

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра маркетингу**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Марія БАГОРКА**
« ____ » _____ **2024 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ»**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувача
Науковий керівник,
д.е.н., професор**

**Артур КУЗНЕЦОВ
Марія БАГОРКА**

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Маркетингу
Освітньо-професійна програма: «Маркетинг»
Спеціальність: 075 «Маркетинг»
Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедри _____
« ____ » _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ на підготовку кваліфікаційної роботи

КУЗНЕЦОВУ АРТУРУ ГЕОРГІЙОВИЧУ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ»

Науковий керівник: Багорка Марія Олександрівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по ДДАЕУ від « ____ » _____ 20__ року № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: 20.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти ТОВ «Авангард» за 2019-2023 роки, виробничо-фінансові плани, маркетингові плани.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні дослідження сутності та методичних підходів до розуміння маркетингової стратегії антикризового управління на основі формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств. 2. Дослідження конкурентних переваг аграрного підприємства на основі методичних підходів економічної діагностики та оцінки конкурентоспроможності. 3. Виокремлення конкурентних переваг та маркетингових стратегій на основі аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів діяльності ТОВ «Авангард». Висновки і пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Наукові підходи до визначення сутності категорії «конкуренція». 2. Класифікація чинників формування конкурентоспроможності підприємства. 3. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства. 4. Динаміка складу і структури товарної продукції підприємства. 5. Основні економічні показники діяльності. 6. Аналітичне вирівнювання обсягів реалізації продукції в ТОВ «Авангард». 7. PESTTL- аналіз чинників зовнішнього макросередовища. 8. Аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «Авангард». 9. Структуру споживання продукції ТОВ «Авангард». 10. Стратегії для досягнення конкурентних переваг. 11. Обсяги реалізації продукції ТОВ «Авангард». 12. Багатокутник конкурентних переваг вибіркового підприємств району. 13. Показники ефективності маркетингового управління. 14. Маркетингові стратегії, які здатні надати конкурентну перевагу ТОВ «Авангард»..

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні дослідження сутності та методичних підходів до розуміння маркетингової стратегії антикризового управління на основі формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств	грудень 2023 – березень 2024 р.	
2	Дослідження конкурентних переваг аграрного підприємства на основі методичних підходів економічної діагностики та оцінки конкурентоспроможності	червень 2024 р.	
3	Виокремлення конкурентних переваг та маркетингових стратегій на основі аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів діяльності ТОВ «Авангард»	вересень-жовтень 2024 р.	
	Висновки і пропозиції	листопад 2024 р.	
	Оформлення кваліфікаційної роботи	10.12.2024 р.	

Здобувач _____
(підпис)Артур КУЗНЕЦОВ
(ім'я, прізвище)Науковий керівник _____
(підпис)Марія БАГОРКА
(ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «**ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**»

Кваліфікаційна робота містить: 94 с., 10 рис., 18 табл., 70 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процес формування маркетингової стратегії антикризового управління на основі виокремлення конкурентних переваг, основі аналізу факторів середовища та оцінки конкурентної позиції ТОВ «Авангард».

Предметом дослідження є сукупність наукових поглядів та методів проведення та оцінки конкурентоспроможності суб'єктів аграрного господарювання з виокремленням конкурентних переваг та маркетингових стратегій.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка антикризової маркетингової стратегії на основі поглибленого вивчення тонкощів формування конкурентних переваг на підприємствах аграрної галузі економіки, теоретичне дослідження ключових теорій, моделей та практичних конкурентних стратегій, імплементація механізмів та способів, за допомогою яких досліджуване аграрне підприємство зможе ефективно визначати, розвивати та використовувати свої конкурентні переваги для довгострокового успіху та стійкості у все більш конкурентному бізнес-середовищі.

Методи дослідження. В роботі використано системно-функціональний, історичний, системний підходи до розкриття та вирішення проблем удосконалення антикризового управління на підприємствах України з урахуванням розвитку галузевих ринків. Основою методичного підходу є поєднання методів аналізу статистичних даних, метод середніх значень, метод порівняння, графік метод і метод узагальнення. Дослідження передбачає аналіз рентабельності аграрного виробництва та визначення напрямів його посилення умов негативного впливу зовнішні фактори в період воєнного стану та вимоги підвищення конкурентоспроможності.

Результати кваліфікаційної роботи свідчать про те, що нині в агробізнесі формується парадигма антикризового управління підприємств де ключовими є конкурентні переваги, тенденції, стратегічні перспективи відповідно до встановлених цілей, що вимагає формування нового стратегічного мислення в системі аграрного сектору

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Антикризове управління, маркетингова стратегія, антикризовий маркетинг, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, агробізнес, система управління, маркетингові дослідження, аграрна продукція, аграрні підприємства, середовище організації, управлінські рішення.

KEYWORDS

Anti-crisis management, marketing strategy, anti-crisis marketing, competitiveness, competitive advantages, agribusiness, management system, marketing research, agricultural products, agricultural enterprises, organizational environment, management decisions.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ ТА МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО РОЗУМІННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	12
1.1. Теоретичне дослідження підходів до розуміння маркетингової стратегії в системі антикризового управління та трактування поняття конкурентних переваг, розгляд основних принципів, видів їх формування для аграрних підприємств	12
1.2. Обґрунтування складників конкурентних переваг як основи конкурентоспроможності підприємства	30
1.3. Основні підходи до формування маркетингових стратегій та методи вимірювання конкурентних переваг підприємств	36
Висновки до першого розділу	42
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ ТА ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	46
2.1. Організаційно-економічна характеристика та економічна діагностика сучасного стану ТОВ «Авангард»	46
2.2. Оцінка конкурентної позиції та конкурентних переваг ТОВ «Авангард» для формування маркетингової стратегії	62
Висновки до другого розділу	75
РОЗДІЛ 3. ВИОКРЕМЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТА МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ ЗОВНІШНІХ І ВНУТРІШНІХ ФАКТОРІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВАНГАРД»	78
3.1. Аналіз внутрішніх факторів діяльності ТОВ «Авангард» з виокремленням конкурентних переваг	78
3.2. Узагальнення конкурентних переваг та маркетингових стратегій для зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «Авангард»	84
Висновки до третього розділу	88
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94

ВСТУП

Актуальність теми. Україна є однією з провідних країн, сільськогосподарська продукція якої необхідна для забезпечення продовольчої безпеки світу. Висока родючість земель і сприятливий клімат в Україні дозволяють успішно розвивати основні аграрні галузі.

В той же час, умови національної економіки, в яких працюють сучасні аграрні підприємства діють в цілому характеризуються підвищеним ступенем нестабільності і швидкої мінливості, а також характеризуються динамікою уповільнення процесів економічного зростання. Агробізнес стикається зі значними економічними проблемами, серед яких: складні зовнішньоекономічні відносини, недосконалість чинного законодавства та недостатня підтримка агровиробників з боку держави, рівень конкуренції, недостатня матеріально-ресурсна база, кадровий «голод», чисельні ризики ведення господарської діяльності, а також зміни у виробництві, торгівлі, науці та техніці, вимагають підвищеної уваги з боку керівництва підприємства до динамічних умов функціонування та управлінські рішення з використанням гнучких адаптивних інструментів.

Масштабна війна в Україні принесла значні випробування та труднощі для більшості сільськогосподарських підприємств. Ці підприємства відіграють вирішальну роль в аграрному секторі країни. Однак конфлікт отримав серйозний характер наслідки для цих дрібних фермерів, порушуючи їх діяльність і ставлячи під загрозу їх стійкість.

У сучасному діловому середовищі агросфери, де панує жорстка конкуренція, аграрні підприємства прагнуть отримати стійку перевагу над конкурентами, використовуючи свої унікальні сильні сторони та ресурси. Ця гонитва за конкурентною перевагою стала наріжним каменем стратегічного менеджменту, спонукаючи фірми постійно впроваджувати інновації та виділяти себе на ринку.

У агробізнесі, що постійно змінюється, кризи можуть виникати несподівано, що потребує швидкої та ефективної реакції з боку маркетологів. Розуміння кризового менеджменту в маркетингу має важливе значення для аграрного підприємства, яка прагне підтримувати стабільність і безперервність. При цьому важливо адаптувати ваші маркетингові цілі, роль позиціонування бренду та аналіз конкурентів, що завершиться розробкою маркетингових стратегій для майбутнього періоду.

Успішна маркетингова стратегія під час кризи передбачає не тільки негайний контроль за збитками, але й прагне підвищити довгострокову стійкість. Компанії можуть використовувати SWOT-аналіз, щоб визначити сильні сторони та можливості, якими можна скористатися навіть у складних ситуаціях. Зосереджуючись на своїх конкурентних перевагах, бренди можуть створювати цільові маркетингові кампанії, які відновлюють зв'язок із аудиторією, підкреслюючи їхню відданість якості та задоволенню клієнтів. Таким чином, антикризове управління в маркетингу стає ключовим компонентом загальної адаптивної стратегії, яка готує бізнес до зустрічі з непередбаченими викликами, продовжуючи задовольняти потреби своїх споживачів.

Робоча гіпотеза нашого дослідження полягає в тому, що розробка та реалізація маркетингових стратегій та заходів антикризового управління аграрного підприємства може бути сформована на основі конкурентних переваг і значно покращити її ефективність. Ці конкурентні переваги та заходи, впроваджені в операційну діяльність, дозволять мінімізувати ризики, пов'язані з потенційними кризами та небезпеками нестабільного середовища.

Розуміння процесу формування конкурентних переваг на підприємствах має вирішальне значення для фахівців економічної сфери діяльності та бізнес-лідерів, які прагнуть підвищити продуктивність своєї організації та довгостроковий успіх. Конкурентна перевага відноситься до різних атрибутів і можливостей, які дозволяють компанії перевершити своїх конкурентів на ринку. Ці переваги можуть виникати з різних джерел,

включаючи високу якість продукту, ефективні операції, інноваційні технології, сильну репутацію бренду або стратегічне позиціонування.

На сьогодні є очевидним, що процес формування конкурентних переваг є багатограним і вимагає ретельного розгляду внутрішніх сильних сторін, зовнішніх можливостей і динаміки галузі. Дослідження стратегічного менеджменту визначили кілька основ і підходів до розуміння та розвитку конкурентних переваг. Погляд на основі ресурсів (RBV) підкреслює важливість використання цінних, рідкісних і важко імітованих ресурсів і можливостей для досягнення стійких конкурентних переваг. Подібним чином перспектива динамічних можливостей підкреслює роль організаційної адаптивності та гнучкості у реагуванні на зміну ринкових умов і використанні нових можливостей.

Погляд на конкурентну перевагу, заснований на ресурсах (RBV), передбачає, що аграрні підприємства зможуть досягти стійких конкурентних переваг, використовуючи свій унікальний набір ресурсів і можливостей. Ресурси можуть бути матеріальними, такими як фізичні активи та фінансовий капітал, або нематеріальними, включаючи організаційні знання, репутацію бренду та інтелектуальну власність.

Можливості також стосуються здатності аграрного підприємства ефективно розгортати ресурси, щоб створювати цінність для клієнтів і досягати чудової продуктивності. Відповідно до концепції RBV, конкурентні переваги виникають, коли фірми володіють ресурсами, які є цінними, рідкісними, неповторними та незамінними. Використовуючи такі цінні та рідкісні ресурси, аграрні підприємства можуть виділитися серед конкурентів і з часом утримувати свої конкурентні позиції.

Перспектива динамічних можливостей розширює структуру ресурсного потенціалу, підкреслюючи важливість організаційної адаптивності та гнучкості у реагуванні на мінливі ринкові умови та технологічний прогрес. При цьому динамічні можливості стосуються здатності агровиробників інтегрувати, створювати та реконфігурувати внутрішні та зовнішні

компетенції для роботи в бізнес-середовищі, що швидко розвивається. На сучасних швидкозмінних і непередбачуваних ринках динамічні можливості є важливими для аграрних підприємств, щоб залишатися конкурентоспроможними та використовувати нові можливості. Розвиваючи культуру інновацій і гнучкості, організації можуть підвищити свою стійкість і здатність процвітати в неспокійні часи військового стану.

Наукові питання стосовно маркетингових стратегій в системі антикризового управління досліджували науковці Багорка М.О., Писаренко В.В., Устік Т.В., Хамініч С.Ю., Юрченко Н.І.

Дослідження, які торкалися питань конкуренції, конкурентних переваг, вибору конкурентних стратегій та факторів конкурентоспроможності підприємств розглядалися у працях видатних економістів, таких як А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Мілль, М. Портер, Й. Шумпетер, А. Чендлер, К. Макконнелл і С. Брю, Ф. Найт, Ф. Хайєк, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Котлер, Х. Мезер, Б. Карлофа, Г. Хемел, К. Прахлад, Г. Азоев, К. Паяк, Б. Камінська, В. Лачно, Л. Карпенко, А. Квілінський, І. Балабанова, П. Фатхутдінов та інші. Дослідження науковців сприяли вирішенню проблем конкурентоспроможності підприємств різних галузей економіки.

Однак більшість науковців мали закордонний досвід вирішення теоретичних та практичних питань конкуренції та конкурентних переваг, в той час, як породи зарубіжних фахівців не можуть бути повністю перенесені на український агробізнес, оскільки сучасна Україна має цілий ряд притаманних саме їй особливостей, економічною нестабільністю, браком досвіду ефективного функціонування та управління конкурентними перевагами. Саме виходячи з цього, наше дослідження стосується питання досягнення конкурентних переваг в агробізнесі, хоча ці питання є рівнозначними для усіх галузей національної економіки.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розробка антикризової маркетингової стратегії на основі поглибленого вивчення тонкощів формування конкурентних переваг на підприємствах

аграрної галузі економіки, теоретичне дослідження ключових теорій, моделей та практичних конкурентних стратегій, імплементація механізмів та способів, за допомогою яких досліджуване аграрне підприємство зможе ефективно визначати, розвивати та використовувати свої конкурентні переваги для довгострокового успіху та стійкості у все більш конкурентному бізнес-середовищі.

Для досягнення зазначеної мети визначені наступні завдання:

- поглиблення науково-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо ключових елементів маркетингової стратегії під час кризи, на основі дослідження ринку, розробки методики діагностики конкурентних переваг сільськогосподарського підприємства;

- провести оцінку конкурентних переваг за допомогою методів, заснований на теорії ефективної конкуренції;

- провести діагностику конкурентних переваг ТОВ «Авангард» з позиції аналізу ринкової структури, враховуючи не лише особливості підприємства за галузевою специфікою, а й тип ринкової структури в наступному: напрямки: конкурентні переваги у фінансовій сфері, конкурентні переваги у сфері виробництва, конкурентні переваги кадрового потенціалу, ринкові переваги підприємства;

- реалізувати методичний підхід, який полягає у порівнянні оцінок підприємства із аграрними підприємствами району;

- провести аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів діяльності ТОВ «Авангард» з виокремленням конкурентних переваг та конкурентних стратегій.

Об'єктом дослідження є процес формування маркетингової стратегії антикризового управління на основі виокремлення конкурентних переваг, основі аналізу факторів середовища та оцінки конкурентної позиції ТОВ «Авангард».

Предметом дослідження є сукупність наукових поглядів та методів проведення та оцінки конкурентоспроможності суб'єктів аграрного

господарювання з виокремленням конкурентних переваг та маркетингових стратегій.

Методи дослідження. В роботі використано системно-функціональний, історичний, системний підходи до розкриття та вирішення проблем удосконалення антикризового управління на підприємствах України з урахуванням розвитку галузевих ринків. Одним із основних елементів методології проведення досліджень конкурентоспроможності суб'єктів господарювання є методи оцінювання. Основою методичного підходу є поєднання методів аналізу статистичних даних, метод середніх значень, метод порівняння, графік метод і метод узагальнення. Дослідження передбачає аналіз рентабельності аграрного виробництва та визначення напрямів його посилення умов негативного впливу зовнішні фактори в період воєнного стану та вимоги підвищення конкурентоспроможності.

Статистична інформація про рентабельність сільськогосподарського виробництва, урожайність продукції рослинництва, обсяги молочної, м'ясної продукції та яєць, виробництво витрат за видами продукції досліджено структуру собівартості продукції ТОВ «Авангард».

Наукова новизна отриманих результатів дослідження визначено багатофакторні можливості сучасних маркетингових інструментів, в тому числі: оптимізація якості комунікаційних процесів; підвищення конкурентоспроможності; оперативне пристосування пропозиції до динаміки попиту; підвищення інвестиційної привабливості компанії. Запропонований методичний прийом, який апробовано на прикладі ТОВ «Авангард», дозволяє швидко та об'єктивно побачити місце підприємства на галузевому ринку та виключає дублювання окремих показників. Результати аналізу та оцінки конкурентних переваг дозволяють підприємству своєчасно реагувати на виявлені проблеми шляхом внесення коректив у розроблену маркетингову стратегію антикризового управління.

Апробація результатів дипломної роботи. Теоретичні та практичні результати кваліфікаційної роботи, виконаних за темою кваліфікаційної

роботи були апробовані на Міжнародних та Всеукраїнській конференціях, а саме: III Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (Дніпро, 03-04 жовтня 2024 року); XI Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу» (25-26 жовтня 2023 р.) та у XII Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу» (24-25 жовтня 2024 р.), та були опубліковані у фаховому Міжнародному виданні з економіки «Three Seas Economic Journal» (**фахова стаття**).

Структура та обсяг дипломної роботи магістра. Дипломна робота магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел. Робота викладена на 94 сторінках комп'ютерного тексту, містить 18 таблиць, 10 рисунків. Список використаних джерел включає 70 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ ТА МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО РОЗУМІННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Теоретичне дослідження підходів до розуміння маркетингової стратегії в системі антикризового управління та трактування поняття конкурентних переваг, розгляд основних принципів, видів їх формування для аграрних підприємств

Розуміння антикризового менеджменту в маркетингу передбачає розпізнавання потенційних загроз для репутації бренду та того, як ці загрози можуть порушити маркетингові стратегії. У разі виникнення кризових ситуацій, таких як негативна реклама, витік даних або відкриття продуктів, компанії повинні бути гнучкими в адаптації своїх стратегій, щоб зменшити шкоду. Ця адаптація вимагає ретельного аналізу ринкових умов, реакції конкурентів і настроїв споживачів. Усвідомлення потреб клієнтів стає вирішальним, оскільки бренди повинні заспокоювати зацікавлених сторін через прозору комунікацію та ефективну взаємодію [3, с. 5]. Саме тут використання планів комунікацій у кризових ситуаціях і методів управління репутацією може бути корисним для збереження довіри.

Іншим важливим аспектом є важливість чіткого спілкування та послідовного обміну повідомленнями. Оскільки бренди долають кризу, збереження автентичності може сприяти зміцненню довіри серед споживачів, які можуть почуватися невпевнено. Це вимагає від компаній чіткого формулювання своїх ціннісних пропозицій і диференціації від конкурентів. Крім того, компанії повинні уважно стежити за реакцією на свої стратегії,

коригуючи тактику за потреби для оптимізації залучення та ефективності. Порівнюючи цілі з реаліями кризи, організації можуть краще позиціонувати себе, щоб стати сильнішими та актуальнішими в умах своїх споживачів.

Маркетингова стратегія — це бізнес-план для охоплення потенційних споживачів і перетворення їх на клієнтів своїх продуктів або послуг. Маркетингові стратегії мають орієнтуватися на ціннісну пропозицію компанії та використовувати унікальне повідомлення бренду [15].

В умовах кризи, чітка маркетингова стратегія повинна спиратися на ціннісну пропозицію компанії. Це інформує споживачів про те, що представляє компанія, як вона працює та чому вона заслуговує на те, щоб займатися клієнтами. Добре складена ціннісна пропозиція надає командам маркетингу шаблон, який має інформувати їхні ініціативи щодо всіх продуктів і послуг компанії [13, с. 105].

Маркетингова стратегія викладена в маркетинговому плані. Це документ, який детально описує конкретні види маркетингової діяльності, яку компанія проводитиме в певний період часу. Він містить важливу інформацію, наприклад, якими будуть поточні та найближчі маркетингові ініціативи, як вони здійснюватимуться, які їхні цілі та графіки їх реалізації. Компанія може мати окремі маркетингові ініціативи для кожного свого продукту чи послуги; він також може мати кілька маркетингових ініціатив для того самого продукту чи послуги, які реалізуються в різний час або на різних платформах [29, с. 221].

Маркетингові стратегії сприяють маркетингу бізнесу в багатьох сферах і протягом тривалого періоду часу. В ідеалі ці стратегії повинні мати більший термін життя, ніж індивідуальні маркетингові плани, оскільки вони містять ціннісні пропозиції та інші ключові елементи бренду компанії, які, як правило, залишаються незмінними протягом тривалого часу [59, с. 342].

Маркетингові стратегії охоплюють загальні повідомлення, а маркетингові плани окреслюють логістичні деталі конкретних кампаній.

Підприємствам часто потрібні антикризові маркетингові стратегії, які можуть стати доволі специфічними та залежати від кризового стану підприємства та ризиків. В цьому контексті корпоративні маркетингові інструменти допомагають оптимізувати рухомі частини та командну роботу. За допомогою цих інструментів ви можете легко визначити, розбити та контролювати маркетингову стратегію підприємства за допомогою системи правління (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Складники маркетингової стратегії в системі управління

Ключові складники стратегії максимізації маркетингових зусиль і підвищення рентабельності інвестицій.

Елементи, як основні компоненти систем, приймають унікальні форми для взаємодії один з одним та з іншими для досягнення конкретних цілей і цілей організації. У свою чергу, кожен елемент становить підсистему, яка об'єднує основні системи та надсистеми. Ці взаємодії створюють властивості

та характеристики для кожної цілісної системи, роблячи можливим артикуляцію цілого, згідно з цілями чи завданнями, глобальним або загальним чином [3, с. 5].

Самі по собі елементи та ресурси не ведуть до конкурентних переваг, оскільки їх використання передбачає різноманітні схеми координації між людськими ресурсами, основними активами та організаційними ресурсами, які важко імітувати конкурентам. Потужності, які є фундаментальними для створення продуктів і послуг, залежать від того, як ресурси та елементи координують і доповнюють один одного. Організаційна спроможність, процеси та системи контролю, а також найм – це навички, якими володіє компанія для виконання конкретних завдань [35, с. 245].

Кінцева мета маркетингової стратегії полягає в тому, щоб досягти та повідомити про стійку конкурентну перевагу над компаніями-конкурентами, тобто це загальна ідея, яка інформує менші короткострокові маркетингові плани та перспективні плани [51, с. 58].

Кожне підприємство має на меті досягти конкурентної переваги на ринку перед конкурентами. При проведенні теоретичних досліджень та узагальнень, для нас є важливим зрозуміти поняття конкуренції та конкурентних переваг, їх типи, принципи, фактори впливу на розвиток бізнесу. Саме тому, ми маємо, першочергово, з'ясувати поняття конкуренції.

Конкуренція та конкурентоспроможність - це терміни, які часто використовуються як у бізнесі, так і в публічних дискусіях про економічні одиниці, їх оточення та про їх здатність діяти відповідно до стратегічних або політичних цілей впливає з ділових, економічних або соціальних цілей. Однак, незважаючи на те, що, за словами Кругмана, стверджує: «...люди, які використовують термін «конкурентоспроможність», роблять це, не замислюючись», значення термінів залишаються невизначеними, і, щоб зробити речі ще більш складними, точне значення залежить від проблеми, що розглядається [28, с. 115].

Піляєва О. В. надав визначення «конкуренція – це суперництво між окремими особами (або групами чи націями), і воно виникає щоразу, коли дві або більше сторони прагнуть чогось, чого не можуть отримати всі» використовується як відправна точка [53, с. 704].

Перша плутанина у вживанні цього терміну може виникнути через відмінності підходів різні зацікавлені сторони. Текст Coombs W.T., де він аналізує економічні, правові та політичні аспекти конкуренцію сьогодні можна вважати майже класичною в цьому сенсі. Проблема ще більше ускладнюється через те, що крім того, часто використовуються різні мови (термінологія) [67, с. 78].

Друга важлива складність виникає з цілей аналізу. Бізнес-аналітик, що розробляє нові Стратегія фірми може мати зовсім інший погляд на ринок порівняно з аналітиком з державного сектора, який намагається посилити ситуацію з метою (часто нечітко визначеної) суспільної користі. Дуже різні Інструменти можуть бути використані та отримані результати навіть у випадку точно такого ж об'єкта аналізу. Ідеологічний контент іноді робить речі ще більш проблематичними під час публічного обговорення [61].

Третій набір ускладнень виникає внаслідок існування ряду пов'язаних і частково збігаються явищ і терміни: конкуренція, конкурентоспроможність, продуктивність, ефективність, порівняльна перевага тощо.

При відсутності адекватної та своєчасної оцінки рівня власного конкурентного потенціалу, виявлення та аналіз факторів безпосередній вплив на конкурентні позиції підприємства здійснює його менеджмент неможливо розробити та реалізувати стратегію існування та функціонування організації [20]. З метою визначення конкурентної позиції фірми в ринку, необхідно виявити фактори, які впливають на можливість виграшу або програш у змаганні.

Конкуренція – це ситуація, в якій хтось намагається щось виграти або стати більш успішним, ніж хтось інший. В економіці це визначається як діяльність за участю двох або більше фірм, у якій кожна фірма намагається

змусити людей купувати її власні товари, а не товари іншої фірми. Наприклад, пропонуючи різні продукти, кращі пропозиції чи іншими способами. Іншими словами, це просто зусилля підприємств бути лідерами у своїй галузі та збільшити свою частку ринку.

Ключові складові поняття «конкуренції» / суперництва:

- прозора боротьбі з дотриманням законодавства, моральних принципів, на основі конкуренції бізнесу;
- подібність або взаємозамінність товарів підприємств-конкурентів; • ідентичність або близькість потреб споживачів, щодо яких веде боротьбу конкурент;
- дотримання принципів та навичок управління конкурентними перевагами;
- формулювання ментальності мети, завдань, переваг суперництва;
- врахування граничних можливостей конкуруючих сторін та адекватне реагування на ринкові зміни та фактори. Функціональні складники конкуренції (рис. 1.1).

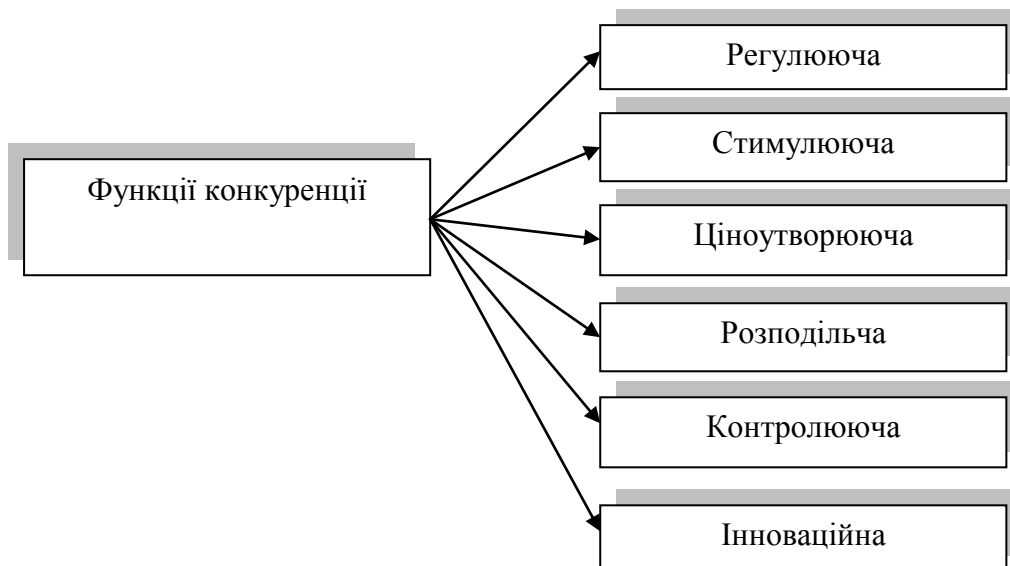


Рис. 1.2. Функції конкуренції як економічної категорії

Підприємці повинні чітко розуміти потреби своїх клієнтів і пропонувати товари, що задовольняють ці потреби. Таким чином, через

механізм ціноутворення, ресурси автоматично мають бути спрямовані в ті сектори економіки, де вони найбільше затребувані [62, с. 260].

Функція стимуляції спонукає компанії підвищувати продуктивність. Для підприємців конкуренція є одночасно можливістю і загрозою: компанії, які пропонують високоякісну продукцію за нижчими витратами, заробляють прибуток, тоді як ті, хто не враховують вимоги споживачів або не можуть ефективно конкурувати, зазнають збитків [52, с. 340].

Завдяки функції ціноутворення конкуренція впливає на рівень індивідуальних витрат для виробництва будь-яких продуктів, зведення їх до суспільно необхідних, які, в чергу, визначити збалансовану ринкову ціну товару. Завдяки розподілу функція, конкуренція розподіляє доходи між суб'єктами господарювання відповідно до їх ефективний внесок, що відповідає основному принципу конкуренції – винагорода за результатами. За допомогою функції контролю конкуренція діє як сила що протистоїть появі стійкої економічної сили індивідуального ринку предметів. Тобто конкуренція обмежує і контролює економічну міць кожного підприємства.

Ще одна важлива функція конкуренція – це інновація. З метою отримання додаткового доходу без збільшення ціни продукції, необхідно постійно вдосконалювати технологічну базу виробництва, впроваджувати новітні технології та прогресивні форми організації виробництва виробничий процес, тим самим знижуючи собівартість продукції. Ті, хто таке здійснює діяльності отримують додатковий дохід. Водночас ті підприємці, які не будуть які зможуть реалізувати такі заходи, будуть витіснені з ринку [28].

Тому конкуренція виступає як сила, що забезпечує науково-технічну і економічний прогрес. Підсумовуючи, можна відзначити, що головне завдання і основні функції конкуренції полягає в тому, щоб завоювати ринок, здобути перемогу над своїми конкурентами в боротьбі для споживача, забезпечити отримання стабільного прибутку. Крім того, сутність конкуренція виражається певними силами, які спонукають її розвиватися

незалежно від чи працює вона лише на внутрішньому ринку чи також і на зовнішньому ринку [31, с. 36].

В таблиці 1.1 ми провели узагальнення поглядів науковців економічної сфери, які на основі власних довготривалих дослідження дійшли до визначення поняття.

Таблиця 1.1

Погляди науковців на поняття «конкуренції»

Науковці	Конкуренція – є...
А. Сміт	«механізмом, який автоматично забезпечує ринкову рівновагу, ефективність, пропорційність і динамічність ринкової економіки»
Д. Рікардо	«впливовим фактором на виробництво товарів»
Дж. С. Мілля	«єдиним регулятором цін, заробітної плати, ренти; закон встановлення правил цього регулювання»
А. Маршалл	«автоматичної рівноваги на ринку за законами корисності та продуктивності»
М. Портер	«економічний важіль збільшення виробництва і стимулювання якості продукції, пристосування її до потреб споживачів, об'єктивна умова для функціонування та розвитку»
Ф. Хайєка	«завдяки конкуренції з однаковими лініями поведінки фірми можуть бути обрані ефективніше, якщо недостатньо інформації»
Р. Фатхуддінов	«процес управління для досягнення переваг над конкурентами з урахуванням норм законодавства та умов ведення бізнесу»
Гол і Елфорд	«рушійна сила розвитку суб'єктів та об'єктів управління, суспільства в цілому»
М. Лепа	«суперництво між виробників товарів і послуг за найбільш економічно вигідними умовами виробництва і продажі»

Різні концепції конкуренції впливають головним чином із складності явища, яке вимагає дослідники зосереджуються лише на конкретних особливостях, що представляють інтерес у конкретному дослідженні чи аналізі. Абстрагування від конкретного ситуації з використанням понять

центральної одиниці конкуренції та поля конкуренції дає можливість проаналізувати ці, здавалося б, різні концепції в одній структурі. Поле конкуренції визначає єдину основу для аналізу конкуренції та конкурентоспроможності в терміни шести вимірів: визначення критеріїв центральних одиниць конкуренції, цілі конкуренції, внутрішні та зовнішні детермінанти конкурентоспроможності, конфігурація відносин, що впливають на конкурентний процес, поєднання статичних і динамічних елементів у сфері конкуренції та мета моделювання. Модель створює основу для уточнення агрегації, необхідної при переході від аналізу на рівні фірми до аналізу на рівні країни [25, с. 56].

Ефективність маркетингових стратегій сьогодні визначається комплексом маркетингових заходів в рамках формування цілеспрямованої стратегії подолання впливу і наслідки кризових явищ та умов нестабільності.

Така концептуальна основа забезпечує своєчасний аналіз можливостей оптимізувати деякі аспекти маркетингової системи для отримання якісної та своєчасної інформації та ефективного просування товару і послуг, у тому числі в спортивній індустрії [15, с. 36].

Антикризові маркетингові стратегії формуються з певного набору алгоритмічних дій та програми надзвичайних ситуацій. На основі співвідношення потенціалу різних компонентів антикризового управління. У маркетинговій стратегії на практиці існує попереднє структурування стратегії, оперативно-термінові, поетапні або комплексні. Спектр впливу та прогноз розвитку кризи факторів і умов нестабільності визначає пріоритетність вибору стратегії [20, с. 131].

Процес розробки та впровадження ефективних антикризових маркетингових методів як складова ситуаційного менеджменту передбачає формування нестандартних рішень із використанням інноваційних методів. Сучасні кризові реалії в Україні вимагають оперативного аналізу інформації про вплив негативу факторів, оперативне прийняття рішень, використання спеціальних антикризових інструментів і технологій для забезпечення

подальшої ефективної функціонування. Водночас процес відбору методологія подолання наслідків кризи явищ і превентивного захисту від них вимагає мінімізація потенційних фінансових та іміджевих втрат підприємства [25, с. 58].

Кілька різних типів конкуренції в економіці значною мірою визначаються кількістю продавців, які існують на ринку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Загальноприйняті види конкуренції

Вид	Деталізація
Досконала конкуренція	це теоретична ринкова структура, де багато фірм продають ідентичний продукт. Оскільки так багато компаній продають подібні товари, споживачі мають доступні замітники, тому ціни контролюються попиту і пропозицією та, як правило, низькі для споживачів.
Монополістична конкуренція	ринкова структура, яка поєднує в собі елементи монопольного та конкурентного ринків. Це трапляється, коли на ринку багато конкурентів, але кожна компанія продає дещо інший продукт. В умовах монополістичної конкуренції існує відносно низький бар'єр входу для бізнесу. Це означає, що в конкурсі братиме участь багато компаній. Кожен з них повинен використовувати маркетинг, щоб диференціювати свою продукцію та переконати споживачів у тому, чому продукт їхньої компанії варто вибрати над усіма іншими.
Монополія	існує, коли є лише одна компанія, яка охоплює весь ринок. У найбільш крайньому розумінні, монополія – це єдиний постачальник, який контролює ринок товару чи послуги і, отже, може встановлювати ціни без будь-якої конкуренції. Ця відсутність споживчого вибору зазвичай призводить до високих цін. Іноді бізнес вважається монополістом, тому що бар'єр входу на ринок занадто високий, щоб інші фірми могли конкурувати з ринком.
Олігополія	це структура ринку, де є більше ніж два конкуренти, але не більше ніж жменька. Зазвичай олігопольні ринки мають високі бар'єри для входу. У той час як монополія - це одна фірма, дуополія - це дві фірми, олігополія - це дві або більше фірм. Немає точної верхньої межі щодо кількості підприємств в олігополії, але їх кількість має бути достатньо низькою, щоб дії однієї фірми суттєво впливали на дії інших.

Конкуренція порушує кілька аспектів бізнесу. Це включає:

Шлагбаум для бізнесу. Для більш конкурентоспроможних галузей бар'єр входу відносно низький. Багато конкурентів можуть вийти на ринок і дозволити собі вести бізнес. На менш конкурентних ринках важко вийти на ринок і конкурувати з існуючими суб'єктами. Це може бути пов'язано з ціною або юридичними труднощами.

Ціноутворення. У конкурентоспроможних галузях бізнес повинен завжди пам'ятати про ціноутворення, коли його розміщують поруч із порівнянними компаніями.

Прибуток від бізнесу. Відповідно, поява нових підприємств може змусити вас знизити ціни або запропонувати більшу цінність своїм клієнтам. Це свідчить про те, що конкуренція обов'язково вплине на ваші очікувані прибутки.

Як правило, конкуренція швидко проникає у високоприбуткові підприємства, що призводить до нижчого прибутку для всіх [31, с. 36].

Коли на ринку є достатня кількість покупців і продавців, щоб утримувати ціни на низькому рівні, в економіці існує конкуренція. Наявність великої кількості продавців дає споживачам багато варіантів, а це означає, що компаніям доводиться конкурувати, щоб пропонувати найкращі ціни, вартість і послуги. Коли споживачі мають широкий вибір, компанії повинні продовжувати пропонувати найкращі ціни. Таким чином, конкуренція сама регулює попит і пропозицію на ринках, зберігаючи товари доступними для споживачів. Це називається теорією невидимої руки [33, с. 161].

Наукові публікації трактують поняття «конкурентна перевага» у двох основних підходах: як характеристику товару, що має цінність для споживача, та як наявність у виробника ресурсів або можливостей, які забезпечують йому перевагу над конкурентами. Перший підхід обумовлений тим, що результат конкуренції проявляється на етапі реалізації продукції. Однак більшість дослідників розглядають конкурентну перевагу через дії суб'єкта підприємництва. Наприклад, відомий американський економіст

Майкл Портер вважає її інтегральним ресурсом, що формується за участю всіх ресурсів підприємства та його взаємодії з партнерами [50, с. 123].

Деякі дослідники визначають конкурентну перевагу як набір факторів, що впливають на результати діяльності підприємства [64, с. 260; 68, с. 75; 69, с. 201]. Підтримуючи цю позицію, ми виходимо з такого твердження: конкурентна перевага – це кращий стан факторів конкурентоспроможності підприємства в порівнянні з конкурентами, що відображає результати конкурентної боротьби. Ми трактуємо фактор конкурентоспроможності як характеристику суб'єкта конкурентних відносин або середовища, в якому він діє, що може впливати на результат конкуренції.

Майкл Портер висунув концепцію двох основних видів конкурентних переваг: нижчі витрати та диференціація товарів. Диференціація полягає у здатності надати покупцеві унікальну й вищу цінність через новий продукт або його особливі споживчі характеристики [62, с. 260]. Це визначення конкурентних переваг набуло широкого застосування, і, з певними уточненнями, його можна застосувати до аграрних підприємств та їхньої продукції.

Порівняльні та конкурентні переваги – це економічні терміни, які у застосуванні до бізнесу означають здатність підприємства виробляти товари та послуги та з часом перемагати конкурентів. Якщо ви можете точно визначити конкурентні та порівняльні переваги вашої організації, ви зможете отримати більшу інформацію стратегічні рішення про те, на які ринкові прогалини орієнтуватися. Один конкурент може мати неперевершену перевагу, тоді як інший може мати невелику перевагу, яку ви можете обігнати за допомогою правильної конкурентної стратегії [62, с. 260].

Порівняльна перевага переконує покупців у місці покупки вибрати вас за інших рівних умов. Наприклад, якщо ваші ціни нижчі, час доставки швидший або відгуки про ваш продукт кращі, ніж у конкурентів, тоді у вас є порівняльна перевага, яка, швидше за все, схилить покупця на вашу користь.

Порівняльна перевага означає, що альтернативна вартість для клієнта нижча, коли він обирає вас перед конкурентами. Коли у вас є порівняльна перевага, покупцеві немає сенсу вибирати когось іншого. Якщо, тобто, ваш конкурент не має конкурентної переваги [24].

Конкурентна перевага має прогностичну цінність у визначенні того, які підприємства з часом завоюють більшу частку ринку. Конкурентні переваги є більш стратегічними і часто перекреслюють порівняльні переваги. Вони дають змогу вашій організації пропонувати цінність опосередковано так, як не можуть ваші конкуренти [29, с. 226].

Конкурентні переваги дають можливість компаніям з часом завойовувати частку ринку у своїх конкурентів. Експертна маркетингова команда, яка трансформує довіру до вашого бренду, становить конкурентну перевагу для вашого бізнесу. З часом завдяки довірі до бренду та лояльності клієнтів ваші клієнти готові платити вищу ціну за ваш надійний продукт. Конкурентна перевага у власній експертизі та обізнаному персоналі проклала шлях до переваги у витратах [36, с. 110].

Виявили такі властивості конкурентної переваги:

- 1) конкурентна перевага є елементом у системі конкурентних відносин;
- 2) конкурентна перевага проявляється в умовах конкуренції;
- 3) конкурентна перевага є відносною;
- 4) конкурентна перевага має динамічний характер і стійка конкурентна перевага – довгострокова вигода від застосування якогось унікального, заснованого на унікальному поєднанні внутрішньофірмових ресурсів і стану зовнішнього середовища, яке через унікальність неможливо скопіювати [30, с. 71].

Майкл Е. Портер, відомий письменник і економіст, згрупував конкурентні переваги в три категорії: перевага в ціні; перевага диференціації; перевага фокусу.

Наочно на рис. 1.3 ми продемонстрували види переваг за М. Портером.

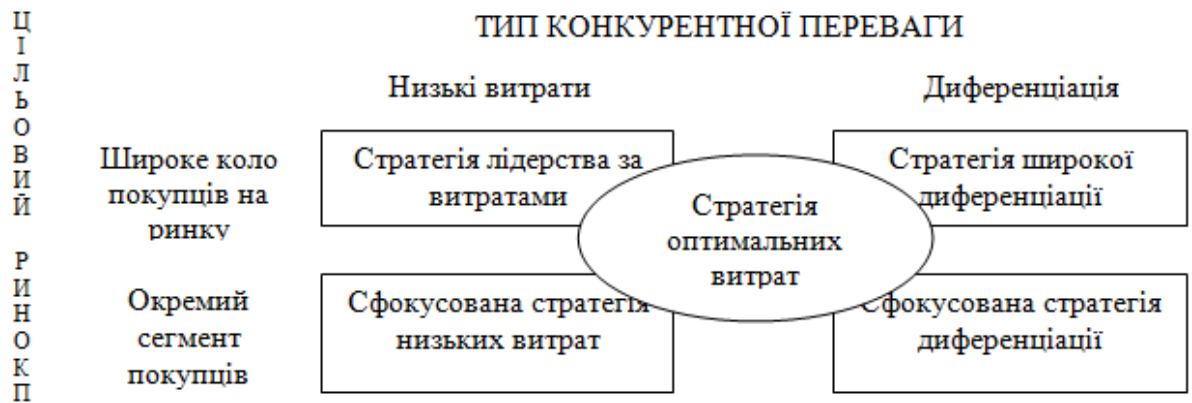


Рис. 1.3. Типи конкурентних переваг за М. Портером

Для створення конкурентної переваги важливо знати наступне:

Ціннісна пропозиція: компанія повинна чітко визначити особливості або послуги, які роблять її привабливою для клієнтів. Він повинен пропонувати реальну цінність, щоб викликати інтерес.

Цільовий ринок: компанія повинна встановити свій цільовий ринок для подальшого впровадження найкращих практик, які підтримуватимуть конкурентоспроможність.

Конкуренти: компанія повинна визначити конкурентів на ринку та дослідити цінність, яку вони пропонують; це включає як традиційну, так і нетрадиційну конкуренцію, що розвивається [44, с. 103].

Щоб створити конкурентну перевагу, компанія повинна бути в змозі визначити свою ціннісну пропозицію, яка буде затребувана цільовим ринком, і яку не зможуть відтворити конкуренти.

Інформація табл. 1.3 ілюструє підхід до оцінки конкурентної переваги фірми та її здатності підтримувати її з точки зору використання ресурсів. Інвестори оцінюють, як ресурси фірми поєднуються для створення стійкої конкурентної переваги на кожному вузлі процесу – вхідна логістика, виробничі операції тощо. Мета полягає в тому, щоб оцінити, як фірма організовує свої ресурси для створення причинно-наслідкової неоднозначності для своєї конкурентної переваги.

Формування маркетингових стратегій антикризового управління на
основі типів конкурентних переваг

Вид	Деталізація
Цінова перевага	<p>Звичайно, єдиний спосіб стабільно стягувати вищі ціни для клієнтів, які повертаються час від часу, - це пропонувати неймовірну цінність, навіть з такими вищими цінами. Сьогодні економічна перевага часто полягає в можливості підняти ціни без негативного впливу на продажі, хоча збереження незмінних цін і зниження витрат – це ще один спосіб збільшити маржу. Цей тип конкурентної переваги досягається, коли підприємство може виробляти та пропонувати свої продукти чи послуги за нижчою ціною порівняно з його конкурентами. Лідерство у витратах може впливати з таких факторів, як економія за рахунок масштабу, ефективне управління ланцюгом поставок, передові технології або доступ до дешевших ресурсів. Пропонуючи нижчі ціни, компанії можуть залучити чутливих до ціни клієнтів і отримати конкурентну перевагу.</p>
Стратегічна перевага	<p>Стратегія диференціації передбачає розробку унікальних товарів або послуг, які значно відрізняються від конкурентів. Компанії, які використовують цю стратегію, повинні постійно інвестувати в науково-дослідні розробки, щоб підтримувати або покращувати ключові характеристики продукту чи послуги.</p> <p>Пропонуючи унікальний продукт із абсолютно унікальною ціннісною пропозицією, підприємства часто можуть переконати споживачів заплатити вищу ціну, що призводить до вищої маржі.</p> <p>Стратегія фокусування використовує підхід до визначення потреб ринкової ніші, а потім розробки продуктів відповідно до сфери конкретних потреб. Стратегія фокусування має два варіанти:</p> <p>Орієнтація на витрати: виробник з найнижчими витратами в концентрованому сегменті ринку.</p> <p>Орієнтація на диференціацію: індивідуальні або конкретні продукти з доданою вартістю у вузькоцільовому сегменті ринку.</p>
Перевага бренду	<p>Здатність вирізнитися – виділити свій бренд, бізнес або продукти серед конкурентів. Це може означати пропонування найкращого клієнтського досвіду через кращий дизайн продукту або відмінне обслуговування клієнтів. Або найкращим чином використовувати нові технології для прискорення розробки вашого продукту. Або це може означати кращий брендинг і позиціонування. Сильне позиціонування чітко повідомляє про цінність вашого продукту потенційним клієнтам. Надійний бренд має велике значення, оскільки він зменшує невизначеність (і, отже, ризик) для клієнта. Клієнти готові платити більше за бренд, якому вони довіряють. Перевага бренду базується на сильній ідентифікації бренду, репутації та лояльності клієнтів. Коли клієнти позитивно сприймають бренд і асоціюють його з якістю, надійністю чи іншими бажаними атрибутами, це створює конкурентну перевагу. Сильні бренди можуть мати високі ціни, залучати лояльних клієнтів і протистояти ринковим коливанням ефективніше, ніж менш відомі бренди.</p>

Ресурсна перевага	Внутрішні ресурси включають усі активи, можливості, організаційні процеси, атрибути фірми, інформацію, знання та інші, які контролюються фірмою, щоб дозволити їй реалізувати стратегії, які підвищують її шанси отримати прибуткову частку ринку.
Технологічна перевага	виникає через здатність компанії використовувати передові технології, власні системи або інтелектуальну власність. Ця перевага може бути у формі патентів, комерційних таємниць або ексклюзивних ліцензій, які забезпечують технологічну перевагу над конкурентами. Технологічні переваги дозволяють підприємствам розробляти інноваційні продукти, оптимізувати процеси, підвищувати ефективність або надавати унікальні функції, які конкурентам може здатися складним завданням.
Операційна перевага	досягається за рахунок операційної ефективності, ефективних процесів або ефективного управління ланцюгом поставок. Ця перевага дозволяє підприємствам зменшити витрати, підвищити продуктивність, оптимізувати роботу та надавати продукти чи послуги ефективніше, ніж конкуренти. Операційні переваги можуть бути результатом таких факторів, як чудова логістика, оптимізовані виробничі процеси, ефективний контроль витрат або інноваційні підходи до ефективності.

Важливо зазначити, що ці типи конкурентних переваг не є взаємовиключними, і підприємства часто можуть використовувати декілька переваг одночасно. Крім того, доречність і ефективність кожного типу переваги можуть відрізнятися залежно від галузі, ринкової динаміки та конкретного бізнес-контексту. Успішні компанії часто розвивають і зберігають комбінацію цих переваг, щоб міцно позиціонувати себе на ринку.

У широкому сенсі конкурентні переваги стосуються, відповідно, здатності бізнесу маніпулювати ціною відносно вартості, пропонувати унікальну цінність порівняно з конкурентами, а також займати нішу та пропонувати унікально позиціонований продукт, який дуже добре вирішує конкретну проблему [53, с. 704].

Приклади порівняльних переваг для бізнесу:

1. Нижчі ціни є простим, найбільш очевидним прикладом порівняльної переваги. Звичайно, нижчі ціни становлять перевагу, лише якщо ви все ще можете отримувати прибуток. І якщо ваші конкуренти можуть отримувати більший прибуток, ніж ви, з проданої одиниці, це представляє проблему в довгостроковій перспективі, якщо ви не можете компенсувати дефіцит,

продаючи більшу кількість одиниць. Ви можете досягти життєздатних нижчих цін за рахунок економії на масштабах, кращих контрактних угод з постачальниками або кращого доступу до сировини, необхідної для виробництва продукції.

2. Швидший час доставки. Проміжок часу між придбанням продукту та отриманням від нього вигоди безпосередньо впливає на цінність продукту чи послуги для вашого потенційного покупця.

3. Кращі відгуки клієнтів представляють свого роду короткострокову довіру, яка може переконати клієнтів вибрати ваш продукт замість продукту конкурента. Це допомагає продемонструвати дещо слабшу, короткострокову силу порівняльної переваги: якщо ваш бренд добре відомий і користується довірою, клієнти часто вибиратимуть ваш продукт замість продукту конкурента, не перевіряючи відгуків. Вони навіть більш схильні нехтувати будь-якими негативними відгуками, які вони бачать. Оскільки ви вже завоювали їхню довіру, ваші клієнти, швидше за все, закриватимуть очі на докази проти якості вашого продукту. Таке упередження підтвердження відіграє важливу роль у потужному брендингу для бізнесу.

4. Інтелектуальна власність: Компанії, які володіють патентами, авторськими правами, товарними знаками або комерційними таємницями, мають юридичний захист і ексклюзивність своїх винаходів, творінь або брендів. Ця інтелектуальна власність може забезпечити стійку перевагу, не дозволяючи конкурентам використовувати або копіювати захищені активи.

5. Сильний капітал бренду: міцна ідентичність бренду зміцнює довіру, надійність і лояльність клієнтів. Справедливість бренду створює стійку перевагу, оскільки клієнти асоціюють бренд із позитивним досвідом, якістю та цінністю, що ускладнює конкурентам витіснити бренд у свідомості споживачів.

6. Економія від масштабу: Компанії, які досягають економії від масштабу, виробляючи товари чи послуги за нижчою ціною на одиницю, користуються стійкою перевагою у витратах. Більші обсяги виробництва

дозволяють їм розподіляти постійні витрати, укласти кращі контракти з постачальниками та інвестувати в ефективну діяльність, створюючи перешкоду для нових учасників.

7. Доступ до каналів дистрибуції: компанії, які мають налагоджені та ексклюзивні канали дистрибуції або партнерські відносини з ключовими роздрібними торговцями, отримують стійку перевагу. Це дозволяє їм ефективно охоплювати клієнтів, контролювати доступ до ринку та обмежувати охоплення конкурентів.

8. Мережеві ефекти: Компанії, які отримують вигоду від мережевих ефектів, коли вартість продукту чи послуги зростає, коли до мережі приєднується більше користувачів, мають стійку конкурентну перевагу. Ця перевага виникає через складність копіювання мережі та цінність, яку вона надає користувачам.

Сьогодні на світових ринках склалася складна ситуація, яка є пов'язаною з дедалі більшою обмеженістю харчових і природних ресурсів, постійним зростанням цін на продукти харчування, тобто продовольча безпека країн світу є погіршується. Більшість сільськогосподарської продукції – це сировина з уніфікованими властивостями, ціни на яку визначаються покупцями, такими як переробні й заготівельні підприємства. У цьому процесі мало враховуються такі аспекти, як бренд чи ексклюзивна цінність. Відтак, конкурентна перевага у цій галузі часто зосереджується на зниженні витрат, включаючи зменшення собівартості виробництва одиниці продукції та оптимізацію накладних витрат. На ринках, де ціни визначаються покупцями, нижчі витрати дозволяють отримати більший прибуток і реінвестувати його в розвиток виробника [60, с. 37].

Хоча унікальна цінність є рідкісним аспектом для асортименту сільськогосподарської продукції, варіація якості продукції забезпечує певну диференціацію. Більш якісний продукт, як вид конкурентної переваги, відображається у вищій якості, а показником такої переваги виступає вища ціна реалізації.

1.2. Обґрунтування складників конкурентних переваг як основи конкурентоспроможності підприємства

Формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств відбувається в умови поглиблення інтеграційних відносин з європейськими країнами. Сільськогосподарський виробники стикаються з проблемою виробництва продукції, яка повинна відповідати вимогам європейського ринку, що передбачає стабільність виробництва та відповідність його якості та безпеки міжнародним стандартам. Вжиті заходи цей напрям на державному рівні призвів до певної стабілізації вітчизняного сільського господарства виробництва. Разом з тим, ряд питань щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств України в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів залишаються невирішені, а саме: виробництво основних видів продукції, конкурентоспроможної на зовнішній ринок; забезпечення населення конкурентоспроможною продукцією вітчизняного виробництва виробники з урахуванням обсягів імпорту створюють систему ефективний збут продукції та відповідність її якості вимогам ринку та ін. [63, с. 405]

При цьому слід дотримуватися твердження, що тільки конкурентоспроможне підприємство може виробляти конкурентоспроможну продукцію.

Конкурентоспроможність як міра порівняння між компаніями всередині промисловість тісно пов'язана з наявністю конкурентної переваги. Конкурентна перевага – поняття відносне і залежить від середовища кожна компанія оточена. Однак це визначення може бути занадто вузьким сприяти інтеграції між загальною продуктивністю та конкурентоспроможністю [14].

В умовах функціонування сільськогосподарських підприємств доцільно виділяють не зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності, а ті, що створюються (керовані) та ті, що враховуються (некеровані) (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Основні фактори конкурентоспроможності підприємства

Економічний особливе значення мають фінансові фактори конкурентоспроможності підприємства. Їх наявність є передумовою для виникнення всіх інших внутрішніх елементів конкурентоспроможності підприємства. Вони визначаються, з одного боку, ставками рентабельності і рентабельності продукції та вкладеного капіталу, а з іншого, за наявності початкових і поточних інвестицій і фінансова політика підприємства [8].

У маркетингу конкурентна перевага — це термін, який стосується унікального набору сильних сторін, атрибутів або можливостей, які відрізняють компанію, продукт або послугу від конкурентів на ринку. Це перевага, яку має бізнес над конкурентами, що дозволяє йому перевершувати їх, залучати клієнтів і досягати стійкого успіху. Конкурентна перевага може

проявлятися в різних формах, таких як найвища якість продукції, нижчі ціни, виняткове обслуговування клієнтів, інноваційні функції, ефективні процеси або сильна репутація бренду [51, с. 60].

Конкурентну перевагу не слід розглядати як стабільність характеристика. Компанія повинна боротися, щоб досягти та підтримувати конкурентоспроможність перевага. Коли одна компанія досягла конкурентної переваги інші почнуть працювати, щоб вирівняти цю перевагу або навіть випередити її компанії. Це справжня динаміка конкурентного ринку. Розвиток конкурентних переваг вимагає довгострокового планування і постійність мети. Справа не просто в розумному маркетингу, а в результаті інтегрованих зусиль у межах всієї організації [66, с. 190].

У сучасному високо конкурентному комерційному середовищі надзвичайно важлива продуктивність. Створення нечесної конкурентної переваги, яку важко скопіювати, дозволяє компаніям виділитися на ринку, захопити частку ринку та процвітати в довгостроковій перспективі. Ефективно використовуючи свої основні можливості та відрізняючись від конкурентів, компанії можуть створити сильну ціннісну пропозицію та залучити більше клієнтів, які сприймають їх як пропонуючи вищу цінність.

Посилення конкурентної боротьби на ринку агровиробників зобов'язує їх активно захищати власні інтереси на галузевому рівні. Агровиробники мають прикладати значні зусилля, аби їхні продукти відповідали ростучим вимогам споживачів. Розробка ефективних заходів для забезпечення конкурентоспроможності продукції та отримання конкурентних переваг є ключовим завданням для кожного сільськогосподарського підприємства. Відповідні заходи визначають конкурентну стратегію, яка має враховувати потреби споживачів, здійснювати покращення технологій і організації виробництва, а також ефективно використовувати матеріально-технічну базу. Проте, дії багатьох українських сільськогосподарських підприємств часто не мають системного підходу в розробці та реалізації таких стратегій, зумовлено недостатньою увагою до обґрунтування їх позицій у конкурентному

середовищі, враховуючи його особливості та свої ресурсні можливості. Аналіз досягнень аграрних виробників у забезпеченні конкурентних переваг дозволяє оцінити перспективність існуючих напрямків розвитку вітчизняного аграрного сектору [53, с. 705].

Стійка конкурентна перевага відноситься до довгострокової стратегічної переваги, якою компанія володіє над своїми конкурентами, що дозволяє їй постійно перевершувати та утримувати свою позицію на ринку. На відміну від тимчасових або короточасних переваг, стійка перевага зберігається протягом тривалого часу, забезпечуючи підприємству стабільність, прибутковість і міцну основу для майбутнього зростання.

Основні характеристики стійкої конкурентної переваги включають:

Таблиця 1.3

Ознаки стійких конкурентних переваг

Ознака	Деталізація
Складність копіювання	конкурентам складно копіювати або імітувати стійку конкурентну перевагу. Це може виникнути внаслідок унікальних ресурсів, можливостей або стратегічних позицій, які непросто повторити іншим. Ця унікальність створює бар'єр для входу і захищає позиції компанії на ринку
Створення цінності	стійка конкурентна перевага дозволяє компанії створювати вищу цінність для клієнтів. Він пропонує те, що клієнти сприймають як цінне, і відрізняє продукти або послуги компанії від продуктів або послуг конкурентів. Результатом такого створення цінності є лояльність клієнтів, повторний бізнес і конкурентна перевага на ринку
Довговічність	стійка конкурентна перевага є довговічною та може протистояти змінам у бізнес-середовищі, зміні уподобань клієнтів або технологічному прогресу. Зовнішні чинники не так просто розмивають або зводять нанівець, забезпечуючи компанії довгострокову перевагу та стабільність
Узгодженість із основними можливостями	стійка конкурентна перевага тісно пов'язана з основними компетенціями компанії, які є її унікальними сильними сторонами та можливостями. Він використовує основні компетенції компанії, щоб забезпечити найвищу цінність і ефективно задовольнити потреби клієнтів. Таке вирівнювання підвищує стійкість переваги

Таким чином, стійка конкурентна перевага – це довгострокова стратегічна перевага, яка дозволяє компанії стабільно перевершувати своїх конкурентів. Його важко відтворити, він створює цінність для клієнтів,

зберігається протягом тривалого часу та узгоджується з основними компетенціями компанії. Компанії, які можуть створити та підтримувати стійку конкурентну перевагу, мають хороші позиції для довгострокового успіху та прибутковості на своїх відповідних ринках [58].

Конкурентні переваги стають дедалі короткочаснішими: цифрові технології дають клієнтам більше можливостей і вибору, ніж будь-коли раніше, а вдосконалене прийняття рішень на основі даних дозволяє компаніям легко проводити розширені дослідження конкурентів. Сучасні компанії повинні стати більш гнучкими, щоб вони могли швидко адаптуватися до конкурентних сил [29, с. 226].

Ці ресурси поділяються на такі чотири групи:

1. Фізичні ресурси включають фізичні технології, заводи та обладнання, доступ до сировини та матеріально-технічної інфраструктури, географічне розташування тощо.

2. Фінансові ресурси включають наявні готівкові та майже готівкові активи, а також доступ до готівки.

3. Людські ресурси включають навчання, досвід, знання, судження, інтелект, стосунки та розуміння співробітників фірми, включаючи керівництво.

4. Організаційні ресурси охоплюють структуру фірми, формальні та неформальні системи контролю та координації, відносини між людьми та всередині груп, а також між фірмою та її середовищем – постачальниками, клієнтами, регуляторними органами тощо.

Оцінюючи стратегічну релевантність цих ресурсів, інвестор дивиться на їх унікальність, дефіцитність, цінність, легкість заміни та ступінь повторюваності. Ініціативи з доданою вартістю повинні бути зосереджені на розробці стратегій, які охоплюють стратегічні ресурси, що демонструють ці характеристики, щоб забезпечити стійку конкурентну перевагу. Якщо компанія має власні технологічні процеси виробництва, які є унікально ефективними, тоді вона може користуватися конкурентною перевагою, доки

конкурент не зрозуміє, як скопіювати або відтворити технологію. Подібним чином фірма, яка має стратегічні відносини з основним постачальником ресурсів, може підтримувати конкурентну перевагу над постійними або новими учасниками. Однак такий значний зв'язок із пропозицією ресурсів має створити ефективність, яка дозволить фірмі диференціювати свою ціннісну пропозицію на ринку. Для компаній-початківців забезпечення надійних відносин із ланцюгом постачання, особливо дистрибуцією, є критично важливим стратегічним ресурсом, оскільки воно може ефективно перекрити доступ конкурентів до тих же каналів [19, с. 130].

Вчені визначають формування конкурентних переваг як результат застосування специфічної конкурентної стратегії. Ключовими факторами, які сприяють зміцненню конкурентних позицій сільськогосподарських підприємств, вважають диверсифікацію виробництва, запровадження інновацій та вдосконалення управлінської системи. Проте, за спостереженнями в умовах недостатньої конкуренції, багато вітчизняних підприємств не використовують традиційні механізми отримання конкурентних переваг, а зосереджуються на отриманні монопольного доступу до державних ресурсів [27, с. 78].

Підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств визначається значною мірою шляхом забезпечення умов конкуренції, а саме прозорості функціонування товарних ринків, сприяння узгодженим діям внутрішніх суб'єктів господарювання, спрямованих на підвищення їх конкурентоспроможності.

Отже, у сучасних умовах економічного розвитку, основним завданням для кожного підприємства є здобуття та утримання конкурентних переваг, що забезпечує міцні конкурентні позиції на ринку. Ефективне функціонування аграрного підприємства у бізнес-середовищі полягає у вмінні набувати, зберігати та покращувати конкурентні переваги, задовольняючи потреби споживачів і максимізуючи прибуток для підприємців.

1.3. Основні підходи до формування маркетингових стратегій та методи вимірювання конкурентних переваг підприємств

Формування маркетингових стратегій в контексті антикризового управління передбачає планування та впровадження ініціатив, які дозволяють підприємству ефективно реагувати на кризи, мінімізуючи їхній негативний вплив та використовуючи можливості для зростання. Основні аспекти такого підходу включають:

Проактивний аналіз ризиків: розробка стратегій має включати ідентифікацію потенційних кризових ризиків, включно з економічними коливаннями, технологічними змінами, політичною нестабільністю та природними катастрофами. Підприємства повинні оцінити, як ці ризики можуть вплинути на їхню діяльність та споживачів, та розробити стратегії для їх пом'якшення [33, с. 164].

Гнучкість та адаптація: маркетингові стратегії повинні бути достатньо гнучкими, щоб дозволити швидке адаптування до змінених умов. Це може включати різноманітність каналів збуту, адаптацію продуктової лінійки та модифікацію маркетингових повідомлень відповідно до поточних потреб ринку [37, с. 214].

Стратегічні резерви: планування бюджетних асигнувань на непередбачені витрати та інвестування в кризові фонди може забезпечити підприємству додатковий ресурс для маневрування в умовах кризи. Це також включає забезпечення доступності альтернативних постачальників і логістичних опцій.

Комунікація з зацікавленими сторонами: прозора та чесна комунікація з клієнтами, постачальниками, акціонерами та іншими стейкхолдерами є ключовою під час кризи. Важливо інформувати їх про плани компанії, стратегії подолання кризи та будь-які зміни у діяльності підприємства [58].

Технологічна інтеграція: Використання цифрових технологій для оптимізації маркетингових зусиль, включаючи автоматизацію маркетингу,

використання даних для кращого розуміння поведінки клієнтів, та соціальних медіа для підтримки зв'язку з клієнтами.

Розширення на нові ринки: Диверсифікація ринків може допомогти зменшити ризики, залежні від певних географічних регіонів або галузей. Вивчення нових географічних чи секторальних ринків може відкрити додаткові можливості для зростання [46, с. 420].

Комбінація цих елементів у маркетингових стратегіях дозволяє підприємству не тільки виживати під час криз, але й зміцнювати свої позиції на ринку, адаптуватися до змінних умов та використовувати кризові ситуації як можливість для інновацій та розвитку [49, с. 31].

Вимірювання конкурентної переваги може бути складним завданням, оскільки воно передбачає оцінку різних факторів і порівняння агробізнесу з конкурентами. На основі опрацювання літературних джерел, ми узагальнили кілька ключових кроків, які допоможуть оцінити свою конкурентну перевагу.

1. Визначити ключові показники ефективності (КПІ): визначення відповідних КПІ, які відповідають вашим бізнес-цілям і галузевим контрольним показникам. Ці КПІ мають бути зосереджені на тих сферах, де очікується, що ваша конкурентна перевага матиме найбільший вплив. Наприклад, можна розглянути такі показники, як частка ринку, задоволеність клієнтів, рівень утримання клієнтів, зростання доходу або пізнаваність бренду.

2. Провести дослідження ринку: збір ринкової інформації та аналіз конкурентоспроможності, щоб отримати уявлення про галузь. Зрозуміти пропозиції конкурентів, сильні та слабкі сторони, стратегії ціноутворення, маркетингову тактику та сприйняття клієнтів. Це допоможе порівняти ефективність із галузевими стандартами та визначити сфери, де ви виділяєтеся. У цьому можуть допомогти стратегічні рамки PESTEL і Porter's Five Forces.

3. Відгуки клієнтів та опитування: важливим є спілкування зі своїми клієнтами, щоб зібрати їхні відгуки та зрозуміти їхнє сприйняття

конкурентної переваги. Проведення опитування клієнтів, інтерв'ю або фокус-групи, щоб зрозуміти, чому клієнти обирають ваші продукти чи послуги, а не конкурентів. Їхні відгуки можуть надати цінну інформацію про унікальні переваги та сфери, які потрібно вдосконалити.

4. Порівняльний аналіз: порівняння бізнесу із прямими та непрямими конкурентами, використовуючи відповідні контрольні показники та галузеві дані. Оцінка ефективності у таких ключових сферах, як якість продукту, ціноутворення, обслуговування клієнтів, інновації, канали розподілу або операційна ефективність. Цей аналіз допоможе оцінити, як протиставляється конкурентам, і визначити сфери, де є явна перевага.

5. Аналіз частки ринку: оцінити свою частку ринку відносно конкурентів. Це можна зробити, обчисливши відсоток частки ринку на основі доходу від продажів, кількості проданих одиниць або інших відповідних показників. Більш висока частка ринку вказує на сильнішу конкурентну позицію.

6. Аналіз ціноутворення: оцінити цінову стратегію та порівняти її з конкурентами. Оцініть, чи пропонуєте ви кращу пропозицію за ціною, якістю чи характеристиками. Проаналізуйте, як клієнти сприймають цінність, яку вони отримують, порівняно з тим, що вони платять, і розгляньте можливість проведення досліджень цінової еластичності, щоб зрозуміти чутливість попиту до змін у ціноутворенні.

7. Сприйняття та пізнаваність бренду: вимірювати силу власного бренду та його сприйняття на ринку. Відстежуйте пізнаваність бренду, запам'ятовуваність бренду та настрої щодо бренду за допомогою опитувань, онлайн-оглядів або моніторингу соціальних мереж. Сильне та позитивне сприйняття бренду може бути значною конкурентною перевагою.

8. Внутрішній аналіз: проведення внутрішнього аналізу, щоб оцінити можливості та ресурси організації. Визначити основні компетенції, унікальні навички, інтелектуальну власність або власну технологію, які відрізняють від конкурентів. Оцінити, як ці ресурси сприяють конкурентній перевазі.

9. Відстежувати зміни з часом (динаміку змін): регулярно відстежувати та аналізувати визначені KPI, щоб відстежувати зміни у конкурентній перевазі. Оцінити вплив стратегічних ініціатив, маркетингових кампаній або вдосконалення продукту на продуктивність. Це допоможе зрозуміти ефективність зусиль у збереженні чи зміцненні конкурентних позицій.

Структури, які можуть допомогти виміряти конкурентну перевагу (табл. 1.4)

Таблиця 1.4

Ознаки стійких конкурентних переваг

Ознака	Деталізація
SWOT-аналіз	<p>У контексті маркетингу SWOT-аналіз означає інструмент, який використовується для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть вплинути на конкурентну перевагу компанії. Він використовується в стратегічному менеджменті, щоб допомогти маркетологам отримати уявлення про поточну ситуацію в організації та прийняти обґрунтовані рішення щодо маркетингових цілей, цільової аудиторії, позиціонування та тактики.</p> <p>SWOT-аналіз зосереджується на виявленні та оцінці внутрішніх сильних і слабких сторін організації, а також зовнішніх можливостей і загроз, з якими вона стикається. Це інструмент, який використовується для аналізу поточної ситуації та розуміння факторів, які можуть вплинути на ефективність організації. SWOT-аналіз допомагає визначити сфери конкурентних переваг або недоліків і служить відправною точкою для розробки стратегії.</p>
п'ять сил Портера	<p>У маркетингу модель п'яти сил (5 Forces), розроблена Майклом Портером, є системою, яка використовується для аналізу конкурентного суперництва та динаміки галузі. Це допомагає підприємствам зрозуміти чинні конкурентні сили та оцінити привабливість галузі з точки зору прибутковості.</p>
бізнес-моделі	<p>У маркетингу Business Model Canvas (BMC) — це інструмент стратегічного управління, який використовується для створення, аналізу та передачі бізнес-моделі компанії. Він надає візуальне представлення ключових елементів компанії та їхніх взаємозв'язків, дозволяючи організаціям визначити та оцінити свої ціннісні пропозиції, сегменти клієнтів, потоки доходів, ключових партнерів, ресурси та витрати.</p>
PESTEL -аналіз	<p>У маркетингу аналіз PESTEL — це стратегічна структура, яка використовується для аналізу та визначення факторів макросередовища, які впливають на бізнес або галузь. Акронім PESTEL розшифровується як Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal.</p>

Аналіз PESTLE і SWOT-аналіз є інструментами стратегічного планування, які використовуються для оцінки зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на бізнес. PESTLE зосереджується на зовнішніх факторах макросередовища, виділених вище, щоб визначити можливості та ризики.

З іншого боку, SWOT оцінює внутрішні сильні та слабкі сторони бізнесу, а також зовнішні можливості та загрози. У той час як PESTLE надає ширший погляд на зовнішні фактори, SWOT більше зосереджений на внутрішніх аспектах бізнесу. PESTLE допомагає визначити зовнішні впливи, тоді як SWOT допомагає оцінити внутрішні можливості бізнесу та конкурентну позицію в світлі зовнішніх факторів.

Обидва аналізи є цінними для прийняття стратегічних рішень і планування та можуть працювати разом з іншими фреймворками, такими як «П'ять сил Портера», «4P» і «Полотно бізнес-моделі». Утримання клієнтів і співробітників: вимірювати показники утримання клієнтів і співробітників як показники конкурентної переваги. Вищий рівень утримання клієнтів свідчить про те, що клієнти сприймають цінність пропозицій, тоді як міцне утримання співробітників свідчить про позитивне робоче середовище та спеціалізований досвід [55, с. 19].

Наразі не існує уніфікованого підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Вибір методу оцінки залежить від індивідуальних вимог і умов, тому застосування різних методик може призвести до діаметрально протилежних результатів. У зв'язку з цим, багато економістів зосереджують зусилля на розробці теоретико-методологічних основ для оцінки конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів. Визначення методу, який забезпечив би більш об'єктивне та точне визначення рівня конкурентоспроможності підприємств, є важливою та актуальною задачею сучасної економічної науки.

Оцінка конкурентоспроможності на основі порівняльних переваг зазвичай зосереджується на витратах, пов'язаних із виробництвом продукції.

Цей метод розглядає конкурентоспроможність підприємства через призму здатності виробляти товари за нижчими витратами, ніж конкуренти, і трактує високу конкурентоспроможність продукції як основу конкурентоспроможності самого підприємства. Його простота є головною перевагою, але цей метод не враховує багато інших факторів, які впливають на конкурентоспроможність, і тому може зменшити об'єктивність оцінки. Для більш якісної оцінки конкурентоспроможності необхідно використовувати методи, які враховують детальну інформацію про всі аспекти діяльності підприємства [59, с. 351].

Формування антикризової маркетингової стратегії розглядається як а вирішальний етап управлінської парадигми в умовах нестабільності середовища. Засвоєння антикризових інструментів дозволяє компанії вийти з проблемної ситуації з мінімальними втратами в найкоротші терміни. Маркетингова стратегія протягом нестабільності і криза містить ряд функціональних компонентів, в тому числі: комплексний аналіз продуктивності та динаміки господарської діяльності; виявлення факторів, що поглиблюють наслідки в кризові явища; прогнозування, моніторинг та оцінка внутрішнього потенціал суб'єкта господарювання щодо локалізації та компенсації в наслідки криз [63, с. 260].

Ефективна маркетингова стратегія під час кризи та нестабільності має забезпечувати соціально-економічне та політичне середовище прогнозна реакція на динаміку ринкового середовища, зокрема, шляхом визначення відповідних сегментів ринку середовища. У періоди нестабільності антикризовий маркетинг розглядається як ефективний спосіб звернути негативні сторони спад на користь учасників ринку [40, с. 502].

Антикризова маркетингова стратегія дозволяє адаптувати потенціал учасника відповідно до специфіки диференційовані сегменти. До розробки антикризового маркетингової стратегії, необхідно зрозуміти суть основні процеси, які необхідно враховувати під час кризи, а також мати відповідні інструменти для реалізації оптимальний алгоритм реалізації стратегії.

Загалом, останній має вигляд конкретних послідовних дій з змістовне і цільове навантаження і складається з певних етапів (рис. 1.5).

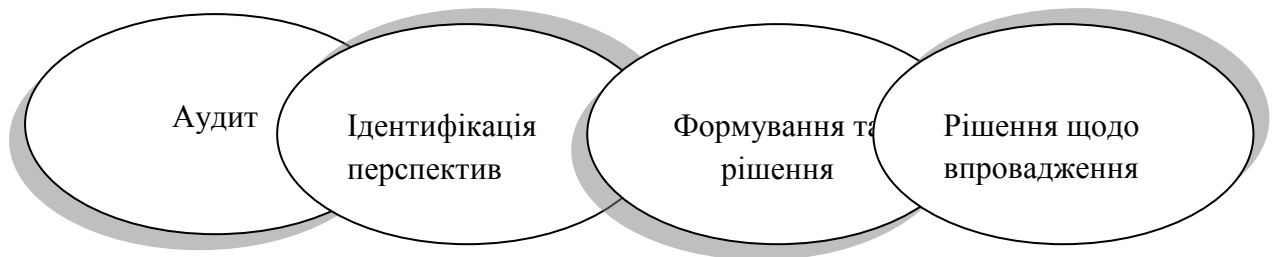


Рис. 1.5. Алгоритм розробки антикризової маркетингової стратегії в умовах нестабільності

Під час кризи маркетингові стратегії повинні адаптуватися до обставин, що змінюються, і водночас прагнути досягти основних цілей. Ключові елементи маркетингової стратегії в такі часи включають розуміння мінливих потреб цільової аудиторії, оскільки поведінка споживачів може швидко змінюватися через зовнішній тиск. Це вимагає проведення частого аналізу ринку для виявлення нових можливостей і потенційних загроз, а також використання цієї інформації для перебудови маркетингових повідомлень і тактик. Добре проведений SWOT-аналіз може бути неоціненним, оскільки він дозволяє підприємствам оцінювати внутрішні сильні та слабкі сторони порівняно із зовнішніми умовами, допомагаючи підтримувати сильну присутність бренду навіть у складних умовах.

Висновки до першого розділу:

На основі теоретичних міркувань та методичних підходів, проведених для цього дослідження, ми можемо зробити наступні висновки:

1. Ефективне антикризове управління в маркетингу вимагає всебічного розуміння вашого ринку, адаптивності ваших стратегій і своєчасного спілкування. Використовуючи такі інструменти, як SWOT-аналіз і дослідження ринку, компанії можуть не тільки пережити складні часи, але й стати сильнішими. Створення механізмів контролю та постійне навчання у

конкурентів ще більше покращує здатність реагувати на кризи. При цьому важливо переконатись, що маркетингова стратегія є стійкою та адаптованою, захистить бренд від непередбачених викликів, позиціонує вас на успіх у невизначеному середовищі.

2. Інструменти стратегічного управління пропонують різні точки зору на реальність організацій, які відрізняються залежно від інтерпретації, яку їм дає керівництво. Сільськогосподарські виробничі одиниці повинні використовувати ці методи, щоб мати широкий огляд внутрішньої та зовнішньої ситуації компанії, щоб вони могли продовжувати рости за рахунок створення конкурентних переваг та інноваційних організаційних можливостей. Розташування елементів, які складають систему, дозволить оптимально використовувати матеріальні та нематеріальні ресурси організації, створюючи нові можливості для отримання кращої позиції на ринках, на яких вони мають намір позиціонувати себе.

3. Стійкість економічної діяльності в умовах нестабільності та кризові явища в соціально-економічному середовищі вимагає синергії ефективних стратегічних рішень із здатністю швидко адаптуватися до динаміки ринку з метою вдосконалення бізнес-процеси в складних умовах. Антикризовий маркетинг базується на комплексному підході і врахування конкретних умов і особливостей в діяльність учасників ринку. Це допомагає створити надійну основу для подальший розвиток і збереження стійких позицій в ринку в умовах невизначеності та змін.

Під час дослідження автори проаналізували потенціал для оптимізація маркетингових стратегій для підвищення конкурентоспроможності та ефективно просувати товари та послуги в умовах нестабільності і кризи. Дослідження довело, що використання інноваційних можливості цифровізації в маркетингових системах можуть посилитися продуктивність і значно підвищити конкурентоспроможність компанії в складних умовах.

4. Визначено, що конкурентна перевага – це те, що виділяє бізнес серед його конкурентів. Це вкрай важливо для успіху бізнесу, незалежно від того,

чи це забезпечення вищої маржі, залучення більшої кількості клієнтів або досягнення більшої лояльності до бренду серед існуючих клієнтів. Конкурентна перевага – це здатність розробляти та впроваджувати стратегії створення цінності, які не впроваджуються одночасно поточними чи потенційними конкурентами.

Конкурентна перевага є критично важливою концепцією в маркетингу, яка дозволяє підприємствам виділитися, залучити клієнтів і досягти довгострокового успіху. Використовуючи свої унікальні сильні сторони та забезпечуючи вищу цінність, компанії можуть отримати конкурентну перевагу на ринку.

Є кілька переваг конкуренції, зокрема:

- Нижчі ціни, на конкурентному ринку підприємства постійно намагаються знизити ціни один одного, щоб отримати частку ринку. Це знижує ціни для споживачів.

- Більше інновацій: на конкурентному ринку підприємства завжди намагаються створювати нові продукти та послуги, щоб випередити конкурентів.

- Вища якість: на конкурентному ринку підприємства змушені надавати високоякісні продукти та послуги, щоб випереджати конкурентів. Якщо цього не зробити, споживачі швидко переключаться на конкурента.

5. Встановлено, що необхідно постійно стежити за конкурентним середовищем, адаптуватися до мінливої ринкової динаміки та впроваджувати інновації, щоб зберегти перевагу з часом. Сильна та добре реалізована конкурентна перевага може значно сприяти зростанню компанії, частці ринку, прибутковості та, зрештою, вартості підприємства.

В свою чергу, стійка конкурентна перевага – це конкурентна перевага, яку інші не можуть легко повторити. Таким чином, ця категорія привертає увагу до функціонального стану фірми, тобто до ресурсів, які забезпечують її здатність реалізовувати стратегії створення цінності, які нелегко скопіювати.

6. Вимірювання конкурентних переваг – це постійний процес, який включає спостереження та аналіз відповідних даних, збір відгуків клієнтів і галузевих тенденцій. На основі розуміння конкурентної позиції, можна приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати свої стратегії та з часом збільшувати свою конкурентну перевагу.

7. Розуміння кризового менеджменту в маркетингу має вирішальне значення для компаній, щоб ефективно орієнтуватися та пом'якшувати потенційні кризи. Зазвичай це включає стратегічне планування, комунікацію та реалізацію маркетингових стратегій, захисту репутації бренду під час суперечок. Реалізація комплексної маркетингової стратегії управління кризою є важливою для збереження цілісності підприємства та забезпечення майбутнього успіху в наших галузях, що постійно розвиваються.

8. В результаті визначення пріоритетів антикризового маркетингу, автори пропонують універсальний алгоритм удосконалення ефективності їх реалізації. Модель антикризової маркетингової стратегії відображає взаємопов'язаний комплекс стратегічних і оперативних заходів, які є підпорядковані спільним цілям і завданням.

Антикризові маркетингові стратегії в аграрній сфері розглядаються як істотне значення для функціонування спортивного ринку під сучасні умови нестабільності та кризові явища. Без використання їхнього потенціалу це здається неможливим реалізація комерціалізаційної та комунікативної соціальної функцій агробізнесу.

Ці висновки підкреслюють шлях до досягнення та підтримки конкурентної переваги триває й вимагає великих зусиль. Це вимагає не лише правильної стратегії, але й відданості культурі постійного вдосконалення та адаптації. Дотримуючись вищезазначених позицій, аграрні підприємства можуть не тільки забезпечити конкурентну перевагу, але й забезпечити своє довгострокове зростання та успіх у все більш конкурентному та глобалізованому світі агробізнесу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ ТА ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика та економічна діагностика сучасного стану ТОВ «Авангард»

Сільське господарство займає настільки центральне місце в нашому житті, що має потужний вплив на всіх нас. Це також галузь, яка переживає час безпрецедентних змін.

Війна в Україні, яка розгорілася 24 лютого 2022 року, поставила під загрозу посівну та жнива кампанії в більшості регіонів країни. Збройний конфлікт, високі ціни та відсутність доступу до ключ сільськогосподарські ресурси, зростання витрат на виробництво та економічні збої мають значний вплив на виробництво та доходи фермерів, а також наявність і доступність їжі для споживачів. У поєднанні з втратою доходів споживачів ці збої в ланцюжку вартості агропродовольчої продукції істотно вплинути на внутрішню продовольчу безпеку.

Фермери відіграють дедалі складнішу, але водночас і дедалі важливішу роль у глобальній агропродовольчій системі. У той же час їм необхідно підвищити продуктивність, захистити навколишнє середовище та виправдати очікування суспільства та споживачів. Оскільки проблеми сільського господарства стають дедалі більшими та складнішими, стає ще важливіше працювати разом, щоб допомогти нагодувати планету.

ТОВ «Авангард» є приватним сільськогосподарським підприємством – це юридична особа, які діють на основі приватної власності і можуть засновуватися громадянами України. До них застосовуються загальні

правила провадження господарської діяльності Цивільного та Господарського кодексів України.

Основною метою діяльності аграрного господарства є організація сільськогосподарського виробництва та отримання прибутку. Для досягнення даної мети, підприємству потрібно створення конкурентних переваг і їх реалізація, що можливе лише при розробці ефективних стратегій розвитку і використання нових технологій виробництва.

Товариство з обмеженою відповідальністю – це товариство, створене на основі договору між юридичними та/або фізичними особами шляхом об'єднання їх майна та підприємницької діяльності з метою одержання прибутку. ТОВ «Авангард» має статутний фонд, який поділено на частки в розмірах, попередньо визначених установчими документами – статутом. Закон не визначає мінімальної кількості учасників такого товариства; однак він визначає максимальну кількість учасників, яка не може перевищувати сто учасників. Верхня і нижня межі статутного фонду законом не визначені.

Особливістю цієї організаційно-правової форми є те, що акціонери товариства несуть відповідальність лише розміром своїх часток у статутному капіталі. Учасник має право продати або відмовитися від своєї частки (її частини) у статутному капіталі.

Юридична реєстрація товариства з обмеженою відповідальністю займає 24 години; всі інші процедури, такі як відкриття банківського рахунку та реєстрація в фіскальних органах, займають близько 4-5 робочих днів. Ці процедури є безкоштовними.

ТОВ «Авангард» зареєстрована 22.03.2000. Уповноважена особа юридичної особи: Ушаков Дмитро Євгенійович. Юридична адреса: Дніпропетровська область, Синельниківський район, населений пункт Вербівське, вул. Центральна, 15.

Місія ТОВ «Авангард» полягає у наданні населенню високоякісних продуктів харчування, отриманні прибутку, створенні робочих місць та сприянні стабільному розвитку сільського господарства регіону. Аграрне

підприємство спеціалізується на виробництві продукції рослинництва і тваринництва, зокрема, на вирощуванні зернових, бобових, насіння соняшнику, а також продукції тваринництва: ВРХ, свиней, птахівництва та виробництві молока.

Враховуючи, що сільськогосподарські підприємства мають унікальні характеристики, їх фінансове підтримання також відрізняється від інших секторів економіки. Специфіка сільського господарства, така як сезонність, великий ризик, залежність від земельних ресурсів і погодних умов, призводить до нестабільності фінансування та постійної потреби у залученні додаткових зовнішніх інвестицій. Таке обмеження в фінансовому ресурсі ставить під загрозу фінансову безпеку підприємств, що найбільш відчутно використанням застарілої техніки та обладнання, що веде до зниження якості продукції та збільшення витрат на її виробництво.

Конкурентоспроможність українського сільського господарства базується на низькі витрати на виробництво: сільськогосподарські землі доступні за низькими цінами та у великих кількостях він багатий органічними речовинами, тому потребує менше добрив та витрати на робочу силу низькі. Крім того, значний кількість землі вже поділено на кілька полів сотень гектарів. Нарешті, хоча українське сільське господарство не сильно субсидується, сільськогосподарські компанії, що спеціалізуються на експорті зернових та олійних культур, підтримуються громадськістю влади через вигідне оподаткування, установ торговельних угод і різноманітних послуг (сприяння контрактам, зв'язки з міжнародними фінансовими органами, моніторинг ринкових цін, тощо) [62, с. 260].

Земельні ресурси підприємства визначаються як площа земель, що використовуються у виробництві. Земля є обмеженим ресурсом у сільському господарстві, виконуючи дві ключові ролі: вона є об'єктом праці, адже на неї впливають через обробіток, і водночас служить інструментом праці,

забезпечуючи необхідні умови для впливу на рослини через її механічні, фізичні та хімічні властивості, що сприяють росту та розвитку культур.

Таблиця 2.1

Землезабезпечення ТОВ «Авангард» в динаміці

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023р. від 2021 р.	Відхилення у %, 2023 р. від 2021 р.
Загальна земельна площа, га	2645	2645	2820	175	6,62
з них сільськогосподарських угідь, га	2608	2608	2715	107	4,10
Відведено під рілля, га	2588	2588	2673	85	3,28
Площа посівів, га	2432	2245	2609	177	7,28
Навантаження сільськогосподарських угідь на 1 працівника, га/особу	48,30	52,16	55,41	7,11	14,73
Забезпеченість сільськогосподарських угідь на 100 га основними засобами, тис.грн./га	3,68	3,54	6,13	2,45	66,58

На основі даних таблиці можна зробити такі висновки про зміни у землекористуванні та ресурсному забезпеченні сільськогосподарського підприємства за період з 2021 по 2023 роки:

Загальна земельна площа підприємства збільшилася на 6,62% з 2021 року, з 2645 га до 2820 га у 2023 році. Це свідчить про розширення господарської діяльності та можливе придбання нових земельних ділянок.

Площа сільськогосподарських угідь зросла на 4,10%, а площа ріллі на 3,28%, що може вказувати на покращення ефективності використання земельних ресурсів та впровадження нових агротехнологій.

Площа посівів збільшилася на 7,28% у порівнянні з 2021 роком, що свідчить про розширення виробничих потужностей та можливе введення

нових культур або збільшення площ під високодохідними культурами.

Навантаження сільськогосподарських угідь на одного працівника зросло на 14,73% з 48,30 га на особу у 2021 році до 55,41 га на особу у 2023 році, що може вказувати на покращення ефективності праці або на зменшення кількості працівників.

Забезпеченість сільськогосподарських угідь на 100 га основними засобами зросла на 66,58%, з 3,68 тис. грн./га у 2021 році до 6,13 тис. грн./га у 2023 році, що вказує на значні інвестиції в оновлення та модернізацію обладнання та інші основні засоби.

Наведенні висновки демонструють активні зусилля підприємства щодо розширення виробничих масштабів, покращення ефективності та збільшення конкурентоспроможності через інвестиції в основні засоби та раціональне управління земельними ресурсами.

Розмір і структуру посівних площ ТОВ «Авангард» представлені на рис. 2.1.

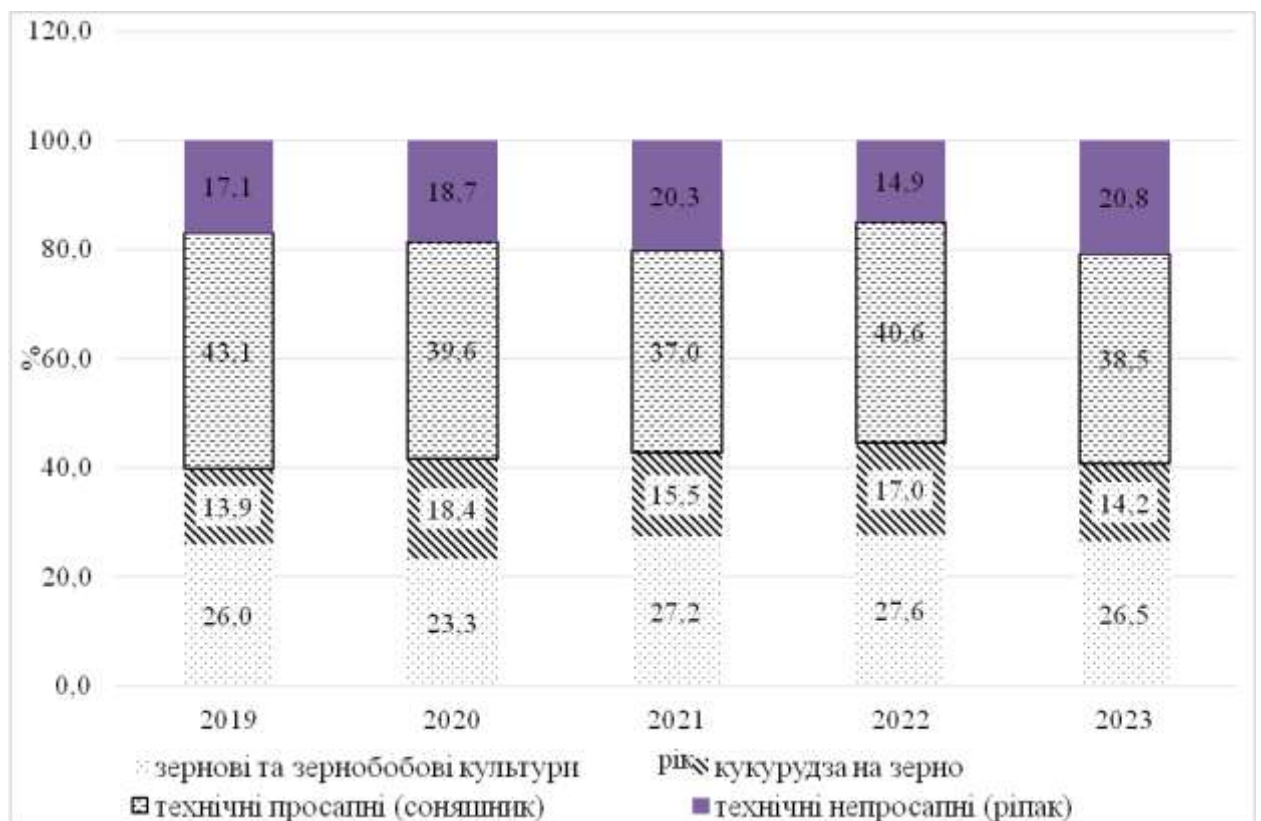


Рис. 2.1. Динаміка розміру та структури посівних площ
ТОВ «Авангард»

Зауважимо, що найбільшу питому вагу займають посіви зернових та зернобобових культур та соняшник.

Спеціалізація в аграрному виробництві – це процес, під час якого сільськогосподарські підприємства фокусують свою діяльність на вирощуванні обмеженого асортименту культур або виробництві певних видів тваринницької продукції. Такий підхід дозволяє аграрним підприємствам оптимізувати технологічні процеси, підвищити ефективність роботи та забезпечити кращі умови для розвитку обраних галузей [44, с. 105].

Основні аспекти спеціалізації в аграрному виробництві наступні:

Підвищення продуктивності: спеціалізація дозволяє підприємствам глибше зосередитись на вдосконаленні технологій вирощування конкретних культур або порід тварин, що сприяє збільшенню урожайності та продуктивності.

Зниження витрат: концентрація ресурсів на певному виді продукції дозволяє оптимізувати витрати на придбання спеціалізованого обладнання, засобів захисту рослин або кормів. Це також може знизити витрати на навчання працівників.

Покращення якості продукції: спеціалізація сприяє підвищенню якості продуктів завдяки більш кваліфікованому підходу до ведення агротехнічних робіт та тваринництва.

Маркетинг та брендинг: спеціалізовані підприємства часто можуть краще позиціонувати свою продукцію на ринку, розробляючи унікальні пропозиції, що відповідають вимогам специфічних груп споживачів.

Здатність до адаптації: в умовах зміни кліматичних умов або ринкових вимог, спеціалізовані підприємства можуть бути більш гнучкими у внесенні змін в технологічний процес виробництва.

Конфігурація виробничих структур у сільськогосподарських господарствах є одним із найважливіших факторів, що визначають їх економічне становище. Питання спеціалізації та диверсифікації виробництва як факторів формування економічної ефективності господарств широко

обговорюється в економіки сільського господарства. Зазначається, що спеціалізація виробництва призводить до більш високих економічних показників, ніж його диверсифікація, хоча, на нашу думку, це питання суперечливе [17].

Зауважимо, що спеціалізація в аграрному виробництві вимагає балансу між забезпеченням ефективності та мінімізацією ризиків, пов'язаних із залежністю від обмеженого асортименту продукції. Рівень питомої ваги основних видів продукції ТОВ «Авангард» представлено рис. 2.2.

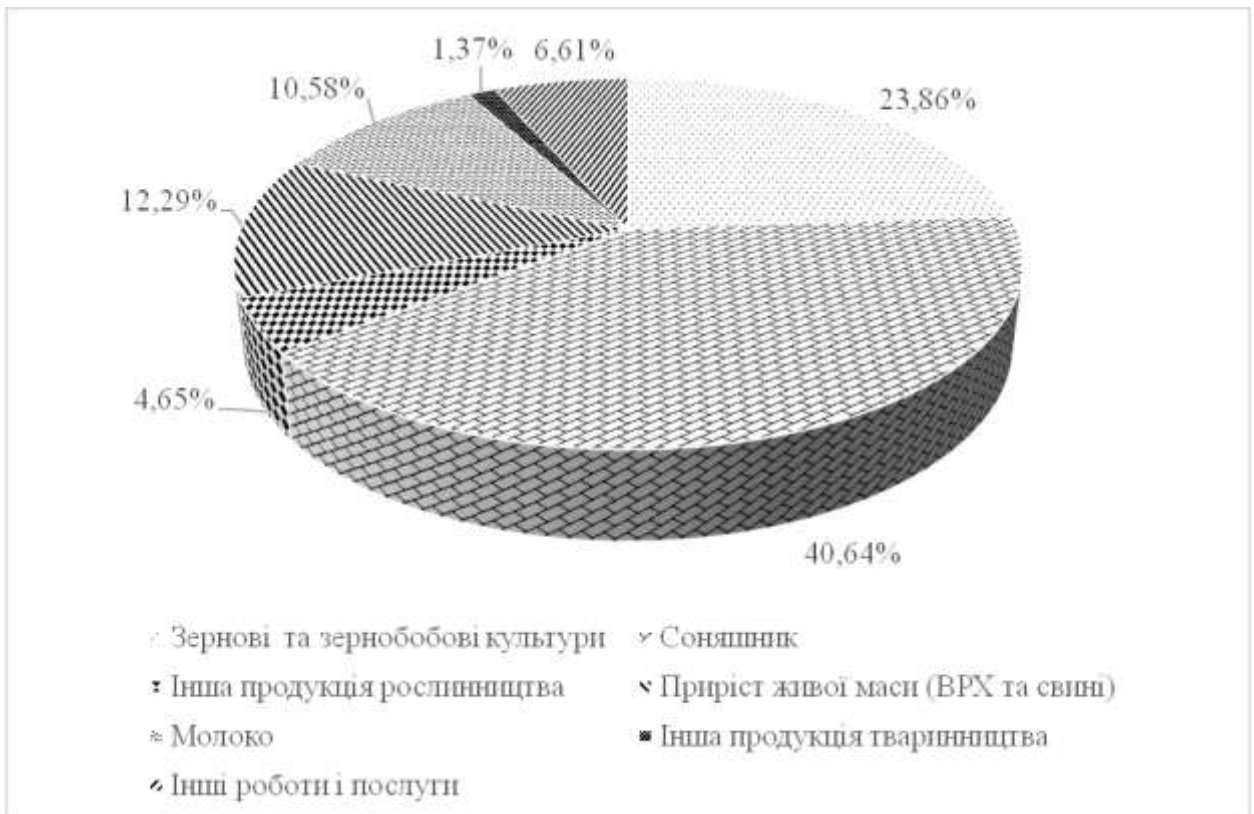


Рис. 2.2. Структура товарної продукції за 2023 р.

Демонстрація структури продукції дозволяє зробити висновок, що найбільша питома вага в товарообігу належить зерновим (40,64%) та соняшнику (23,86%), а серед продукції тваринництва: приріст ВРХ (12,29 %) і молоко (10,58 %).

Матеріально-технічна база аграрного підприємства включає всю сукупність засобів виробництва, необхідних для ефективної аграрної діяльності. Це основний фундамент, на якому будується вся робота

сільськогосподарських підприємств, і вона охоплює наступні основні складові:

Земельні ресурси, які становлять основу для будь-якого аграрного підприємства, оскільки саме земля є основним місцем для вирощування сільськогосподарських культур і розведення худоби.

Будівлі та споруди включають всі виробничі та допоміжні будівлі, такі як стайні, сараї, склади для зберігання зерна, теплиці, фабрики з переробки продукції тощо.

Машини і обладнання включають входять трактори, комбайни, сівалки, плуги та інше обладнання, яке використовується для обробки поля, посіву, збирання врожаю та інших агротехнічних операцій.

Транспортні засоби є спеціалізованими, такі як вантажні автомобілі для перевезення продукції та сировини, а також техніка для розподілу кормів і ветеринарних засобів.

Інформаційні та автоматизаційні системи, які впроваджують сучасні аграрні підприємства: системи точного землеробства, GPS-навігацію, системи управління даними про врожайність, витрати добрив та інші технологічні рішення.

Засоби малої механізації такі як різні інструменти та прилади, які використовуються в побуті та на невеликих ділянках, такі як мотоблоки, культиватори, обприскувачі тощо.

Енергетичне обладнання включає установки для забезпечення енергією, такі як дизельні генератори, вітрові турбіни або сонячні панелі, якщо підприємство використовує альтернативні джерела енергії.

Важливість наявності та підтримки в належному стані матеріально-технічної бази не можна недооцінювати, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність, ефективність і конкурентоспроможність аграрних підприємств. Сучасні агропромислові комплекси постійно інвестують у оновлення своєї матеріально-технічної бази для підтримання високих стандартів виробництва та відповідності ринковим умовам [28].

Ресурси, що використовуються у економічній діяльності, класифікуються за декількома критеріями, включаючи тип, регенераційну здатність та економічний ефект від їхнього використання поділяються на:

Матеріальні ресурси: включають сировину, обладнання, будівлі тощо.

Енергетичні ресурси: охоплюють всі види енергії, необхідні для функціонування обладнання та підтримки процесів (електрична, теплова, механічна).

Людські ресурси: працівники та їхні навички, які необхідні для забезпечення процесів виробництва.

Фінансові ресурси: капітал, що використовується для фінансування всіх аспектів підприємницької діяльності.

За критерієм регенерації розрізняють:

Відновлювані ресурси: такі як людські ресурси, рослинний матеріал, який можна відновити або виростити знову.

Не відновлювані ресурси: ресурси, які є обмеженими і не можуть бути відновленими після використання, наприклад мінерали та деякі види сировини.

Економічний ефект:

Прямий ефект: очевидна вигода, отримана безпосередньо з використання ресурсу, наприклад, прибуток від продажу продукції.

Непрямий ефект: додаткові переваги, які виникають з використання ресурсу, такі як збільшення репутації бренду або покращення екологічного іміджу.

Залежність від мети діяльності:

Основні ресурси: життєво важливі для основної діяльності підприємства, наприклад, земля для агрофірми.

Додаткові ресурси: використовуються для підтримки основної діяльності, такі як маркетингові інструменти або допоміжне обладнання.

Управління цими ресурсами вимагає стратегічного підходу, що включає ефективне планування, розподіл і контроль, щоб забезпечити стійкий

розвиток та конкурентоспроможність підприємства на ринку [51].

Таблиця 2.2

Динаміка рівня використання основних і оборотних засобів

ТОВ «Авангард»

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023 р. від 2021 р.	Відхилення у %, 2023 р. від 2021 р.
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	28331	41538	54107	25776	90,98
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	70816	73686	44257	-26559	-37,50
Фондозабезпеченість сільськогосподарських угідь, тис. грн./га	1086,3	1592,7	1992,9	906,6	83,45
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн./особу	524,6	830,8	1104,2	579,6	110,47
Припадає оборотних засобів на 1 грн. основних засобів, грн./грн.	2,50	1,77	0,82	-1,68	-67,28
Фондовіддача на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	2,76	1,14	0,92	-1,84	-66,77
Оборотність оборотних засобів, пунктів	1,10	0,64	1,12	0,02	1,55
Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	330,9	568,7	325,8	-5,1	-1,53
Норма прибутку, %	33,59	17,99	0,24	-33,35	x
Рентабельність основних засобів, %	117,55	49,90	0,44	-117,11	x

Аналізуючи наведені показники, можна зробити такі висновки щодо зміни матеріально-технічного стану підприємства за період з 2021 по 2023 рік:

Вартість основних виробничих засобів значно зросла (майже вдвічі), що свідчить про збільшення масштабів виробництва або оновлення основних засобів.

Середньорічна вартість оборотних засобів зазнала зниження у 2023 році порівняно з 2022 роком, що може бути пов'язане з оптимізацією запасів або зниженням обсягів виробництва.

Фондозабезпеченість сільськогосподарських угідь показує високий ріст, що вказує на покращення технічного забезпечення на одиницю землі.

Фондоозброєність одного працівника також значно зросла, що свідчить про збільшення капіталоемності виробництва та можливе підвищення продуктивності праці.

Відношення оборотних засобів до основних засобів знизилася майже втричі, що може вказувати на збільшення долі основних засобів у структурі активів або на зменшення оборотних засобів.

Фондовіддача знизилася, показуючи, що кожна гривня, вкладена в основні засоби, генерує менше доходу, що є показником зниження ефективності використання основних фондів.

Оборотність оборотних засобів ледве змінилася, але тривалість одного обороту оборотних засобів зменшилася, свідчить про прискорення обороту оборотних засобів.

Норма прибутку впала до майже нульового рівня, що свідчить про значне погіршення рентабельності підприємства.

Рентабельність основних засобів також катастрофічно знизилася, що підтверджує загальний спад прибутковості підприємства.

Ці зміни вказують на певні проблеми в управлінні підприємством, потребу в аналізі та корекції стратегії розвитку, особливо щодо використання основних та оборотних засобів.

Необхідність урахування багатовиробничої багатозатратної природи сільськогосподарської діяльності з вимірювання продуктивності пояснює, чому індикатори більше зосереджені на зміни від періоду до періоду, ніж на рівнях, що може бути важко інтерпретувати. Створення оцінок змін за періодами має додаткову перевагу мінімізації впливу помилок вимірювань, що впливають на оцінки рівня, за умови, що методи вимірювання та джерела

залишаються незмінними. Це призводить для більш точної оцінки зміни продуктивності. Правда, поки зміни оцінки легше створювати та інтерпретувати, ці розрахунки приносять певну користь додаткові питання вимірювання, пов'язані з вибором відповідних показників і стратегії зважування.

Продуктивність у аграрному виробництві — це міра ефективності, з якою сільськогосподарські підприємства використовують доступні ресурси, такі як земля, праця, капітал, і технології для виробництва продукції. Вона відіграє ключову роль у збільшенні обсягів виробництва, покращенні якості продукції та зниженні витрат [49, с. 31]. Основні аспекти та чинники, що впливають на продуктивність в аграрному секторі, охоплюють:

Основні показники продуктивності:

Урожайність культур: визначається як кількість виробленої продукції на одиницю площі (наприклад, тонни на гектар). Вища урожайність свідчить про більшу продуктивність.

Продуктивність тваринництва: включає міру виробництва продукції в тваринництві, такої як молоко, м'ясо, яйця на голову худоби.

Чинники, що впливають на продуктивність:

Кліматичні умови: температура, опади та інші кліматичні умови безпосередньо впливають на врожайність культур та здоров'я тварин.

Якість земельних ресурсів: родючість ґрунту, його структура та водний баланс є вирішальними для успішного розвитку рослин.

Використання входів (inputs): добрива, насіння, засоби захисту рослин та інші матеріали забезпечують необхідні умови для зростання та розвитку культур.

Технології: сучасне сільськогосподарське обладнання та методи виробництва можуть істотно збільшити продуктивність за рахунок автоматизації, точного землеробства та кращого управління ресурсами.

Управління та навички працівників: ефективність управління та кваліфікація робітників мають значний вплив на результативність аграрного виробництва.

Таблиця 2.3

Динаміка рівня використання трудових ресурсів в ТОВ «Авангард»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р.	Відхилення у %, 2023 р. від 2021 р.
Чисельність працівників, осіб	54	50	49	-5	-9,26
Відпрацьовано одним працівником:					
люд.-днів	276	242	253	-23	-8,29
люд.-годин	2163,0	2038,0	2053,1	-109,9	-5,08
Тривалість робочого дня, год.	7,84	8,42	8,11	0,27	3,50
Отримано валової продукції в розрахунку на:					
одного середньорічного працівника, тис. грн.	1039,3	991,8	1084,2	44,8	4,31
відпрацьований люд.-день, грн.	3766,7	4098,3	4284,2	517,5	13,74
відпрацьовану люд.-год., грн.	480,5	486,6	528,1	47,6	9,90

Аналізуючи наведені показники таблиці 2.3, можна зробити наступні висновки щодо продуктивності праці та ефективності роботи підприємства за період з 2021 по 2023 рік:

Чисельність працівників зменшилася на 9,26% від 2021 до 2023 року, що може свідчити про оптимізацію штату або зменшення обсягу виробництва.

Кількість відпрацьованих людино-днів одним працівником також знизилася з 276 у 2021 році до 253 у 2023 році, що може вказувати на підвищення ефективності роботи або скорочення виробничого навантаження.

Тривалість робочого дня зросла з 7,84 годин у 2021 році до 8,11 годин у 2023 році, що свідчить про підвищення тривалості робочого дня на протязі аналізованого періоду.

Валова продукція на одного середньорічного працівника показує зростання з 1039,3 тис. грн. у 2021 році до 1084,2 тис. грн. у 2023 році, що відображає підвищення продуктивності праці.

Валова продукція на відпрацьований людино-день зросла, що підтверджує збільшення виробітку за день на 13,74% порівняно з 2021 роком.

Валова продукція на відпрацьовану людино-годину також збільшилася, зростання склало 9,90% від 2021 року.

Ці дані свідчать про зростання ефективності використання трудових ресурсів підприємства, хоча і зменшилася загальна чисельність працівників. Виробнича ефективність підвищилася, що демонструє успішну адаптацію підприємства до змін умов роботи і можливо впровадження нових технологій або методів управління.

Зауважимо, що основними способами підвищення продуктивності є:

Інтенсифікація виробництва: використання удосконалених сортів та порід, високоефективних технологій.

Оптимізація використання ресурсів: більш точне дозування входів, таких як вода і добрива, для зниження витрат і мінімізації впливу на довкілля.

Покращення інфраструктури: оновлення іригаційних систем, заощадливих потужностей та транспортних мереж.

Навчання та розвиток персоналу: підвищення кваліфікації та навичок працівників через тренінги та освітні програми.

Підвищення продуктивності в аграрному секторі є важливим для задоволення зростаючих потреб населення у продовольстві та досягнення сталого розвитку в умовах обмежених природних ресурсів.

Економічна ефективність – це коли всі товари та фактори виробництва в економіці розподіляються або розподіляються за найціннішими цілями, а

відходи виключаються або мінімізуються. Система вважається економічно ефективною, якщо фактори виробництва використовуються на рівні або близькому до їхньої потужності.

Навпаки, система вважається економічно неефективною, якщо наявні фактори не використовуються в повній мірі. Витрачені ресурси та втрати вантажу можуть спричинити економічну неефективність.

Економічна ефективність означає, наскільки ефективно використовуються обмежені ресурси суспільства для виробництва товарів.

Економісти мають кілька способів вимірювання економічної ефективності на основі розподілу ресурсів, витрат або розподілу кінцевих споживчих товарів [54].

Ефективність виробництва – це ситуація, коли фірми шукають найкращу комбінацію ресурсів, щоб знизити витрати на виробництво.

Ефективність розподілу означає, що економічні ресурси розподіляються таким чином, що забезпечує найвище задоволення споживачів відносно вартості ресурсів.

Економічна ефективність передбачає економічний стан, у якому кожен ресурс розподілено оптимально, щоб найкращим чином обслуговувати кожную особу чи організацію, водночас мінімізуючи відходи та неефективність. Коли економіка є економічно ефективною, будь-які зміни, зроблені для допомоги одному суб'єкту, зашкодять іншому. З точки зору виробництва, товари виробляються з найменшими можливими витратами, як і змінні витрати виробництва [12, с. 54].

Принципи економічної ефективності базуються на концепції обмеженості ресурсів. Тому немає достатніх ресурсів, щоб гарантувати, що всі аспекти економіки завжди функціонують на найвищій потужності. Натомість обмежені ресурси мають бути розподілені для задоволення потреб економіки в ідеальний спосіб, одночасно обмежуючи кількість вироблених відходів. Ідеальна держава пов'язана з добробутом населення з максимальною ефективністю, що також призводить до найвищого

можливого рівня добробуту на основі наявних ресурсів. Саме динаміку зміни показників економічної ефективності ТОВ «Авангард» наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка зміни основних результативних економічних показників

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р.	Відхилення у %, 2023 р. від 2021 р.
Припадає на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:					
основних виробничих засобів	1086,3	1592,7	1992,9	906,6	83,45
оборотних активів	2715,3	2825,4	1630,1	-1085,2	-39,97
виробничих витрат	1718,6	1018,6	1817,4	98,9	5,75
Вироблено валової продукції в розрахунку на:					
1 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	21,52	19,01	19,57	-2,0	-9,08
1 грн. вартості основних засобів, грн.	1,98	1,19	0,98	-1,0	-50,44
одного працюючого, тис. грн.	1039,3	991,8	1084,2	44,8	4,31
Отримано на 100 га сільськогосподарських угідь:					
валової продукції	2152,0	1901,4	1956,7	-195,3	-9,08
валового доходу	2995,5	1813,3	1826,2	-1169,3	-39,04
прибутку	1276,9	794,7	8,8	-1268,2	-99,31
Рівень рентабельності, %	74,30	78,02	0,48	-73,8	x

На основі даних таблиці 2.4 можна зробити наступні висновки щодо динаміки основних економічних показників сільськогосподарського підприємства за період з 2021 по 2023 роки:

Вартість основних виробничих засобів на 100 га зросла на 83,45% з

2021 року, що свідчить про значні інвестиції в матеріально-технічну базу.

Оборотні активи зазнали значного падіння на 39,97% за звітний період, що може вказувати на зниження обігових коштів та потребу в оптимізації управління оборотними активами.

Виробничі витрати показали незначне зростання на 5,75%, що може бути пов'язане з інфляційними процесами та зростанням вартості ресурсів.

Валова продукція на 1 га знизилася на 9,08%, що вказує на зниження продуктивності угідь або негативний вплив зовнішніх факторів.

Вироблено валової продукції на одного працівника зросло на 4,31%, демонструючи підвищення продуктивності праці.

Рівень рентабельності різко знизився до майже нульового рівня (0,48%), що свідчить про критичне погіршення фінансового стану підприємства та втрату його прибутковості.

Ці дані вказують на серйозні виклики, з якими стикається підприємство, та на необхідність глибокої переоцінки стратегії управління ресурсами та продуктивністю.

Вважаємо за необхідне підкреслити важливість комплексного підходу до управління та розвитку ТОВ «Авангард» у сучасних економічних умовах, а також його адаптацію до змінюваних ринкових умов, щоб підтримувати конкурентоспроможність та розвивати свої конкурентні переваги.

2.2. Оцінка конкурентної позиції та конкурентних переваг ТОВ «Авангард» для формування маркетингової стратегії

Конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність підприємства – є взаємопов'язаними поняттями і частиною цілого. Здатність конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності товару і сукупності економічних методів діяльності підприємства, які впливають на результати конкурентної боротьби. Тому ми

вважаємо необхідним розглянути конкурентоспроможність ТОВ «Авангард», і підприємств, які конкурують між собою, на регіональному ринку.

В основі наших досліджень є науковий підхід Пасічника І.Ю., який згрупував складові конкурентоспроможності підприємства в три групи:

- внутрішня та зовнішня діяльність підприємства;
- характеристика якісних показників продукції;
- товарна складова та складова виробничої діяльності підприємства

Саме для дослідження факторів середовища, які впливають на діяльність ТОВ «Авангард» ми провели PESTEL Analysis, де оцінили фактори впливу за 5-ти бальною шкалою.

Таблиця 2.5

PESTEL - аналіз чинників зовнішнього середовища

Група чинників	Найменування	Бальна оцінка	Підсумок
Політико-правові (C1)	Військові дії на території країни та постійні ризики ведення діяльності	5	18
	Система оподаткування, торгова політика та стабільність уряду	3	
	Вплив державних постанов, політики та політичної стабільності на бізнес	3	
	Процеси інфляції	3	
	Зміни нормативно-законодавчої бази	4	
Економічні (C2)	Загальний стан економіки держави	5	18
	Зниження рівня життя населення	3	
	Кон'юнктура аграрного ринку	3	
	Рівень інфляції	3	
	Висока корумпованість	3	
	Відсоткові ставки та доступність кредиту	4	
Соціально-культурні (C3)	Демографічні тенденції	4	13
	Міграція сільського населення	5	
	Зміни способу життя та поведінку споживачів	2	
	Фактори культурного та соціального середовища, в якому працює бізнес	2	
Науково-технічні (C4)	Фактори стосуються впливу нових технологій на агробізнес	3	15
	Недостатня розвинута матеріально-технічна база в аграрній сфері економіки	4	
	Інноваційна оптимізація діяльності галузі	3	
	Зміни в автоматизації, Інтернеті та мобільних технологіях.	5	

Природно-екологічні (С5)	Зміна кліматичних умов	4	16
	Вплив проблем навколишнього середовища на агробізнес, таких як зміна клімату, стійкий розвиток і управління відходами	4	
	Особливо природно-ресурсного потенціалу та його впливу на навколишнє середовище.	3	
	Деградація ґрунтів та обмеженість земельних ресурсів	5	

*Примітка: 1 – відсутність загроз та сили впливу до 5 – сильний вплив та суттєві загрози.

За результатами проведеної оцінки факторів зовнішнього середовища, ми побудували ряд їх впливу на ТОВ «Авангард».

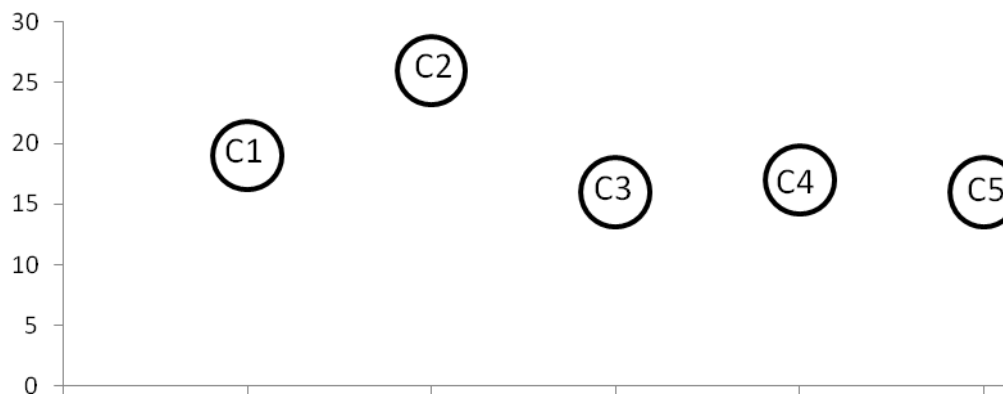


Рис. 2.3. Ранжирований ряд факторів впливу зовнішнього середовища

Варто відзначити, що підсумки факторів політичної та економічної складовою мають (сума балів) однаковий рівень -18 балів, соціально-культурних – 13 балів, технологічних – 15 і природно-кліматичних – 16 балів. Ми вважаємо таку оцінку об'єктивною для досліджуваного підприємства, тому що саме політична та економічна ситуація в країні корелюються з усіма процесами господарської діяльності.

Юридичні фактори стосуються впливу законів і нормативних актів на бізнес. Сюди входить усе: від трудового законодавства до правил охорони здоров'я та техніки безпеки до права інтелектуальної власності.

Водночас вітчизняні сільськогосподарські підприємства можуть використовувати сприятливі природні і кліматичний потенціал як

конкурентна перевага. Сучасні соціально-економічні умови формують нову аграрну парадигму, в основі якої лежить конкурентоспроможність аграрія сфері і, відповідно, суттєво коригує аграрну політику економічно розвинених країн світу, а саме:

- сільське господарство визнано не проблемною, а конкурентоспроможною галуззю;

- диспаритет цін відповідає змінам у продуктивності, поведінці суміжних промисловість не є монополістичною;

- цілі аграрної політики не повинні бути спрямовані на підтримання гідного рівня доходів аграріїв, але при підвищенні ефективності та конкурентоспроможності аграрного виробництва шляхом сприяння активізації ринкових регуляторів;

- інструменти аграрної політики не повинні бути заставою та інтервенцією операції, а не цільові ціни та прямі виплати виробникам, а не контроль поставок і стимулювання попиту, але компенсаційні виплати, які не впливають на виробництво рішення, а також програми підвищення мобільності трудових ресурсів;

- світовий ринок визнано дієвим механізмом, держави повинні продовжити, зменшивши імпорتنі обмеження та скасувавши експортні субсидії [59, с. 450].

Ресурси визначають те, як система ТОВ «Авангард» взаємодіє із зовнішнім середовищем, у якому вона здійснює свою економічну діяльність, і для визначення стратегічної актуальності та конкурентоспроможності потрібно більше, ніж просто ідентифікувати їх в організації. Таким чином, стійка перевага полягатиме в аналізі того, які ресурси та можливості компанії становлять цінність для конкурентів. Ресурси та потужності повинні зберігати свою цінність, щоб зберегти свою динаміку. Їх необхідно постійно вдосконалювати та оновлювати, іноді доповнюючи різними навичками, оскільки конкуруючі організації прагнуть удосконалити та перекалібрувати

свої можливості, доки змінюються потреби та очікування споживачів, організаційні можливості втрачаються, якщо вони не розвиваються.

Будучи фундаментальними частинами систем, елементи, ресурси та можливості пов'язані так, що одні не існують без інших. Ці три концепції подібні тим, що вони є інтеграторами організаційних систем, тобто вони роблять можливим згуртованість і координацію всередині компанії; разом вони створюють інші характеристики, відмінні від тих, які вони створили б, якби їх відокремили. Вони також характеризуються тим, що є унікальними та відмітними для кожної організації, з чого випливають їхні конкурентні переваги [16].

Ресурси – це вхідні елементи (сировина), які самі по собі не створюють конкурентної переваги, але в той же час вони є процесорами вхідних елементів і сировини, які надходять у систему. Нарешті, можливості є ключовими факторами, отриманими від ресурсів, які дозволяють компаніям отримати конкурентні переваги, навички та вміння, які відрізнятимуть їх від конкурентів. Для цього вони повинні зберегти ці переваги, розвиваючи свої організаційні здібності [22, с. 36]

Підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств визначається значною мірою шляхом забезпечення умов конкуренції, а саме прозорості функціонування товарних ринків, сприяння узгодженим діям внутрішніх суб'єктів господарювання, спрямованих на підвищення їх конкурентоспроможності на міжнародному товарообігу ринки, за умови, що усунення або обмін не допускаються. змагання в відповідні внутрішні товарні ринки.

Ринкова конкуренція характеризується економічною боротьбою між виробників, постачальників і споживачів товарів на найвигідніших умовах їх виробництво, продаж або споживання. Це водночас спосіб вибору оптимальне економічне рішення між ними.

Деталізація впливу факторів внутрішнього середовища ТОВ «Авангард» ми систематизували в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Грипи факторів внутрішнього середовища підприємства

Найменування	Деталізація	Заходи реагування
Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> - сезонність вподобань споживачів; - зміна вимог до якісних характеристик продукції; - асортиментний склад та пріоритетні напрями 	<ul style="list-style-type: none"> - акційні заохочення споживачів; - зберігання продукції та формування запасів; - підвищення якості та безпечності продукції; - стратегія диференціації товарного асортименту
Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> - різке коливання цін на сировину, насіннєві матеріали, корма; - договірні стосунки з постачальниками на взаємовигідних умовах; - розширення асортименту продукції рослинництва та тваринництва; - збутова мережа оптової та роздрібною торгівлі 	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація витрат на цін; - суворе дотримання умов договору; - асортиментні пропозиції; - цінові та витратні конкурентні переваги.
Конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> - регіональні підприємства; - відносна частка підприємства та продукції на ринку; - цінові та витратні переваги, кадрові, інноваційні, фінансові, репутація, тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> - формування попиту та пропозиції на ринку; - якість продукції; - система ціноутворення та знижок; - товарна політика, збутові стратегії, системи комунікації, товарний портфель.

Виходячи з деталізації вищезазначених факторів можна наголосити, що конкурентна позиція ТОВ «Авангард» визначає його становище на ринку в порівнянні з іншими учасниками в тій же галузі. Це положення впливає на можливості підприємства приваблювати клієнтів та визначати цінову політику, а також на його здатність збільшувати частку ринку та доходи. Основою для формування сильної конкурентної позиції є конкурентні переваги, які дозволяють компанії виділятися на тлі конкурентів.

Конкурентні переваги ТОВ «Авангард» можуть бути сформовані на основі декількох ключових факторів:

Виробнича ефективність – зниження виробничих витрат через впровадження сучасних агротехнологій, оптимізація виробничих процесів, підвищення якості землеробства.

Якість продукції – виробництво високоякісної продукції, яка може задовольняти або перевищувати стандарти і очікування споживачів, зокрема через сертифікацію органічної продукції або використання інноваційних методів обробки.

Інновації – розробка та впровадження нових продуктів, процесів або технологій, які можуть значно покращити продуктивність або знизити витрати.

Ринкова ніша – орієнтація на специфічні сегменти ринку, які менш конкурентні, але можуть принести високі маржі, наприклад, спеціалізовані культури або екзотичні види тварин.

Стабільність поставок – налагодження надійних і стабільних ланцюгів поставок, які забезпечують неперервність виробництва і зниження ризиків від впливу зовнішніх факторів, таких як погодні умови або зміни в законодавстві.

Доступ до ресурсів – ефективне використання земельних ресурсів, доступ до водних ресурсів, використання сучасної техніки та обладнання.

Впровадження цих факторів дозволяє аграрним підприємствам не тільки покращити власну конкурентоспроможність, але й ефективно реагувати на зміни в ринковому середовищі, забезпечуючи стабільне економічне зростання та розвиток.

Підходячи до елементів, ресурсів і можливостей, з аналітичного огляду, комбінація змінних забезпечує широке бачення функціонування системи організації, що веде до виходу за межі аналізу. Сільськогосподарські одиниці повинні визначити, які елементи складають структуру їхньої системи, щоб знати межі своєї організації, дозволяючи їм знати вхідні дані,

які вони отримують із середовища, і як вони перетворюються на продукти та/або послуги [22, с. 260].

Аналіз об'ємів виробництва валової продукції представимо в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показників динаміки валової продукції ТОВ «Авангард»

Рік	Валова продукція в постійних цінах 2010 р., тис. грн.	Абсолютний приріст, тис. грн.		Темп зростання, %		Темп приросту, %		Абсолютне значення 1 % приросту, тис. грн.
		до 2021 р.	до попереднього	до 2021 р.	до попереднього	до 2021 р.	до попереднього	
2021	56124	–	–	100,0	–	–	–	–
2022	49589	-6535	-6535	88,4	88,4	-11,6	-11,6	561,24
2023	53124	-3000	3535	94,7	107,1	-5,3	7,1	495,89

За результатами динаміка виробництва валової продукції ТОВ «Авангард» можна зазначити, що спостерігається зниження об'ємів виробництва. Так у 2023 році порівняно з 2021 виробництво зменшилось на 3000 тис. грн. або на 5,3 %, а той час як у порівнянні з 2022 роком відбулося збільшення виробництва на 3535 тис. грн. або на 7,1%. В середньому за досліджуваний період виробництво зменшилось в середньому на 1500 тис. грн. або на 3,1 %

Аналіз виробництва основних видів продукції в господарстві представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка виробництва основних видів продукції ТОВ «Авангард», ц

Вид продукції	2021	2022	2023	2023 до 2021 у %
Озима пшениця	54302,0	45381,0	47563,0	87,6
Кукурудза на зерно	25782,0	17315,0	22854,0	88,6
Соняшник	36562,0	26251,0	22810,0	62,4
Приріст ВРХ та свиней	2146,0	1154,0	1128,0	52,6
Молоко	24200,0	14752,0	18263,0	75,5

За інформацією таблиці, ми можемо констатувати, що виробництво основних видів продукції суттєво зменшилось, особливо це відчутно по соняшнику та продукції тваринництва.

Основні канали реалізації продукції представлені на рис. 2.4.

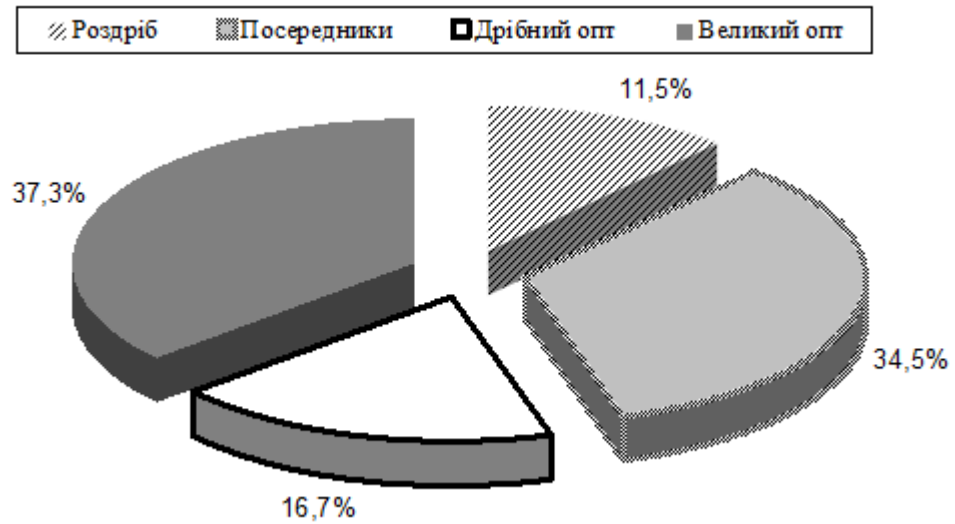


Рис. 2.4. Розподільчо-збутові канали реалізації продукції в ТОВ «Авангард»

Зміна виручки від реалізації продукції за основними видами ми представили графічно на рис. 2.4.

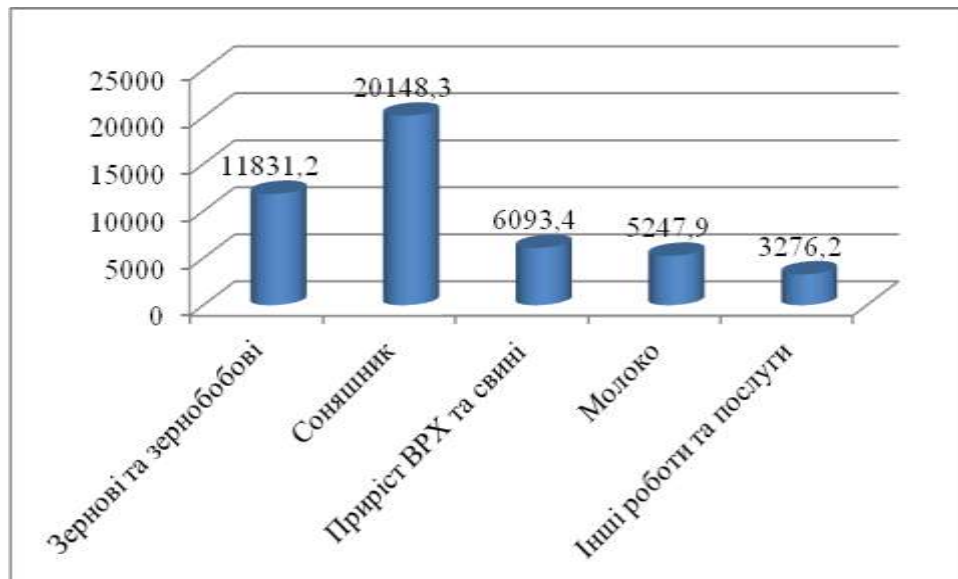


Рис. 2.4. Виручка від реалізації основних видів продукції у 2023 році

Демонстрація даних рисунку свідчить, що найбільша виручка отримана від реалізації соняшнику, продукція тваринництва, на жаль, має менший товарообіг.

Еластичність попиту на яловичину та інші види м'яса залежить від доходів. Зі збільшенням доходів населення у країнах, що розвиваються, зростає попит на основні тваринницькі продукти, такі як м'ясо, молоко, та яйця. Існує тісний зв'язок між виробництвом яловичини та молочних продуктів, причому в багатьох країнах яловичина часто виробляється як побічний продукт молочної промисловості. Наприклад, близько шістдесяти до сімдесяти відсотків яловичини часто отримують від відбракованих корів з молочних ферм. Це має значний вплив на характеристики та якість червоного м'яса, оскільки породи корів, які ефективні для виробництва молока, зазвичай не є оптимальними для виробництва яловичини, та навпаки.

Варто відзначити, що низькі прибутки в галузі тваринництва викликані цілим рядом проблем, які можуть бути досить різноманітними і залежать від багатьох факторів, включаючи географічне розташування, ринкові умови, державну підтримку, і технологічні можливості. Ось декілька загальних проблем, які часто зустрічаються в галузі тваринництва:

Високі витрати на корма: підвищення цін на кормові складники значно впливає на загальну вартість виробництва м'яса, молока, і яєць.

Рівень захворювання тварин: поширення інфекційних захворювань серед худоби може призводити до масових падіж, зниження продуктивності та збільшення витрат на ветеринарне обслуговування.

Забруднення довкілля: інтенсивне тваринництво часто призводить до забруднення водойм, ґрунтів і повітря через викиди аміаку та інших шкідливих речовин.

Етичні питання: громадська увага до умов утримання тварин та їх добробуту зростає, що вимагає від галузі впровадження гуманніших методів вирощування.

Регуляторні вимоги: нові урядові та міжнародні норми можуть вимагати додаткових інвестицій для дотримання стандартів безпеки та якості продукції.

Обмежений доступ до ринків збуту: забезпечення стабільного збуту продукції залишається важливим фактором, особливо для дрібних виробників, які не мають прямого доступу до великих торговельних мереж або експортних ринків.

Конкуренція з імпортом: імпорт дешевшої продукції може ускладнювати життя місцевим виробникам, особливо в країнах з високими виробничими стандартами [23, с. 230].

Ці та інші проблеми потребують комплексного підходу до вирішення, яке включає поліпшення управління, інвестиції в технології, і зміцнення взаємодії з урядовими структурами.

Порівняльна оцінка показників маркетингової діяльності досліджуваного підприємства з конкурентами Синельниківського району представлені в таблиці.

Таблиця 2.9

Порівняльна характеристика маркетингових показників

Показник	ТОВ «Авангард»	ТОВ «Промінь»	ТОВ «Лан»
Товарний портфель (найменування основних видів продукції)	Зернові та зернобобові, технічні, продукція ВРХ та свинарства, молоко, інші товари та послуги	Зернові культури; соняшник, овоче-баштанні	Зернові, бобові, технічні
Система просування та комунікації	Реклама в мережі Інтернет, директ, прямий продаж з поля	ЗМІ, мережа Інтернет, ярмарки	Участь у ярмарках та виставках, ЗМІ, паблік рилейшнз
Розподільчо-збутові канали	Прямий та однорівневий	Однорівневий	Однорівневий, дворівневий
Організаційна маркетингова структура	Відділ збуту	Немає	Є як структурний підрозділ

За даними таблиці можна відзначити, що ТОВ «Авангард» за декількома параметрами поступається конкурентам. Серед слабких сторін можна виділити відсутність повноцінного маркетингового відділу, недостатньо розвинуті канали збуту та неефективні комунікації. В рамках створення багатокутника конкурентоспроможності (рис. 2.5), ми використовуємо експертні оцінки для визначення інтегрованого показника, звертаючи особливу увагу на порівняння з іншими аграрними підприємствами району.

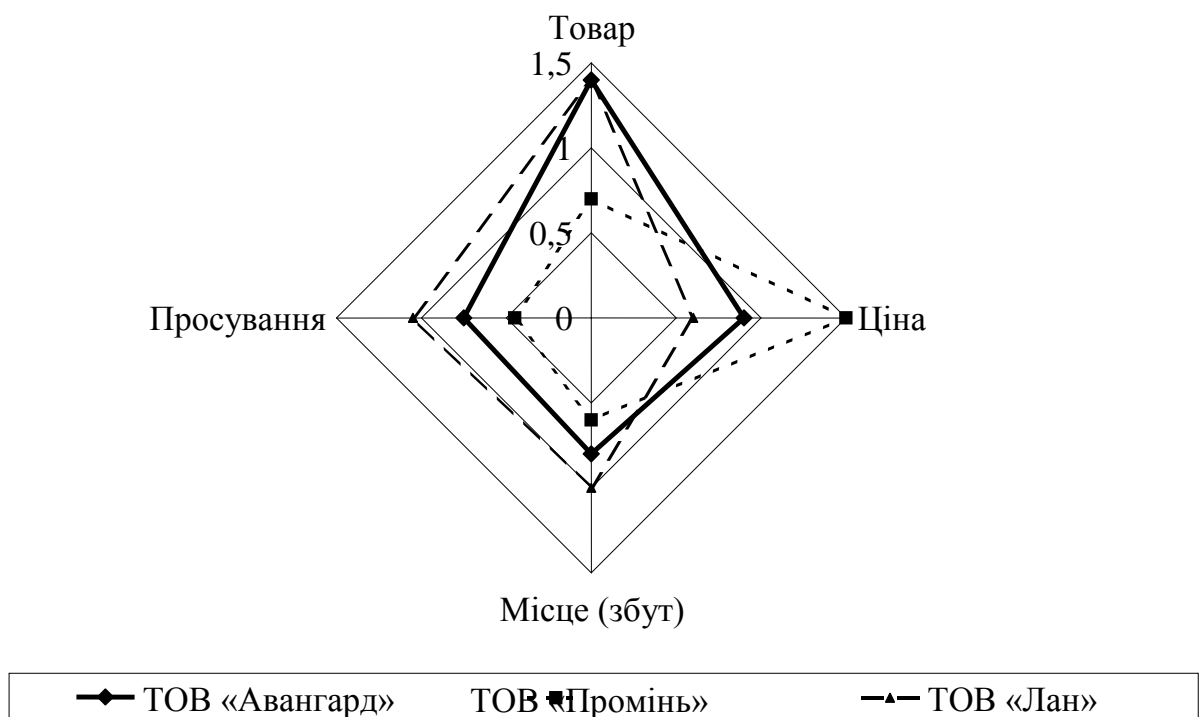


Рис. 2.5. Багатокутник конкурентних переваг вибіркового підприємства району

Можна констатувати, що ТОВ «Авангард» поступається по деяких позиціях конкурентам, хоча, на наше переконання, основна його перевага наявність двох галузей виробництва і розширений асортимент продукції.

Маркетингове спрямування пов'язано з обмінними процесами, вимагає великої майстерності. ТОВ «Авангард» повинно перевершувати конкурентів у створенні, доставці та комунікації цінностей на цільові ринки. Останнім часом ідеї про конкуренцію між національними та іноземними компаніями

здобули значний економічний вплив. Продукція розробляється не лише для масових і нішевих ринків, а й для конкретних споживачів.

Управління підприємством вимагає від керівництва не лише глибоких знань і вмінь, але й постійного оновлення інформації та вдосконалення технологічних і маркетингових компетентностей. Сучасний маркетинг залучає до роботи не тільки фахівців з маркетингу та службу підтримки клієнтів, а всіх працівників компанії, кожен з яких вносить вклад у розвиток клієнтських відносин і загальне процвітання підприємства. Значна увага приділяється управлінню продуктовою лінійкою, залученню нових і утриманню існуючих клієнтів, а також оптимізації процесів виконання замовлень. Моніторинг змін у зовнішньому середовищі та збір даних є ключовими для ефективного планування діяльності та оцінки минулих досягнень [62, с. 260].

Ефективним інструментом управління персоналом є маркетингові кадрові технології. Вони сприяють формуванню позитивного HR-бренду і, по суті, стійкого позитивний імідж організації-роботодавця як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку. Це є ключ до формування престижу компанії в очах потенційних співробітників і тих, хто вже працює [39, с. 20].

У сучасних конкурентних умовах підприємства активно шукають шляхи підвищення ефективності системи управління бізнесом. Водночас вони Підкреслити, що система управління персоналом підприємства є єдиною ресурс, який має глибокий інтелектуальний потенціал і є невід'ємною частиною капіталу будь-якої підприємства. Від її грамотного використання залежить успіх бізнесу в цілому [43, с. 138].

Тому ступінь економічне виживання та адаптація суб'єктів аграрного ринку до зростаючої глобальності визначатимуть рівень конкурентоспроможності продукції, яка є мінлива за якісними та кількісними характеристиками. Параметри якості продукції (ціна реалізації, собівартість), які враховуються при конкуренції з конкуренти, є основним критерієм для покупця.

Висновки до другого розділу:

За результатами дослідження конкурентних переваг аграрного підприємства на основі методичних підходів економічної діагностики та оцінки конкурентоспроможності можна зробити висновки:

1. Основною метою діяльності ТОВ «Авангард» є організація сільськогосподарського виробництва та отримання прибутку. Для досягнення даної мети, підприємству потрібно створення конкурентних переваг і їх реалізація, що можливе лише при розробці ефективних стратегій розвитку і використання нових технологій виробництва. Місія ТОВ «Авангард» полягає у наданні населенню високоякісних продуктів харчування, отриманні прибутку, створенні робочих місць та сприянні стабільному розвитку сільського господарства регіону. Аграрне підприємство спеціалізується на виробництві продукції рослинництва і тваринництва, зокрема, на вирощуванні зернових, бобових, насіння соняшнику, а також продукції тваринництва: ВРХ, свиней, птахівництва та виробництві молока.

2. Земельні ресурси підприємства визначаються як площі що використовуються у виробництві, у ТОВ «Авангард» загальна площа 2820 га, а під рілля відведено 2673 га. Найбільшу питому вагу займають посіви зернових, зернобобових культур та соняшник - 38,5 та 20,8% відповідно).

Найбільша питома вага в товарообігу належить зерновим (40,64%) та соняшнику (23,86%), а серед продукції тваринництва: приріст ВРХ (12,29 %) і молоко (10,58 %).

3. Чисельність працівників зменшилася на 9,26% від 2021 до 2023 року, що може свідчити про оптимізацію штату або зменшення обсягу виробництва.

Кількість відпрацьованих людино-днів одним працівником також знизилася з 276 у 2021 році до 253 у 2023 році, що може вказувати на підвищення ефективності роботи або скорочення виробничого навантаження.

4. Оптимізацію виробничої діяльності дозволяє розробити основу

економічної ефективності, спрямована на досягнення максимального ефекту наявними засобами, або мінімальна загальна вартість запропонованого виробництва. При цьому поле ефективних рішень включає ширше сфері, але найкраще рішення визначається або кількістю виділених ресурсів: матеріальних, енергетичних, людських, фінансових та розміром ефекту від їх використання. За результатами аналізу економічних результатів зазначимо, що виробничі витрати показали незначне зростання на 5,75%, що може бути пов'язане з інфляційними процесами та зростанням вартості ресурсів; валова продукція на 1 га знизилася на 9,08%, що вказує на зниження продуктивності угідь або негативний вплив зовнішніх факторів; вироблено валової продукції на одного працівника зросло на 4,31%, демонструючи підвищення продуктивності праці; рівень рентабельності різко знизився до майже нульового рівня (0,48%), що свідчить про критичне погіршення фінансового стану підприємства та втрату його прибутковості.

5. Доведено, що один із шляхів покращення рентабельність рослинництва полягає в підвищенні урожайності та прибутковості для економіки України від продажу олійних культур на Міжнародних ринках. Зменшення витрат, досягти дуже складно, а також перенесення виробництва з використанням відновлюваних джерел енергії, що зменшить витрати електроенергії та сприятиме підвищенню рентабельності виробництва. Надана пропозиція щодо розширення агробізнесу з розширенням виробництвом продукції тваринництва, попит на яку на світовому ринку постійно зростає.

6. Найбільш вразливими є сільськогосподарські підприємства, які виробляють сільськогосподарську продукцію ланка харчового ланцюга на сільськогосподарському ринку. На них чиниться економічний тиск як підприємствами переробної промисловості, роздрібною торгівлі, так і підприємствами-постачальниками засоби виробництва. Частково цю проблему можна вирішити шляхом розвитку кооперативу рух та вдосконалення методів державного регулювання ринків продовольства та

субсидування механізми. В умовах розвиненої ринкової економіки сфера безпосереднє управління станом економічних процесів в аграрній сфері, включаючи процеси інноваційного розвитку, має значно менші масштаби і його роль зводиться більше до створення і підтримки умов для ефективного розвитку усіх суб'єктів аграрного сектора. У той же час, реалізація функції прогнозування набуває особливого значення в міру необхідності забезпечити стабільне становище аграрних суб'єктів на ринку, що постійно змінюється середовище на найближчий і віддалений періоди.

7. На якість продукції впливатиме рівень використання виробництва потенціал, організацію виробництва, рівень продуктивності праці, природно-кліматичні умови та інші. Параметри якості продукції, які враховуються при конкуренції з конкурентами, є головним критерієм для покупця. Характеристики сільськогосподарського товаровиробника опосередковано виявляються в якості продукції та є визначається технічним рівнем виробництва (рівнем оснащення, кваліфікацією персоналу тощо).

8. Конкурентоспроможність продукції на основі її якісних характеристик, в свою чергу, підвищує конкурентоспроможність підприємства як суб'єкта ринку, а по-друге, це забезпечує підвищення рентабельності виробництва, сприяє виходу суб'єктів ринку на зовнішньому ринку, і більш повно задовольняє потреби суспільства. Переважна більшість вчені виділяють три основні типи коротких ланцюгів поставок, які базуються на певні форми спілкування між споживачем і виробником. Лицем до лиця: споживач безпосередньо купує продукт безпосередньо у виробник. Автентичність і довіра встановлюються через особисту взаємодію. Продаж товарів через Інтернет, хоча встановити, якою мірою може інтернет-торгівля, досить проблематично відтворити досвід покупки безпосередньо від людини, яка виготовила продуктів. Прикладами прямих продажів є продажі безпосередньо фермам, власникам ферм, через фермерські магазини, на фермерських ринках і придорожніх продажах.

РОЗДІЛ 3

ВИОКРЕМЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТА МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ ЗОВНІШНІХ І ВНУТРІШНІХ ФАКТОРІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВАНГАРД»

3.1. Аналіз внутрішніх факторів діяльності ТОВ «Авангард» з виокремленням конкурентних переваг

У сучасному агробізнесі кожне підприємство самостійно вирішує, що виробляти, як реалізувати свою продукцію, і як використовувати отримані кошти, несучи при цьому відповідальність за прийняті рішення. У прагненні здобути долю ринку, компанії застосовують різноманітні методи, спрямовані на ефективний збут своїх товарів та послуг [53, с. 705].

Визначальними чинниками конкурентоспроможності на національному ринку є забезпечення підприємства економічними ресурсами (засобами виробництва, технологіями, інвестиціями в людський капітал, управлінські навички), характеристики продукції, стратегії компанії та структура галузі, контроль над каналами збуту, інфраструктурою та доступністю зовнішні ефекти, правове середовище, торгова політика. Досягнення цільових установок модернізація аграрної політики держави супроводжується як інкрементальним («пристосування» існуючих установ до нового інституційного середовища, яке може проявлятися у зміні деяких атрибутів закладу, їх коригуванні, а зміна сфери застосування установи або їх підпорядкування нормам) і дискретні (що призводять до істотних трансформацій інституцій середовища, формування нових інститутів) шляхом інституційних змін. Крім того, суб'єктами інституційних змін мають бути всі зацікавлені в модернізації сторони аграрного сектору. Виходячи з вищезазначеного, розвиток ТОВ «Авангард» має прямий ефект зі станом внутрішнього становища та доходами.

Для розуміння та виявлення конкурентних переваг досліджуваного підприємства, а головне для їх реалізації, важливо мати та ефективно використовувати внутрішні ресурси підприємства. Саме для розуміння ресурсного потенціалу та потенційних можливостей і загроз, ми провели SWOT – аналіз, як інструмент, який використовується для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть вплинути на конкурентну перевагу агропідприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT – аналіз ТОВ «Авангард»

		STRENGTHS	WEAKNESSES
		SWOT - аналіз ТОВ «Авангард»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стійкий попит на аграрну продукцію. 2. Потужний людський потенціал, злагоджена командна робота 3. Репутація підприємства та впізнання на ринку. 4. Налагоджена розподільчо-збутова мережа. 5. Ресурсний потенціал. 6. Лояльність та невимогливість споживачів. 7. Підприємство працює з прибутком. 8. Доволі широка лінія продукції рослинництва та тваринництва
	OPPORTUNITIES		THREATS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зовнішні фактори на ринку, які можуть бути вигідними для маркетингових зусиль підприємства 2. Диференціація продукції. 3. Природно-ресурсний потенціал. 4. Нові тенденції та нові сегменти ринку. 5. Логістичні ланцюги та стратегії розвитку. 6. Партнерства та співпраця. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Загальний ціновий тиск, який змушує підвищувати ціну на продукцію. 2. Економічні спади та зміна споживчих уподобань. 3. Зниження рівня життя . 4. Зовнішні чинники, які потенційно можуть зашкодити маркетинговій діяльності компанії або створити проблеми для її успіху. 5. Чисельні ризики пов'язані з військовим станом в країні. 6. Загрози можуть включати гостру конкуренцію. 	

Для збереження конкурентної позицій у жорстких ринкових умовах, ТОВ «Авангард» має активно використовувати свої об'єктивні переваги. Ці переваги визначаються географічним розташуванням підприємства, його кліматичними умовами та родючістю чорноземів. Завдяки своєму великому земельному потенціалу та можливостям для розвитку різних видів сільськогосподарського виробництва, компанія може ефективно виробляти широкий асортимент екологічно чистих продуктів, що має високий попит, як на внутрішньому ринку, так і для експорту. Це особливо актуально для країн з обмеженими природними ресурсами, де потреба в таких продуктах зростає через використання більш інтенсивних методів вирощування.

За результатами SWOT – аналізу ми в табл. 3.2 і 3.3 представили чинники, які є найбільш критичними а саме: розвиток ринкових механізмів, збільшення доходів, забезпечення конкурентоспроможних цін, покращення якості продукції та мінімізація ризиків. На ці аспекти треба оперативно реагувати, щоб вони не стали загрозами. Це включає забезпечення високих стандартів цін та якості для задоволення споживачів, а також необхідність диверсифікації асортименту продукції.

Таблиця 3.2

Матриця можливостей

		Вплив на підприємство		
		Сильний вплив	Помірний вплив	Малий вплив
Рівні реалізації можливостей	Висока	Цінові переваги та оптимізація витрат	Природно-ресурсний потенціал	Логістичні ланцюги та стратегії розвитку
	Середня	Нові тенденції та нові сегменти ринку	Диференціація продукції	
	Низька	Партнерства та співпраця	Доходи населення	

Комплексна оцінка: SWOT-аналіз забезпечує комплексну оцінку як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на організацію. Оцінюючи сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, це допомагає визначити критичні фактори, які впливають на продуктивність і конкурентоспроможність.

Матриця загроз

		Можливі наслідки			
		Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	Легкі забиті місця
Рівні реалізації загроз	Висока	Чисельні ризики пов'язані з військовим станом в країні		Зовнішні чинники, які потенційно можуть зашкодити маркетинговій діяльності компанії	Недосконала система досліджень та освіти
	Середня		Економічні спади та зміна споживчих уподобань	Загальний ціновий тиск	
	Низька		Агресивна конкуренція	Міграційні процеси працездатного населення	

Таблиця 3.3 вказує на те, що суттєвою загрозою для ТОВ «Авангард» зараз є високий рівень конкуренції. Для мінімізації цієї загрози необхідно впровадити низку конкурентних переваг:

Запропонувати ціни, що будуть конкурентоспроможними, при цьому не знижуючи якості продукції.

Активізувати рекламну кампанію для підвищення обізнаності потенційних споживачів про бренд та продукцію.

Розширення асортименту, щоб задовольнити ширший спектр потреб споживачів.

Покращення якості продукції та зниження витрат через зменшення браку.

ТОВ «Авангард» має постійно здійснювати моніторинг ризиків внутрішнього і зовнішнього середовища, а саме: зниження якості та підвищення цін, хоча ці аспекти не вважаються негайними для вирішення. Переміщення населення може не представляти значної загрози наразі, але варто враховувати її в довгостроковій перспективі.

Додатково, ріст обсягів продажів продукції обмежується такими чинниками, як брак коштів для збільшення ліквідних активів, непостійність попиту, відсутність інформаційної підтримки у прийнятті бізнес-рішень та неефективне внутрішнє планування.

Також важливий аспект у виробництві сільськогосподарської продукції є його повноцінним впровадження, задоволення внутрішніх потреб, особливо в рослинництві для збереження насіннєвий фонд. Не менш важливо враховувати облік природних втрат урожаю (несприятливий природні умови – надмірна кількість опадів, посуха, технічні причини, ризиковані ситуації), які фермери намагаються запобігти або мінімізувати. На жаль, отримати його практично неможливо повністю позбутися від них. Але є варіант – застрахувати майбутній урожай.

Безсумнівно, коливання попиту та конкурентоспроможності сільгосппродукція уражається різні ризики, особливо економічні, тому вони повинні бути грамотно уникнути або мінімізувати через відповідними способами, ефективними та прийнятними методами [65, с. 160].

Виникнення внутрішніх і зовнішніх ризиків в діяльності аграрного підприємства ТОВ «Авангард» мають значні негативні наслідки, наприклад, виробничі ризики знизити конкурентоспроможність підприємства та її продукти; ринкові та економічні ризики зменшити фінансово-господарські результати діяльності підприємств та інвестиції привабливість; природні ризики призводять до невдачі отримати запланований урожай; фінансові ризики ведуть до боргу, втрати; екологічні ризики погіршують якість землі та продукції; соціальні ризики є пов'язані з низькою продуктивністю, непродуктивні витрати тощо.

Підвищена вартість енергоносіїв, матеріалів та послуги з розведення тварин, є причини меншого прибутку на етапі молочного виробництва на сільськогосподарському підприємстві. У виробництві молока, комерційний вектор доданої вартості збільшується завдяки постачанню унікальних конкурентоспроможність кінцевої продукції, особливо сир. Вертикальна

інтеграція і персональна роздрібна торгівля захищена одним із принципалів фактори для створення доданої вартості, тобто харчова свіжість [65, с. 47].

Якщо дати характеристику кожному з перерахованих вище постулати, доцільно виділити наступні: фактори, які використовуються в сільськогосподарського виробництва специфічні і обмежені: земельний фонд, ґрунту, її родючість, є відновлюваний природний ресурс, але тільки якщо він є використовується раціонально і обережно і з мінімальний впливом на навколишнє середовище; рослини мають свій вегетаційний період, та прискорити швидкість вирощування і дозрівання практично неможливо навіть у дуже сприятливі кліматичні умови, крім того, використання стимуляторів росту заборонено законом і погіршує якість рослин, шкодить екосистеми та є небезпечним для здоров'я людини і життя; поліпшення виробничого процесу, його модернізація, інтенсифікація буде здійснюватися за сільськогосподарських підприємств лише тоді, коли чітке законодавство та державні регулятори підтримають галузі за фінансуванням, забезпеченням розширення можливості податкових канікул джерела інвестицій в агробізнес.

Для цього необхідно досягти узгодженості економічного та аграрного векторів економічної політики, що сприяє посиленню їх ефективності. Зрештою, в умовах ослаблення економічних можливостей аграрних підприємств, не виключенням є і ТОВ «Авангард», програми стимулювання діяльності будуть неефективними. У той же час, державні програми виходу на зовнішні ринки та надання експортних кредитних гарантій можуть сприяти зростанню ринкового потенціалу.

Успішний розвиток аграрних ринків є основою для покращення інвестиційного клімату, сталого економічного зростання та довгострокові перспективи розвитку аграрного сектору економіки.

3.2. Узагальнення конкурентних переваг та маркетингових стратегій для зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «Авангард»

На основі проведеного аналізу факторів середовища, ключових проблем на підприємстві та порівняльного конкурентного аналізу та оцінки, ми маємо можливість обґрунтувати та рекомендувати типи переваг та конкурентні стратегії їх реалізації для ТОВ «Авангард».

Ми переконались, що досягнення та підтримка конкурентної переваги має важливе значення для успіху та довгострокової життєздатності ТОВ «Авангард». Це те, що відрізняє організацію від її конкурентів, дозволяючи їй генерувати більші продажі або маржу та утримувати більше клієнтів. Ця перевага виникає з різних джерел, включаючи структуру витрат, пропозиції продуктів, позиціонування на ринку та обслуговування клієнтів.

Саме конкурентна перевага здатна зробити аграрне підприємство унікальним, переконливим та більш успішним ніж конкуренти. Незалежно від того, завдяки інноваціям, лідерству за витратами, обслуговуванню клієнтів чи сильній стороні бренду, саме унікальне поєднання атрибутів і виконання виділяє компанію.

Для нас є очевидним, що більшість підприємств зосереджуються на ефективності та витратах на одиницю продукції і успішно дотримується цієї стратегії, матиме конкурентну перевагу. Обговорюючи концепцію конкурентної переваги, необхідно вирішити два важливі питання: зробити стратегію підприємства успішно і які характеристики допоможуть в цьому.

Частково ми відповіли на питання за допомогою бенчмаркінгу, порівняно з іншими підприємствами району. Незважаючи на те, що важко однозначно відповісти на друге запитання, є деякі концепції та методи, які можна використовувати. Ці методи зазвичай обертаються навколо ключових або унікальних ресурсів, які дозволяють окремій фермі створити стійку конкурентну перевагу.

Узагальнення конкурентних переваг для досліджуваного підприємства, ми представили в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Маркетингові стратегії, які здатні надати конкурентну перевагу
ТОВ «Авангард»

Переваги	Конкретизація
Лідерство за витратами та цінові переваги	увага приділяється тому, щоб стати найбільш економічно ефективним виробником у галузі. ТОВ «Авангард» здатне досягти лідерства за витратами і зможе надавати продукцію за доступними цінами, що привертає увагу клієнтів ринку, які розуміють бюджет. Цінова конкуренція може бути ефективною, але якщо не варто занадто сильно знижувати ціни, бо є ризик зниження прибутку до неприйняттого рівня.
Орієнтація на клієнта	забезпечувати клієнтам більшу цінність, створювати порівнянну цінність за менших витрат на одиницю продукції — іншими словами, покращувати виробництво та ефективність витрат — або робити те й інше. Забезпечення більшої цінності дозволяє підприємству отримувати відносно вищі ціни на свою продукцію, а підвищення ефективності призводить до зниження середніх одиничних витрат. Налаштування системи CRM, щоб краще відстежувати запити клієнтів і відповідати на них. Потім проводилися регулярні подальші опитування, щоб переконатися, що зміни ефективно відповідають потребам клієнтів.
Диференціація продукції	це означає, що продукти чи послуги відрізняються від конкурентів і стають більш привабливими. Диференціація може базуватися на дизайні продукту, іміджі бренду, технології, характеристиках, обслуговуванні клієнтів або дилерській мережі.
Ринкові	отримання капіталу на спеціалізованих ринках зі специфічними рисами, що відрізняє вас від інших виробників товарів; концентрацію на вузькому сегменті ринку та пристосування пропозицій до потреб цього конкретного ринку, таким чином досягаючи домінування в цій ніші.
Технологічні переваги	У сучасну цифрову епоху технології відіграють вирішальну роль у здобутті та збереженні конкурентної переваги. Цифрові технології, аналітика великих даних та Інтернет мережі, можуть допомогти ТОВ «Авангард» оптимізувати роботу, покращити взаємодію з клієнтами та створювати інноваційні продукти та послуги.
Системи управління	Мета управління конкурентоспроможністю полягає у збільшенні прибутків підприємства через застосування цільових маркетингових інструментів. Вона також включає забезпечення оптимальної якості та цінової доступності продукції, з огляду на потреби споживачів, за допомогою комплексу виробничих, економічних та технологічних заходів. Комплексний підхід до управління маркетинговою діяльністю охоплює системну роботу у чотирьох ключових напрямках: адекватна спеціалізація виробництва; поліпшення технологічних процесів підприємства; модернізація матеріально-технічної інфраструктури; та запровадження інноваційних практик в аграрному секторі.

У сучасному агробізнес-середовищі ключовими факторами успіху є швидкість, ефективність і прозорість. Ефективне управління технологічними та робочими процесами, покликаний зміцнити позиції підприємства, дозволяючи отримати вигоду з усіх функціональних просторів: зі сфери постачання до боротьби за споживачів шляхом впровадження ефективних методів логістики розподілу. Глобалізація ринку сировини та продукції високої доданої вартості, розвинена система глобального перерозподілу продукту науково-технічної еволюції (обладнання, технологій та інших нематеріальних активів) вимагає від суб'єктів підприємницької діяльності середовища цілісний підхід до планування та оптимізації логістичних мереж. Крім того, до цілей управління конкурентоспроможністю входить реалізація соціальної місії підприємства та розвиток соціальних комунікацій [55, с. 19].

Безсумнівно, управління споживачами має відповідним чином розвиватися та інтегруватися. Це означає що сьогодні перед керівниками стоїть нетривіальне завдання пошуку способів ефективного об'єднання необхідних операційних змін, спрямованих на скорочення витрат із встановленими перевагами своїх клієнтів, які, як правило, скептично ставляться до непередбачуваних змін [60, с. 36].

Самі по собі елементи та ресурси не ведуть до конкурентних переваг, оскільки їх використання передбачає різноманітні схеми координації між людськими ресурсами, основними активами та організаційними ресурсами, які важко імітувати конкурентам. Потужності, які є фундаментальними для створення продуктів і послуг, залежать від того, як ресурси та елементи координують і доповнюють один одного. Організаційна спроможність, процеси та системи контролю, а також найм – це навички, якими володіє компанія для виконання конкретних завдань [60, с. 37].

Розробка комплексної маркетингової стратегії для ТОВ «Авангард» має включати координацію стратегічних цілей на різних рівнях, створення єдиної системи продажу аграрної продукції для експорту, формування ефективної інфраструктури аграрного ринку для розширення доступу виробників до

каналів збуту, включаючи склади та елеватори. Також стратегія передбачає залучення малих аграрних господарств до організованого ринку і стимулювання спеціалізації аграрного виробництва, з урахуванням регіональних кліматичних умов.

Таблиця 3.5

Стратегії для досягнення конкурентних переваг ТОВ «Авангард»

Стратегічні напрями	Деталізація
Стратегічне позиціонування та орієнтація на ринок	Стратегічне позиціонування передбачає визначення та заняття чіткої ринкової ніші, де фірма може ефективно конкурувати та надавати унікальну цінність клієнтам [7]. Завдяки стратегічному позиціонуванню фірми можуть відрізнити себе від конкурентів на основі таких факторів, як якість продукції, ціна, обслуговування споживачів або імідж бренду
Стратегічні альянси та співробітництво	стратегічні альянси та співробітництво також можуть сприяти формуванню конкурентних переваг шляхом використання додаткових ресурсів, можливостей і доступу до ринку. Завдяки партнерству з іншими фірмами організації можуть отримати доступ до нових ринків, розділити ризики та витрати та прискорити впровадження інновацій. Стратегічні альянси та співпраця пропонують компаніям шляхи доступу до додаткових ресурсів, можливостей і ринків, зміцнюючи свої конкурентні позиції.
Ринкова стратегічна орієнтація, адаптація до середовища та потреб клієнтів	постійний моніторинг ринкових тенденцій, фірми можуть адаптувати свої стратегії та пропозиції відповідно до мінливих потреб клієнтів (адаптувати свій асортимент продукції та маркетингові кампанії до конкретних цільових сегментів). Узгодження організаційних стратегій з потребами клієнтів і тенденціями ринку. Розуміючи вподобання споживачів і надаючи пропозиції найвищої цінності, підприємства можуть підвищити рівень задоволеності та лояльності клієнтів, тим самим зміцнюючи свої позиції на ринку Інтеграційне ринкове зростання, з метою проникнення в нові регіони, вихід за межі Синельниківського району.

Треба враховувати, що умови високої нестабільності ринку представляють як значні виклики для ТОВ «Авангард», і в той же час унікальні можливості для підвищення своєї конкурентоспроможності. Невизначеність у сільськогосподарському секторі зумовлена факторами як непередбачуваними, так і нестабільними, включаючи коливання ринку, зміни погодних умов, політичні зміни та технологічні інновації. Ці умови

вимагають від підприємств адаптивності та гнучкості у своїй стратегії та підходах.

Однак організаціям важливо постійно відстежувати ринкову динаміку та відповідним чином коригувати свої стратегії, щоб з часом підтримувати свої конкурентні переваги. Таким чином, формулювання та виконання ефективних конкурентних стратегій є критично важливими для підприємств, які прагнуть процвітати на конкурентних ринках. Використовуючи свої унікальні переваги, заохочуючи інновації та створюючи стратегічні альянси, організації можуть створити стійкі конкурентні переваги, які забезпечують довгостроковий успіх і прибутковість.

Підсумовуючи, формування конкурентних переваг на підприємствах передбачає багатогранний процес, який охоплює залучення ресурсів, динамічний розвиток можливостей, стратегічне позиціонування та партнерство для співпраці. Застосовуючи цілісний підхід до стратегічного управління та постійно вдосконалюючи свої конкурентні стратегії, організації можуть покращити свої позиції на ринку, прибутковість і довгострокову стійкість.

Висновки до третього розділу:

1. Підсумовуючи, прагнення до конкурентних переваг є важливим для довгострокового успіху та стійкості підприємств у сучасному динамічному бізнес-середовищі. За допомогою стратегічного розподілу ресурсів, використання внутрішніх сильних сторін і використання ринкових можливостей організації можуть виділити унікальні позиції, які відрізнятимуть їх від конкурентів. Погляд на основі ресурсів (RBV) наголошує на важливості цінних, рідкісних і незамінних ресурсів у створенні конкурентних переваг, підкреслюючи важливість стратегічного управління ресурсами. Крім того, динамічні можливості відіграють вирішальну роль у дозволі ТОВ «Авангард» адаптуватися та реагувати на ефективна зміна

ринкових умов. Розвиваючи культуру інновацій, безперервного навчання та стратегічної гнучкості, організації можуть покращити свою здатність використовувати нові можливості та боротися з конкурентними загрозами.

2. На основі аналізу наданих даних можна зробити такі висновки про використання конкурентних переваг та стратегій ТОВ «Авангард»:

Адаптація до ринкових умов: сільськогосподарські підприємства повинні адаптуватися до змінюваних ринкових умов, включаючи лібералізацію та демонополізацію, щоб підтримувати конкурентоспроможність та розвивати свої конкурентні переваги.

Інновації та диверсифікація: важливим напрямком розвитку є інноваційна діяльність та диверсифікація виробництва, що дозволяє підприємствам розширити свої можливості та покращити власну продуктивність.

Фінансове забезпечення: особливості фінансування сільськогосподарських підприємств, які включають залежність від сезонності та високого рівня ризику, потребують особливого підходу до управління фінансовими ресурсами.

Конкурентна стратегія: розробка і виконання ефективної конкурентної стратегії, яка враховує вимоги ринку та орієнтована на удосконалення технологій, є ключовим фактором успіху підприємств.

3. Пошук нових ринків дозволяє аграрним підприємствам диверсифікувати свої канали збуту, тим самим зменшуючи залежність від одного ринку та розширюючи горизонти своєї діяльності. Водночас впровадження систем управління ризиками дозволяє компаніям систематично оцінювати потенційні загрози та вживати стратегічні заходи для їх мінімізації. Розвиток партнерських відносин може забезпечити співпрацю з іншими організаціями, що дає можливість об'єднувати ресурси для вирішення спільних завдань та ефективніше реагувати на коливання ринкових умов.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результати кваліфікаційної роботи свідчать про те, що нині в агробізнесі формується парадигма антикризового управління підприємств де ключовими є конкурентні переваги, тенденції, стратегічні перспективи відповідно до встановлених цілей, що вимагає формування нового стратегічного мислення в системі аграрного сектору і можемо зробити висновки:

1. Антикризовий маркетинг є активною складовою антикризової боротьби система управління, яка допомагає підприємствам адаптуватися до змін кон'юнктури ринку, підтримує лояльність клієнтів, стимулює економічна ефективність під час кризи. Особливості антикризового управління, які мають найбільш істотний вплив на маркетингову стратегію. Її формування включає: мобільність щодо впровадження антикризових заходів та інноваційний підхід до їх формування; спрямованість на превентивний захист та ранню діагностику наслідки кризових явищ; ефективна система моніторингу та контролю за виконання антикризових планів і програм.

2. Науково обґрунтовано, що прагнення й підтримання конкурентної переваги – це набагато більше, ніж проста бізнес-тактика; це життєво важлива стратегія, яка забезпечує виживання та процвітання компанії на гострому конкурентному ринку. Йдеться про розуміння та використання того, що робить ваш бізнес унікальним і цінним для ваших клієнтів. Незалежно від того, чи то завдяки неперевершеній ефективності, новаторським інноваціям, неперевершеному обслуговуванню клієнтів чи потужному бренду, конкурентна перевага є багатограним і динамічним активом.

В той же час, визнано, що конкурентна перевага не є статичним досягненням. Це вимагає постійного виховання, адаптації та переосмислення. В епоху, позначену стрімким технологічним прогресом, зміною споживчих уподобань і глобалізацією ринків, компанії повинні бути пильними та

гнучкими. Вони повинні постійно сканувати зовнішнє середовище на предмет змін і можливостей, інвестувати в нові технології, постійно впроваджувати інновації та залишатися зосередженими на клієнтах, щоб залишатися попереду.

3. Встановлено, що конкуренція спонукає до пошуку нових, більш досконалих організаційних форм бізнесу, до розвитку та впровадження досягнень наукової та технічний прогрес. Коли розглядається ринок сільськогосподарської продукції комплексно, на думку дослідників, тобто «як ринок продавців і покупців», і як структуроване явище за його окремими сегментами (підсистемами), які мають власну ринкову інфраструктуру, специфіку домінуючого типу. Поле конкуренції визначає єдину основу для аналізу конкуренції та конкурентоспроможності терміни шести вимірів: визначення критеріїв центральних одиниць конкуренції, цілі конкуренції, внутрішні та зовнішні детермінанти конкурентоспроможності, конфігурація відносин, що впливають на конкурентний процес, поєднання статичних і динамічних елементів у сфері конкуренції.

4. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в Україні дійсно є критично важливим, і ефективний збут продукції грає ключову роль в цьому процесі. Економічне регулювання аграрного ринку може включати декілька напрямків: оптимізація балансів продовольчих ресурсів; регулювання попиту і пропозиції; регіональні програми закупівлі і продажу продукції; прозорі ринкові процедури; регулювання експорту й імпорту.

5. Місія ТОВ «Авангард» полягає у наданні населенню високоякісних продуктів харчування, отриманні прибутку, створенні робочих місць та сприянні стабільному розвитку сільського господарства регіону. Аграрне підприємство спеціалізується на виробництві продукції рослинництва і тваринництва, зокрема, на вирощуванні зернових, бобових, насіння соняшнику, а також продукції тваринництва: ВРХ, свиней, птахівництва та виробництві молока. У ТОВ «Авангард» загальна площа 2820 га, а під рілля

відведено 2673 га. Найбільшу питому вагу займають посіви зернових, зернобобових культур та соняшник - 38,5 та 20,8% відповідно). Найбільша питома вага в товарообігу належить зерновим (40,64%) та соняшнику (23,86%), а серед продукції тваринництва: приріст ВРХ (12,29 %) і молоко (10,58 %).

6. Чисельність працівників зменшилася на 9,26% від 2021 до 2023 року, що може свідчити про оптимізацію штату або зменшення обсягу виробництва. Кількість відпрацьованих людино-днів одним працівником також знизилася з 276 у 2021 році до 253 у 2023 році, що може вказувати на підвищення ефективності роботи або скорочення виробничого навантаження.

За результатами аналізу економічних результатів зазначимо, що виробничі витрати показали незначне зростання на 5,75%, що може бути пов'язане з інфляційними процесами та зростанням вартості ресурсів; валова продукція на 1 га знизилася на 9,08%, що вказує на зниження продуктивності угідь або негативний вплив зовнішніх факторів; вироблено валової продукції на одного працівника зросло на 4,31%, демонструючи підвищення продуктивності праці; рівень рентабельності різко знизився до майже нульового рівня (0,48%), що свідчить про критичне погіршення фінансового стану підприємства та втрату його прибутковості.

7. Було проведено аналіз оперативної, маркетингової та фінансової діяльності ТОВ «Авангард», вивчено різні аспекти бізнес-функцій. З отриманих даних випливає, що компанія впроваджує однорівневу модель дистрибуції через переробні заводи, елеватори та посередників. Важливо зауважити, що у 2023 році зростає частка продукції, що реалізується через оптових торговців. Втім, в ТОВ «Авангард» відсутній окремий маркетинговий відділ, і всі ці завдання виконує менеджер зі збуту, який відповідає за пошук дистрибуційних каналів і взаємодії з клієнтами.

8. В аналізі конкурентного профілю ми встановили, що ТОВ «Авангард» має слабкіші позиції за основними маркетинговими параметрами порівняно з конкурентами, головною перевагою є вигідні ціни, що дозволило

підприємству забезпечити високу прибутковість. ТОВ «Авангард» за декількома параметрами поступає конкурентам. Серед слабких сторін можна виділити відсутність повноцінного маркетингового відділу, недостатньо розвинуті канали збуту та неефективні комунікації.

9. Конкурентна перевага відноситься до будь-якої характеристики, яка дозволяє ТОВ «Авангард» перевершити конкурентів. Ми виокремили способи їх досягнення: пропонуючи нижчі ціни, забезпечуючи найвищу якість, інноваційні нові продукти або забезпечуючи виняткове обслуговування клієнтів. Кінцевою метою є створення унікальної та стійкої позиції на ринку, яку конкуренти не зможуть легко відтворити.

Щоб створити конкурентну перевагу, ТОВ «Авангард» може використовувати один із трьох основних методів:

Вартість: надайте пропозиції за найнижчою ціною

Диференціація: надайте пропозиції, які вищі за якістю, послугами чи функціями

Спеціалізація: надавати пропозиції, вузько пристосовані до цілеспрямованого ринку

Крім того, для підтримки конкурентної переваги ТОВ «Авангард» важливий індивідуальний підхід. Те, що працює як конкурентна перевага в одній галузі, може не застосовуватися в іншій. Тому компанії повинні розвинути глибоке розуміння динаміки своєї галузі, потреб клієнтів і конкурентного середовища, щоб розробити унікальну та ефективну стратегію.

Підводячи підсумки, ми вважаємо, що формування маркетингової стратегії є ключовим аспектом зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «Авангард». Цей процес включає вибір та детальний аналіз різних конкурентних стратегій, оцінювання їхніх альтернатив та розробку кінцевої стратегії. Конкурентна маркетингова стратегія формує загальну модель поведінки підприємства, координує його дії та ресурси для досягнення довготривалих переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bahorka, M., Kuznetsov, A., & Koliesnik, V. (2024). Competitiveness as the main guideline for marketing management in agribusiness. *Three Seas Economic Journal*, 5(3), 14-19. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-3-3>
URL: <http://baltijapublishing.lv/index.php/threeseas/article/view/2561/2552>
2. Bahorka Mariia, Kvasova Liudmila, Abramovych Inna Comprehensive Analytical Assessment of Marketing Activities of Enterprises as a Basis for Making Anti-Crisis Management Decisions. *Green, Blue & Digital Economy Journal*, Volume 4 Number 3. Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2023, pp. 1-7 [in Ukrainian].
3. Bahorka, M., Ustik, T., & Kvasova, L. (2024). Selection and implementation alternatives for the marketing strategy of enterprise management. *Green, Blue and Digital Economy Journal*, vol. 5, no.1, pp. 1-8 <https://doi.org/10.30525/2661-5169/2024-1-1> [in Ukrainian].
4. Bahorka Mariia, Pysarenko Volodymyr (2024). Modern Approaches to the Implementation of a Marketing System for Anti-Crisis Management of Agricultural Enterprises. *Three Seas Economic Journal*, vol. 5, no 1. Riga, Latvia: «Baltija Publishing», pp. 13-18. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-2>
URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/threeseas/article/view/2376>
5. Багорка М.О., Кузовенко В.В. Конкуентоспроможність аграрних підприємств як основний складник їх адаптації до сучасних умов агробізнесу. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. «Економічні науки»*. 2024. Вип. 3 (75). С. 106-113. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-14>
URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/4408/4718>
6. Багорка М.О., Савенко О.А., Перерва К.А. Олеярнік О.О. Теоретичні засади формування менеджменту збутової діяльності підприємства. *Науково-практичний журнал «Інвестиції: практика та досвід»*. 2024. №18. С. 56-63. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.18.56
7. Багорка М.О., Абрамович І.А. Удосконалення системи маркетингового управління для підвищення адаптаційних можливостей

аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2024. Вип. 50. С. 7–14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-50-1>

8. Багорка М.О., Рощук М.О. Антикризовий маркетинг як основний складник стратегічного управління. *Науково-практичний журнал «Регіональна економіка та управління»*. 2021. № 3 (33). С. 4–8.

9. Багорка М.О., Писаренко В.В., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. Антикризовий маркетинг [текст]: навч. посіб./ – Дніпро: Журфонд, 2022. – 340 с.

10. Багорка М.О., Устік Т.В., Юрченко Н.І. Маркетингове забезпечення антикризового управління аграрним підприємством. *Науково-виробничий журнал «Держава і регіони»*. 2022. № 3 (126). С. 16-24.

11. Багорка М. О., Квасова Л. С. Комплексна аналітична оцінка маркетингової діяльності підприємств як основа прийняття антикризових управлінських рішень. *Трансформація економіки України в умовах глобальних викликів: актуальні проблеми, сучасні реалії, стратегії розвитку: монографія / за заг. ред. Л.М. Курбацької*. Дніпро: 2022. 308 с. (С. 87-100).

12. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Науковий журнал з питань економіки та бізнесу «Підприємництво та інновації»*. 2023. № 26. С. 32-37.

13. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Формування комплексної системи маркетингу на підприємстві. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Том. 31 (70). № 1. С. 102-108.

14. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Маркетингові резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Науковий економічний журнал «Інтелект ХХІ»*. Випуск 6. 2020. С. 20-26.

15. Багорка, М. О., Устік, Т. В., & Юрченко, Н. І. (2023). Формування маркетингової стратегії та шляхи її імплементації в систему управління аграрних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (7).

16. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Розробка шляхів адаптації сільськогосподарських підприємств до змін у маркетинговому конкурентному середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48.

17. Багорка М.О., Писаренко В.В., Юрченко Н.І. Вдосконалення системи антикризового управління підприємств агробізнесу на основі маркетингових інструментів та антикризових маркетингових рішень. *Науково-виробничий журнал «Держава і регіони»*. 2024. № 1 (131). С. 67-74. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-1-11>. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/1_2024/13.pdf

18. Вітвіцький В. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2015. № 2(2). С. 207-213.

19. Гриневецька Л.В. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. №38. 248-252.

20. Глухенька М. В. Стратегічний маркетинг як інструмент антикризового управління підприємством. *Стратегія розвитку України : науковий журнал*. 2019. №2. С. 129-134.

21. Головка-Марченко І. С. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 43. С. 67-73.

22. Грановська, В. Г. Теоретична конструкція формування конкурентних переваг аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10(1). С. 94-98.

23. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 227–234.

24. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О., Гудзинська Ю.С. Потенціал розвитку конкурентного середовища: методологічний аспект. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2020. № 23. С. 4-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2020_23_3

25. Головач К. С., Головач О. П., Трофімчук О. Л. Антикризові заходи та механізм їх реалізації в сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 53–60.

26. Головач К. С. Узагальнення наукових підходів до поняття «криза на підприємстві». *Вісник ЖДТУ*. 2015. № 1 (71). С. 74-79.

27. Данько Ю. І. Теоретико-методологічне обґрунтування підходів до моделювання рівня конкурентоспроможності аграрних підприємств *Інноваційна економіка*. 2016. №. 5-6. С. 76-80.

28. Данько, Ю. І. Формування систем забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств: монографія. Суми: Університетська книга, 2016. 301 с.

29. Желіховська М.В. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4, Т. 2. С. 225 – 227.

30. Зайцев, Ю. О. Теоретичні основи формування конкурентних переваг аграрних підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2015. № 5. С. 68-82.

31. Значек Р.Р., Статєва М.С., Мардар М.Р., Черевата Т.М. Аналіз маркетингового середовища та оцінка конкурентоспроможності нових продуктів підвищеної харчової цінності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2020. № 8. С. 32-42.

32. Занора В. О. Інтернет та цифровий маркетинг: теоретичні основи. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 36. С. 117–120.

33. Зеліч В. В., Сойма С. Ю., Криса В. В. Роль і значення комплексу інструментів маркетингових комунікацій та їх вплив на діяльність підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 43. С. 160–167.

34. Івченко Є.А., Мартинова Л.В., Мартинов А.А. Передумови формування системи антикризового управління на промислових підприємствах. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 5(2). С. 5-12.

35. Іваннікова М.М. Маркетингове управління конкурентними перевагами підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія: Економічні науки. 2011. № 5(50). С. 243-246.

36. Ільїн, В. Ю. Конкуренстоспроможність аграрних підприємств: питання методології. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 4. С. 108-111.

37. Калінос Г. І. Необхідність і економічна сутність антикризового управління підприємством. *Наука й економіка*. 2009. № 2. С. 212–215.

38. Кащена Н.Б., Чміль Г.Л. Маркетингове забезпечення антикризового управління торговельними підприємствами. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 4. С. 69-74.

39. Кириченко С.О., Ружицький А.В., Тульчинська С.О., Салоїд С.В. Концептуальні засади організації системи антикризового управління підприємством в умовах макроекономічної нестабільності. *Агросвіт*. 2021. № 9-10. С. 18-23.

40. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С.502-506.

41. Кузнецов А.Г. Маркетинг відео контенту на платформах стрімінгу. *Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу: Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної Інтернет – конференції, м. Дніпро, 25-26 жовтня 2023 р.* Дніпро: ПП Інтеграл, 2023. 227 с. (С. 187-190).

42. Колеснік В.М., Кузнецов А.Г. Роль маркетингового потенціалу сільськогосподарських підприємств за сучасних умов ведення бізнесу. *Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу: Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет –*

конференції, м. Дніпро, 24-25 жовтня 2024 р. Дніпро: ПП Інтеграл, 2024. 160 с. (С. 32-35).

43. Колеснік В.М., Кузнецов А.Г. Методи оцінки конкурентоспроможності та комплекс управлінських рішень, спрямованих на її підвищення в аграрних підприємствах . *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, м. Дніпро, 03-04 жовтня 2024 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2024. 252 с. (С. 137-139).

44. Красноруцький О. О., Зайцев Ю.О. Адаптаційний інструментарій управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Т. 1, № 1. С. 100-113.

45. Красноруцький О.О., Данько Ю.І., Орел А.М. Детермінанти впливу зовнішнього середовища на конкурентний потенціал аграрних підприємств та їх оцінка. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 3. С. 58-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_3_8

46. Кривобок В. К. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 14. С. 412-426.

47. Кузьмін О.Є., Подольчак Н.Ю. Формування та функціонування управлінських систем на засадах урахування фактора ризику. *Актуальні проблеми економіки*. Київ: Національна академія управління. 2003. № 10. С. 128–142.

48. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації http://essuir.sumdu.edu.ua/retrieve/82221/ALYONA_O_LEVYTSKAMethods_for_Assessing_Competitiveness_National_and_Foreign_Approaches_to_Classification.pdf

49. Мазур Г.Ф. Стимулювання ефективності та конкурентоспроможності агропромислового виробництва. *Економіка АПК*. 2015. № 6. С. 31.

50. Малік М.Й. Конкуентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: [монографія] К.: ННЦІАЕ, 2007. 270 с.
51. Олійник О. В., Макогон В.В. Взаємозв'язок конкурентних переваг і економічних результатів сільськогосподарських підприємств. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 4. С. 55-61.
52. Ослопова М. В. Трансформація макроекономічного маркетингового середовища аграрних підприємств в умовах глобалізації. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 2. С. 338-344.
53. Піляєва О. В. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених та студентів, 22 квітня 2016 року. Х.: Вид. «НТМТ». С. 703-708.
54. Поленкова М. В. Моделювання оптимальних рівнів конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах сталого розвитку. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Серія: Економічні науки. 2020. № 6. С. 41–52.
55. Пугачевська К.Й., Данилко М.М., Хроменко Д.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності бізнес-середовища. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 3. С. 17-21.
56. Рудич О.О. Теоретичні засади механізму управління ризиками сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2017. № 24. С. 15-19.
57. Савченко В.Ю. Антикризовий PR як інструмент антикризового менеджменту. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2018. Вип. 24. С. 160-161.
58. Савченко С.М. Науково-методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. №6.
59. Солнцев С.О., Москаленко О.Д., Черненко О.В. Система моніторингу маркетингового середовища підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2018. № 15. С. 341-354.

60. Спаський, Г. В. Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК*. 2017. № 9. С. 33-40.

61. Тульчинський Р.В., Кириченко С.О., Ружицький А.В., Салоїд С.В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 15-19.

62. Шебаніна, О. В., Федосєєва Г.С. Формування конкурентних переваг виробників сільськогосподарської продукції на світовому ринку: теоретичний аспект. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2016. № 2. С. 259-266.

63. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. С.402-412.

64. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія] / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

65. Яців І. Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: монографія. Львів: Український бестселер, 2013. 427 с.

66. Bei Ma, Jing Zhang. (2022). Tie strength, organizational resilience and enterprise crisis management: An empirical study in pandemic time. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 189-195.

67. Coombs W.T. (2015). *Ongoing crisis communication: planning, managing and responding*; University of Central Florida. SAGE, 78-79.

68. A. Inversini, M. DeCarlo, L. Masiero. The effects of customer-centricity in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 2020, vol.86, pp. 102-136.

69. Nakashydzе, T. Gil'orme. Energy security assessment when introducing renewable energy technologies. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2015, vol.4/8, No.76, pp. 54-59.

70. Reijers. *Business Process Management: The evolution of a discipline*. *Computers in Industry*, 2021, vol.126, pp. 28-43.