного рівня конкурентоспроможності та потенціалу конкурентного розвитку.

Діяльність сільськогосподарських підприємств у сучасну епоху відбувається під впливом змін конкурентних відносин на цільових ринках збуту їхньої продукції, спрямованих на підвищення ринкової концентрації та посилення ринкових олігопольних і монопольних структур. Така ситуація вимагає суттєвої трансформації існуючих систем, методів та інструментів управління основною діяльністю підприємств, зміни політики у сферах виробництва, збуту, маркетингу та фінансування. Водночас існує нагальна потреба у підвищенні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств як на внутрішньому ринку, так і в їх доступі до ринків інших країн, і це стосується також ланки «підприємство-виробник», задіяної у створенні доданої вартості, що генерується в аграрному секторі. Наразі не йдеться про вплив суб'єктивних чи об'єктивних факторів, але конкурентоспроможність вітчизняних виробників досягла високого рівня. Підвищення конкурентоспроможності продукції та виробників на цільовому ринку забезпечить безперервний еколого-економічний розвиток сільськогосподарських організацій.

Особливістю виробничо-комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств є недостатнє розуміння і прийняття ними формування та реалізації конкурентної стратегії розвитку, яка є одним з основних інструментів ефективного функціонування, з пріоритетним використанням теоретичних і практичних досягнень логістики та маркетингу.

Критеріями реалізації суб'єктами ринку стратегій, орієнтованих на результат, є результати їх поточної діяльності та фінансовий стан, критеріями реалізації суб'єктами ринку стратегій, орієнтованих на результат, є результати їх поточної діяльності та фінансовий стан. Саме ситуація на окремих об'єктах ринку створює існуючі дисбаланси в маркетинговій інфраструктурі.

Ефективність діяльності операторів на різних рівнях маркетингової інфраструктури впливає на розвиток процесу формування (рис. 3.3).

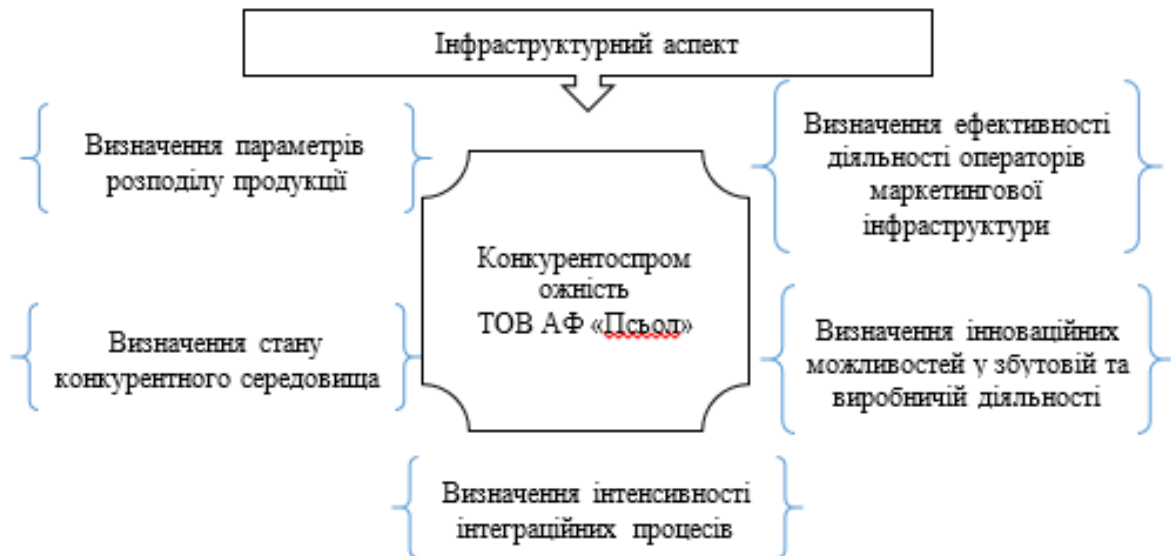


Рисунок 3.3 - Інфраструктурний вплив на конкурентоспроможність ТОВ АФ «Псоль»

Механізм цих процесів реалізується через величину доданої вартості та динаміку цін на різних етапах розподілу продукції. Можна говорити про перерозподіл інтересів між учасниками каналів розподілу на цільовому ринку. Цей механізм є звичайним механізмом через відтворення цінових інструкцій від посередницьких структур різного рівня в сировинному сегменті вітчизняного аграрного ринку. Однак реалізація такої діяльності повністю залежить від уподобань груп виконавців у межах системи розподілу.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що при оцінці створення та функціонування капіталу на рівні маркетингової інфраструктури сировинного сегменту сільських продовольчих ринків та ринків сільськогосподарської продукції доцільно використовувати показники агрегування (рис.3.4).

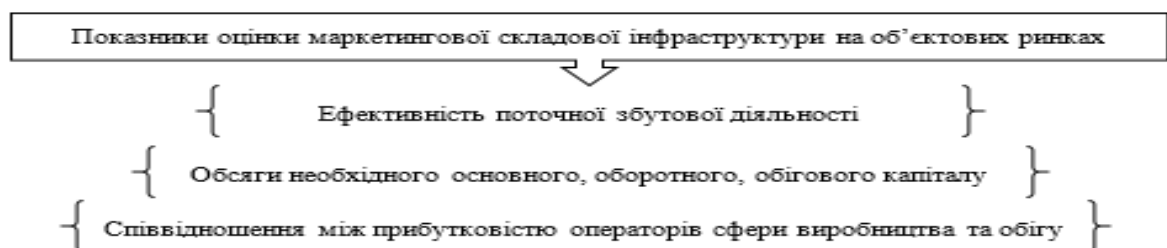


Рисунок 3.4 - Показники розвитку маркетингової інфраструктури

Наведений вище набір показників дозволяє сформулювати домінуючий склад учасників ринку в системі товарного розподілу, а діяльність таких учасників є більш ефективною. Їх вплив на конкурентне ринкове середовище є важливим у процесі розподілу доходів між окремими учасниками ринку. Аналізуючи виробничо-комерційну діяльність окремих сільськогосподарських підприємств на місцевому рівні, можна зробити висновок, що сільськогосподарські виробники не є центрами прибутку в існуючій маркетинговій інфраструктурі, навіть якщо вони є більш успішними, ніж їхні конкуренти. Таким чином, конкурентоспроможність – це певне поєднання якісних складових, термінів виконання бізнес-процесів і витрат компанії. Цінова конкурентоспроможність компанії визначається рівнем її витрат, доцільністю цінових методів конкуренції та «запасомміцності» на випадок погіршення ринкових умов.

1) Однією з найбільших проблем ТОВ АФ «Псьол» є вирішення боргових проблем своїх клієнтів. Особливо за останні два роки виплати боргу/дебіторської заборгованості зменшилися на 14,81% у 2021 році та 4,35% у 2022 році відповідно, що позитивно вплинуло на діяльність компанії та показало, що погашення заборгованості відбувається швидкими темпами. Однак термін погашення дебіторської заборгованості становить більше одного місяця. Тому для підвищення ефективності грошових потоків компанії необхідно припинити ділові відносини з клієнтами, які не можуть належним чином виконувати умови співпраці. Альтернативним вирішенням цієї проблеми може бути встановлення відсотка, який сплачуватиме клієнт, чия дебіторська заборгованість прострочена.

2) Також для підвищення економічної ефективності ТОВ АФ «Псьол» слід диверсифікувати асортимент продукції. Широко використовуваним методом оцінки якості різних видів діяльності диверсифікованої компанії є матричний аналіз бізнес-портфеля. Кінцевою формою цієї матриці є таблиця, в якій порівнюється стратегічна позиція кожної бізнес-одиниці компанії. Модель Shell

DPM поєднує в собі грошові потоки та рентабельність інвестицій. Залежно від пріоритетів компанії, модель дозволяє обрати конкретну стратегію, яка може бути зосереджена на життєвому циклі певного продукту або грошовому потоці. Для побудови матриці (рис. 3.1) необхідно занести в таблицю відповідні показники (табл. 3.1). Максимальна кількість балів за кожну групу показників - 10.

Таблиця 3.1 - Показники оцінки перспективи розвитку та конкурентоспроможності ТОВ АФ «Псьол»

Показники	Максимальна кількість балів
Показники перспективи розвитку галузі	
1. Зростання ринку	9
2. Якість ринку	7
2.1. Стабільність прибутковості	7
2.2. Прихильність покупців	7
2.3. Відношення покупців до торгової марки	8
2.4. Рівень заміни товарами-субститутами	6
2.5. Технологічні обмеження	6
2.6. Розвиток бізнесу, пов'язаного з після продажним обслуговуванням	7
3. Пропозиція на ринку	9
Показники конкурентоспроможності	
1. Ринкова позиція	8
1.1. Частка ринку	9
1.2. Збутова мережа	7
1.3. Мережа після продажного обслуговування	7
2. Виробничі можливості	6
2.1. Економічні показники виробництва	8
2.2. Доступність сировинних ресурсів	9
2.3. Можливості вносити зміни у продукти	7
3. Інжиніринг і підтримуючі послуги	6
3.1. Можливості по відношенню до ринкового положення	7
3.2. Здібності до виробничих інновацій	6
3.3. Якість продукції	9

Результати розрахунків показали, що середній показник перспективності розвитку галузі становить 7,3 відсоткових пункти, а середній показник конкурентоспроможності - 7,4 відсоткових пункти. Виходячи з результатів дослідження, враховуючи середній показник конкурентоспроможності та

перспективи розвитку галузі, ТОВ АФ «Псьол» доцільно обрати стратегію розширення своєї діяльності на ринку.



Рисунок 3.5 – Матриця «галузева привабливість — конкурентоспроможність»

3) Одним з можливих шляхів зменшення витрат компанії є оптимізація логістичної діяльності: Оскільки діяльність ТОВ АФ «Псьол» пов'язана з доставкою товарів споживачам, то до джерел витрат компанії відносяться транспортні витрати.

Використовуючи метод потенціалів, який є різновидом лінійного програмування, можна зробити висновок, що деякі маршрути торговельно-логістичних операцій компанії формуються без урахування максимально можливої економічної ефективності. Застосування запропонованого методу оптимізації повинно мати позитивний ефект з точки зору економії витрат і підвищення ефективності, що в кінцевому підсумку призведе до збільшення прибутковості компанії. У цьому випадку позитивні економічні вигоди можуть бути досягнуті і для споживачів. Адже усунення додаткових витрат, що

включаються до собівартості, сприятиме підвищенню якості продукції та розширенню її асортименту.

3.3 Стратегічне планування створення конкурентних переваг

ТОВ АФ «Псьол» наразі працює в галузі, що швидко розвивається. Причинами цього є висока привабливість продукції та її досить висока конкурентоспроможність, але компанія потребує постійного зміцнення своїх позицій на ринку. Результати дослідження необхідно проаналізувати для того, щоб обрати найкращу стратегію, яка найбільше відповідає стратегічним цілям підприємства.

У випадку ТОВ АФ «Псьол» оптимальною стратегією є стратегія сегментної концентрації. Стратегія сегментної концентрації характеризується високим рівнем задоволення специфічних потреб споживачів за рахунок концентрації на вузькому сегменті ринку. Це забезпечує стабільні доходи та помірне зростання розміру ринку (стратегія виходу). При цьому вона здатна швидко і гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища і, на відміну від конкурентів, задовольняти потреби споживачів на високому якісному рівні.

Слід зазначити, що на процес стратегічного планування ТОВ АФ «Псьол» також впливає конкурентна позиція компанії на ринку та швидкість зміни її конкурентних переваг. Виходячи з цього, слід враховувати стратегічні цілі та напрямки розвитку аналізованих компаній (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Встановлення стратегічних цілей та напрямів розвитку галузі рослинництва

Темп зміни конкурентних переваг		Конкурентна позиція на ринку	Групи господарств			
			А (лідер)	Б (сильна конкурентна позиція)	В (слабка конкурентна позиція)	Г (аутсайдер)
		Стратегічні цілі Стратегічні напрями	утримання лідируючої позиції	формування ефективної системи збуту	підвищення конкурентоспроможності виробництва	підвищення прибутковості виробництва
Групи господарств	1(швидке підвищення конкурентних переваг)	підвищення ефективності реалізації конкурентних переваг	A1	B1	B1	Г1
	2 (повільне підвищення конкурентних переваг)	диверсифікація виробництва й каналів реалізації	A2	B2	B2	Г2
	3 (повільне зниження конкурентних переваг)	підвищення темпу нарощення конкурентних переваг	A3	B3	B3	Г3
	4(швидке зниження конкурентних переваг)	техніко-технологічна модернізація виробництва	A4	B4	B4	Г4

До групи А віднесено господарства, основною стратегічною метою яких є утримання лідируючих позицій; стратегічною метою розвитку для господарств групи Б є налагодження ефективної системи збуту продукції, орієнтованої на потреби кінцевих споживачів; стратегічною метою для господарств групи Г є підвищення прибутковості виробництва; стратегічною метою для господарств групи В є налагодження ефективної системи збуту продукції, орієнтованої на потреби кінцевих споживачів; стратегічною метою для господарств групи Д є підвищення прибутковості виробництва; стратегічною метою для господарств групи Е є підвищення прибутковості виробництва.

Наступним кроком є визначення стратегічних цілей, напрямів розвитку і націй основі формулювання конкурентної стратегії для аналізованих господарств, виходячи з їх поточної конкурентної позиції на регіональному ринку, наявних конкурентних переваг, поточного стану галузі, перспектив розвитку та рівня конкуренції (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 Конкурентна стратегія, стратегічні цілі для підприємств – конкурентів на 2020–2022 р.р.

Сільськогосподарські підприємства	Конкурентна стратегія	Основна ціль
лідери ринку		утримання позицій лідера
ПСП Слобожанщина агро»	впровадження інновацій	
господарства із сильною конкурентною позицією		формування ефективної системи збуту
ТОВ АФ «Батьківщина»	впровадження інновацій	
ТОВ АФ «Псьол»	негайного реагування на потреби ринку	
ПП «Надь»	диференціації товару	
аутсайтери		підвищення прибутковості виробництва
ФГ «Сейм»	зниження собівартості	

Можна стверджувати, що конкурентна стратегія підприємств-конкурентів що до розвитку галузі рослинництва на період 2020-2022 рр. полягає у нарощуванні виробництва високоякісної сільськогосподарської продукції. Це виробництво конкурентоспроможної продукції (як для внутрішнього, так і для зовнішнього ринків) з високою продуктивністю. Це дозволить забезпечити населення продуктами харчування достатньої якості та підвищити національну продовольчу безпеку.

Ми вважаємо, що створення власних переробних підприємств (модульних міні-заводів) є нашою основною стратегічною метою та напрямком розвитку, щоб зберегти високу конкурентоспроможність та виробляти продукцію з високою доданою вартістю з органічної та екологічно чистої сільськогосподарської продукції. Формування стратегічних цілей та напрямів розвитку галузі рослинництва в ТОВ АФ «Псьол» дає нам можливість зайняти лідируючі позиції на аграрному ринку та у свідомості споживачів.

З метою посилення конкурентної переваги при розробці маркетингових планів доцільно більш детально визначити заходи щодо формування товарної

політики, взаємодії компанії з гравцями ринку та технології просування і позиціонування продукту і компанії в цілому на цільовому ринку (табл.3.3).

Таблиця 3.3 - Рекомендовані маркетингові заходи щодо посилення конкурентних переваг підприємства

Етапи управління конкурентними перевагами	Зміст маркетингових заходів	Очікувані результати
Маркетингове планування	1. SWOT-аналіз зовнішнього середовища і потенційних можливостей підприємства. 2. Визначення місії та мети підприємства на ринку. 3. Вибір, обґрунтування і розробка маркетингової стратегії. 4. Визначення завдання підрозділу маркетингу по реалізації обраної стратегії. 5. Розробка плану по реалізації маркетингових заходів у межах маркетингу-міст.	Відповідність можливостей підприємства поставленим цілям по утриманню чи посиленню конкурентних переваг
Товарна політика	1. Формування товарної концепції та її базової атрибутики. 2. Моніторинг товарної марки, бренду, розробка стратегій, тактики й креативних заходів у межах операцій з ними. 3. Розробка комунікаційних заходів та контроль за їх ефективністю.	Формуванням унікальної цінності пропонувань кінцевим споживачам
Взаємодія із суб'єктами ринку	1. Застосування концепції маркетингу взаємовідносин. 2. Формування мережі дистрибуції 3. Зв'язки із оптовими та дрібнооптовими посередниками 4. На явність власної фірмової мережі	Довготривалі взаємовідносини із суб'єктами ринку
Технології просування	1. Розробка рекламної кампанії та співпраця із ЗМІ 2. Участь у виставках, ярмарках 3. Система стимулювання продажу 4. Сервісне обслуговування 5. Програма лояльності споживачів	Формування іміджу підприємства й продукції, довго тривалі взаємовідносини із споживачами
Позиціонування	1. Розробка концепції та стратегії позиціонування 2. Позиціонування товарної номенклатури, відповідного асортименту, окремої товарної марки	Розуміння потреб споживачів, їх особистих рис, концентрація обмежених ресурсів на найбільш вигідних цільових ринках

Процес маркетингового планування визначаємо жливості та сильні сторони для утримання конкурентних переваг на основі результатів SWOT-аналізу. На етапі ціле покладання встановлюються виклики для утримання та

розвитку конкурентних переваг, які впливають на вибір маркетингових стратегій для подолання цих викликів. У процесі розробки тактики реалізації маркетингових стратегій визначається перелік заходів для кожної інструментальної маркетингової позиції. Але зміст цих заходів значною мірою залежить від обраних цілей, потенціалу підприємства та соціально-економічного рівня обраного сегмента ринку. Нами наведено найважливіші маркетингові заходи, які можуть допомогти ТОВ АФ «Псьол» досягти сильної конкурентної позиції.

ВИСНОВКИ

Одним із ключових факторів успіху діяльності вітчизняних підприємств у ринковому просторі є рівень їх конкурентоспроможності, теоретичні аспекти якого ґрунтуються на розумінні конкурентних переваг. Обґрунтовано, що концепції конкурентних переваг еволюційно змінюються під впливом інноваційних процесів, шляхом доповнення її конкурентними перевагами найвищого рівня, заснованих на нематеріальних ресурсах підприємства та врахуванні споживчих.

Визначено, що господарство вирощує переважно високорентабельні культури, а це кукурудза, соя та соняшник, обсяги виробництва та реалізації яких щорічно збільшуються. Вся продукція, що виробляється відповідає державним стандартам якості, має еластичний попит. Основними комунікаційними заходами господарства є друкована реклама, персональний продаж та щорічна участь в виставках та ярмарках.

Проаналізовано, що серед основних підприємств-конкурентів досліджуване господарство займає найкращу позицію. Так, за оцінкою загального рейтингу привабливості ТОВ АФ «Псьол» зайняло 1 місце, що відповідає середньому рівню привабливості. Найвищі результати господарство отримало за позиціями – рівень цін та доставка товару (10 з 10 балів) та якість обслуговування (9 з 10 балів). Проведені дослідження та аналіз основних економічних показників підприємства дозволяють констатувати відповідність ефективності використовуваних маркетингових інструментів в управлінні підприємством, а саме в процесі реалізації продукції.

Згідно з матрицею SWOT- аналізу, більшість можливостей можна реалізувати шляхом залучення інвесторів та усунення слабких сторін ТОВ "АФ "Псьол". В результаті цих змін покращиться якість продукції, ціни та попит, що в кінцевому підсумку призведе до отримання прибутку. У свою чергу, розвиток галузі дозволить залучити працівників, що позитивно вплине на демографічну ситуацію.

За результатами проведеного SWOT-аналізу визначено, що сильними сторонами підприємства є те, що воно давно функціонує на ринку та має позитивну ділову репутацію, налагоджені канали збуту, кваліфікований персонал та ефективне фінансове управління. А тому запропоновано маркетингову стратегію – яка вимагає стратегії підтримки розвитку сильних сторін підприємства.

В роботі була проведена оцінка рівня економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства, проведені дослідження конкурентоспроможності ТОВ АФ Псьол підтверджують, що дане підприємство є одним із лідерів в регіоні. Однак керівному складу підприємства необхідно приділяти увагу підрозділам, котрі на сьогодні не повній мірі ефективно використовували наявні ресурси порівняно з підприємствами конкурентами.

Для демонстрації кількісної маркетингової оцінки рівня конкурентоспроможності (відповідність характеристик визначають часткою одиниці) як орієнтир можна використати таке оцінювання ключових чинників за елементами сучасного комплексу маркетингу "5P". Конкурентами, яких можна точно порівняти за схожими параметрами релевантності, є ФГ «Батьківщина» та ПП «Надь». За результатами 2022 року ці компанії займають лідируючі позиції на регіональному сільськогосподарському ринку.

Таким чином, компанія ТОВ АФ Псьол займає 1-е місце в системі не зважених і зважених рейтингів. Входить до складу району. Метод маркетингової оцінки рівня конкурентоспроможності компаній, використаний в цьому дослідженні, зрозумілий і простий у використанні. Цей підхід спрямований на мобілізацію ресурсів на складні елементи маркетингової стратегії, які можуть забезпечити стабільну конкурентну перевагу, а також на формулювання основних моментів і пріоритетів маркетингової політики, щоб зробити ставку на збільшення частки компанії.

Таким чином, основним механізмом підвищення конкурентоспроможності підприємств є використання системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємств, який дозволяє нам оцінювати рівень

розвитку кожної підсистеми і фокусувати зусилля менеджерів на найвищому пріоритеті. Повний набір стратегічних можливостей може бути використаний для визначення пріоритетів розвитку за призначенням.

Результати розрахунків показали, що середній показник перспективності розвитку галузі становить 7,3 відсоткових пункти, а середній показник конкурентоспроможності - 7,4 відсоткових пункти. Виходячи з результатів дослідження, враховуючи середній показник конкурентоспроможності та перспективи розвитку галузі, ТОВ АФ «Псьол» доцільно обрати стратегію розширення своєї діяльності на ринку. Одним з можливих шляхів зменшення витрат компанії є оптимізація логістичної діяльності: Оскільки діяльність ТОВ АФ «Псьол» пов'язана з доставкою товарів споживачам, то до джерел витрат компанії відносяться транспортні витрати

У випадку ТОВ АФ «Псьол» оптимальною стратегією до застосування є стратегія сегментної концентрації. Стратегія сегментної концентрації характеризується високим рівнем задоволення специфічних потреб споживачів за рахунок концентрації на вузькому сегменті ринку. Це забезпечує стабільні доходи та помірне зростання розміру ринку (стратегія виходу). При цьому вона здатна швидко і гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища і, на відміну від конкурентів, задовольняти потреби споживачів на високому якісному рівні.

Зроблений аналіз впровадження концепції маркетингового управління збутовою діяльністю ТОВ АФ «Псьол» свідчить, що на практиці її застосування носить фрагментарний характер та існують недоліки в окремих її елементах. Тому нами було розраховано прогностні показники ефективності маркетингового потенціалу. Слід зазначити, що на підставі показників профілю конкурентоспроможності, що складається з осей координат, що характеризують показники конкурентоспроможності, можна проаналізувати розташування продукції ТОВ "АФ Псьол" по відношенню до товарів найближчих конкурентів. Показники товарів досліджуваного підприємства максимально наближені до вимог споживача.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Export Marketing Survey: Ukrainian Apparel Market. Support to Export Promotion and investment Attraction in the Republic of Moldova / Olexander Tsepko. – June, 2010.
2. Kharchenko T.O., Rabenko D.V. Formation of personnel policy enterprise. *Virtus: Scientific Journal*. Editor-in-Chief M.A. Zhurba . May № 14, 2017. С.213-215.
3. Porter Michael E. Competitive advantage: Creating and sustaining of superior performance. 1992. New-York: The Rree Press. 557 p.
4. Бабаніна Н.В. Теоретичні аспекти оцінки маркетингового потенціалу. Актуальні проблеми маркетингового менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки. Матеріали VIII Міжнародної наук.-практ. конф. здобувачів та молодих вчених (Луцьк, 26 березня 2021 р.) / відп. ред. Войтович С.Я. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2021. С.21-22.
5. Багорка М.О. Формування комплексу маркетингу на сільськогосподарському підприємстві. *Інфраструктура ринку*. Випуск № 24. 2018. С. 105 - 110. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/20.pdf (дата звернення: 22. 02. 2023).
6. Багорка М.О., Абрамович І.А. Формування комплексної системи аграрного маркетингу підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. Випуск № 1(87). 2021. С. 97-102.
7. Багорка М.О., Кадирус І. Г. Стратегічне планування маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 42. 2022. С. 14-19.
8. Багорка М.О., Устік Т.В. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій*. Вип. 5. 2022. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-5-04-01/2022-5-04-01> (дата звернення: 22. 09. 2023).

9. Безугла Л.С., Пороходніченко К.Р. Формування маркетингової збутової політики підприємства. *Інфраструктура ринку*. Випуск 24. 2018. С. 111-116. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/21.pdf (дата звернення: 17. 04. 2022).

10. Боліла С.Ю., Кириченко Н.В. Розвиток діяльності аграрного підприємства на основі активізації його маркетингових зусиль. *Ефективна економіка*. Випуск № 5. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/95.pdf (дата звернення: 12.11. 2022).

11. Гуріна Н. В., Таргонська Л. В. Формування маркетингової політики підприємства як основа вдосконалення системи збуту аграрних підприємств. *Modern Economics*. 2021. № 29. С. 82-87.

12. Деревльов В.Л. Роль маркетингового потенціалу у забезпеченні розвитку підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Випуск 3-1 (46) 2018. С.118-123. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2018/46_1_2018/27.pdf (дата звернення: 11.12.2022).

13. Запша Г.М., Писаренко В.В., Лищенко М.О., Кукса І.М. Моделювання системи фінансово–логістичного менеджменту капіталізації інноваційно–безпечного бізнесу за маркетингових змін конкурентного міжнародного середовища в умовах діджиталізації. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць*. Вип. 4 (251). К., 2022. С. 91-98. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6957308> (дата звернення: 11.02.2023).

14. Іванова Г.О. Управління потенціалом маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 2. С. 6-11.

15. Іваннікова М.М. Маркетингове управління конкурентними перевагами підприємства. *Науковий Вісник ПУЕТ*. Серія «Економічні науки». 2011. № 5(50). С. 243-246.

16. Карпов О.В. Проблеми стимулювання збуту як інструмент управління конкурентоздатним потенціалом підприємства. IX регіональна

науково-практична Інтернет-конференція молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі». 2018. С. 74–76. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/26126> (дата звернення: 07. 11. 2022).

17. Ключко В.М., Труфанова Л.О. Стратегічне управління в сучасних умовах конкурентних ринків. *Інфраструктура ринків*. Випуск 30. 2019. С. 159 – 165. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/26.pdf (дата звернення: 07. 10. 2023).

18. Коваленко Г.О., Чукіна І.В. Вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/88.pdf (дата звернення: 02.09. 2023).

19. Коваль О.В. Концепція формування маркетингової стратегії аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. Вип. 39. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1421> (дата звернення: 02.09. 2023).

20. Криворот В.М. Особливості формування маркетингової концепції управління конкурентним розвитком підприємства. *Технології XXI сторіччя: Збірник тез за матеріалами 28-ої міжнародної науково-практичної конференції (23-25 листопада 2022 р.)*. Ч.2. Суми: СНАУ, 2022. С. 134 – 136.

21. Кустріч Л.О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Вісник ХДУ*. № 33. 2019. С. 112-116.

22. Лишенко М.О. Аудит асортименту як напрям підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, вересень 2018. № 10(38). С.25-30.

23. Лишенко М.О., Овчаренко Є.І., Гук О.В., Мохонько Г.А. Формування конкурентних переваг на основі вдосконалення системи управління якістю продукції підприємства в контексті забезпечення фінансово-економічної

безпеки. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць*. Вип. 2 (249). К., 2022. С. 170-176.

24. Лупак Л.Р. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес інформ*. № 4. 2013. С. 320-325. URL: https://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-4_0-pages-320_325.pdf (дата звернення: 02.06. 2023)

25. Мандич О. В. Стратегії конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств: теорія, методологія, практика: дис. докт. ек. наук 08.00.04. Харків, 2017. 401 с.

26. Макаренко Н.О., Лищенко М.О., Савостьянова А.В. Методологічні основи формування конкурентних стратегій управління логістичною діяльністю підприємств. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім..В.В. Докучаєва*. Серія «Економічні науки». № 2. 2020. С. 78-91. URL: http://visen.knau.kharkov.ua/visn2020_2.html (дата звернення: 02.09. 2023)

27. Марченко В.М., Кучевська І.Ю. Управління маркетинговим потенціалом підприємства для забезпечення його сталого розвитку. *Молодий вчений*. 2019. №12(76), С. 452-454. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/12/97.pdf> (дата звернення: 18.10.2022).

28. Морохова В.О., Бойко О.В., Лорві І.Ф. Маркетингові технології формування конкурентних переваг підприємств. *Економічний форум*. 2021. № 1(3). С. 87-93. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-3-12> (дата звернення: 18.10.2022).

29. Муштай В.А., Макаренко Ю.В. Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (заочна форма), (Полтава, 24 березня 2020 р.). Полтава, 2020. С. 201-204.

30. Отюська В.О. Управління конкурентоспроможністю продукції підприємств аграрної сфери в системі маркетингу. Матеріали Всеукраїнської

студентської наукової конференції, присвяченої Міжнародному дню студента (11-15 листопада 2019 р.). Суми, 2019. С.557.

31. Паулик А. Особливості формування та оцінювання конкурентних переваг економіки регіону. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. №2(02). С. 131-135. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.2-22> (дата звернення: 18.10.2023)

32. Петренко О.І., Криворот В.М. Сутність, складові та етапи маркетингової концепції управління розвитком підприємства. Стратегії глобальної конкурентоспроможності: соціально-економічні виміри: матеріали X міжнар. науково-практич. конфер. (23 берез. 2023 р.) [Електронний ресурс] / упоряд. : Л. О. Петкова, Д. М. Паламарчук ; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси: Черкаський державний технологічний університет, 2023. С. 233-236.

33. Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока А. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7261> DOI: [10.32702/2307-2105-2019.9.37](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.37) (дата звернення: 4.11.2023).

34. Чайка М. Теоретичні основи управління конкурентним розвитком аграрних підприємств. Стратегії глобальної конкурентоспроможності: соціально-економічні виміри : матеріали X міжнар. науково-практич. конфер. (23 берез. 2023 р.) [Електронний ресурс] / упоряд. : Л. О. Петкова, Д. М. Паламарчук; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси : Черкаський державний технологічний університет, 2023. С.237-238. URL: <https://www.facebook.com/groups/151512212200812/> (дата звернення: 18.09.2023).