

**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**
« ____ » _____ **2022 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО
ПІДПРИЄМСТВА»**

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

Здобувача

Валентин КРИВУЛЯ

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

Марія БАГОРКА

Дніпро – 2022

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 _____
« ____ » _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ на підготовку кваліфікаційної роботи

КРИВУЛІ ВАЛЕНТИНА ЄВГЕНОВИЧА

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства»

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: 02.12.2022 р.

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти С(Ф)Г «Агроінтер» за 2017-2021 роки, виробничо-фінансові плани, маркетингові плани.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методичні аспекти системи маркетингового управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. 2. Сучасний стан конкурентоспроможності та маркетингового управління підприємством. 3. Формування системи маркетингового управління щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. 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 С(Ф)Г «Агроінтер». 7. PEST-аналіз чинників зовнішнього макросередовища. 8. Аналіз сильних та слабких сторін С(Ф)Г «Агроінтер». 9. Структуру споживання продукції С(Ф)Г «Агроінтер». 10. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. 11. Обсяги реалізації продукції С(Ф)Г «Агроінтер». 12. Маркетингові програмні продукти та їх характеристика. 13. Показники ефективності маркетингового управління. 14. Структура витрат на рекламу.

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
	Теоретико-методичні аспекти системи маркетингового управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств	грудень 2021 р.	
	Сучасний стан конкурентоспроможності та маркетингового управління підприємством	червень 2022 р.	
	Формування системи маркетингового управління щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства	вересень-жовтень 2022 р.	
	Висновки і пропозиції	листопад 2022 р.	
	Оформлення кваліфікаційної роботи	30.11.2022 р.	

Здобувач (ка) _____
(підпис)

Валентин КРИВУЛЯ
(ім'я, прізвище)

Науковий керівник _____
(підпис)

Марія БАГОРКА
(ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «Формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 100 с., 12 рис., 20 табл., 51 літературних джерела.

Об'єктом дослідження є процес розробки актуальної, скоординованої та функціонально-інтегрованої системи маркетингового управління.

Предметом дослідження є сукупність наукових теоретичних, методичних та практичних підходів для дослідження конкурентоспроможності та формування організаційно-економічного механізму управління аграрним підприємством.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження є обґрунтування доцільності впровадження управління маркетингом у сільськогосподарських підприємствах для забезпечення їх конкурентоспроможності.

Методи дослідження. Під час дослідження використано наступні наукові методи: аналізу та синтезу (для виявлення проблем формування механізму забезпечення конкурентоспроможності), теоретичного пошуку та абстрактно-логічного (для характеристики сутності складових конкурентоспроможності), моделювання (для побудови моделі організаційно-економічного та маркетингового механізму управління конкурентоспроможністю).

В роботі визначення категорії конкурентоспроможності підприємства; удосконалено науковий підхід до використання управління маркетингом у сільськогосподарських підприємствах, який передбачає застосування методів організаційно-економічного механізму управління для забезпечення конкурентоспроможності; запропоновано структуру організаційно-економічного механізму для вирішення задач ефективного управління конкурентоспроможністю С(Ф)Г «Агроінтер» та представлені ключові модулі маркетингового управління та маркетингового програмного забезпечення. Результати впроваджені в діяльність досліджуваного підприємства для підвищення конкурентоспроможності, полегшення взаємовідносин зі споживачами.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Маркетингове управління, конкурентоспроможність, аграрне підприємство, чинники середовища, комплекс маркетингу, маркетинговий програмний продукт.

KEYWORDS

Marketing management, competitiveness, agricultural enterprise, environmental factors, marketing complex, marketing software product.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	10
1.1. Дослідження сутності маркетингового управління та його оцінювання	10
1.2. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та чинники її формування	20
1.3. Методичні підходи оцінки конкурентоспроможності підприємства	26
Висновки до першого розділу	38
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика сільськогосподарського підприємства	40
2.2. Дослідження стану маркетингової діяльності та аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища С(Ф)Г «Агроінтер»	54
Висновки до другого розділу	68
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	68
3.1. Організаційно-економічний механізм маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства	70
3.2. Реалізація системи маркетингового управління для підвищення конкурентоспроможності С(Ф)Г «Агроінтер»	79
Висновки до третього розділу	94
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	100

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку аграрного виробництва потребує невідкладного вирішення комплексу життєво важливих завдань, серед яких поряд з подоланням кризи в сільському господарстві і його структурною перебудовою, реформуванням відносин, формуванням ринкової інфраструктури, є проблема конкурентоспроможності. В той же час, війна в Україні ще в рази погіршили становище вітчизняних агропідприємств, вплинула негативно на всі сфери суспільного життя та галузі виробництва.

Управління конкурентоспроможністю полягає у використанні методів отримання та збереження конкурентних переваг, що забезпечують ефективне функціонування та розвиток підприємства. Ця діяльність стосується практично всіх повсякденних бізнес-процесів підприємства.

Управління маркетингом – це мистецтво й наука вибору цільових ринків і отримання, утримання та зростання клієнтів через створення, доставку та спілкування вищу цінність. Перше завдання, яке стоїть перед підприємством, – визначити його потенціал у довгостроковій перспективі можливості, надані його ринковому досвіду та основним компетенціям. Щоб зрозуміти що відбувається всередині та поза підприємством потрібна надійна маркетингова інформація система, вона буде уважно стежити за зовнішнім середовищем.

Конкурентоспроможність відображає практично всі сторони економіки, визначає платоспроможність, фінансову стійкість підприємства, його місце на ринку і тому знаходиться постійно в центрі уваги. Слід зазначити, що відкритість економіки виявила слабкі конкурентні позиції вітчизняних товаровиробників в силу ряду як об'єктивних так і суб'єктивних причин: низький рівень технічної оснащеності, відсутність мотивації праці, незначна державна підтримка, використання витратних технологій та ін. Все це ставить Україну в залежність від імпорту продукції, підриваючи її продовольчу і економічну безпеку, тому формування стратегії забезпечення

конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є найбільш значущим напрямком вітчизняної науки на сучасному етапі.

На тлі тенденції до посилення економічної інтеграції українські підприємства стикаються з більшим тиском ринкової конкуренції, яка стосується не лише вітчизняних підприємств, але й іноземних підприємств. Компанії можуть отримати кращий розвиток, розширюючи ринок, що включає збільшення ринкової частки підприємств і розширення міжнародного ринку. Існує інший і необхідний спосіб посилити становище підприємств шляхом вдосконалення їхнього власного менеджменту, який включає побудову та динамічне маркетингове управління системою виробництва, реалізацією, якістю, покращення власних можливостей розвитку підприємства та створення унікальної конкурентоспроможності ядра підприємства.

Цілий ряд науковців займаються важливим питанням розмежування маркетингового менеджменту та управлінського маркетингу. Дослідження підприємств, проведені Мщинькою [45, 46], Фршкевичем та Рудавською [42], показують, що економіка все ще не відповідає умовам розвинутої ринкової економіки. Основною умовою застосування принципів маркетингової орієнтації є конкуренція та вільний вибір споживача [44]. Питання управління маркетингом часто були предметом дослідження в економічних наукових центрах університетів. Дослідження охоплювали різні групи підприємств, але вони не були пов'язані з сільським господарством.

Вагомий внесок в дослідження теоретико-методологічних основ конкуренції та конкурентоспроможності внесли такі відомі закордонні та вітчизняні вчені-економісти як: І. Ансофф, Г. Азоев, М. Портер, Ф. Хайек, Ж.-Ж. Ламбен, Р. Фатхутдинов, І. Должанський, Т. Загорна, А. Градова В. Савчук М. Сасенко та інші. Оглянута література представляє нам багато прийомів управління маркетингом, які призводять до підвищення ефективності розподілу та використання матеріальних і нематеріальних ресурсів

Однак, на сьогоднішній день, в економічній літературі недостатньо висвітлені особливості прояву конкуренції в сільському господарстві, не завжди простежується зв'язок між маркетинговим управлінням та конкурентоспроможністю. Висуваючи гіпотезу, автор стверджує, що сільське господарство, як і інші галузі народного господарства, має адаптуватися до правил ринкової економіки. Наше дослідження стосується сільського господарства, але насправді ми маємо на увазі не лише аграрне виробництво, але, перш за все, пристосування людей, які приймають наслідки інших сфер діяльності: виробництво, організаційна структура, право, фінанси тощо.

Виходячи з сучасної теорії та практики маркетингу, розробка та формування системи маркетингового менеджменту є найбільш ефективним способом функціонування підприємства в умовах конкуренції. Все це зумовлює необхідність проведення не лише поглибленого аналізу конкурентоспроможності підприємства, а й маркетингового управління, зокрема його участі в забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження є обґрунтування доцільності впровадження управління маркетингом у сільськогосподарських підприємствах для забезпечення їх конкурентоспроможності.

Для досягнення зазначеної мети визначені наступні завдання:

- провести узагальнення різних авторських поглядів щодо трактування та сутності поняття «конкурентоспроможність»;
- провести теоретичне узагальнення поняття маркетингове управління та встановити складники системи управління в сучасних реаліях;
- розкрити методичні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати сучасний стан господарської діяльності підприємства;
- оцінити стан конкурентоспроможності модельного підприємства та його маркетингову діяльність;

- здійснити аналіз середовища господарства з метою виявлення проблем, недоліків, позитивних сторін та можливостей;
- розробити організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможності підприємства;
- розробити практичні шляхи реалізації системи маркетингового управління на досліджуваному підприємстві.

Об’єктом дослідження є процес розробки актуальної, скоординованої та функціонально-інтегрованої системи маркетингового управління.

Предметом дослідження є сукупність наукових теоретичних, методичних та практичних підходів для дослідження конкурентоспроможності та формування організаційно-економічного механізму управління аграрним підприємством.

Методи дослідження. Під час дослідження використано наступні наукові методи: аналізу та синтезу (для виявлення проблем формування механізму забезпечення конкурентоспроможності), теоретичного пошуку та абстрактно-логічного (для характеристики сутності складових конкурентоспроможності), структурно-логічний (для побудови моделі організаційно-економічного та маркетингового управління).

Теоретичною й методологічною основою дослідження є класичні положення ринкової економічної теорії, роботи вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів зі стратегічних аспектів розвитку підприємств аграрного сектору економіки, з питань управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств, матеріали статистично-бухгалтерська звітність С(Ф)Г «Агроінтер», довідково-нормативні матеріали і наукова література за темою дослідження.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в обґрунтуванні теоретично-методичних аспектів та практичних рекомендацій, що вирішують завдання стосовно підвищення конкурентоспроможності підприємства та формування його конкурентної стратегії.

Результати дослідження, що містять наукову новизну, полягають у наступному:

вперше:

– запропоновано структуру організаційно-економічного механізму для вирішення задач ефективного управління конкурентоспроможністю С(Ф)Г «Агроінтер» та представлені ключові модулі маркетингового управління;

удосконалено:

– удосконалено науковий підхід до використання управління маркетингом у сільськогосподарських підприємствах, який передбачає застосування методів організаційно-економічного механізму управління для забезпечення конкурентоспроможності;

– визначення категорії «конкурентоспроможності підприємства», як реальна та потенційна здатність підприємства пристосуватися до зовнішніх умов на основі сформованих конкурентних переваг, реалізувати свою можливість щодо виробництва якісної і безпечної продукції та збувати її, задовольняючи потреби споживачів протягом тривалого проміжку часу із вигодою для себе, при цьому зберігаючи та посилюючи своє положення на ринку.

Апробація результатів дипломної роботи. Основні положення та результати досліджень, виконаних за темою кваліфікаційної роботи, обговорено та схвалено на Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (Дніпро, 20 вересня 2022 року) та на X Всеукраїнській інтернет-конференції «Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу» (25-26 вересня 2022 року).

Структура та обсяг дипломної роботи магістра. Дипломна робота магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Робота викладена на 100 сторінках комп'ютерного тексту, містить 20 таблиць, 12 рисунків. Список використаних джерел включає 51 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ
МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ
ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Дослідження сутності маркетингового управління та його оцінювання

Управління маркетингом і управління функціями маркетингу не мають однакового значення. Управління маркетингом часто розуміється як управління, орієнтоване на ринок, орієнтацію на клієнта або орієнтацію на ринок. Це стосується всієї компанії, виникає в кожному відділі, а також у менталітеті та поведінці кожного співробітника. Управління маркетингом зводиться до управління окремими частинами підприємства, що стосуються просування, розповсюдження, дослідження ринку, створення нових товарів і цін.

Вже доволі тривалий час в Україні відбувається процес запровадження правил ринкової економіки, і з цього приводу, отримані результати в економіці стосуються і аграрного сектору. Зміни, які відбуваються при організації діяльності відповідно до законів ринкової економіки мають в окремих випадках кардинальні зміни у сферах бізнесу. Зміни стосуються рівня роздержавлення майна в сільському господарстві, на сьогодні він сягнув 75%, що свідчить про переваги приватної власності. Сільське населення приймає свободу економічної діяльності та вільний ринок, через самостійне регулювання рівня цін та собівартості виробництва. В той же час, не можна не зважати на умови військового стану, кризові умови функціонування більшості підприємств, коли просто необхідним стає втручання держави. Свобода вибору бізнесу, право на прибуток, право на накопичення дуже добре сприймається суспільством, і кожен представник

агробізнесу має можливість ведення бізнесу самостійно з постійною конкуренцією та загрозою рівня невизначеності майбутнього. В умовах сьогодення вкрай важко вести агробізнес.

Складається враження, що багато жителів сільської місцевості не усвідомлюють, що таке вільна конкуренція. Вони не знають, що таке вільний ринок, як отримати правильну ціну, що якість продукції є важливим показником продажною ціни, як слідкувати за поставками тощо. Навіть сьогодні багато представників агробізнесу не знають, що джерело їх фрустрація - це надлишок пропозиції з усіма наслідками, що випливають, падінням ціни та обмеженням продажів. Вони в основному не розуміють іншої ситуації, яка має більше значення для споживача, ніж раніше для виробника [44]. Важко заперечувати зміни, які відбуваються у свідомості сільського населення, особливо молоді. Протягом тривалого періоду працівники міста і села мали багато відмінностей, на жаль, не на користь працівників аграрної сфери, а тепер другий зацікавлений у заможному населенні міста, оскільки було визнано, що попит на продукцію залежить від заможності міста. Сьогодні більшість сільських громад приймають підхід до встановлення цін відповідно до поточної ринкової конкуренції, а не на основі середньої вартості плюс маржа, як це було до 1990 року. Надлишок пропозиції на продовольчому ринку пов'язаний зі зниженням цін, але в межах ситуації, яка склалася сьогодні ціни на всі види аграрної продукції стрімко зростають. Без державного втручання, утримання мінімального рівня цін та використання державних фінансових ресурсів не можливо. В той же час, не треба забувати про якість продукції та оптимізацію витрат як основи нижчої ціни.

Управління маркетингом, яке є частиною стратегічного менеджменту, повинно включати рішення, пов'язані з маркетингом людських ресурсів. Це стосується рішень із довгостроковим впливом, оскільки вони враховують кількість і структуру зайнятості, рівень кваліфікації, системи заробітної плати та бонусів, а також системи просування та відбору.

Фермерські господарства, які функціонують на ринку відрізняються за масштабами виробництва, напрямом і рівнем спеціалізації, найменування сільськогосподарських культур, організаційною структурою, тощо. Але перед усіма ними постають питання:

- Яку продукцію виробляти?
- Хто буде потенційним споживачем?
- Де, коли і за скільки продавати продукцію?

Відповіді на ці питання прості, якщо мова йде про самозабезпечувальні господарства. Нас цікавлять переважно виробники, які мають значні зв'язки з ринками (комерційні господарства, які виробляють 32,2% усієї продукції). Для цієї групи господарств спрямовані різні методи аналізу ринку, які мають забезпечити найвищі вигоди. Далі ці господарства називали б підприємствами. Вони повинні застосовувати інструменти управління, особливо управління маркетингом, як це відбувається в галузевих компаніях.

Агропідприємства маркетингового керувані - це організації з правилами маркетингової орієнтації. Беручи до уваги наведене вище визначення, ми можемо спробувати визначити умови, яким має відповідати підприємство, щоб ми могли сказати, що в його управлінні дотримуються правил маркетингу. Управління маркетингом не є двосторонньою ознакою, але інтенсивність цієї характеристики різна, тому ми можемо визначити підприємства з різним ступенем маркетингової орієнтації.

Близнюк С.В. визначає «Маркетингове управління підприємством – це можливість організувати його діяльність на принципах оптимального використання наявного потенціалу та отримання найбільшого прибутку з урахуванням задоволення потреб споживачів» [7, с. 12].

Багато відомих фахівців висловлювались про важливість менеджменту. Вони стверджують, що мислення та дії менеджерів мають бути професійними в умовах гострої конкуренції та екстенсивної глобалізації. Рішення повинні базуватися на наукових і практичних процесах. Порівняння

різних підходів до управління маркетингом за ознаками промаркетингового керованого підприємства наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Погляди закордонних вчених щодо підприємств в основі яких лежить маркетингове управління

Автори	Особливості підприємства
Дж. Альткорн [41]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Його керівний персонал вибирає філософію, правила та інструменти. 2. Впроваджує інформаційні системи для управління маркетингом. 3. Він чітко визначає місію та маркетингові стратегії. 4. Він інтерпретує загальну стратегію для інструментів, що впливають на цільові ринки. 5. Правильно організовує маркетингові функції. 6. Має систему маркетингового контролю.
К. Фонфара [42]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Він збирає інформацію про потреби та очікування. 2. Виконує сегментацію ринку та вибирає цільовий ринок. 3. Він координує маркетингову діяльність з іншими внутрішніми функціями. 4. Контролює рентабельність (обсяг продажу - не тільки мета, але й прибуток; постійний аналіз рентабельності продукції, сегментів ринку і клієнтів).
С. Касевич [40]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Застосування індексу задоволеності клієнтів. 2. Застосування індексу вартості втраченого клієнта. 3. Періодичні зустрічі менеджерів з клієнтами. 4. Зв'язки між системою мотивації та індексом задоволеності клієнтів. 5. Правильна організаційна структура. 6. Залучення клієнтів до проектування нових продуктів і послуг. 7. Total Quality Management або участь у національному конкурсі.
Т. Крамер [49]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Це реалізує місію. 2. Систематичні маркетингові дослідження. 3. Свідомо обирає сегмент ринку. 4. Постійне спілкування з оточенням. 5. Знання та дотримання норм ЄС. 6. Він дотримується правил професійної етики.
І. Пенс [46]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Застосування індексу задоволеності клієнтів. 2. Застосування індексу вартості втраченого клієнта. 3. Його менеджери організовують періодичні зустрічі з клієнтами. 4. Пов'язує систему мотивації та індекс задоволеності клієнтів. 5. Має належну організаційну структуру. 6. Залучення клієнтів до проектування нових продуктів і послуг.

Окремі автори [49-50] підкреслюють різні особливості управління маркетингом. На основі таблиці 1 та проведеного автором дослідження ознаки сучасних маркетингових керованих підприємств визначено наступним чином:

- місія та бачення як довгострокова програма дій;
- маркетингове дослідження як основа для прийняття рішень;
- сегментація ринку та спроби виявлення ніш як напрямків ринкової діяльності підприємства;
- володіння та використання унікальних ресурсів як важливого елемента отримання переваги над конкурентами;
- прийняти парадигму змін як результат адаптації підприємства до оточення;
- система управління маркетинговим менеджментом, як надання важливості сучасним методам управління;
- соціальна відповідальність менеджменту, що враховує широкий спектр завдань підприємства.

Ознайомитися з сучасними підприємствами, керованими маркетингом, можна шляхом перегляду правил управління в компаніях АРА (АРА – Agricultural Property Agency), що займаються розведенням, тваринництвом і сільськогосподарським виробництвом. Таким чином ми могли б визначити, наскільки теоретичні чи практичні правила функціонування підприємств промисловості, торгівлі та сфери послуг відомі та застосовуються в сільськогосподарських підприємствах.

Організаційну структуру компанії, що відповідає маркетинговому менеджменту, створити не так просто. Труднощі виникають через те, що практика управління не завжди збігається з теоретичними концепціями дисципліни управління маркетингом. Вони включають багато елементів управління, що переходять від одного методу до іншого. Але лише деякі з них є інструментами, свідомо застосовуваними в практиці управління.

На основі проведеного нами дослідження більшість сільськогосподарських підприємств, які були тісно пов'язані з ринком і які знали, що питання управлінського маркетингу та маркетингового менеджменту є окремими частинами підприємства, надаємо деякі узагальнення. Емпіричні спостереження показали, що серед 15 сільськогосподарських підприємств Дніпропетровської області вісім правильно визначили свою місію з чіткими показниками, однак три з інших майже не наголошували на проблемі, а решта чотири підприємства не надали жодної інформації про місію. Питання про погляди було опущено в усіх п'ятнадцяти випадках. Тому було зроблено висновок про неправильне розуміння підприємствами суті цього поняття.

Пріоритети власників змінюються від стратегічного характеру підприємств і необхідності державного контролю над біологічними та технічним забезпеченням прогресує до приватизації зі зміною політики. Тому раді директорів важко чітко визначити подальшу позицію підприємства щодо виробництва, інвестицій та курсу розвитку.

Наступним елементом, що відрізняє підприємства, керовані маркетингом, є застосування маркетингових досліджень.

Більшість підприємств не проводять досліджень і не замовляють дослідження ринку. Аграрні громади переконані, що земля та основні фонди визначають рамки виробничої діяльності. Інші показники включають традиції та навички управління персоналом. Спостерігалось значне зростання знань про технологію та технології виробництва та вдосконалення технічного обладнання, але обговорення щодо застосування маркетингового підходу до управління не було очевидним. Питання та відповіді:

- які продукти (послуги) ми пропонуємо і кому?
- які ще продукти чи послуги ми можемо запропонувати?
- наскільки привабливі ринки?
- ми конкурентоспроможні на цих ринках?

Відзначимо, що рідко зустрічаються в практиці управління підприємствами сільського господарства. Це відображається в річних бізнес-планах, які керівники представляють раді директорів для прийняття. З цього випливає, що реалізація якісної сільськогосподарської продукції, особливо тієї, що входить до системи квот, не була предметом клопоту ради директорів. Менеджмент базувався на попередніх директивах, які характеризувались відсутністю обдумування можливостей продажу нових продуктів і нових ринків тощо. Три з п'ятнадцяти підприємств заявили, що вони збільшили кількість одержувачів, щоб знизити ризик неплатоспроможності. У всіх з них були створені посади, пов'язані з маркетингом.

На захист досліджень підприємства та аналізу введення в експлуатацію важко говорити про сегментацію ринку та спроби ідентифікації ринкової ніші. Однак деякі замітники їм існують. Одне з підприємств, що займається селекцією та насінництвом, проводить аналіз отримувачів щодо їхнього місцезнаходження, розміру та частоти закупівель, сортових переваг, способу оплати тощо. Проаналізовано ситуацію після інтеграції Польщі до ЄС; відбулася зміна конкуренції після зникнення торгових бар'єрів. Важливою частиною висновків була зміна фінансової ситуації, яка сталася через зниження рівня цін на сільськогосподарські ресурси, особливо на племінний матеріал; тому спостерігалось зростання доходів, пов'язане з підвищенням конкурентоспроможності. Усі підприємства більшою чи меншою мірою мають торговельні зв'язки з іноземними ринками, тому вони знають конкурентоспроможність іноземної продукції. Це може стати для них шансом скористатися сприятливою обставиною.

Володіння та використання унікальних ресурсів для отримання переваги над конкурентами є високоповажним атрибутом маркетингового менеджменту. Велику увагу ради директорів сільськогосподарських компаній приділяють кваліфікації персоналу, його навчання в країні та за кордоном. Слід підкреслити значну роль власника – Казначейства як

ініціатора, координатора та розповсюджувача підвищення стандартів знань шляхом систематичного навчання, яке проводять вітчизняні та іноземні відомі авторитети. Додаткові засоби отримання освіти включають допоміжний консультативний і дорадчий персонал, а також подорожі та навчання за кордоном. Слід звернути увагу на сприятливий вплив підприємства на його оточення. У багатьох проаналізованих компаніях наголошувалося на високих стандартах знання технології та техніки виробництва. Це спонукає нас ставитися до них як до центрів історії та спадщини сільського господарства, оскільки вони є поширювачами технічного та організаційного розвитку, а не лише місцевими постачальниками насіння та племінної худоби. У цьому контексті досліджувані підприємства усвідомлювали свої ресурси та використовували навички їх розподілу.

Фермери часто запитують, навіщо їм змінювати підприємство, яке добре працює. Відповідь одна – підприємство має адаптуватися до середовища, яке постійно змінюється. Що стосується сільськогосподарського підприємства, то ми помічаємо багато змін, коли українське сільське господарство адаптується до процедур ЄС. Зміни пов'язані з технологією виробництва: зміни, які є наслідком наукового прогресу, досвіду практичної економіки, появи нових сортів рослин, поліпшення генетичного матеріалу тварин, застосування нових технічних і організаційних рішень, зміни інфраструктури, пов'язаної з сільським господарством, підвищення вимог до якості продукції та сировини, а також захист навколишнього середовища. У цій ситуації той, хто не змінює методи виробництва, стає анахронізмом, відстає в розвитку і не може усвідомити події та діяльність навколо нього.

Управління маркетингом за своїм припущенням є прогностичним маркетингом, оскільки ряд операцій має передувати процесу розробки нового продукту – ідея, визнання на ринку, аналіз прибутковості підприємства, створення продукту, попереднє тестування, маркетингові тести та комерціалізація. У кожній системі управління, незалежно від застосування

складних методів управління чи просто простих інструментів, контроль є ключовим питанням. Відсутність контролю позбавляє тих, хто приймає рішення, важливої інформації про ефективність попередніх рішень, заважає поточній корекції завдань, не мотивує працівників. Електронні системи зв'язку дають можливість контролювати ефективніше і підвищувати ефективність роботи.

Аналіз поведінки керівного персоналу на підприємствах дозволяє зробити висновок, що систематичний контроль є великою рідкістю. Контроль є більш глибоким, коли підприємство знаходиться під загрозою, але коли воно процвітає, контроль є випадковим. Цей висновок показує, що нинішня норма поведінки полягає в тому, щоб не приймати пріоритети стратегічного управління. Це призводить до відсутності бачення майбутнього економічного розвитку бізнесу.

Концепція соціального маркетингу є сучасною адаптацією класичної маркетингової орієнтації. Перший відрізняється від другого тим, що враховує широкі суспільні проблеми, такі як створення нових робочих місць, оплата праці викладачів та охорона навколишнього середовища.

Невід'ємним елементом управління маркетингом є маркетинговий план, який розроблений для того, щоб зробити операції більш ефективними та ефективними. Дослідники показали, що сільськогосподарським підприємствам бракує попереднього ринкового досвіду, що призводить до проблем із веденням маркетингової діяльності. Підприємства, які приймають маркетингову орієнтацію, забезпечують кращу позицію на ринку. Це стосується компаній, що виробляють такі товари, як: насінневий матеріал, племінні тварини, матеріал для розплідників, свіжі фрукти та овочі, їстівна картопля тощо. Господарства, що орієнтуються на маркетинг, спрямовують свою діяльність на клієнта та його потреби, оскільки лише таке ставлення гарантує можливість продаж всього виробництва за ціною, що задовольняє.

Більш оптимістичні результати виходять, коли ми розглядаємо часткову реалізацію окремих особливостей управління маркетингом. У цьому випадку

можна стверджувати, що загальна обізнаність щодо філософії маркетингового менеджменту існує завдяки появі певних особливостей на кожному з підприємств, але діапазон цього типу менеджменту обмежений. Дуже небагато підприємств використовують дослідження ринку, системи контролю, сегментацію ринку та методи управління маркетингом громадської відповідальності.

Представлений погляд на обізнаність і практику управління маркетингом є скептичним, оскільки проаналізованими суб'єктами цього дослідження були провідні підприємства, що займаються біологічним і технологічним розвитком. Їх називають центрами історії та спадщини сільського господарства, тому вони зобов'язані керувати ними у відповідний спосіб. Ці результати викликають великий скептицизм щодо усвідомлення та впровадження маркетингового менеджменту в сільськогосподарському секторі української економіки.

Для нас важливо зазначити, що в основі системи маркетингового управління підприємством лежить структура внутрішньої організації, де кожен елемент (функціональні підрозділи) функціонують самостійно та інтегровано, має власну внутрішню активність, що протиставляє його оточенню, створює нові форми взаємодії, отримуючи синергійний ефект від такого поєднання.

Для нас є очевидним, що систему маркетингового управління підприємств формує поведінка споживача, а для цього треба розуміти його потреби, вимоги, побажання, пріоритети, цінності.

В цьому контексті, інтеграція України до Європейського Союзу та підпорядкування Спільній сільськогосподарській політиці (САР) вимагає від фермерів більшої відданості та знань у сфері управління бізнесом у ринковій економіці. Питання народного підприємництва ніколи не було таким важливим, як зараз, тому що без нього доступ до фінансових ресурсів ЄС буде обмеженим.

1.2. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та чинники її формування

Сучасні умови спонукають підприємців постійно контролювати рівень конкурентоспроможності підприємства. Можливість та ефективність адаптації підприємства до умови конкурентного середовища залежать від рівня його конкурентоспроможності. Ми провели дослідження щодо розуміння трактування цього поняття і переконались, що вчені-економісти неоднозначно трактують категорію «конкурентоспроможність підприємства», це різноманітність визначає складність і багатовимірність конкурентоспроможності.

В економічній літературі, як і немає єдиного визначення поняття «підприємство конкурентоспроможності», так і немає єдиної думки щодо механізмів її управління, факторів впливу та оцінки конкурентоспроможності за методами та ключовими показниками. Думки вчених хоч і здаються схожими, але все ж розходяться, ось чому доцільно було б розглянути кілька думок про механізм діяльності підприємства управління конкурентоспроможністю.

Поняття «конкуренція» багатозначне і не може бути зведене лише до спрощеного визначення. Аналіз проведених досліджень свідчить, що в економічній науці існують три основних підходи до визначення категорії конкуренції [12].

1. Поведінковий підхід, характеризує основні моделі поведінки ринкових суб'єктів. З точки зору цього підходу, конкуренція – це суперництво на ринку між економічними суб'єктами.

2. Функціональний підхід розглядає роль конкуренції в економіці.

3. Структурний підхід розглядає конкуренцію через аналіз структури галузі/ринку і зосереджується на умовах, які на цей час панують у певному економічному просторі.

Повнішому розкриттю суті конкуренції допоможе розгляд еволюції теоретичних поглядів вчених економістів на дану проблему (табл.1.2).

Наукові підходи до визначення сутності категорії «конкуренція»

Автор	Визначення
Поведінковий	
А. Сміт [31]	«Невидима рука» ринку, яка координує діяльність його учасників
М. Акулич [1]	«Суперництво на якому-небудь поприщі між окремими юридичними і фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети»
І. Борисенко [11]	«Змагання між економічними суб'єктами: боротьба за ринки збуту товарів з метою отримання більш високих доходів, прибутку, інших вигод»
Кобиляцький Л.С. [15]	«Суперницькі відносини між двома або кількома економічними суб'єктами господарської діяльності, які проявляються у вигляді прагнення кожного з них обійти інших у досягненні єдиної мети, отримати більш високий результат, відтіснити конкурента»
А. Шиманська [36]	«Суперництво між товаровиробниками за найбільш сприятливі, економічно вигідні умови виробництва та реалізації продукції»
Т. Шира [37]	«Боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів на доступних сегментах ринку»
М. Саєнко [29]	«Намагання як можна краще задовольнити критерії доступу до рідкісних благ»
Функціональний підхід	
О. Янковський [39]	Динамічний процес, що веде до відкриття нового товару (технології), через механізм «творчого руйнування», що очищає економіку від всього старого, непотрібного
Г. Пастернак [29]	Процес, за допомогою якого передаються і виходять знання
О. Шарапа [35]	Спосіб адаптації діючих на ринку суб'єктів до обставин, що змінюються
О. Піляєва [27]	«Змагання господарюючих суб'єктів, підприємців, коли їх самостійні дії ефективно обмежують можливості кожного з них однобічно впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному ринку»
Структурний підхід	
А. Левицька [18]	«Боротьба двох або більше фірм, коли кожна передбачає, що обсяг виробництва її конкурентів буде залишатися незмінним»
Т. Олійник [22]	Взаємодія безлічі незалежних господарських одиниць, що діють в умовах невизначеності
Р. Федоряк [33]	«Змагання в умовах відсутності монополії»

Узагальнюючи вищенаведені визначення категорії «конкуренція» вітчизняними та закордонними вченими-економістами, можемо визначити, що конкуренція формулюється як суперництво між господарюючими

одинацями, які мають інтерес у досягненні однакової мети за умови обмеженості ресурсів. Якщо цю мету позначити з боку ринкової економіки, то ринкова конкуренція є змагання суб'єктів агробізнесу та інших галузей за отримання прибутку.

У індуктивному підході існує два типи відносин між суб'єктами економічної системи: альтернативність і солідарність.

До першого типу відносин відносяться в які реалізація мети суб'єкта виключає реалізацію подібного порядку іншого сутність. Це щодо альтернативності.

До другого типу відносин відносяться ті, в яких реалізація мети суб'єкта є умовою реалізації подібної мети іншим. Це протиставлення солідарності. З цього загального виробництва виникають відносини суперництва і координація дій суб'єкти будь-якої економічної системи. Основною умовою виникнення відносин є суперництво визначений суб'єкт, який буде розташований у зоні інтересу для іншого суб'єкта – в ситуації альтернативності (або він, або інша особа). Між «гравцями» на ринку завжди існують відносини суперництва (конкуренції).

Ринок характеризується трьома силами, а саме: попитом, пропозицією та конкуренцією. Залежно від проявом і домінуванням цих трьох сил ринок визначається як монополія з досконалою конкуренція або монополістична конкуренція. У цьому контексті виявляється, що конкуренція є двигун розвитку та привід досліджувати, вивчати та керувати конкурентоспроможністю ринку гравців.

Явище конкуренції існує лише на вільному ринку. Ринок є тим, що забезпечує оцінка того, як розподілити дефіцитні фактори виробництва і як задовольнити необмежені потреби суспільства та фізичних осіб. Конкуренція в ринковій економіці виконує кілька функцій, як: відповідність – конкуренція є універсальним інструментом для порівняння ефективності різних економічних гравців для виявлення та стимулювання економічно найбільш працездатних; вибори – конкуренція є «природним відбором» на ринку

економіка. В результаті підвищується загальний рівень ефективності виробництва; заохочення – конкуренція заохочує креативність і підприємливість суб'єктів господарювання. Тим самим досягається ефективне використання дефіцитних виробничі фактори та стимулювання інноваційної діяльності; дисциплінуюча функція - конкуренція створює ситуацію альтернативності. Тому кожен суб'єкт господарювання веде свою діяльність не гірше ніж інші.

Як вже зазначалось раніше, з терміном конкуренція тісно пов'язане поняття конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність продукції чи окремого підприємства можна виявити тільки в умовах конкуренції [2].

Конкурентоспроможність підприємства є результатом багатьох факторів, які мають комплексний вплив на нього. Конкурентоспроможність як стан сільськогосподарського підприємства існує лише в ринкових умовах.

Конкурентоспроможність підприємства виражається в тому, що воно має здатність створювати надійні ринкові ніші, що свідчить про наявність унікальних ресурси як джерело конкурентоспроможності. Унікальними автор визначає ті ресурси, які мають такі характеристики: дефіцитність, унікальність і незамінність.

До потенціалу конкурентоспроможності підприємства можна включити:

1. Організаційна форма підприємства визначає його потенціал конкурентоспроможності. Цей критичний фактор визначає здатність до накопичення капітал, необхідний для побудови успішної бізнес-моделі на можливостях підвищення продуктивності факторів виробництва на підприємстві, можливість спеціалізації, концентрації та інтенсифікації процес виробництва. Завоювання частки ринку, розвиток інновацій і ступінь адаптивності підприємство до змін зовнішнього середовища.

2. Витрати виробництва. Придбання та зберігання кожного фактора виробництва породжує дві групи витрат: витрати на придбання факторів виробництва та витрати на використання факторів виробництва.

Керівництво сільськогосподарського підприємства прагне використовувати систему контрактів на надання витрати на виробництво та реалізацію готової продукції з метою мінімізації ринкового ризику. Щоб досягти цього, зроблено трансакційні витрати. Ці витрати представлені як «економічна лінія тертя у фізиці», тобто враховуються враховують асиметричність ринкової інформації (різний ступінь поінформованості учасників ринку в обмін) та вплив інституційного середовища на обмін товарів на ринку.

4. Диференціація продукту – це маркетинговий підхід до управління, заснований на ідеї, що клієнти є життєво важливими, і якщо підприємство встановлює з ними міцний зв'язок, воно матиме кращу конкурентоспроможність.

5. Ефективність управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства. Тут багато критерії оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю с.-г підприємства. Вважаємо, що при оцінці ефективності менеджменту обов'язково використовувати критерії мінімізації ринкового ризику. Це необхідно з огляду на зростання конкуренції на ринку як результатом чого стала посилення ринкової асиметрії серед ринкових агентів.

На думку представників інституційного підходу до конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства вплинула асиметрія ринкової інформації, основної складової недосконалість інституційного середовища та специфіка сільськогосподарського підприємства як виробництва система. При з'ясуванні сутності «конкурентоспроможності» підприємства та її оцінки необхідно вивчити ефективність менеджменту на підприємстві. Ефективність управління є однією з найбільш важливих показників гарної конкурентоспроможності компанії. Висока ефективність управління, заразом постійно встановлені взаємовигідні відносини з ринковими контрагентами, з якими мінімізує ринковий ризик і покращує свою ринкову позицію та владу.

Аналізуючи розглянуті точки зору можна прийти до висновку, що конкурентоспроможність – це комплекс набору різного роду характеристик, що володіють конкурентними перевагами при порівнянні їх між собою. У загальному вигляді конкурентоспроможність можна представити як здатність суб'єкта, продукції і послуг відповідати вимогам ринку та конкурувати на рівних в певній сфері діяльності.

Узагальнення висловлених думок різних груп авторів щодо «конкурентоспроможності» в підприємство показує, що підприємство повинно мати наступні характеристики, щоб бути в хорошій конкурентоспроможності: продуктивність факторів виробництва, що використовуються у виробництві; підвищення рентабельності активів; постійний та/або збільшення частки ринку; виробляти продукцію високої якості при мінімальних витратах виробництва; висока адаптивність до змін зовнішнього середовища; розвивати інновації; мати можливість реалізувати економію масштаб; формувати лояльний попит на свою продукцію та здійснювати ефективне управління. Різні вихідні точки у визначенні «конкурентоспроможності» обумовлені різними думками авторів, хто є вирішальним чинником успіху на ринку. Виведення на ринок сільськогосподарського підприємства залежить від: ефектів управління ресурсами, ефектів управління набутих знання та досвід роботи на підприємстві, а також вплив на управління адаптивністю підприємства до ринкових умов. Ці ефекти повинні сприяти в ситуації домінування на ринку над своїми конкурентами.

У сучасній економіці виділяють кілька аспектів конкурентоспроможності: конкурентоспроможність товарів, конкурентоспроможність товаровиробників (фірм, підприємств), конкурентоспроможність регіонів (країн, регіонів, націй). Так як підприємство є головною ланкою ринкової економіки, то високий рівень конкурентоспроможності підприємства дозволяє сформувати конкурентну економіку регіону, галузі та країни в цілому. Тому нашу увагу буде

приділено саме конкурентоспроможності підприємства, як найнижчому рівню ієрархії [12].

На нашу думку, визначенням, яке найбільш повно розкриває його сутність, є: «конкурентоспроможність підприємства» – це здатність підприємства підтримувати стійкі позиції на ринку, прибутково функціонувати, бути привабливим для інвесторів, заслужити добрий імідж серед споживачів та різноманітних суб'єктів господарювання [19].

Ураховуючи вище наведені визначення, пропонуємо наступне трактування конкурентоспроможності підприємства, як реальна та потенційна здатність підприємства пристосуватися до зовнішніх умов на основі сформованих конкурентних переваг, реалізувати свою можливість щодо виробництва якісної і безпечної продукції та збувати її, задовольняючи потреби споживачів протягом тривалого проміжку часу із вигодою для себе, при цьому зберігаючи та посилюючи своє положення на ринку.

Виходячи з того, що підприємство є відкритою системою, на рівень його конкурентоспроможності впливає безліч чинників, ступінь впливу яких різний та тіснота зв'язку також різна. Саме ці чинники виступають рушійною силою, в залежності від напряму та характеру дії, а також впливають на кількісні та якісні показники діяльності підприємства та продукту. При цьому для нас є принциповим відокремлення понять «конкурентоспроможність продукції» та «конкурентоспроможність підприємства», хоча без сумніву вони існують у тісному зв'язку та взаємодоповнюючими, взаємопов'язаними категоріями. Конкурентоспроможність підприємства визначає продукція, хоча по відношенню до підприємства це комплексне, багатогранне поняття з цілою системою показників щодо ресурсного потенціалу, продукції, ефективності виробництва тощо.

Нині існує велика кількість класифікацій чинників конкурентоспроможності підприємств. В економічній літературі чинники конкурентоспроможності прийнято поділяти на зовнішні та внутрішні. На

основі проведених досліджень нами було виокремлено основні групи чинників, що формують конкурентоспроможність підприємств усіх галузей світового господарства, а саме: чинники впливу, чинники забезпечення та чинники розвитку (рис.1.1).



Рис. 1.1. Класифікація чинників формування конкурентоспроможності підприємства

До групи чинників впливу доцільно віднести ті аспекти, які на конкурентоспроможність підприємства надають вплив різного ступеня інтенсивності, але в той же час саме підприємство не може на них впливати. Ці чинники підприємство змушене враховувати. Це, перш за все, чинники макросередовища, а саме:

- політичні чинники повинні враховувати урядову стабільність, державне регулювання підприємництва і конкуренції в галузях, зміни в законодавстві;

- економічні чинники визначають купівельну спроможність, курс валюти, рівень інфляції, рівень безробіття, доходи населення, оподаткування, кредитування, вартість споживчого кошика і ціни на ресурси [11];

- соціальні чинники пов'язані з впливом статевовікового складу населення, його чисельності, рівень міграції, структурою сільського і міського населення;

- науково-технічні чинники характеризуються рівнем розвитку науки і технологій.

Чинники мікросередовища представлені впливом конкурентів, постачальників, партнерів та споживачів на дії підприємства. Зазначені чинники можна охарактеризувати наступним чином:

- конкуренти спонукають підприємство боротися за ринок збуту, пропонуючи споживачеві більш вигідні товари, умови їх реалізації та сервісу;

- постачальники впливають якістю і ціною сировини і матеріалів, умовами їх поставки і оплати;

- партнери роблять значний вплив на функціонування та сталий розвиток підприємства;

- споживачі надають найсильніший вплив на діяльність підприємства.

Орієнтація на споживача є одним з основоположних причин його успіху на ринку. Підприємство повинно знати і враховувати потреби споживача (не тільки очевидні, але приховані), ступінь їхньої задоволеності, основні тренди їх розвитку в подальшому.

Чинники забезпечення (формування, підтримки) конкурентоспроможності підприємства представлені територіальним розташуванням підприємства, етапом життєвого циклу, на якому воно знаходиться, наявністю в необхідній кількості та якості ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, нематеріальних).

Чинники розвитку конкурентоспроможності підприємства слід поділити на чинники, що визначають напрямок і ступінь технічного, економічного, організаційного розвитку. Чинники, що сприяють технічному і

технологічному розвитку, визначаються не тільки рівнем науково-технічного прогресу в глобальному масштабі, а й науково-технічним потенціалом самого підприємства.

До чинників організаційного розвитку, що викликають необхідність проведення різного роду організаційних змін, слід віднести: місію підприємства, організаційно-правову форму, організаційну культуру, систему комунікацій, систему управлінського контролю, рівень маркетингу, імідж, екологічність виробництва, здатність до постійного вдосконалення.

Слід зазначити, що всі чинники конкурентоспроможності взаємозалежні і взаємообумовлені. Врахування природи і ступеня впливу чинників, що діють на підприємство, дозволить здійснювати процес управління його конкурентоспроможністю більш результативно і ефективно.

1.3. Методичні підходи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Для встановлення привабливості об'єкта в економіко-господарському аспекті і визначення його рівня конкурентних позицій використовуються різні методи оцінювання конкурентоспроможності. Визначення та оцінка за допомогою ключових показників є невід'ємними складовими методики і в першу чергу, для розробки заходів по підвищенню конкурентоспроможності, вибору контрагентів для спільної діяльності, складання програм і планів виробництва та виходу підприємства на нові ринки.

Критичний погляд, який ґрунтується на опануванні літературних джерел, з даної проблематики свідчить про неоднозначність методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності, які обумовлюють множинність використовуваних методик її проведення, що переважно носять не описовий, а економічний, кількісний характер. У загальному вигляді процес оцінки

конкурентоспроможності підприємства складається з наступних етапів (рис. 1.2):



Рис. 1.2 Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства

По-перше, оцінка конкурентоспроможності, тобто розрахунок кількісного показника конкурентоспроможності підприємства є вихідним моментом для оцінки ефективності його виробничо-господарської діяльності в умовах ринкової економіки.

По-друге, вивчення конкурентоспроможності має проводитися систематично, з урахуванням життєвого циклу продукту, що виробляється. Такий підхід дозволяє своєчасно приймати рішення щодо оптимізації асортименту виробленого продукту, необхідності пошуку нових ринків або нових ринкових ніш, розширення та створення нових виробничих потужностей.

По-третє, специфіка методики оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства викликає необхідність використання ряду показників, без аналізу яких не можна обійтися при загальній оцінці виробничо-господарської діяльності підприємства.

Слід значити, що оцінка конкурентоспроможності підприємства, має свої специфічні риси і завдання (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Джерела стійкості конкурентних переваг

Джерело	Тип переваг
Особливе положення на ринку	Захищена ринкова ніша; ефективна диференціація продукту; низька вартість виробництва.
Спеціальні компетенції	Спеціальні знання; орієнтація на споживача; довготривалі взаємовідносини з суб'єктами маркетингового середовища; сприятлива організаційна культура.
Спеціальні ресурси	Висока функціональність; ефект масштабу (мінімальне значення середніх витрат на певний розмір виробництва) пільговий доступ до фінансових ресурсів.

Наступний принцип, на нашу думку, можна вважати безперервним моніторингом зовнішнього середовища. Оскільки ринкове середовище характеризується шляхом динамічних перетворень важливо своєчасно визначити переваги та загрози компанії, які формуються внаслідок тенденцій на ринку ситуації. Процес проведення цього моніторингу повинен відповідати двом вимогам: безперервність і комплексність. Комплексна спрямованість передбачає необхідність охоплення держави як макросередовища (політика, державне регулювання, економічні цикли, технологічний розвиток, соціокультурні тенденції) та мікросередовища (ринок ємність і потенціал, поведінка споживачів, характер сегментації ринку, взаємодія з постачальниками, функціонування каналів збуту, соціально-економічні тенденції в промисловості). В організаційно-методичному плані цей принцип реалізується через регулярні маркетингові аудити.

При цьому основним стає вибір методу оцінки бізнес-конкурентоспроможності підприємства. Найважливіше рішення, тому що оцінка повинна бути комплексною і точною, нести об'єктивної кількісної та якісної інформації, і в той же час не повинен вимагати значні витрати часу і грошей.

Проблема підвищення бізнес-конкурентоспроможності організації тісно пов'язана методологічно до її оцінки, оскільки вона є орієнтиром у прийнятті рішень щодо зміцнення ринкових позицій суб'єкта господарювання і, водночас, свідчить про ефективність поточної діяльності. Оцінка конкурентоспроможності є методологічною основою для визначити шляхи підвищення бізнес-конкурентоспроможності підприємства та прийняття відповідних рішень з формування та управління конкурентними перевагами. Це дозволяє визначити сильні сторони і недоліки в діяльності господарюючого суб'єкта, зміцнення його переваги та усунути слабкі сторони.

На даний момент не існує загальноприйнятого підходу до оцінки бізнесу конкурентоспроможність підприємств. Вибір методу оцінки є суб'єктивним процесом, і оцінка конкурентоспроможності певного об'єкта за допомогою різних методик і підходів, можуть бути отримані абсолютно протилежні результати. З цього приводу є дослідження багатьох економістів зосереджено на дослідженні теоретико-методологічних основ детермінації конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. З цієї причини аналіз існуючих методів і виявлення методики, які дозволили б більш об'єктивно і точно визначити рівень конкурентоспроможності підприємств є актуальною метою.

Для цього ми провели аналіз наступної загальновідомої конкурентоспроможності методи оцінки.

1. Оцінка конкурентоспроможності з точки зору порівняльних переваг. Тут головний критерій низькі витрати, пов'язані з цим методом оцінки. Цей метод виражає найбільш традиційний точка зору щодо конкурентних переваг

підприємства: чим вища конкурентоспроможність підприємства виробленої продукції, тим вище конкурентоспроможність підприємства. Простота методу є його перевага. Однак він не враховує всі інші фактори конкурентоспроможності знижує об'єктивність оцінки, тоді як якісна оцінка конкурентоспроможності підприємству потрібна більш детальна інформація.

2. Оцінка конкурентоспроможності в рамках теорії рівноваги А. Маршалла, що передбачає наявність у підприємства виробничих факторів, які можуть бути використані підприємства ефективніше, ніж у конкурентів. Ця теорія застосовна, коли є ринок характеризується станом рівноваги, який передбачає наявність ідеальних умов конкуренції. Підприємство досягає максимального обсягу виробництва і реалізації продукції на постійному рівні попиту і розвитку технологій на даному ринку. Однак така ситуація не типова для практики. Крім того, розглядаючи лише вартість факторів виробництва, ми ігноруємо можливості нематеріальні активи підприємства (якість продукції, імідж, рекламний ефект тощо), чий вплив може бути досить вирішальним. У зв'язку з цим застосування описаної теорії не завжди може дати результат надійні результати.

3. Оцінка конкурентоспроможності за якістю продукції. Цей метод заснований на оцінці ряду якісних показників продукції та їх порівняння з відповідними параметрами конкуруючих продуктів. Перевагою цього методу є можливість враховувати переваги споживачів. Однак є й інші важливі фактори конкурентоспроможності ігнорується, що знижує достовірність та об'єктивність такої оцінки.

4. Метод «профіль вимог» заснований на застосуванні шкали експертних оцінок, що визначає ступінь просування певного підприємства та кореляцію з найсильнішим конкурентом. Перевагою цього методу є наочність оцінки. Недоліком є те, що експертні оцінки можуть бути суб'єктивними і не відображати реальної ситуації.

5. Метод «профілью полярностей» заснований на порівнянні параметрів, що вказують на сильні та слабкі сторони підприємства в порівнянні з

підприємствами-конкурентами. Рівень конкурентоспроможності за цим методом можна визначити легко і швидко. Однак при цьому ми можемо не враховувати деякі характеристики діяльності підприємства та його конкурентів слід враховувати при визначенні рівня конкурентоспроможності. Тому застосування цей метод також не може дати комплексної оцінки конкурентоспроможності.

6. Існує група так званих «матричних методів» оцінки конкурентоспроможності підприємства. Ці методи оцінки конкурентоспроможності підприємства ґрунтуються безпосередньо на маркетинговій оцінці діяльності господарського суб'єкту, а також його продукції. Для оцінки конкурентоспроможності будуються моделі, які представляються у вигляді таблиці (системи координат) і враховують життєвих цикл окремого виробника або продукції. Дані методи оцінки є досить простими і дають наочну інформацію. Більш того, вони засновані на розгляді процесу конкуренції в розвитку і, в разі наявності правдивої інформації, дають можливість здійснити досить якісний аналіз конкурентних позицій. Ми проаналізували матричні методи і встановили, що в їх основі є встановлення конкурентної позиції підприємства та розробка підходів до її зміцнення.

Основні принципи кількісної оцінка конкурентоспроможності підприємств:

- цілісність, яка передбачає оцінку всіх суттєвих показників;
- однозначність, тобто неприпустимість різного трактування результатів;
- узгодженість, тобто вивчення показників конкурентоспроможності комплексно з урахуванням їх поведінка в часі;
- об'єктивність, яка означає, що результати дослідження мають відображати фактичне конкурентоспроможність суб'єкта господарювання;
- простота, що зводить до мінімуму можливі помилки;
- економічна доцільність;

- порівнянність, тобто можливість порівняти отримані результати з показниками конкурентів.

Основні методи, які базуються на побудові матриць ми узагальнили в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Матричні методи та їх характеристика

Метод	Сутність
Матриця Boston Consulting Group (BCG)	це теоретично обґрунтований метод, який базується на маркетинговій оцінці продукції. Цей спосіб відрізняється простотою і зрозумілістю. Це дозволяє приймати стратегічні рішення щодо товарної стратегії. Однак цей метод часто не враховує фінансові характеристики підприємства конкурентоспроможність
Матриця McKinsey	представляє систему координат, яка використовується для побудови стратегії рішення на основі співвідношення двох параметрів: «конкурентоспроможності компанії» і «привабливості галузі»
Матриця Ансоффа	призначена для розробки можливих стратегій дій компанії в рамках умови зростаючого ринку. Можливість зростання визначається між категоріями існуючий ринок і існуючий продукт, існуючий ринок і новий продукт, новий ринок і існуючий продукт, і новий ринок, і новий продукт
Матриця SWOT	дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а а також визначення потенційних можливостей і зовнішніх загроз. SWOT-аналіз пропонує можливість використання великої кількості якісних характеристик і дозволяє характеризувати фактори ефективності підприємства, які не піддаються кількісній оцінці
STEP-аналіз	дозволяє вивчити зовнішнє макросередовище підприємства. Він полягає в послідовному описі чотирьох груп фактори: соціальні, технологічні, політичні, економічні. Цей метод дозволяє оцінити вплив факторів зовнішнього макросередовища, хоча і не враховує внутрішній потенціал підприємства і не дає чіткої кількісної оцінки, яка могла б дати інформацію про конкурентоспроможність підприємства.

Матричні методи оцінювання прості у використанні. Однак їх відрізняє суб'єктивність, яка виражається в тому, що вони здатні відобразити конкурентоспроможність підприємства саме в рамках конкретної галузі. Крім того, ці методи не враховують багатьох факторів, зокрема фінансового стану підприємства та його виробничих можливостей. Тому їх використання є доцільним для отримання якісної характеристика конкурентоспроможності об'єкта, яка доповнює об'єктивну кількісну оцінку.

8. При оцінці конкурентоспроможності часто використовуються методи експертної оцінки. Головною перевагою цього підходу полягає в його універсальності, а також у можливості простого отримання і оперативно провести необхідну оцінку конкурентоспроможності підприємства. Методи експертної оцінки є незамінні у випадку, коли неможливо кількісно визначити певні параметри. Якість результатів отримане при такому підході цілком залежить від професіоналізму експертів, їх інтуїції і бачення. Крім об'єктивної оцінки має сенс використовувати експертні висновки конкурентоспроможність.

9. Графічний метод, заснований на побудові «радіальної діаграми конкурентоспроможності», або «гіпотетичного багатокутника», заснований на аналізі з восьми факторів конкурентоспроможності підприємства. Ці фактори представлені як багатокутні вектори. Накладаючи отримані полігони конкурентоспроможності різних підприємств один на одного, ми можемо наочно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства по відношенню до конкурентів. Головною перевагою цього методу є наочність отриманих результатів. Недолік стосується можливі труднощі у визначенні фактичної довжини векторів, що вказують на статус певного конкурентний фактор підприємства. У зв'язку з цим результати, отримані за допомогою даного методу, цілком достатні звичайні і потребують уточнення.

Існує група методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка дає мету опис об'єкта оцінки. До них відносяться обчислювальні, а також комбіновані обчислювально-графічні методи. До визначають рівень конкурентоспроможності об'єкта, використовуються різноманітні критерії оцінки, які закладають основа розрахунку індивідуальних, групових та інтегральних показників. Для наочності обчислювальний а графічні методи забезпечують графічну ілюстрацію, яка полегшує аналіз. Перевага ці методи відрізняються точністю і точністю отриманих результатів, хоча вони трудомісткі і вимагають конкретної інформації.

Інша група методів оцінки конкурентоспроможності базується на системному підході основу якої становлять результативні показники (табл. 1.3). Дану методику оцінки запропонував Д. Сінк і більшість компаній користуються саме цією методикою за підсумками семи взаємопов'язаних підсистем, які розрізняють за вагою важливості та силою впливу:

- результативність, що визначається порівнянням фактичних результатів із запланованими;
- ефективність, що характеризує рівень ресурсозбереження;
- якість, що визначається як відповідність властивостей виробленого продукту вимоги та стандарти;
- рентабельність, яка розраховується як співвідношення загальних доходів і загальних витрат;
- рівень оновлення асортименту.

При структурному підході основним критерієм, що характеризує конкурентоспроможність підприємства, є це здатність до консолідації на ринку та рівень конкуренції. При такому підході оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства є досить складним, оскільки визначення бар'єрів для входження на ринок і кількісна оцінка ринкової частки підприємства є досить проблематичними не завжди об'єктивні.

Функціональний підхід заснований на порівнянні економічних показників діяльності підприємства з підприємствами конкурентів.

На наше переконання, при оцінці конкурентоспроможності доцільно використовувати наступні параметри:

- показники виробничої діяльності підприємства;
- показники трудової діяльності підприємства;
- показники конкурентоспроможності продукції;
- індекс фінансового стану підприємства;
- показники маркетингової діяльності;

- займана частка ринку, яка відображає вплив зовнішніх факторів конкурентоспроможності.

Проаналізовано методики оцінки конкурентоспроможності підприємств на основі наявний теоретичний матеріал. Результати аналізу дозволили автору запропонувати методику оцінки конкурентоспроможності підприємств. Цей метод дає однозначну комплексну оцінку конкурентоспроможності підприємства та дозволяє визначити стан підприємства, що розглядається далеко від еталонного підприємства.

Висновки до розділу 1:

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

1. Управління маркетингом і управлінський маркетинг належать до основних областей маркетингу на кожному підприємстві;

- підприємства аграрної сфери, промисловості, торгівлі чи сфери послуг, які практикують методи управління маркетингом та отримують значні економічні результати;

- на основі досліджень та господарської практики можна виділити основні особливості маркетингового менеджменту;

- сільськогосподарські підприємства мало знають і рідко застосовують сучасні методи управління маркетингом.

2. Посилаючись на сформульовану у вступі гіпотезу дослідження, слід підкреслити, що вона є актуальною та важливою для сільськогосподарських підприємств. Результати цього аналізу дослідження показують, що ці сільськогосподарські підприємства застосовують певні методи управління маркетингом, хоча і в обмеженому масштабі. Деякі роздуми свідчать про те, що багато підприємств, особливо сільськогосподарські, мають застарілу структуру управління. В той час як обставини, що змінюються, вимагають нового менеджменту, і це передбачає запровадження нової системи відбору працівників, відмінної від поточного критерію теоретичної та практичної

підготовки працівників. Зміни такого характеру призведуть до більшого впровадження методів управління маркетингом сільськогосподарським бізнесом.

Узагальнення висловлених думок різних груп авторів щодо «конкурентоспроможності» в підприємство показує, що підприємство повинно мати наступні характеристики, щоб бути в хорошій конкурентоспроможності: продуктивність факторів виробництва, що використовуються у виробництві; підвищення рентабельності активів; постійний та/або збільшення частки ринку; виробляти продукцію високої якості при мінімальних витратах виробництва; висока адаптивність до змін зовнішнього середовища; розвивати інновації; мати можливість реалізувати економію масштаб; формувати лояльний попит на свою продукцію та здійснювати ефективне управління. Різні вихідні точки у визначенні «конкурентоспроможності» обумовлені різними думками авторів, хто є вирішальним чинником успіху на ринку. Виведення на ринок сільськогосподарського підприємства залежить від: ефектів управління ресурсами, ефектів управління набутих знання та досвід роботи на підприємстві, а також вплив на управління адаптивністю підприємства до ринкових умов. Ці ефекти повинні сприяти в ситуації домінування на ринку над своїми конкурентами.

4. В літературі не дійшли до спільної думки щодо кількості та складу показників оцінки конкурентоспроможності підприємства. Це пояснюється головним чином розбіжностями в поглядах авторів на природу економічної категорії «конкурентоспроможність». З одного боку є прагнення максимально охарактеризувати конкурентоспроможність, що призводить до надмірного розширення кількості запропонованих для оцінки показників, які в свою чергу, заважає їх практичному використанню. З іншого боку є бажання розробити окремий показник, який легко і швидко вимірює сукупну конкурентоспроможність підприємства.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Організаційно-економічна характеристика сільськогосподарського підприємства

Селянське фермерське господарство «Агроінтер» Синельниківського району Дніпропетровської області розташоване в Степовій зоні у північно-східній частині Дніпропетровської області. Господарство знаходиться на території смт Іларіонова по вул. Харківська, 84 за 27 км від районного центру.

С(Ф)Г «Агроінтер» було створене у 2004 році і на сьогоднішній день є сучасним підприємством із загальною земельною площею в 1953,4 га.

Господарство було створено як сімейне підприємство – як організація, де рішення власників, керівники враховують родинні зв'язки. В Україні причиною виникнення та поширення односімейних видів бізнесу є необхідність шукати реалізацію холдингів сімейних факторів виробництва, щоб отримати дохід, необхідний для задоволення своїх потреб. Мета сімейного підприємства не відрізняється від традиційного – максимізація отриманого доходу з джерела забезпечення потреб членів сім'ї. Основними є конкурентні переваги сім'ї – це природно, тому що підприємство засноване на власності та праці сім'ї, але також наймають працівників на основі укладання трудових договорів.

Підприємство, має приватну форму власності і діє на основі статуту. Організаційна структура підприємства спрямована на встановлення чіткого взаємозв'язку між підрозділами підприємства, розподілу між ними прав і відповідальності. Для своєї виробничо-господарської діяльності господарство взяло в оренду земельні угіддя.

Основною метою діяльності фермерського 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.

Місією С(Ф)Г «Агроінтер» є забезпечення продовольчої потреби району якісною сільськогосподарською продукцією за конкурентоздатною ціною і отримання прибутку, який забезпечить господарству розширене відтворення.

Основний вид діяльності С(Ф)Г «Агроінтер»: вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (основний). Господарство має вигідне місце розташування для реалізації сільськогосподарської продукції.

Клімат району характеризується жарким літом та відносно холодною зимою. Слід відзначити, що вміле використання клімату є частиною заходів, направлених на підвищення урожайності сільськогосподарських культур.

Господарство розташоване на території з рівнинним рельєфом з окремими підвищеннями до 100-130 м. Ґрунти переважно мало- та середньогумусні чорноземи. Завдяки ґрунтам у господарстві склалися сприятливі умови для вирощування сільськогосподарських культур.

Матеріально-технічну базу селянського фермерського господарства «Агроінтер», перш за все, складають транспортні засоби та предмети праці, що функціонують у всіх галузях сільського господарства. До них відносяться земля, трактори і сільськогосподарські машини, запасні частини, ремонтні та будівельні матеріали, насіння і садивний матеріал, мінеральні добрива, пально-мастильні матеріали та ін.

Земля є головним засобом виробництва, так як без неї неможливий розвиток рослинництва і тваринництва, а інші засоби проявляють себе, як правило, через її раціональне використання. Земельні ресурси підприємства представлені площею земельного фонду, залученого у виробництво. Земля належить до непоправних засобів виробництва в сільському господарстві та

виконує одночасно дві найважливіші функції: служить предметом праці, тому що люди впливають на неї знаряддями праці в процесі обробки ґрунту; виступає в якості засобу праці, оскільки за допомогою механічних, фізичних, хімічних та інших її властивостей людина впливає на культурну рослину в потрібному напрямку.

Склад і структура земельних угідь С(Ф)Г «Агроінтер» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Склад і структура земельних угідь С(Ф)Г «Агроінтер»

Показники	2019		2020		2021		2021 р. до 2019 р., %
	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа	2172	100,0	1965	100,0	1772	100,0	81,6
Площа сільськогосподарських угідь	2157	99,3	1950	99,2	1755	99,0	81,4
в т.ч. рілля	2012	92,6	1896	96,5	1639	92,5	81,5
інші угіддя	145	6,7	54	2,7	66	3,7	45,5
Коефіцієнт розораності	0,93	-	0,97	-	0,93	-	100,1
Коефіцієнт освоєння	0,99	-	0,99	-	0,99	-	99,7
Припадає на одного працівника, га:							
– с.-г. угідь	61,6	-	60,9	-	56,6	-	91,9
– ріллі	57,5	-	59,3	-	52,9	-	92,0

Проаналізувавши дані таблиці 2.1 можна відзначити, що площа землі С(Ф)Г «Агроінтер» у 2021 році значно змінилася в порівнянні з 2020 і 2019 роками. Так, загальна земельна площа в 2021 р. становила 1772 га і в порівнянні з 2019 роком зменшилася на 400 га або на 18,4 %. Слід зазначити, що значного скорочення зазнали і площі сільськогосподарських угідь, у 2021 році сільськогосподарські угіддя займають в господарстві 99 %, що на 18,6 %

менше ніж у 2019р, з них рілля складають 92,5 %. Всі інші угіддя займають найменшу територію – 3,7 %. Значення коефіцієнта розораності сільськогосподарських угідь на протязі всього періоду змінювалось, так збільшення коефіцієнту розораності протягом досліджуваного періоду на 0,1 %, при одночасному зменшенні коефіцієнта освоєння на 0,3% свідчить про високий рівень інтенсивності використання посівних площ.

Далі доцільно розглянути розмір і структуру посівних площ С(Ф)Г «Агроінтер». Дані для аналізу представлені на рис. 2.1.

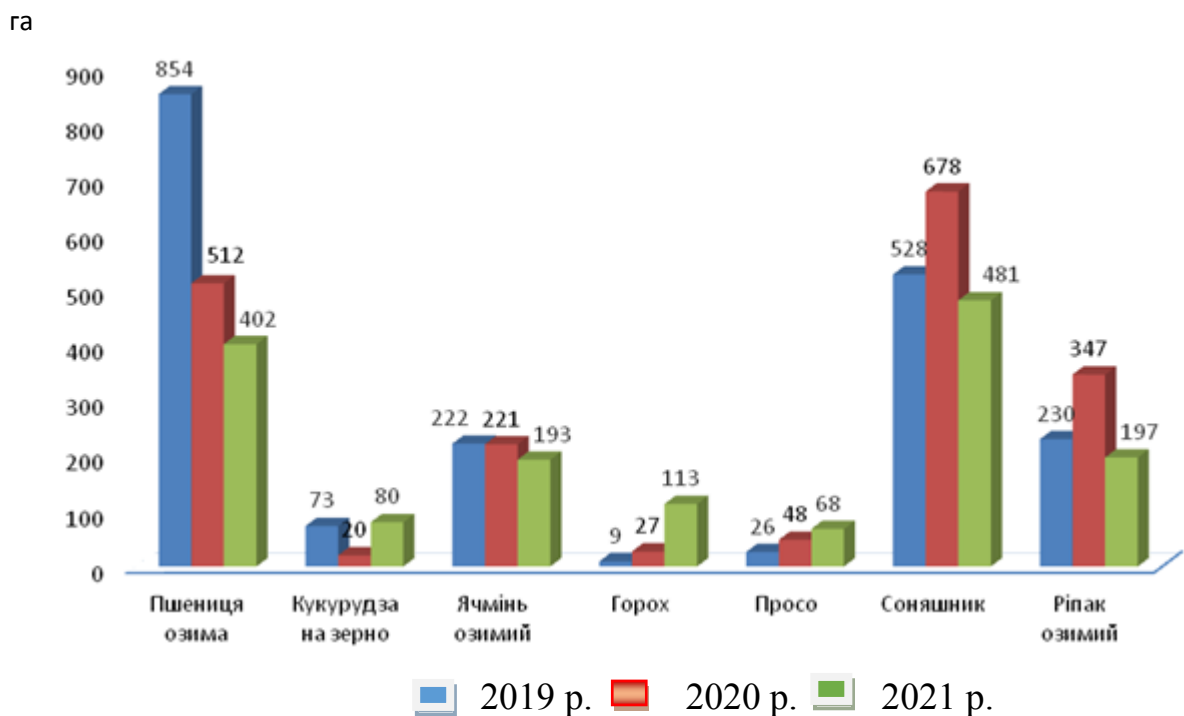


Рис. 2.1. Розмір і структура посівних площ С(Ф)Г «Агроінтер»

Наведений рисунок 2.1 наочно демонструє, що протягом 2019-2021 рр. загальна посівна площа в С(Ф)Г «Агроінтер» зменшилася на 408 га. Значне зменшення площі відбулося під пшеницею озимою на 452 га. Основне збільшення відбулося під такою культурою як горох на 104 га відповідно. Крім цього, ми можемо рисунок демонструє основні види продукції рослинництва, виробництво яких є пріоритетним для господарства.

Окрім землі, яка є основним засобом при виробництві сільськогосподарської продукції, не менш важливо раціонально поєднувати земельні ресурси з іншими засобами виробництва. Зокрема, з основними і трудовими ресурсами.

Аналіз трудових ресурсів – один з базових розділів аналізу роботи підприємства, що має на увазі якісну забезпеченість підприємства трудовими ресурсами, де високий ступінь продуктивності праці відіграє велику роль в цілях збільшення обсягів виробництва.

С(Ф)Г «Агроінтер» приділяє значну увагу питанням закріплення кадрів на підприємстві, підвищенню рівня трудової дисципліни. Проаналізуємо динаміку та основні показники ефективності використання трудових ресурсів С(Ф)Г «Агроінтер» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Склад та ефективність використання трудових ресурсів в С(Ф)Г «Агроінтер»

Показники	2019	2020	2021	2021 р. до 2019 р., %
Чисельність працівників, осіб	25	22	21	84,0
Відпрацьовано – всього, тис. люд.-год.	45,5	40,0	38,2	84,0
Відпрацьовано одним середньорічним працівником в середньому за рік, люд.-год.	1820	1818	1819	99,9
Вартість валової продукції в постійних цінах 2010 року, тис. грн.	6614,0	6916,6	6455,9	97,6
Вироблено валової продукції на одного середньорічного працівника (річна продуктивність праці), тис. грн.	264,6	314,4	307,4	116,2
Вироблено валової продукції на одну люд.-год. (погодинна продуктивність праці), грн.	145,4	172,7	168,9	116,2
Реалізовано продукції на одного середньорічного працівника, тис. грн.	1166,1	1362,7	1633,5	140,1
Реалізовано продукції на одну люд.-год., грн.	640,7	748,7	897,5	140,1

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчать про незначне коливання ефективності використання трудових ресурсів в С(Ф)Г «Агроінтер» протягом 2019-2021 рр. Так чисельність працівників у 2021 р. в порівнянні з 2019 р. зменшилась на 16 %, при цьому прямі затрати праці також зменшились на 16 %. Річна та погодинна продуктивність праці збільшились на 16,2 % відповідно, за рахунок зменшення кількості працівників та незначному коливанню рівня валової продукції протягом досліджуваного періоду. Обсяг реалізованої продукції в розрахунку на 1 працівника та на 1 люд.-год. за досліджуваний період підвищився на 40,1% і склав у 2021 році 1633,5 тис. грн. та 897,5 грн. відповідно, що було викликано зростанням загального обсягу реалізованої продукції на 17,7 % при одночасному зменшенні кількості працюючих на 16 %.

Основними показниками виробництва агропродовольчої продукції є: обсяги виробництва, фікс витрати, змінні витрати загального виробництва, прибуток від реалізації, частка ринку порівняно з основні конкуренти, відносна швидкість зміни продажів, рентабельність продукції.

Спеціалізація підприємства – зосередження діяльності підприємства на будь-якій області господарювання.

Для визначення рівня спеціалізації сільськогосподарських підприємств:

- 1) проводиться аналіз структури товарної продукції (виручки від реалізації продукції);
- 2) розраховується коефіцієнт спеціалізації

$$K_{\text{спец}} = \frac{100}{\sum Y(2H - 1)}, \quad (1.1)$$

де $K_{\text{спец}}$ – коефіцієнт спеціалізації; Y – питома вага виручки від реалізації окремого виду продукції в загальному обсязі виручки від реалізації; H – ранг продукції. Розмір коефіцієнта спеціалізації варіює від 0,2, що відповідає низькому рівні до 0,61 і більше – спеціалізований рівень. В проміжках 0,21-0,4 та 0,41-0,60 знаходиться відповідно середній та високий рівні.

Структуру товарної продукції визначають визначається відношенням вартості кожного виду товарної продукції до загального підсумку (у % з точністю до 0,1). Головною галуззю сільськогосподарського виробництва вважається та, яка має найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції сільськогосподарського підприємства. Розглянемо склад і структуру товарної продукції С(Ф)Г «Агроінтер» в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка складу товарної продукції та структури товарообігу
в С(Ф)Г «Агроінтер»

Види продукції	2019		2020		2021		2021 р. до 2019 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	(+,-) тис. грн.	%
Пшениця озима	5665,9	19,4	7593,4	25,3	7020,1	20,5	1354,2	123,9
Кукурудза на зерно	1944,1	6,7	537,8	1,8	2721,3	7,9	777,2	140,0
Ячмінь озимий	1262,9	4,3	1921,7	6,4	3606,1	10,5	2343,2	285,5
Горох	68,6	0,2	354,9	1,2	2087,2	6,1	2021,6	3042,6
Просо	127,4	0,4	206,1	0,7	991,2	2,9	863,8	778,0
Соняшник	15870	54,4	11980,5	40,0	12255,1	35,7	-3614,9	77,2
Ріпак озимий	3598	12,3	6284,3	21,0	5543,5	16,2	1945,5	154,1
Інша продукція рослинництва	40,4	0,1	60,9	0,20	10,2	0,03	-30,2	25,2
Роботи і послуги	574	2,0	1039,4	3,5	68	0,2	-506	11,8
Всього по господарству	29151,3	100,0	29979,0	100,0	34302,7	100,0	5151,4	117,7

Аналізуючи дані таблиці 2.3 можна зробити висновок, що протягом трьох років дослідження соняшник займає найбільшу частку в структурі товарообігу С(Ф)Г «Агроінтер». Так у 2021 році його частка в загальному обсязі реалізованої продукції підприємства склала 35,7 %, що на 22,8% менше, ніж у 2019 році. Пріоритетними видами продукції є пшениця озима та

ріпак озимий, в структурі товарної продукції 2021 року вони займають 20,5% і 16,2% відповідно. Значна питома вага в структурі товарної продукції належить ячменю озимому (10,5%).

Аналізуючи динаміку товарної продукції у вартісному вираженні можна відзначити, що майже за всіма видами продукції спостерігається збільшення обсягів реалізації у 2021 році в порівнянні з 2019 роком. Так у 2021 році господарством було реалізовано продукції на 5151,4 тис. грн. або на 17,7% більше ніж у 2019 році і склало 34302,7 тис. грн.

На рис. 2.2 наведено аналітичне вирівнювання динаміки обсягів реалізації продукції в С(Ф)Г «Агроінтер» Синельниківського району Дніпропетровської області.

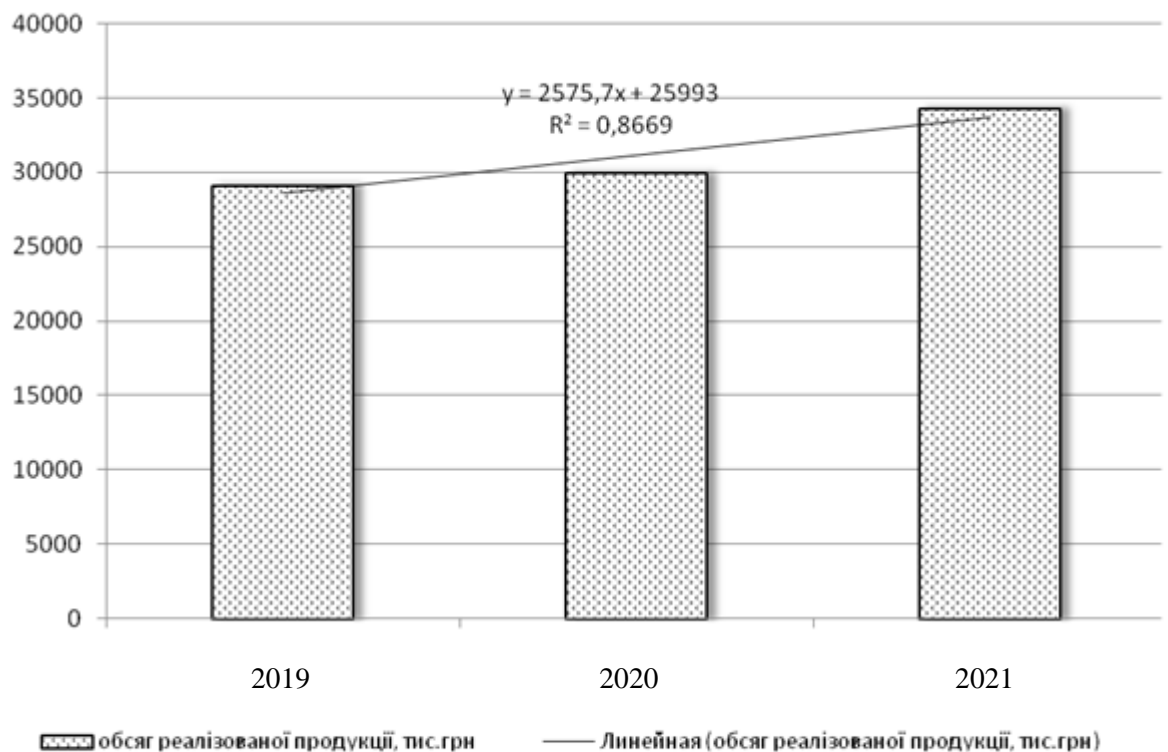


Рис. 2.2. Аналітичне вирівнювання обсягів реалізації продукції в С(Ф)Г «Агроінтер»

Отримане рівняння лінійного тренду свідчить про тенденцію щорічного зростання обсягів реалізації продукції на 2575,7 тис. грн.

Для визначення рівня спеціалізації С(Ф)Г «Агроінтер» визначаємо коефіцієнт спеціалізації для 2019-2021 рр.

$$K_{спеу2019} = \frac{100}{291,2} = 0,34;$$

$$K_{спеу2020} = \frac{100}{346,5} = 0,29;$$

$$K_{спеу2021} = \frac{100}{431,1} = 0,23;$$

Отримані розрахунки коефіцієнтів спеціалізації, свідчать про те що протягом 2019-2021 рр. господарство мало середній рівень спеціалізації.

Слід зазначити, що господарство прагне до збільшення обсягів реалізації, що забезпечує зростання грошової виручки і впливає на кінцеві результати роботи підприємства. Одним з найважливіших чинників збільшення обсягу реалізації продукції є забезпеченість підприємства основними засобами в необхідній кількості і більш повне їх використання. Процес виробництва передбачає органічну єдність трудових ресурсів, предметів і засобів праці. Останні являють собою виробничі засоби, які в свою чергу поділяються на основні та оборотні.

За своєю природою ресурси можуть бути матеріальними, енергетичними, людськими, фінансовими та іншими, а також базовими за критерієм регенерації може бути відновлюваним (людина, рослинний матеріал, питома енергія) або не відновлювані (матеріали). Економічний ефект може бути прямим або непрямим і залежно від мета діяльності може бути основною або додатковою.

Економічна діяльність одиниці зумовлена регулярними потоками обміну з іншими економічними агентами, які визначаються, з одного боку, внутрішньою системою (розвитком виробництва), а також системи ззовні (ринок продуктів, затрат силової праці, матеріалів, технологія). Поза цим безперервним циклом енергія діяльності може бути посилена стимуляцією та мотивація робочої сили. Таким чином відбувається прискорення бізнес-циклів, матеріалізованих у продукти, а потім гроші, націлюючись на максимальний ефект.

Забезпеченість С(Ф)Г «Агроінтер» основними та оборотними засобами та ефективність їх використання наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка використання основних і оборотних засобів С(Ф)Г «Агроінтер»

Показник	2019	2020	2021	2021 р. до 2019 р.,	
				(+,-)	%
Вартість валової продукції в постійних цінах 2010 року, тис. грн.	6614,0	6916,6	6455,9	-158,0	97,6
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	8388,5	8570,5	12953,1	4564,6	154,4
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	13507,7	156862,5	19040,3	5532,6	141,0
Фондозабезпеченість на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	388,9	4395,1	738,1	349,2	189,8
Фондоозброєність в розрахунку на одного працівника, тис. грн.	335,5	389,6	616,8	281,3	183,8
Фондовіддача, грн.	0,79	0,81	0,50	-0,3	63,2
Фондоємність, грн.	1,3	1,2,	2,0	0,7	158,2

Проаналізувавши дані показники таблиці 2.4 можна зробити висновки, що основні та оборотні засоби підприємства збільшуються з кожним роком. Наявність основних виробничих засобів та оборотних у 2021 році перевищує їх наявність у 2019 році на 4564,6 тис. грн. (54,4%) та 5532,6 тис. грн. (41,0%) відповідно. Фондозабезпеченість господарства показує, скільки основних виробничих засобів сільськогосподарського призначення припадає на 100 га сільськогосподарських угідь, в звітному році даний показник склав 738,1 тис. грн. На це вплинуло головним чином збільшення вартості

основних засобів і рівень інтенсивності сільського господарства. Фондоозброєність праці основними виробничими засобів сільськогосподарського призначення в 2021 році, як видно з таблиці, склала 616,8 тис. грн. на 1 працівника, що на 83,8% вище рівня 2019 року. Показник фондоємності в 2021 році в порівнянні з 2019 роком збільшився на 58,2%.

Зі збільшенням фондоємності знижується ефективність і конкурентоспроможність виробленої продукції. Фондовіддача в цілому по підприємству в 2021р. в порівнянні з 2019 р. зменшилася на 36,8%, це свідчить про погіршення економічних умов виробництва. Основним чинником, що спричинив таку зміну, є зменшення вартості валової продукції.

Більш наочно динаміка зміни фондовіддачі С(Ф)Г «Агроінтер» наведена на рис. 2.4.

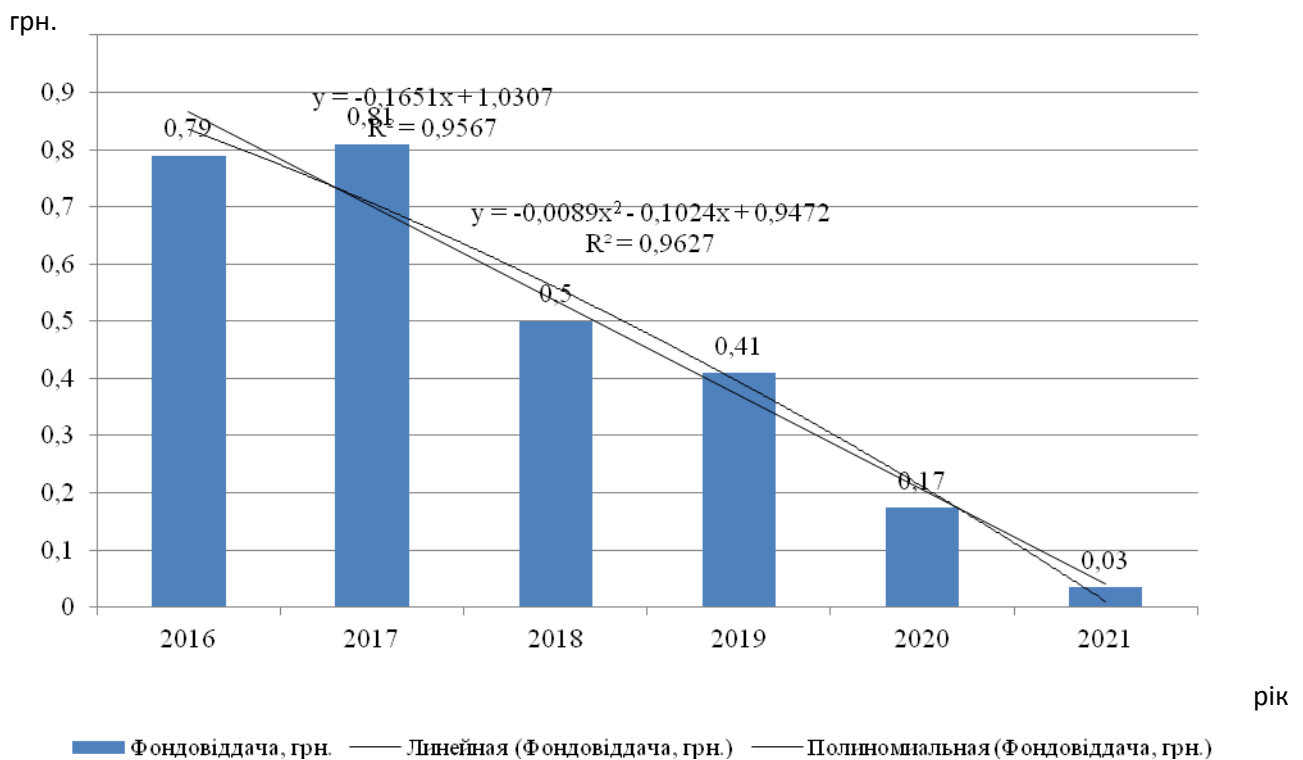


Рис. 2.4. Аналітичне вирівнювання фондовіддачі в С(Ф)Г «Агроінтер»

З рис. 2.4 видно, що на протязі останніх трьох років на підприємстві спостерігається тенденція до зниження фондовіддачі в середньому на 0,165 грн., але це явище відбувається з уповільненням, яке становить 0,008 грн. Коефіцієнт детермінації наближається до 1,0 і свідчить про достовірність

одержаних розрахунків. Здійснивши прогноз зміни фондівдачі методом екстраполяції на найближчі три роки, встановлено, що досліджуваний показник має тенденцію до зниження, так в 2019 році фондівдача складе – 0,41 грн., в 2020 р. – 0,17 грн., а вже в 2021 р. знизиться до 0,03 грн., що призведе до зниження ефективності використання основних засобів. Тому підприємству необхідно розробити програму заходів виявлення основних резервів підвищення фондівдачі. Ці заходи включають: раціональне використання сільськогосподарських угідь; встановлення оптимальних пропорцій між основними та оборотними засобами; можливість своєчасного оновлення основних засобів тощо.

Економічна ефективність стосується вартості всіх ресурсів, використаних для отримання продукту. Його виробництво є економічно ефективним, якщо немає іншого способу виробництва, у якому використовується менше загальна кількість входів. З усіх засобів виробництва технічно ефективний необхідно вибрати той, який залучає мінімальну вартість витрат, що передбачає економічну ефективність. Це поняття є найважливішим якісним показником економічного розвитку, ключовим фактор прискорення економічного зростання. Застосовуваний у сільському господарстві, він являє собою отримання максимуму кількості продукції на гектар або на тварину з мінімальними витратами робочої сили та матеріалів. Часто економічну ефективність у сільському господарстві пов'язують із соціальною ефективністю діяльності сільськогосподарського виробництва, що обумовлено стратегією продовольчої безпеки. Саме для того, щоб імплементувати стратегію ефективного розвитку, підприємству необхідно розуміти в якому стані, на якому етапі життєвого циклу і з якою ефективністю воно працює, мати чіткі цілі, щодо бажаного стану і реалізувати необхідні заходи для отримання необхідного результату.

У зв'язку з цим, природа ефекту має різні форми ефективності: виробництво – продуктивність, заощадження – економія, прибуток – прибутковість. У складності іпостасей і відносин всередині економічна

діяльність, може бути повністю або частково ефективна діяльність, з різною ефективністю рівні від 0 (байдужість) до 1 (загальна ефективність). Так само існують різні ступені неефективності, компактний інтервал знаходиться між мінус 1 і 1.

Розуміння загальної результативності роботи господарств дає їх аналіз за основними економічними показниками з використанням цілої системи узагальнюючих розрахункових даних, що характеризують зростання виробництва, продуктивність і оплату праці, ефективність виробничих витрат і засобів виробництва, рентабельність виробництва і використання матеріально-технічної бази.

Важливо розуміти, що між поняттями оптимальності та ефективності існує взаємозалежність, оптимум відображення стійкого стану економічної діяльності, що є результатом певного способу розподілу ресурсів а економічна ефективність виражає здатність факторів виробництва визначати отримання корисні економічні результати, з економією праці.

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, або бажаним розмір ефекту.

Виходячи з вищезазначеного, визначення економічної ефективності має базуватися на знанні елементів, які характеризує виробничі зусилля і має три основні джерела:

- оптимальне використання ресурсів;
- раціональне використання праці;
- управління виробництвом.

Основні економічні показники виробничо-господарської діяльності С(Ф)Г «Агроінтер» наведено в таблиці 2.5

Основні економічні показники виробничо-господарської діяльності

С(Ф)Г «Агроінтер»

Показник	2019	2020	2021	2021 р. до 2019р.,	
				(+,-)	%
Площа сільськогосподарських угідь, га	2157	1950	1755	-402	81,4
в т.ч. рілля, га	2012	1896	1639	-373	81,5
Вартість валової продукції у постійних цінах 2010 р., тис. грн.	6614,0	6916,6	6455,9	-158,0	97,6
Вироблено валової продукції в розрахунку на: – 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	306,6	354,7	364,3	57,7	118,8
– 1 грн. основних фондів, грн.	0,79	0,81	0,50	-0,3	63,2
– одного середньорічного працівника, тис. грн.	264,6	314,4	307,4	42,9	116,2
– одну люд.-год., грн.	145,4	172,7	168,9	23,6	116,2
Отримано в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь: – товарної продукції, тис. грн.	1351,5	1537,4	1954,6	603,1	144,6
Товарообіг, тис. грн.	29151,3	29979,0	34302,7	5151,4	117,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	26385,5	23867,8	27513,2	1127,7	104,3
Прибуток, тис. грн.	2765,8	6111,2	6789,5	4023,7	245,5
Рівень рентабельності, %	10,5	25,6	24,7	14,2 в. п.	-

Аналіз роботи С(Ф)Г «Агроінтер» за останні три роки свідчить про те, що, працюючи далеко не в простих економічних умовах, економічний стан підприємства залишається стабільним. Площа сільськогосподарських угідь за аналізований період знизилася і склала у 2021 році 1755 га, при цьому площа ріллі склала 1639 га що на 18,5 % менше ніж у 2019 році. Незважаючи на

зміцнення матеріально-технічної бази і грамотній дії керівництва підприємства, вартість валової продукції в постійних цінах у 2021 році порівняно з 2019 роком зменшилась на 2,4% і склала 6455,9 тис. грн., однак за досліджуваний період спостерігалось поступове зростання виробленої валової продукції (на 100 га сільськогосподарських угідь) на 44,6 %. Товарообіг за аналізований період мав тенденцію до зростання на 17,7% і у 2021 році склала 34302,7 тис. грн. В свою чергу, виробничі витрати С(Ф)Г «Агроінтер» протягом 2019-2021 рр. збільшилась на 4,3%. В цілому по підприємству у 2021 році отримано прибуток у розмірі 6789,5 тис. грн., рівень рентабельності при цьому склав 24,7% що на 14,2 в. п. більше ніж у 2019 році. Це свідчить про ефективність виробництва досліджуваного підприємства.

2.2. Дослідження стану маркетингової діяльності та аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища С(Ф)Г «Агроінтер»

Маркетингова діяльність з обмінними процесами вимагає значної роботи майстерності. Підприємство має бути кращим у створенні, доставці та передачі цінностей цільові ринки від конкурентів. Оригінальні ідеї про конкуренцію між вітчизняними і іноземні підприємства останнім часом набули великого економічного значення. Продукти мають розроблено не тільки для цільових і нішевих ринків, але частіше для індивідуальних клієнтів. Загальна роль маркетингу полягає в забезпеченні вищого рівня життя.

Підприємство має бути грамотно керованим і добре керованим. Приймає рішення мати багато вимог щодо широких і глибоких знань, отримувати останні новини та вдосконалювати технологічні та маркетингові навички. Тепер підприємства знають, що це маркетинг не лише маркетингологами та персоналом служби підтримки клієнтів, а й кожним

працівником вплив на клієнта і повинен розглядати клієнта як джерело підприємства процвітання. Більше уваги також приділяється управлінню новими продуктами реалізація, залучення та утримання клієнтів, виконання замовлень. На додаток до спостерігаючи за мінливим середовищем, маркери хочуть отримати інформацію, яка допоможе інтерпретувати минуле виконання, а також планування майбутньої діяльності.

Важливе значення у забезпеченні конкурентоспроможності продукції, яку пропонує компанія С(Ф)Г «Агроінтер», має створення ефективної системи маркетингу управління досліджуваним підприємством та дієвого механізму реалізації маркетингової діяльності на цьому підприємстві.

Відповідно ефективність від правильно проведених маркетингових досліджень на підприємстві позитивно позначається на загальному фінансово-економічному стані.

Сучасні реалії диктують необхідність і сільськогосподарським підприємствам бути маркетингово-орієнтованими, так як маркетинг стає основою формування сучасного аграрного ринку. Адже виробництво і збут сільськогосподарської продукції без сформульованої маркетингової стратегії не приведуть до очікуваного довгострокового зростання підприємства, а ринковий успіх буде мати стохастичний характер.

Отже, для того, щоб проведений аналіз був найбільш розкритим, необхідно детально розглянути комплекс маркетингу підприємства, який складається із чотирьох груп чинників: товар(продукт), ціна, канали збуту, просування товарів на ринку. Він являє собою вибір такого співвідношення ключових компонентів середовища сільськогосподарського підприємства, котре дає змогу як найкраще задовольнити потреби споживачів. Звичайно розробка комплексу маркетингу сільськогосподарського підприємства має певну специфіку.

Ми спробували узагальнити найбільш вагомі складові комплексу маркетингу та представити найбільш ефективні, на наш погляд, напрями формування кожного з них в таблиці 2.6.

Маркетинговий комплекс С(Ф)Г «Агроінтер»

<p>Товар</p> 	<p>Продукція, яка реалізовується агрофірмою має достатньо високу конкурентоспроможність внаслідок високої якості та оптимальних цін. Основні види продукції С(Ф)Г «Агроінтер»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - кукурудза на зерно; - пшениця озима; - ячмінь ярий; - овес ярий; - соняшник ; - соя; - ріпак
<p>Ціна</p> 	<p>Асортиментний ряд реалізованої продукції відрізняється доволі гнучкою ціновою політикою, котра орієнтована на покупця із різним видом доходу (низьким, середнім та високим), так у минулому році ціни на виготовлену продукцію були наступними:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Пшениця озима – 358,3 грн./ц; - Ячмінь ярий – 301,65 грн./ц; - Гречка – 1500 грн./ц; - Кукурудза на зерно – 186,19 грн./ц; - Соняшник – 890,65 грн./ц
<p>Система збуту</p> 	<p>Метод збуту – збут через посередників – екстенсивний (роздрібна та оптова торгівля). Система збуту – традиційна (усі учасники незалежні один від одного). Підприємство є постачальником сировини для:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ФГ «Рубін», - С(Ф)Г «Романцівське», - ФГ «Явір» - ФГ «Аркадія».
<p>Методи просування товарів на ринку</p> 	<p>Зазвичай С(Ф)Г «Агроінтер» для просування виробленого товару користується методом розміщення реклами в засобах масової інформації, має власний сайт та свою сторінку в соціальних мережах.</p>

Багорка М.О. неодноразово зазначала, що ефективна робота аграрного підприємства напряму залежить від поєднання маркетингового інструментарію з урахуванням особливостей продукції, ринку, поведінки та потреб споживачів, із системою маркетингового управління. Саме синергізм такого поєднання формує комплексну систему маркетингу [5, с. 99].

Модельним господарством дослідження, як вже зазначалось в підпункті 2.1., є підприємство агропромислового комплексу С(Ф)Г «Агроінтер». Щоб

вижити в умовах постійних змін сільськогосподарське підприємство повинно постійно переглядати стратегію свого розвитку. Визначення перспектив розвитку підприємства даної галузі має базуватися на аналізі змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, оцінці стратегічних позицій підприємства, його сильних і слабких сторін.

Макросередовище підприємства складається з демографічних, економічних, фізичні, технологічні, політичні, правові та соціально-культурні сили, які впливають на продажі та прибуток. Мікросередовище охоплює всіх гравців, які впливають на його здатність продавати продукти – постачальники, посередники, клієнти, банки та конкуренти. Трансформувати маркетингову стратегію в програми, менеджери повинні приймати рішення щодо маркетингу витрати, заходи та розподіл працівників.

Виявлення думки клієнта та розуміння її наслідків часто може призвести до успішного запуску продукту або стимулювання зростання. В цьому контексті, маркетингові дослідження характеризується креативністю, кількома науковими методами, точним моніторингом, рентабельністю аналіз, здоровий скептицизм і етичний фокус. Це пізнання прихованого, навіть глибинного потреби та уяву клієнтів. Дуже важливі завдання виробника і посередника мають стимулювати рівень, структуру та коливання попиту. Клієнти можуть полегшити порівняти пропозиції, ціни та замінити продукти через Інтернет. Збільшуються посередники сила через поєднання з виробниками в маркетингову мережу.

З метою аналізу зовнішнього середовища С(Ф)Г «Агроінтер», використовуємо метод PEST-аналізу, в рамках якого аналізуємо фактори: political, economic, social, technological, які є складовими бізнес-середовища підприємства. Вважаємо за потрібне провести їх деталізацію.

Важливо пам'ятати, що аграрна діяльність в Україні ускладнюється такими факторами, як нерозвинена інфраструктура (наприклад, дороги, комунікацій, фінансів, зберігання), дуже великою кількістю окремих

виробничих одиниць і за нечіткі рамки (сільськогосподарської) державної політики.

В нинішніх умовах нестабільного бізнес-середовища важливо формують нову модель розвитку українських аграрних підприємств з їх переорієнтація на маркетингові принципи з урахуванням специфіки виробництва економічна діяльність і вимоги споживчого ринку.

При посиленні інтеграції та глобалізації економічних процесів, маємо нагальну необхідність провести аналіз факторів середовища, їх оцінки, з точки зору впливу на функціонування сільськогосподарських підприємств у стратегічній перспективі. Забезпечення економічного зростання бізнесу можливо через діагностика актуальної інформації та прийняття ефективних управлінських рішень на вимогу дослідницька, товарна, цінова, комунікаційна та збутова політика, а також маркетинг бюджетування, стратегічне планування та управління та контроль маркетингу. Саме для цього ми і провели аналіз та оцінювання політичної, економічної, соціальної та технологічної складової середовища організації.

На жаль, вплив керівника підприємства на фактори зовнішнього середовища мінімальні, а по відношенню до більшості факторів взагалі є неможливим.

У теорії та практиці маркетингу розширюються та збільшуються знання про маркетинг змішувати. Крім товарів, послуг та ідей з'явилися нові позначення продукту як досвід, імідж, події, інформація, місце та некомерційна організація.

За даними опитування керівництва та співробітників С(Ф)Г «Агроінтер» було визначено динаміку впливу чинників зовнішнього середовища на підприємство (таблиця 2.7, рис.2.5). Важливо було здійснити оцінку таких факторів як: аналіз світових тенденцій розвитку галузі; стан національної економіки; аналіз аграрного ринку.

За п'ятибальною шкалою нами була здійснена оцінка чинників зовнішнього середовища: від 1 – відсутність загроз та сили впливу до 5 – сильний вплив та суттєві загрози.

Таблиця 2.7

PEST-аналіз чинників зовнішнього макросередовища

Група чинників	Чинники	Оцінка (ступінь) впливу	Підсумкова оцінка
Політико-правові (С1)	Загострення військово-політичної ситуації в Україні	5	21
	Кредитна політика держави	4	
	Мораторій на купівлю-продаж земель сільськогосподарського призначення	4	
	Доларизація вітчизняної економіки	3	
	Законодавча база	5	
Економічні (С2)	Стан економіки країни взагалі	5	26
	Зниження рівня платоспроможності населення	4	
	Розвиток аграрного ринку	3	
	Інфляція	4	
	Корупція	5	
	Розвиток інфраструктури ринку екологічно безпечної продукції	5	
Соціально-культурні (С3)	Демографічні зміни	5	16
	Зниження чисельності сільського населення	5	
	Підвищення пенсійного віку	3	
	Розвиток культури, посилення патріотизму серед населення	3	
Науково-технічні (С4)	Інноваційні технології та їх вплив на підприємство	4	17
	Незадовільний стан МТЗ, наукової і науково-технічної діяльності вітчизняних підприємств	5	
	Технологічне забезпечення галузі	4	
	Значні зміни в НТП	4	
Природно-екологічні (С5)	Погодно-кліматичні умови	3	16
	Зростання екологічних вимог до всіх видів продукції	5	
	Екологічний стан навколишнього середовища	4	
	Виснаження землі	4	

В результаті проведення комплексної оцінки чинників зовнішнього макросередовища отримали ранжований ряд їх впливу на С(Ф)Г «Агроінтер».

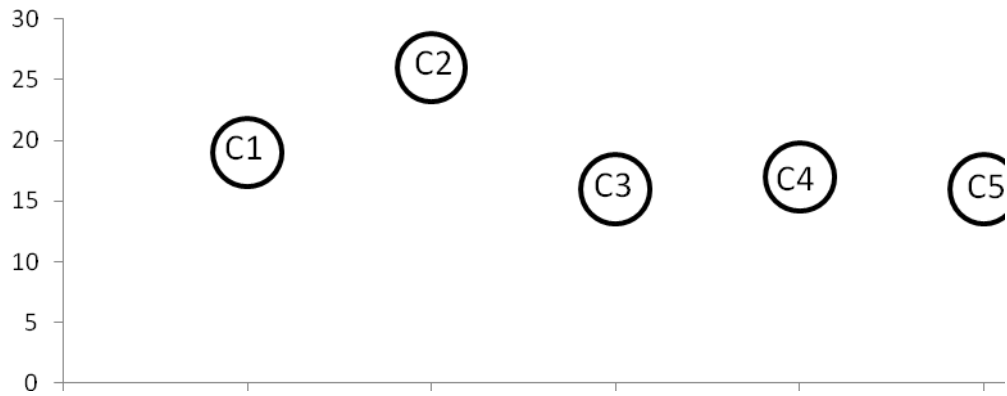


Рис. 2.5. Значимість впливу чинників зовнішнього середовища на С(Ф)Г «Агроінтер»

Відповідно до даних таблиці 2.7 та рисунку 2.5 встановлена оцінка (сума балів) чинників досліджуваного середовища, а саме: political – 21 бал, economic – 26 балів, social, technological – 34 бали. Отже економічні фактори здійснюють найбільший вплив на діяльність модельного підприємства.

Маркетинг має організаційну функцію та включає набір процесів для створення, спілкування та надання цінності клієнтам і для управління клієнтами відносини таким чином, щоб принести користь організації та її зацікавленим сторонам. Під час акту купівлі-продажу окремі особи чи групи отримують те, що їм потрібно і чого вони хочуть шляхом вільного обміну цінними товарами чи послугами один з одним. Обмін - це а процес створення цінності, оскільки він залишає обидві сторони в кращому або принаймні не гіршому становищі ніж раніше. Для успішного обміну підприємство аналізує клієнтів очікувати від його пропозицій. Процес переговорів призводить до взаємоприйнятних умов.

На сьогодні саме фактори мікросередовища мають вирішальне значення для підприємств. Варто зазначити, що вони напряму пов'язані з процесом виробництва, приймають участь в процесі реалізації продукції, обумовлюють систему управління. Керівництво підприємства може впливати на чинники мікросередовища, коригувати їх зміну.

Фактори середовища діють одночасно, але не на всі з них може впливати С(Ф)Г «Агроінтер» Вплив факторів мікросередовища на підприємство ми узагальнили в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Чинники зовнішнього мікросередовища С(Ф)Г «Агроінтер»

Група чинників	Чинник	Можлива реакція з боку підприємства
Споживачі	- наявність сезонів закупівлі продукції; - вимоги споживачів до якісного складу продукції; - вимоги споживачів до великого асортименту	- акційні пропозиції на товар, який не є сезонним; - формування запасів сировини; - введення системи перевірки якості; - диференціація асортиментних пропозицій
Постачальники	- збільшення цін на сировину і ресурси; - довготривалі стосунки з постачальниками сировини і додаткових матеріалів; - виробництво великого асортименту зерна на ринку; - широкий асортимент сировини і ресурсів на ринку; - можливість формування оптових партій закупівлі	- взаємовигідні умови з постачальниками; - асортиментні пропозиції відповідно до надходження сировини; - зниження собівартості виробництва і цін на продукцію в порівнянні з конкурентами.
Конкуренти	- підприємства аграрної сфери бізнесу; - відносна частка асортиментних пропозицій на регіональному ринку; - коливання цін та фактори впливу на їх варіацію.	- співвідношення між попитом і пропозицією на ринку; - якісні характеристики продукції; - диференціація цін та система знижок; - асортиментна політика та її оптимізації щодо структури товарної продукції.

З чинників мікросередовища більшою мірою на С(Ф)Г «Агроінтер» впливають конкуренти та споживачі продукції. «Споживачі – суб'єкти ринкових відносин, які є реальними або потенційними покупцями товарів в конкретному акті ринкового обміну з метою задоволення своїх потреб» [10].

Знання конкретних бажань своїх споживачів, їх прагнень дозволяє підприємству розробляти чіткі цілі розвитку і програми їх здійснення. Більша

частина продукції, яка виробляється С(Ф)Г «Агроінтер» районі Дніпропетровської області, серед яких найбільш вагомими є Синельниківський, Верхньодніпровський, П'ятихатський, Солонянський.

Основними покупцями продукції С(Ф)Г «Агроінтер» є:

1. Оптові посередники;
2. Переробні та харчові підприємства;
3. Фізичні особи (на ринках, в рахунок оплати праці).

Структуру споживання продукції С(Ф)Г «Агроінтер» у 2021 році наведено на рисунку 2.6.

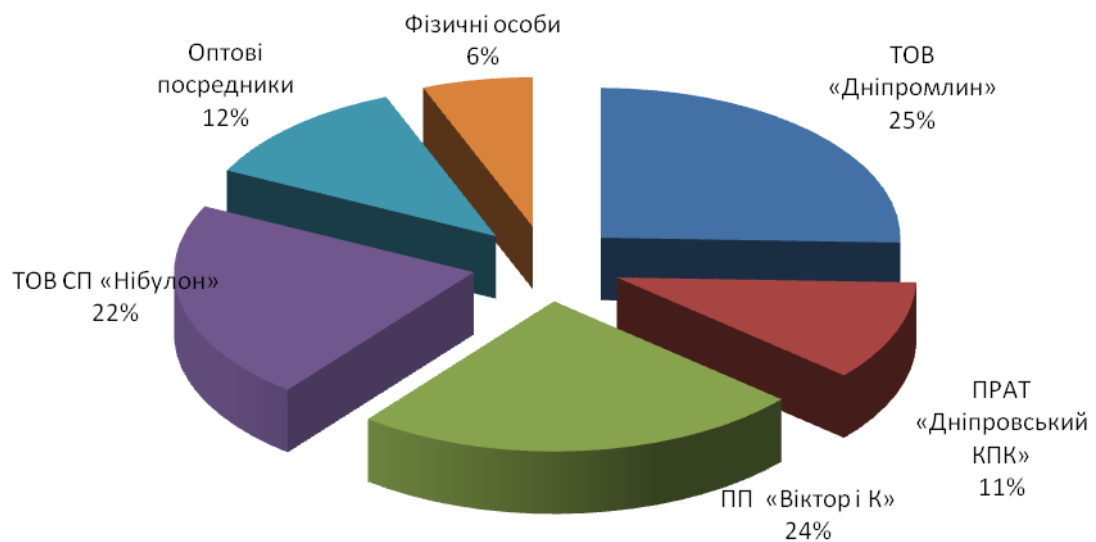


Рис. 2.6. Структуру споживання продукції С(Ф)Г «Агроінтер» у 2021 році

Аналіз даних рисунку 2.6 свідчить, що у 2021 році найбільше продукції С(Ф)Г «Агроінтер» було реалізовано: ТОВ «Дніпромлин» - 25%, одне з найбільших підприємств борошномельної галузі в Україні, ПП «Віктор і К» (24%) – підприємство яке випускає продукцію під відомою торговою маркою «Королівський смак», ТОВ СП «Нібулон» (22%) – є найбільшим українським сільськогосподарським товаровиробником, інвестором і експортером, одним з лідерів вітчизняного аграрного ринку, Зазначимо, що С(Ф)Г «Агроінтер»

6% своєї продукції реалізує фізичним особам (працівникам господарства, іншим громадянам – для особистого споживання).

Постачальники – фізичні особи, організації сфери послуг, з якими підприємство укладає угоди про постачання матеріалів, ресурсів, товарів, необхідних для виробництва конкретної продукції. До основних постачальників сільськогосподарської продукції та послуг С(Ф)Г «Агроінтер» відносяться: ТОВ «Сяйво», ТОВ «Аристократ-Дніпро», ТОВ «Агроексперт-трейд», ТОВ «Нива –2000», інтернет магазин «Агромастер»,. Підприємство проводить роботи по підвищенню якості ґрунтів, вносить добрива та інші препарати, постачальниками яких є ВАТ «Дніпро Азот», ПАТ «Азот», «Агрохім Альянс» та ін.

Конкуренти – підприємства, які намагаються досягти ідентичних цілей, виробляють і реалізують схожі товари, надають аналогічні послуги, що беруть участь в постійному суперництві за вигідніше становище на ринку, володіння необхідними ресурсами [20]. Основними конкурентами С(Ф)Г «Агроінтер» є С(Ф)Г «Романцівське» (м. Верхньодніпровськ) ФГ «Україна» (м. Верховцево), ФГ «Явір» (м. Верхньодніпровськ). Проведений ретельний аналіз сільськогосподарських підприємств, що розташовані у зазначених районах Дніпропетровської області, дозволив визначити двох найближчих конкурентів, з якими ми будемо порівнювати стан конкурентоспроможності С(Ф)Г «Агроінтер»: селянське (фермерське) господарство «Романцівське» та фермерське господарство «Явір». Ці два господарства мають приблизно однакові площі сільськогосподарських угідь, такий самий асортимент продукції, що виробляється, а також співпрацюють з тими самими споживачами та постачальниками продукції.

Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств переважно залежить від ефективного збуту їх продукції, що, в свою чергу, визначається розвитком та стабільністю українського аграрного ринку. Економічні напрями регулювання аграрного ринку базуються на оптимізації балансів продовольчих ресурсів; регулюванні попиту і пропозиції

шляхом здійснення резервних, інтервенційних, заставних та регіональних закупівель і продажу продукції через прозорі процедури ринку, регулювання експорту й імпорту продукції тощо

В таблиці 2.9 наведено порівняльний аналіз С(Ф)Г «Агроінтер» та його основних конкурентів за визначеними критеріями.

Таблиця 2.9

Порівняльна оцінка основних показників конкурентоспроможності
С(Ф)Г «Агроінтер» та його конкурентів

Показник	Вага показника	Оцінка конкурентів					
		С(Ф)Г «Агроінтер»		С(Ф)Г «Романцівське»		ФГ «Явір»	
		Бал	Середньозважена оцінка	Бал	Середньозважена оцінка	Бал	Середньозважена оцінка
Розмір земельного фонду	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15
Якість землі	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Наявність сучасних технологій	0,2	5	1	7	1,4	5	1
Асортимент продукції	0,1	6	0,6	6	0,6	7	0,7
Якість продукції	0,15	8	1,2	7	1,05	8	1,2
Собівартість виробництва	0,15	8	1,2	10	1,5	7	1,05
Використання маркетингових інструментів	0,15	1	0,15	3	0,45	1	0,15
Загальна оцінка	1,0	X	4,60	X	5,45	X	4,45

Аналіз даних таблиці 2.9 свідчить, що С(Ф)Г «Агроінтер» за середньозваженим показником конкурентоспроможності 4,60 бали, випереджає свого конкурента ФГ«Явір» (4,45 бали) та відстає від С(Ф)Г «Романцівське» середньозважений показник конкурентоспроможності якого складає 5,45 бали. Негативний вплив на конкурентоспроможність С(Ф)Г «Агроінтер» здійснюють такі чинники як володіння сучасними технологіями

(конкуренти мають кращу сучаснішу техніку), асортимент продукції (ФГ«Явір» активно розширює асортимент не лише основної продукції, а й виробництво супутньої продукції – корми, біо-добрива), собівартість продукції, що випускається (собівартість конкурентів нижча, зокрема і через сучасну техніку), володіння маркетинговими технологіями (С(Ф)Г «Романцівське» активно розвиває комплекс маркетингу). На рисунку 2.7 наведено багатокутник конкурентоспроможності С(Ф)Г «Агроінтер» та його конкурентів за основними розглянутими критеріями.

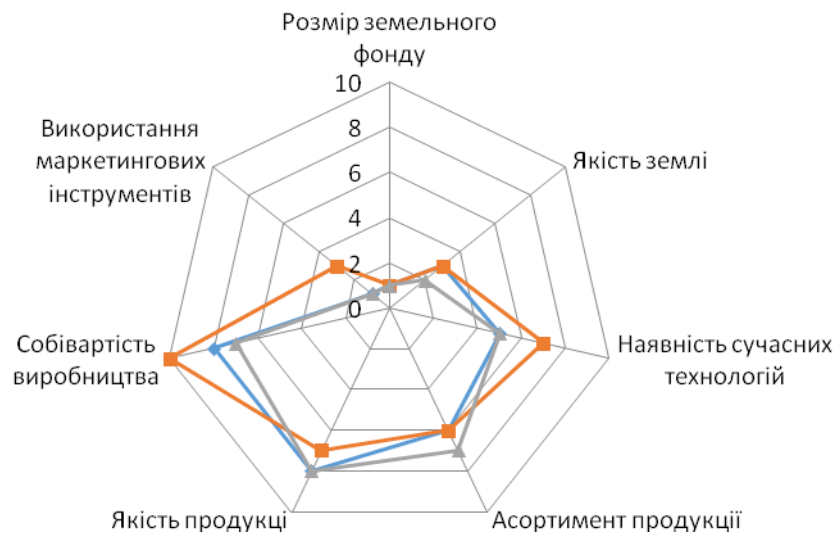


Рис. 2.7. Багатокутник кокурентоспоможності С(Ф)Г «Агроінтер»

Наведений рисунок 2.7 наочно демонструє, що такий показник як «розмір земельно фонду» однаковий для всіх конкурентів, а отже не має суттєвого впливу на конкурентоздатність С(Ф)Г «Агроінтер» у порівнянні з конкурентами.

Внутрішнє середовище підприємства містить в собі той потенціал, який дає можливість С(Ф)Г «Агроінтер» функціонувати. Дослідження внутрішнього середовища підприємства необхідно для забезпечення керівнику ясного розуміння про можливості підприємства до розвитку його

потенціалу, пов'язаного з невикористанням його можливостей і наявними в розпорядженні ресурсами підприємства. Внутрішнє середовища С(Ф)Г «Агроінтер», доцільно досліджувати за допомогою аналізу сильних та слабких сторін підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз сильних та слабких сторін С(Ф)Г «Агроінтер»

Складові внутрішнього середовища підприємства	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> - стабільний попит на продукцію; - високі показники виробництва основної продукції; - доволі широкий асортимент продуктового портфеля; - наявність сучасної сільськогосподарської техніки. 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатнє використання нових якісних технологій виробництва; - зростання виробничих витрат; - швидке старіння обладнання.
2. Персонал	<ul style="list-style-type: none"> - наявність кваліфікованих працівників. 	<ul style="list-style-type: none"> - слабка участь персоналу в прийнятті управлінських рішень; - низька оплата праці.
3. Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - хороша репутація підприємства та його продукції; - налагоджені канали розподілу і збуту продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність служби маркетингу; - дефіцит коштів на вивчення потреб ринку; - малоефективні канали розподілу і просування продукції; - відсутність маркетингових досліджень.
4. Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> - хороша репутація підприємства як позичальника у фінансових колах. 	<ul style="list-style-type: none"> - нестача обігових коштів; - обмежені інвестиційні можливості.
5. Управління	<ul style="list-style-type: none"> - високий рівень управлінської підготовки керівника підприємства. 	<ul style="list-style-type: none"> - не визначено цілі та стратегії розвитку підприємства; - надмірна централізація в управлінні.

За результатами проведеної діагностики діяльності С(Ф)Г «Агроінтер» встановлено, що процес виробництва є сильною стороною підприємства, показники технологічних, нормативних, якісних параметрів продукції відзначені високими оціночними балами.

Основними напрямками дій щодо раціонального використання праці є:

- розрахунок штатів;
- обґрунтування норм праці;
- визначення найкращих форм організації роботи.

Фактори, які впливають на процес виробництва: мінімізація витрат, експлуатаційні характеристики, технологічні параметри, норми та стандарти праці.

Управління виробництвом включає наступні види діяльності:

- проектування та економічне обґрунтування виробничих систем;
- конструктивно-технологічні основи та технологічні кати виробництва.

На жаль, результати діагностики чинників внутрішнього середовища підприємства свідчать про недостатньо сильну позицію фінансової складової, системи управління, кадрового потенціалу. Стосовно маркетингової діяльності, то можна її рівень організації охарактеризувати як слабкий.

За результатами діагностики чинників зовнішнього і внутрішнього середовища С(Ф)Г «Агроінтер»

Аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища С(Ф)Г «Агроінтер» дозволив визначити основні напрями покращення, посилення діяльності підприємства, а саме: нововведення в технологічному процесі, підвищення рівня маркетингу, збільшення ринкової частки, підвищення пізнаваності іміджу компанії, фаховість та кваліфікація працівників, мінімізація витрат виробництва та реалізації продукції та диференціація асортиментної політики, гнучкість цін та їх коригування відповідно до сезонності та системи знижок.

Висновки до розділу 2:

1. Дослідження сучасного стану розвитку підприємства проводилось за матеріалами селянського фермерського господарства «Агроінтер» розташованого в Синельниківському районі Дніпропетровської області. С(Ф)Г «Агроінтер» на сьогоднішній день є сучасним підприємством із загальною земельною площею в 1772 га, у тому числі проща сільськогосподарських угідь становить 175 га, чисельність працівників – 21 особа. Основний вид діяльності господарства: вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (основний).

2. За останні 3 роки (2019-2021 рр.) в С(Ф)Г «Агроінтер» спостерігається незначне коливання рівня та ефективності використання трудових ресурсів. Так чисельність працівників у 2019 р. в порівнянні з 2021 р. зменшилась на 16 %, при цьому прямі затрати праці також зменшились на 16 %. Річна та погодинна продуктивність праці збільшились на 16,2 % відповідно, за рахунок зменшення кількості працівників та незначному коливанню рівня валової продукції протягом досліджуваного періоду.

3. Аналіз динаміки складу і структури товарної продукції підприємства дозволив зробити висновок, що найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції С(Ф)Г «Агроінтер» протягом досліджуваного періоду займає соняшник. Так в 2021 році його частка в загальному обсязі реалізованої продукції підприємства склала 35,7 %, що на 22,8% менше, ніж у 2019 році. Пріоритетними видами продукції є пшениця озима та ріпак озимий, в структурі товарної продукції 2018 року вони займають 20,5 % і 16,2% відповідно.

4. Аналіз наявності та ефективності використання основних та оборотних засобів свідчить про те, що основні та оборотні засоби С(Ф)Г «Агроінтер» збільшується з кожним роком. Наявність основних виробничих та оборотних засобів у 2021 році перевищує їх наявність у 2019 році на 4564,6 тис. грн. та 5532,6 тис. грн. відповідно. Фондозабезпеченість господарства в 2021 році склала 738,1 тис. грн. Фондоозброєність праці

основними виробничими засобами сільськогосподарського призначення в 2021 році, склала 616,8 тис. грн. на 1 працівника, що на 83,8% вище рівня 2019 року. Показник фондоємності в 2021 році в порівнянні з 2019 роком збільшився на 58,2%.

5. Аналіз основних виробничо-господарських показників підприємства свідчить про те що, працюючи далеко не в простих економічних умовах, економічний стан підприємства залишається стабільним. Товарообіг за аналізований період зросла на 17,7% і у 2021 році склала 34302,7 тис. грн. Грошові витрати на реалізацію продукції в С(Ф)Г «Агроінтер» протягом 2019-2021 рр. збільшилась на 4,3%. В цілому по підприємству у 2021 році отримано прибуток у розмірі 6789,5 тис. грн., рівень рентабельності при цьому склав 24,7%, що на 14,2 в. п. більше ніж у 2019 році. Це свідчить про високу ефективність виробництва і каналів реалізації.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Організаційно-економічний механізм маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства

Вкрай потрібно зазначити, що розвиток української економіки в цілому на сьогодні стримується військовими діями на території України, зокрема: масштабними руйнуваннями, скороченням інвестицій, необхідністю пошуку нові зовнішні ринки збуту, посилення фіскального навантаження, високим рівнем ризику та ін. Усі ці обставини зумовлюють погіршення ринкової позиції українських підприємств харчової промисловості протягом останніх років та найближчої перспективи.

З іншого боку, посилення впливу на стан ринку продовольчих товарів внаслідок вступу України до ЄС на правах асоціативного членства та участі у зоні «вільної торгівлі» слід очікувати в середньо- та довгострокова перспектива. Цей вплив може супроводжуватися процесами, що характеризують потенційні виклики для конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору, а саме:

- поява нових гравців у всіх цінових сегментах продуктів харчування;
- поява нових (або зростання наявності діючих) аграрних корпорацій, до складу яких будуть входити сільськогосподарські підприємства та підприємства-виробники харчових продуктів;
- підвищення вимог споживачів до якості продукції;
- підвищення вимог інвесторів до якості управління підприємством;
- визнання сертифіката відповідності вимогам ISO 9001, що є необхідною умовою для підприємств галузі.

Враховуючи складність та багатоаспектність порушеної проблеми, вважаємо за необхідне науково структурувати складові організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю, які б являли собою кроки мінімізації негативного впливу вищезазначених факторів. Можливість вирішення проблеми перелічених загроз ми вбачаємо в інтеграції окремих функцій превентивного антикризового управління в систему управління конкурентоспроможністю харчових підприємств. Обговорення структури такої моделі сприяло б концентрації зусиль управлінського персоналу на детермінантах конкурентного потенціалу в конкретних умовах конкретного підприємства.

Тому виникає необхідність обговорення шляхів адаптації методології управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах на основі виділення методологічної основи превентивного антикризового управління. Теоретичною основою інтеграції функцій є маркетингові умови та консалтинговий менеджмент в антикризовому управлінні.

Ряд особливостей, притаманних сільськогосподарському виробництву, формують специфічний прояв конкуренції. По-перше, виробництво сільськогосподарської продукції пов'язано із землею і не може переміщуватись в більш сприятливі з точки зору конкуренції умови. По-друге, більшість видів продукції відносяться до продуктів тривалого використання, і при тривалому транспортуванні погіршуються їхні товарні характеристики. По-третє, більша частина продукції є лише сировиною для переробних підприємств, тому її конкуренція складається на цілому ряді проміжних стадій, перед тим, як вона у вигляді абсолютно інших товарів потрапляє до кінцевого споживача. По-четверте, в сільськогосподарському виробництві практично повністю відсутня монополія по основних видах продукції. Однак це не виключає монополізму окремих підприємств всередині окремих територій, що найчастіше зустрічається при вирощуванні овочів. По-п'яте, конкуренція, котра в сільському господарстві розвивається не тільки між виробниками товарів, але й між товарами, має біологічні і

агротехнологічні обмеження. По-шосте, сільськогосподарські підприємства значну частину продукції використовують як фактори виробництва, а, відповідно, мають ширші можливості керувати конкуренцією. Сукупність умов прояву конкуренції потребує аналізу конкурентного середовища на різних стадіях просування товарів і спочатку складається між сільськими товаровиробниками.

Таблиця 3.1

Парадигми маркетингового менеджменту

Характеристика	Відмінні риси
Знання	Знання набувають під час навчання, збору та аналізу даних результати маркетингових досліджень, що полегшує вибір і реалізацію маркетингових рішень, виклик конкурентів.
Ноу-хау	Здатність ефективно використовувати компетенцію співробітника, розвивати його навички власні та конкуренти успіхи чи невдачі.
Мотивація	Ініціювати новий стимул для впливу на ставлення працівників до діяльності та клієнтів; це буде схильність до ініціативи, підприємницький дух та новаторство.
Умови	Створюйте сприятливу атмосферу для прийняття ефективних рішень, впроваджуйте сучасні інформаційні технології, усунути бар'єри та обмеження, що заважають прогресу, і розумно керувати маркетингом діяльності.
Відповідальність	Відповідальність за дотримання законів та ділової етики; сприяти добробуту суспільства, екологічного захисту та відмови від недобросовісної конкуренції.
Маркетингові рішення	Впевнена і свідома підтримка та наполягання на реалізації належного маркетингового рішення, прийняти іноді ризикують, незважаючи на недоліки.

Умови – це певний стан ситуації щодо зовнішнього або існуючого в умовах підприємства. Це те, що підтримує або обмежує маркетинг діяльності. Умови для найкращого використання маркетингових знань і ноу-хау можна розглядати на глобальному, міжнародному, внутрішньому та локальному рівнях.

Ознакою маркетингової діяльності є підпорядкування правовим нормам бізнесу та професійної етики. Підприємство несе відповідальність за всі

хороші чи погані вчинки наймає. Він повинен збалансувати акціонерів, працівників, клієнтів, постачальників і екологію інтереси. Підприємство може застосувати чотири підходи до усвідомлення маркетингової відповідальності: заперечення, захисту, взятого на себе зобов'язання та запобігання шкідливій підприємницькій діяльності.

Сміливість – це якість, яка дозволяє мати впевненість робити те, що людина, яка приймає маркетингові рішення, вважає правильним, навіть якщо вона боїться або інші люди можуть не погоджуватися чи затвердити.

Управління маркетингом на основі цінностей - це підхід, за якого менеджери створювати, просувати та практикувати спільні цінності підприємства. Цінності підприємства відображають те, за що виступає і у що вірить. Цінності походять від підприємства культури і впливають на те, як поводяться працівники та клієнти. Підприємство отримує прибутковість завдяки досконалості, повазі до особистості, включає громадянство, відданість чесності та чесності та існування для клієнтів. Управління маркетингом, засноване на цінностях, можна виразити аббревіатурою PRIDE, яка ставиться вперед у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Показники управління маркетингом

Характеристика	Відмінні риси
Рентабельність	Цілеспрямований маркетинг пов'язує прибуток від бізнесу з клієнтами піклування та покращення маркетингових зусиль, в той самий час.
Функціональні обов'язки	Визнання кожного працівника, клієнта, постачальника тощо учасник ринку; підвищує повноваження та відповідальність в найближчі до клієнтів.
Відносна частка ринку	Працівники займаються пошуком і вирішенням суттєвих питань розвиток підприємства; збільшення частки на ринку та прибутку; прагнути досконалості.
Компетентності працівників	Працівників оцінюють прямою, відкритістю впливу, прихильність до успіху, готовність визнати власний внесок у проблеми, командну роботу та довіра.
Адаптивні можливості	Забезпечити безперервність діяльності підприємства в умовах економічної кризи та стабільність розвиток в турбулентному середовищі.

Маркетингова діяльність буде успішною, якщо вона принесе цінність і задоволення цільовим клієнтам. Цінність відображає уявні матеріальні та нематеріальні вигоди та витрати клієнтів. Цінність можна розглядати насамперед як поєднання якості, обслуговування та ціна. Це називається тріадою цінності клієнта. Цінність зростає разом із якістю та обслуговуванням зменшується разом із ціною, хоча інші фактори також можуть відігравати важливу роль.

В даний час маркетинг можна розглядати як ідентифікацію, створення, комунікацію, доставка та моніторинг цінності клієнта. Задоволеність відображає порівняння клієнта судження, що впливають із передбачуваної ефективності (або результату) продукту щодо його очікування. Якщо продуктивність не виправдовує очікування, клієнт незадоволений і розчарований. Якщо продуктивність відповідає очікуванням клієнта задоволений.

Ми переконані, що система маркетингового управління є інтегрованою, тобто включає (об'єднує) цілий ряд елементів на різних рівнях ієрархії системи управління. На різних рівнях управління відбувається імплементація системи:

Рівень вищої ланки – корпоративний, який включає розробку стратегічних напрямів розвитку підприємства, вирішенні корпоративних завдань, реалізації місії підприємства і базується на системі стратегічного управління.

Рівень вищої та середньої ланки – діловий, який включає розробку тактичних напрямів і заснований на тактиці управління.

Рівень середньої та нижчої ланки – операційний, який включає розподіл функціоналу між підрозділами та працівниками для вирішення оперативних, поточних завдань (сировина, зберігання, витрати, виконання робіт, комунікації тощо) та відноситься до системи оперативного управління.

На наше переконання, саме ці рівні забезпечують систему маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства.

Запропоновано структуру організаційно-економічного механізму (рис. 3.1) для вирішення задач ефективного управління конкурентоспроможністю харчового підприємства.

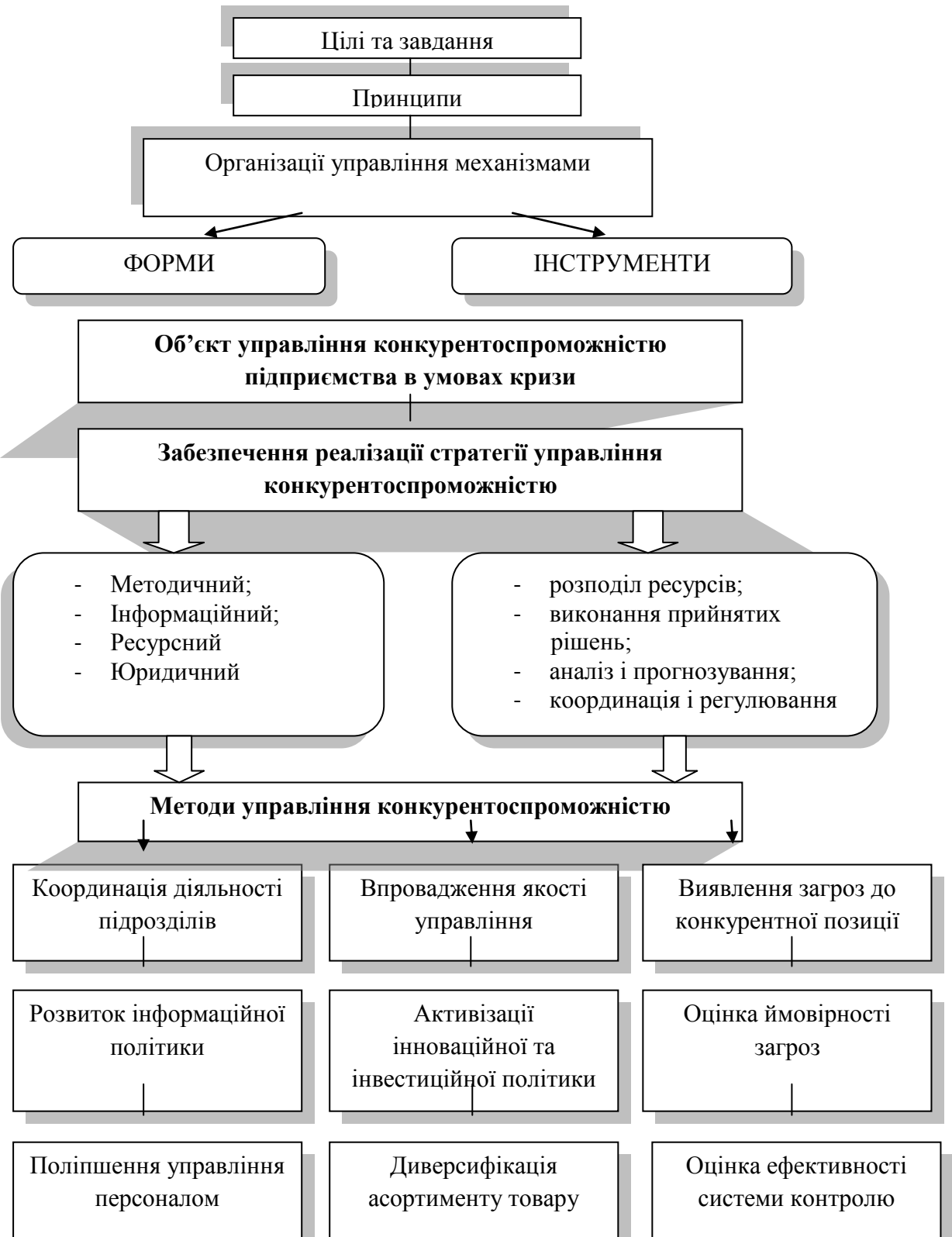


Рис. 3.1. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства

Організаційно-економічний механізм як цілісна система впливу формується на основі методичних компонентів, які створюють його «цільову» складову. Ми розглядаємо такі складові як: цілі та завдання; принципи, методи; форми та інструменти управління. Наведемо короткі характеристики цих компонентів.

Метою управління конкурентоспроможністю є збільшення прибутку підприємства за рахунок використання специфічних маркетингових інструментів; забезпечення оптимальних якісних характеристик продукції та ціни з точки зору цільових споживачів шляхом використання комплексу виробничо-економічних і технологічних заходів; реалізація соціальної місії підприємства та соціальні комунікації.

Завдання менеджменту полягають у: а) збільшенні обсягів і прибутків, отриманих від реалізації продукції; б) підвищення частки ринку; в) покращення репутації; г) постачання на ринок нових товарів і послуг.

Принципами формування організаційно-економічного механізму є:

- складність організації управління конкурентоспроможністю, яка повинна охоплювати всі процеси підприємства;
- послідовність планування, яке має базуватися на інформації, що відображає поточний стан об'єкта, заходи з адаптації до стану ринку, ступінь реалізації потенціалу, місце підприємства в зовнішньому середовищі;
- послідовність аналізу, об'єктом якого має бути аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, а також міжфакторної взаємодії;
- безперервність моніторингу;
- раціональність, економічна обґрунтованість заходів з управління конкурентоспроможністю;
- диверсифікація стратегій управління, зміст яких формується відповідно до динаміки розвитку конкурентної позиції та мінливості ринку;
- забезпечення зворотного зв'язку, що дозволяє підвищити керованість системи, її чутливість до внутрішніх і зовнішніх змін;

- конструктивність, яка виявляється у прийнятті лише науково обґрунтованих рішень щодо стратегії і тактики управління конкурентоспроможністю;

- функціональна адаптивність, що дозволяє концентрувати ресурси та увагу на найважливіших елементах у даний момент;

- здійснення випереджаючого управління, яке полягає у забезпеченні завчасного розпізнавання кризових явищ;

- забезпечення швидкого реагування, що передбачає припинення кризових явищ, що ставлять під загрозу конкурентну позицію підприємства;

- синергія, яка полягає в накопиченні потенціалу ефективної діяльності функціональних підрозділів або окремих працівників у результаті координації та об'єднання їх діяльності.

Методами організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю є:

- координація завдань та послідовність їх виконання підрозділами та посадовими особами;

- розвинена інформаційна система, в якій відображається фінансово-господарська діяльність та стан внутрішнього та зовнішнього середовища;

- удосконалення політики управління трудовими ресурсами, зокрема мотивації праці як засобу забезпечення єдності цілей підприємства та його працівників;

- запровадження управління якістю, сертифікація операційної діяльності відповідно до стандартів ISO 9001;

- диверсифікація асортименту товарів, які виробляються відповідно до потреб ринку, цілей позиціонування в порівнянні з конкурентами тощо;

- активізація інвестиційної та інноваційної діяльності;

- виявлення та аналіз факторів ризику внутрішнього та зовнішнього середовища, а також їх впливу на посилення конкурентних загроз;

- оцінка ймовірності кризових явищ;

- оцінка реальності систем управління та внутрішнього контролю.

Формами управління ми розглядаємо весь комплекс способів реалізації організаційно-управлінських повноважень щодо об'єктів управління, діяльності суб'єктів внутрішнього та зовнішнього середовища. Інструментами управління ми розглядаємо весь комплекс методів оцінки, розроблення, прийняття та тестування управлінських рішень. Гнучкість форм та інструментів управління (узгоджена з пріоритетами політики конкурентоспроможності) забезпечує швидку адаптацію до екологічних загроз, вжиття заходів термінового реагування, а також здійснення ефективного контролю.

Операційна складова організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю виконує провізорну функцію щодо стратегій, створених і підтримуваних «цільовою» складовою. Основною спрямованістю функціонування операційної складової є відповідність залучених ресурсів критеріям, сформульованим у стратегії конкурентоспроможності. У зв'язку з цим взаємодія з навколишнім середовищем полягає у виборі джерел ресурсів, використання яких забезпечило б більш вигідну конкурентну позицію підприємства порівняно з іншими учасниками ринку.

Операційну складову організаційно-економічного механізму виконують:

- інформаційне забезпечення діяльності;
- управління технологіями та знаннями;
- управління науково-дослідною та проектною діяльністю;
- методичне забезпечення;
- правове забезпечення.

Запропонований організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю характеризується масштабованістю – тобто може впроваджуватися в різних функціональних формах без втрати загальної ефективності, але за умови пропорційності об'єктивним потребам підприємства. Розглянемо наступні форми його реалізації:

– делегування більшості відповідних функцій відокремленому підрозділу та розподіл решти між існуючими підрозділами та посадовими особами;

– інтеграція всіх функцій в існуючу функціональну структуру шляхом розподілу обов'язків між посадовими особами в межах їх компетенції.

Необхідною умовою забезпечення належного рівня ефективності є дотримання комплексного підходу при розподілі осіб, відповідальних за бізнес-процеси; забезпечення контролю ефективності, що здійснюється з позицій конкурентоспроможності. Необхідно контролювати всі етапи фінансово-господарської та маркетингової діяльності підприємства.

3.2. Реалізація системи маркетингового управління для підвищення конкурентоспроможності С(Ф)Г «Агроінтер»

Для того, щоб забезпечити конкурентоспроможність С(Ф)Г «Агроінтер», на основі маркетингового управління, потрібно проводити реорганізацію організаційної структури бізнес-структур у ньому, освоювати нові види продукції, що супроводжується підвищенням обсягів їх випуску, технологічним відновленням основних виробничих фондів, застосування маркетингової політики та ін.

На наше глибоке переконання, недостатньо, щоб підприємства-виробники мали лише систему управління якістю продукції як складник конкурентоспроможності. Через розвиток самих виробничих підприємств та розвиток макросередовища, аграрного середовища, виробничі підприємства повинні налаштувати систему маркетингового управління, щоб максимально задовольнити потреби споживачів та забезпечити розвиток конкурентоспроможного підприємства. Підприємства-виробники приймають рішення про необхідність впровадження власної системи управління шляхом коригування та адаптування до факторів середовища показників системи

маркетингу, характеристик менеджменту виробничих підприємств та фактори впливу на ефективність системи управління виробничого підприємства.

Як відомо, конкурентоспроможність будь-якої продукції визначається більш високим у порівнянні із товаром-конкурентів співвідношенням сукупності вартісних та якісних характеристик при їх відповідності правилам ринку, що забезпечить найвище задоволення потреб та створить привілеї для продукції на конкурентному ринку. Конкурентні переваги саме зернової продукції, можна охарактеризувати рівнем привілеїв низки параметрів: економічних, маркетингових, нормативних, консументних та екологічних (рис. 3.2).

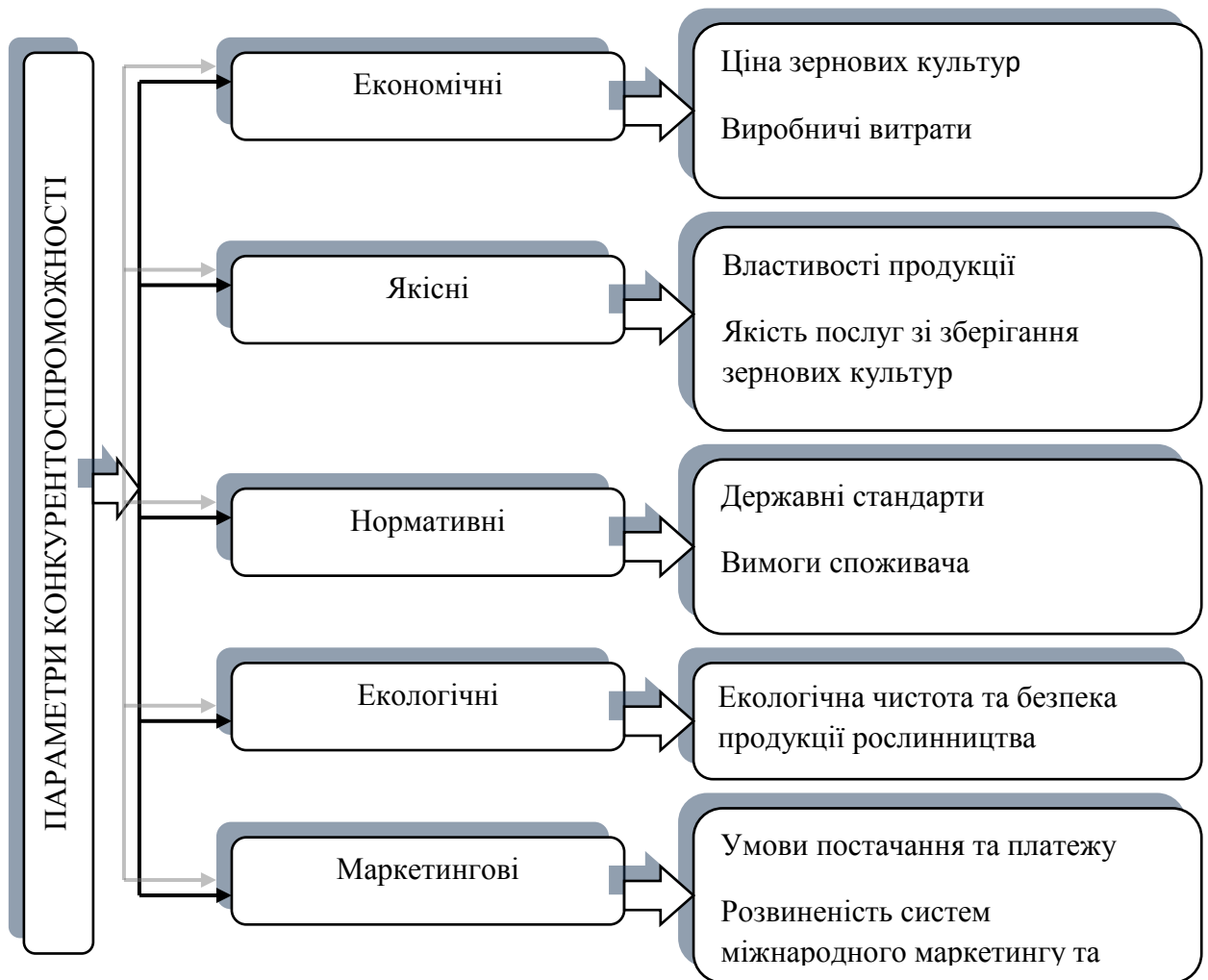


Рис. 3.2. Головні параметри конкурентоспроможності зернових культур

Нижче наведено основні модулі, які беруть участь у системі маркетингового управління:

- Створення облікового запису: включає створення обліковий запис, в якому основна інформація про користувача, тип користувач, чи є він фермером, поданий агент.

- Маркетинг: ціноутворення покаже фермеру за якою ціною був проданий товар клієнт. Він створить рахунок після отримання запиту від фермера для створення законопроекту. Створений законопроект буде відображається на сторінці. Накладна на продукцію фермер може завантажити або роздрукувати рахунок на майбутнє посилання. Щоб скористатися цим, потрібно увійти в систему об'єкт.

Інформація про ринок: фермер може знати ринок інформація про сусідній ринок. Це складатиметься з темпи продажу різного товару, сьогоднішній товарообіг, деталі продукту, такі як кількість, оцінка, продаж собівартість і т. д. Це дасть товарний і ринковий щоденний звіт, ціна товару протягом останнього тижня, дата розумні ціни для вказаної громади.

Місцезнаходження. Фермер також може шукати певний продукт у на конкретному ринку.

- Компенсація: тут перелічено пакети, які надає уряду до хліборобів різних природних, таких як сильний дощ, посуха тощо. Вони можуть подайте заявку на те саме та можете перевірити їхній статус додаток. Фермер може подати заявку на компенсацію збитків.

- Державні схеми: у ньому перераховано всі урядові схеми, пов'язані з конкретним продуктом і територією можна подати так само, як і для компенсації.

Серед перелічених складових модулів маркетингу найбільш вагомим щодо впливу на конкурентоспроможність виступає ціна, яка здійснює найпотужніший вплив на інтенсивність реалізації продукції, формування попиту, забезпечення прибутковості, окупність витрат, тощо.

Фермери, формуючи ціни, стикаються з двома факторами невизначеності: ціновим ризиком та ефективними витратами. І фермери, і трейдери однаково хочуть максимізувати прибуток з виробничими витратами та мінімальним ризиком. Ця ситуація, що лежить в основі концептуального дослідження випадкових впливів на ціни сільськогосподарської продукції, стала привабливою. Дослідження з'ясовують, що випадковий вплив цін на сільськогосподарську продукцію визначає розподіл продажних цін і цін на вхідні ресурси в ринковій структурі з недосконалою конкуренцією. Ціновий стимул, який виникає внаслідок розкиду цін, генерує новий набір технологій, фермери можуть прийняти нову технологію з найменшими витратами. Коливання цін відбувається асиметричним чином, оскільки гранична поведінка випадкових ефектів між вихідною ціною на ферму та роздрібною ціною створює стимул для фермерів шукати нові технології з найменшими витратами.

Природа швидкопсувної сільськогосподарської продукції призвело до невизначеності, на основі якого обсягу врожаю буде продано про яку ціну домовилися фермери з торговцями обміну в кожній точці ланцюга с.-г товарний маркетинг. Більшість сільськогосподарської продукції мають нееластичний попит. Це робить ціни на с.-г продукти мають значні варіації цін як сигнал, що свідчить про ціни на сільськогосподарську продукцію на роздрібний рівень.

Передбачено, що під час збору врожаю вдало, то виробництво зросло, але ціна має тенденцію до сильного падіння різко. Хоча під час збору врожаю менш успішний, спад виробництва і тенденція до стрімкого зростання цін.

Вплив надмірного/нижчого попиту на рівень роздрібною торгівлі вказує на великий розрив цін між ціною, отриману фермерами за роздрібною ціною. Споживачі отримати інформацію про високу ціну / низькі ціни від купців. Вплив низьких цін на споживчий рівень передається фермерам, щоб Фермери вирішили скоротити поставки врожаю. Поки впливу високих цін на споживчому рівні немає швидко передається фермерам для підвищення

врожайності відповідь. У результаті фермери переживають невизначеність цін на врожай і клієнт отримує ціна продажу невизначена.

Ціна, отримана фермерами, передається як ціновий сигнал на роздрібному рівні, і навпаки, ціна продажів садово-городньої продукції на рівні роздрібною торгівлі передається як сигнал закупівельної ціни на фермі рівень. Рівень роздрібних цін формувався виходячи з візерунок масштаб роздрібною ціни в два сезони посадки, в той час як у надбавці, модель величини рівня ціни фермери за два сезони посіву визначають кількість від ціни на роздрібному рівні.

На ринку досконалої конкуренції симетричні або асиметрична передача цін на рівні роздрібною торгівлі визначає ціни на рівні господарства, оскільки фермери приймають ціни, встановлені роздрібними або оптовими торговцями.

На ринку досконалої конкуренції симетричні або асиметрична передача цін на рівні роздрібною торгівлі визначає ціни на рівні господарства, оскільки фермери приймають ціни, встановлені роздрібними або оптовими торговцями.

Ціни на рівні фермерів є ключовим фактором цін на вхідні ресурси переважна ринкова ціна на роздрібному рівні та/або оптовий рівень. Звичайно процес ціноутворення відбувається за певними методами, але всі вони напряду корелюються з одного боку з витратами, а з іншого із часом продажу.

В С(Ф)Г «Агроінтер» враховуються обидві складові формування цін. По-перше, витратний метод найбільш простий, бо після визначення витрат до них додають певний процент або норму прибутку, не проводячи довготривалих та не завжди реалістичних розрахунків. По-друге, встановлюються більш стабільні ціни в часовому аспекті. Але в цьому методі є певна доля ризику, пов'язана із тим, що не враховуючи попит на продукцію, можна встановити ціни вище прийнятних.

Виходячи з цього, що при ціноутворенні на основі накидки на собівартість визначаються постійні та змінні витрати на одиницю продукції

С(Ф)Г «Агроінтер» та додається націнка, щоб забезпечити цілі відносно прибутку.

Враховуючи ці вимоги, ми провели аналіз економічної ефективності та цінової еластичності продукції С(Ф)Г «Агроінтер» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Цінова еластичність продукції підприємства

Вид продукції	Характеристика продукції за 2020 р.			Характеристика продукції за 2021 р.			Темп приросту, %		Коефіцієнт цінової еластичності
	собівартість одиниці продукції, грн.	ціна одиниці продукції, грн.	обсяг продажу, тис. од.	собівартість одиниці продукції, грн.	ціна одиниці продукції, грн.	обсяг продажу, тис. од.	ціни	обсягу попиту	
пшениця озима	424,51	450,15	8,50	524,69	558,32	28,39	124,02	234,00	1,89
гречка	689,55	980,89	10,72	1320,2	1500,0	1,45	53,0	-86,5	-1,63
Кукурудза на зерно	315,84	357,85	69,11	366,32	386,19	23,95	8,0	-65,4	8,2
ячмінь ярий	260,5	398,4	1,46	306,95	401,65	1,76	0,8	20,5	26,6
соняшник	573,21	915,77	7,43	834,65	990,65	18,21	8,2	145,1	17,7
ріпак	769,2	1023,1	3,62	803,35	1093,6	4,78	6,9	32,0	4,64

Як видно з таблиці, у С(Ф)Г «Агроінтер» виявлена чітка тенденція щодо підвищення обсягу продажу пшениці озимої майже у 2,5 рази та соняшнику на майже у 1,5 рази відповідно. Разом з тим знизився попит на гречку та кукурудзу на зерно на 86,5 та 65,4% відповідно. Важливо відзначити таку культуру як ріпак, попит на неї підвищився у 2021 році, відповідно збільшився обсяг на 32 % та ціна на 6,9 %.

Витрати виробництва виникають через те, що активи є постійними певне використання в короткостроковій перспективі, оскільки бракує досконалої інформації, оскільки існують відмінності в уміння використовувати інформацію, а тому що люди є готові отримати вигоду за рахунок інших. В практиці випадковий вплив ціни визначає технічні зміни в сільському господарстві різними шляхами. Підйом ціни одного фактора відносно інших

буде індукувати технічна зміна, що зменшує використання певного фактора відносно інших.

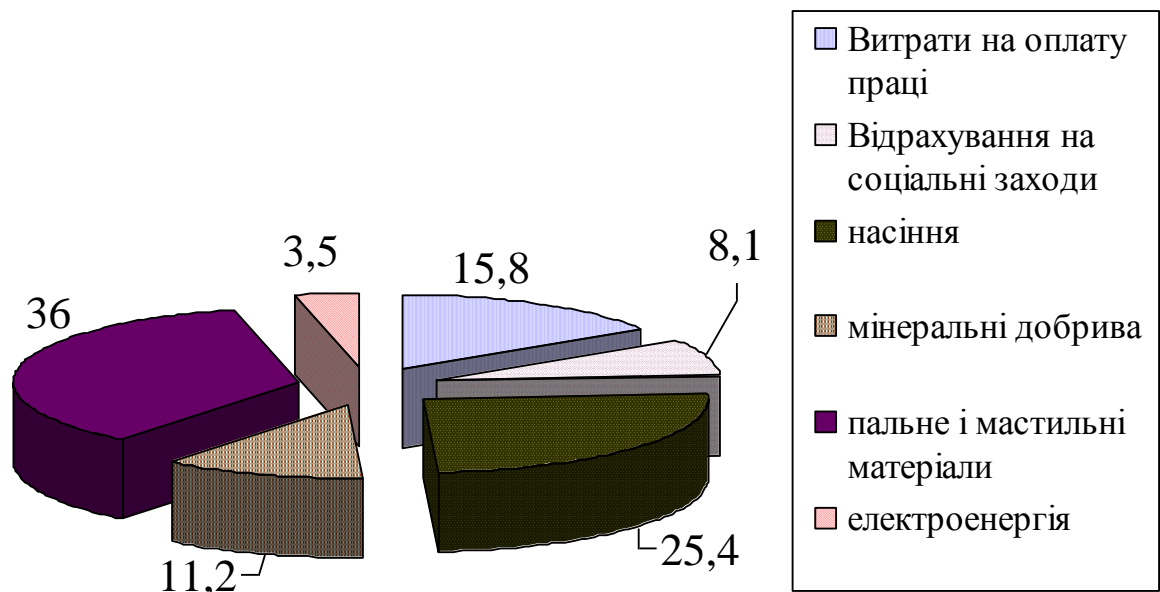


Рис. 3.3. Структура витрат галузі рослинництва в С(Ф)Г "Агроінтер" Синельниківського району Дніпропетровської області

Аналізуючи структуру витрат на виробництво продукції чітко простежується значна питома вага витрат на матеріальні ресурси та насіннєвий матеріал, а саме витрат на паливо – 36%, мінеральні добрива – 11,2% та насіння – 25,4%.

Якщо роздрібна ціна зростає відносно ферми вихідна ціна, що вказує на те, що продукти стають відносно дефіцитні технології, такі як покращений маркетинг будуть розроблені послуги, які можна поєднувати з праці, добрив, насіння та пестицидів збільшити продукції за одиницю сезону, а також найнижчу собівартість виробництва.

Звичайно, кожне підприємство намагається знизити витрати, але на сьогодні це занадто складне завдання.

Попит на продукцію в цілому дуже чутливий до зміни свіжості продукту. В С(Ф)Г «Агроінтер» має зерно-олійний напрям спеціалізації, тому немає гострої необхідності в швидкій реалізації, бо дані види продукції не гниють, тому що це може вплинути на продажі зниження ціни, викликане

зменшенням товару свіжість. Наслідком цього є обсяг пропозиції параметри, адаптовані до потреб споживачів і вимоги до зберігання продукції.

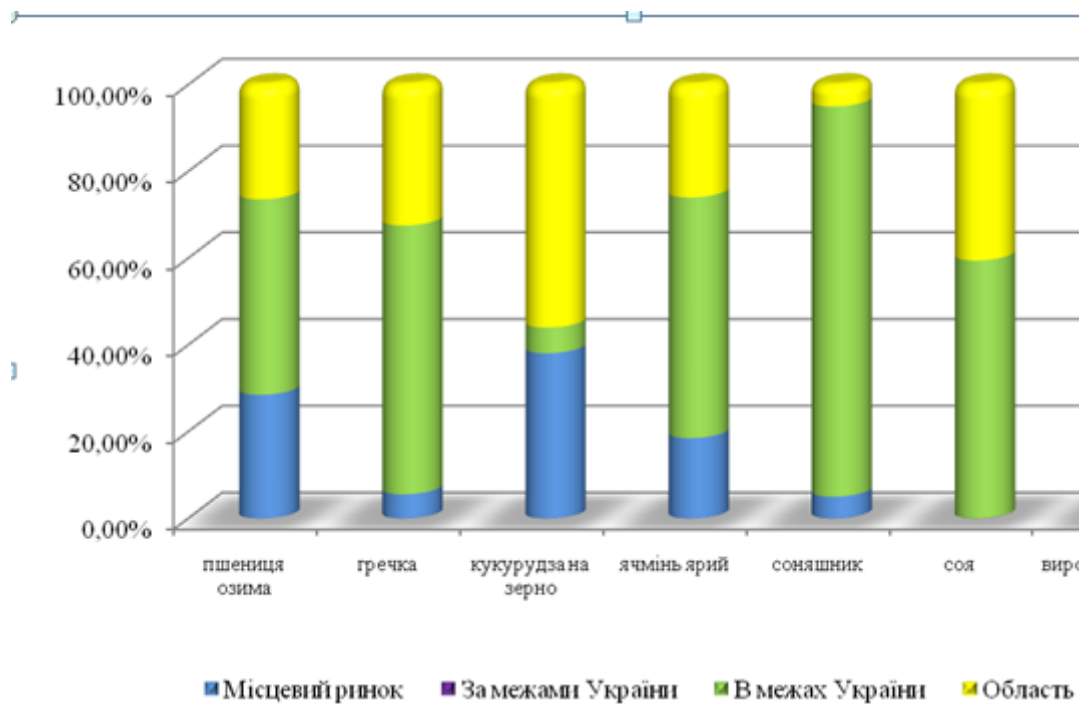


Рис. 3.4. Обсяги реалізації продукції С(Ф)Г «Агроінтер» у 2021 році по сегментам ринку

Важливо констатувати, що майже завжди реалізація продукції в більшості аграрних підприємств здійснюється через посередників, в свою чергу С(Ф)Г «Агроінтер» реалізовує продукцію як через посередників так і напряду в межах України (45,85%) та її регіонів (23,05).

З метою підвищення іміджу, репутації підприємства, декларування С(Ф)Г «Агроінтер» важливим інструментом є реклама. Але тут ми повинні констатувати її слабкий рівень на досліджуваному підприємстві. Звичайно проблемою сучасності є обмеження бюджету на маркетингові заходи, а особливо рекламу. Оптимізація рекламного бюджету при активізації рекламної діяльності є важливим завданням для керівництва підприємства.

Досвідчене планування реклами має особливо важливе значення, оскільки дає змогу використати існуючі ресурси з найбільшою ефективністю. Це підтверджує актуальність питання оптимізації витрат на просування продукції та її рекламування.

Динаміка витрат на рекламу С(Ф)Г «Агроінтер» за останні 5 років представлена на рис. 3.5.

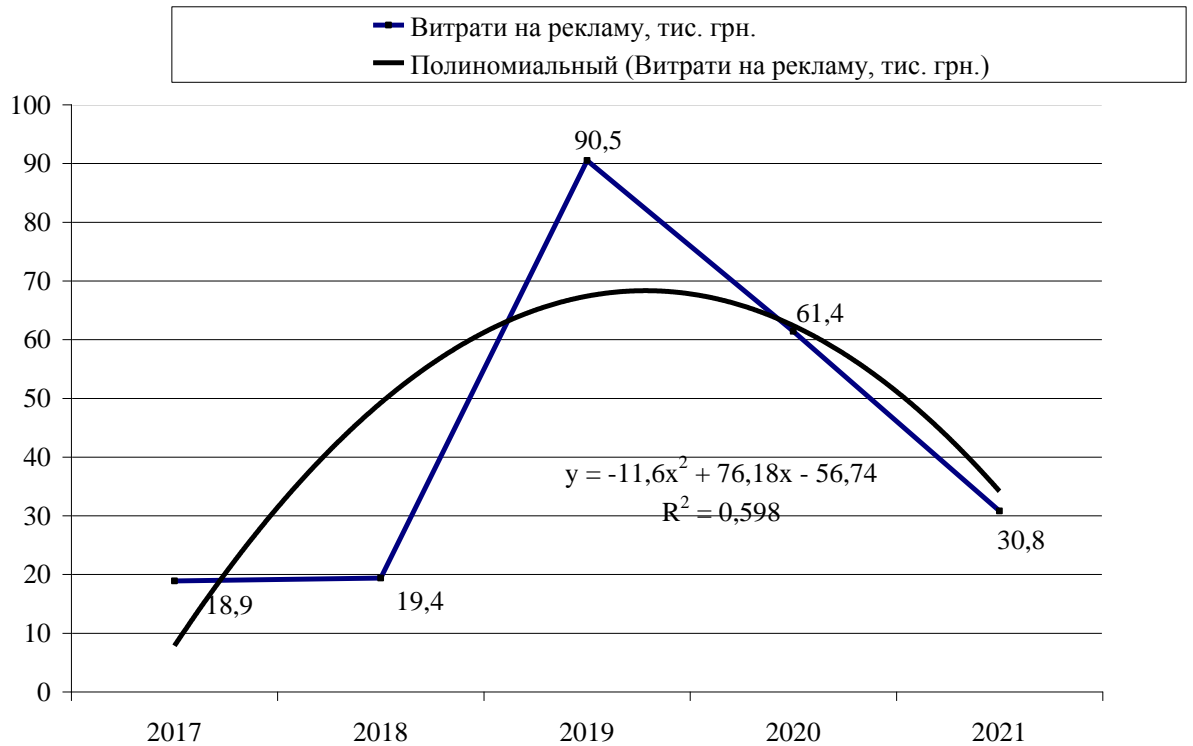


Рис.3.5. Витрати на рекламу С(Ф)Г «Агроінтер» за 2017 – 2021 роки, тис. грн.

За представленою інформацією рис. 3.5 можна зазначити, що витрати на рекламу в С(Ф)Г «Агроінтер» занадто обмежені.

Ціллю рекламного бюджету безперечно є максимізація прибутків, отриманих в наслідок проведення рекламної кампанії. Але нерідко зростання прибутків не є самоціллю, і рекламна кампанія оцінюється за критерієм комунікативної ефективності. В даному випадку розглядається питання оптимізації комунікаційної складової, наприклад, максимізації кількості рекламних контактів із представниками цільового сегмента.

В умовах сьогодення, в сучасних надскладних умовах функціонування аграрних підприємств для нас очевидним є такий вид оптимального рекламного звернення як Інтернет-ресурс, який максимально має бути використаний агропідприємством.

Для малого та аграрного бізнесу, можуть бути проблеми із залученням трафіку та якісними потенційними клієнтами. Навіть якщо є гарний і

контент, він не досягне вашої цільової аудиторії. Крім того, існує також проблема вимірювання рентабельності інвестицій маркетингових кампаній. Тому ми переконані, настав час задуматися про впровадження маркетингового програмного забезпечення.

Головні переваги використання інструментів маркетингового програмного забезпечення: зменшує нудні завдання; спрощує маркетингові зусилля; покращує звітність; полегшує керування клієнтами; документ обробляється швидше. Спробуємо представити деякі програмні маркетингові продукти (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Маркетингові програмні продукти та їх характеристика

Програмний продукт	Відмінні риси
HubSpot Marketing	дозволяє створювати цільові сторінки для ваших кампаній. Це також дозволяє поширювати як статичні, так і динамічні повідомлення. надає розширену систему, яка об'єднує всі ваші маркетингові зусилля, допомагаючи вашій команді збільшити трафік і конверсії. Він має функцію перетягування, щоб створювати привабливі веб-сайти з адаптивними сторінками незалежно від пристрою, який використовують ваші відвідувачі
Monday Marketer	це гнучке комплексне маркетингове рішення для команд будь-якого розміру. Платформа має різноманітні функції, які допомагають командам оптимізувати маркетингові ініціативи. Наприклад, користувачі можуть створити дошку маркетингового плану, щоб планувати маркетингові заходи на наступний рік і визначати цілі високого рівня. Ця дошка також може містити інформацію про бюджети проекту та показники для вимірювання ефективності. Ця дошка також оснащена переглядом Ганта для інтерактивної візуалізації цих часових шкал.
Semrush	це платформа контент-маркетингу, яка допомагає розробляти привабливий контент і маркетингові стратегії на основі даних. Він має повні функції для кожного етапу робочих процесів, включаючи інструменти планування та співпраці, індивідуальні шаблони, інструменти SEO та детальну аналітику. Надаючи вам детальну інформацію про ринок, Semrush дозволяє аналізувати та сортувати ваші активи вмісту, щоб визначити, які працюють добре, а які потребують покращення.
Mailpost Marketing Cloud	це хмарне рішення для цифрового маркетингу, що забезпечує єдиний центр для Інтернету, мобільних пристроїв, електронної пошти та соціального маркетингу.

MailerLite	оснащений стандартними та розширеними інструментами, щоб вивести процес електронного маркетингу на новий рівень. Він оснащений різноманітними текстовими редакторами, параметрами керування передплатниками та рішеннями для автоматизації робочого процесу, які допоможуть вам оптимізувати свої кампанії. Це також дає змогу розумно сегментувати вашу аудиторію на основі різних факторів, щоб ви могли надати їй найрелевантніший вміст. Крім того, платформа постачається з інструментами звітності, які спрощують оптимізацію всіх маркетингових заходів електронною поштою.
Campaigner	це комплексне та повністю інтегроване маркетингове рішення електронною поштою та SMS. Він покращує безперебійну подорож клієнтів завдяки автоматизації робочого процесу, розумному націлюванню, відстеженню прогресу кампанії в реальному часі та багатоканальному маркетингу. Крім того, він оснащений надійними інструментами звітності, які полегшують маркетинговим командам прийняття бізнес-рішень на основі даних.

Функціональна організація кожної людини в компанії відноситься до організаційних характеристик компанії. Форма цієї структури буде залежати від розміру компанії. Чим більший розмір, тим більше спеціалізації. На додаток до більш ієрархічної системи.

Перш за все, коли компанія дуже велика, існує більша потреба у визначенні функцій, які виконує кожен член структури. І чим більше компанія, тим менше централізація завдань. Тобто більшої спеціалізації.

У невеликій компанії цілком імовірно, що одна людина виконує завдання, які виконують кілька різних відділів у великій компанії. Як я вже коментував, чим більша спеціалізація, тим краще.

У цьому сенсі знання того, хто належить до кожного відділу та в якій ієрархічній ситуації він знаходиться, буде фундаментальним для виконання організаційної схеми компанії.

Організаційні структури можна класифікувати на традиційні та інноваційні. Перша класифікація більш сприятлива для організацій, діяльність яких більш передбачувана, а ринкове середовище знаходиться на відносно стабільній стадії. Така форма структурування має наступні особливості.

Щоб створити організаційну структуру компанії, ми повинні розділити її на відділи, визначити особу, відповідальну за кожен із них, а потім додати людей, які є частиною кожного відділу. Візуально організація та місце, де ми розміщуємо кожне ім'я, залежатимуть від ієрархії, яку займає кожен член.

Відділи, які зазвичай існують у всіх компаніях: продажу, виробництва, кадрів, маркетингу, логістики, адміністрації, бухгалтерії, фінансів.

Кожен відділ виконує певне завдання та потребує спеціальних інструментів для правильного виконання завдання. Якщо потрібно об'єднати декілька відділів, щоб мати завжди доступну та доступну інформацію, вони повинні обрати он-лайн-CRM. Цей тип інструменту корисний для торгового обладнання, складського господарства та логістики.

Організація, яка впроваджує маркетингову стратегію, передбачає наявність структури для операційної діяльності. Саме завдяки координації фахівців, задіяних у структурі, приймаються комплексні маркетингові рішення. Структура сфери маркетингу може набувати різних форм, залежно від того, який наголос приділяється типу координації та контролю, які передбачає організація.

Серед способів організації маркетингової структури найбільш традиційними є функціональна структура, товарна структура та структура ринку. Перший підрозділяється за видами діяльності (збут, просування, маркетингові дослідження, маркетингове планування). Існує керівник, відповідальний за загальні маркетингові зусилля організації, і ті, хто відповідає за кожен вид діяльності, підпорядковані йому. Другий випадок має місце, коли організація має різноманітне виробництво, тобто є кілька товарів і марок. Оскільки складність або адміністрування ресурсів зростає, для кожного з цих продуктів організація виявляється змушеною делегувати менеджера продукту для ринків у кожену групу. Це відбувається, коли організація пропонує свою продукцію набору дуже диверсифікованих ринків. У цьому випадку організаційна структура повинна дозволяти спеціалізацію на кожному ринку, з напрямками, спрямованими на кожен з них.

В більшості країн маркетингова діяльність все менше і менше зосереджується у відділах або пов'язана з окремими працівниками організації. Незважаючи на нинішню парадигму, яка надає великого значення маркетинговій філософії в рамках корпоративних і конкурентних стратегій компаній, організаційні структури мають тенденцію до розпуску існуючих відділів маркетингу. Однак, в нашій країні спостерігається інша тенденція. Справа в тому, що маркетингові структури в аграрних підприємствах України недостатньо розвинені, хоча, на нашу думку, вони вкрай необхідні в системі управління. В цьому контексті, ми спробували узагальнити напрями розвитку маркетингової організаційної структури (рис. 3.6).

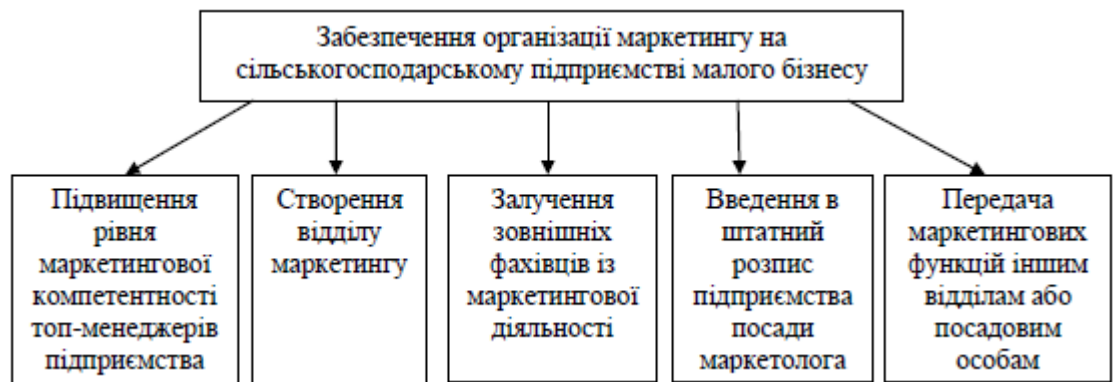


Рис. 3.6. Напрями забезпечення організації збуту на сільськогосподарському підприємстві

В органічній формі структури децентралізовані, неформалізовані та базуються на спеціалізованих групах. Планування діяльності відбувається на низьких рівнях організаційної ієрархії. Для створення робочих груп призначаються спеціалісти з маркетингу, дослідження ринку та виробництва, а в більш централізованих компаніях може бути керівник продукту, який керуватиме процесом. У цьому випадку ці структури можна назвати матрично-орієнтованими структурами.

В той же час, для аграрних підприємств невеликих за розміром ми вважаємо за доцільне створення відділу маркетингу і основні переваги такої організації представимо в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Переваги організації збуту продукції на основі створення відділу маркетингу на рівні корпоративного управління та культури

<i>Корпоративна культура як фактор організації маркетингу</i>	<i>Відділ маркетингу при маркетинговому управлінні</i>
Мінімальні витрати на навчання, більше уваги самоосвіті та саморозвитку фаховості	Високі вимоги до фаховості працівників відділу та рівня їх оплати
Мінімальні витрати часу та коштів на маркетингові заходи, періодичний моніторинг	Розподіл функціональних обов'язків між працівниками відділу, збільшення витрат часу на проведення досліджень
Менеджмент лежить в основі функціоналу персоналу підприємства	Маркетингова орієнтація на потреби споживачів
Маркетингові підходи в системі менеджменту агробізнесу	Синергізм усіх менеджерів та маркетологів в умовах маркетингової орієнтації
Інноваційність, ініціативність, обізнаність менеджерів	Конкурентна боротьба як основний стимул розвитку

Ключовим та найбільш болючим для більшості підприємств є бюджет на маркетинг та утримання відділу. При цьому в багатьох організаціях маркетинг втрачає бюджет і вплив на структуру влади та зазнає кількох процесів скорочення. Багато традиційних маркетингових заходів, таких як адміністрування облікових записів і клієнтів, розробка продукту, визначення цін і розподіл, переносяться в інші сфери стратегічних підрозділів. Функції, пов'язані з маркетинговими інформаційними системами, іноді включаються в маркетингові завдання, іноді виключаються, і, нарешті, більшість компаній скорочують свої сфери маркетингу до сфери управління брендами та комунікації перераховують основні причини змін в організаційних структурах: тиск на короткострокові фінансові результати (купівля бізнес-одиниць, які добре розміщені на ринках, замість розвитку нових підприємств); Труднощі маркетингових сфер під час вимірювання своєї продуктивності; зміни влади та контролю в системах цінностей; існуючі труднощі маркетингових структур у переході до ефективного управління

відносинами з клієнтами; перенаправлення організаційних ресурсів від маркетингу до продажів; посилення клієнтської та ціннісної орієнтації в структурах управління, щоб такі питання більше не виглядали як належні до сфери маркетингу.

Проблеми, які можна вирішити за допомогою фахівців відділу маркетингу:

1. Побудова системи маркетингового управління.
2. Дослідницька та аналітична складова.
3. Формування оптимального маркетингового комплексу та інструментарію.
4. Асортиментна політика та система просування продукції.
5. Стратегічне планування та напрями стратегічного розвитку.

Безсумнівно, кожен процес має позитивні та негативні складові. Ми узагальнили проблемні прогалини та позитивні зрушення від створення маркетингового відділу в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Позитивні зрушення та труднощі при створенні маркетингової
структурної одиниці

Основні переваги	Основні недоліки
Вирішення збутових проблем, активізація збутової діяльності.	Збільшення рівня витрат, додаткові статті витрат, пов'язані з маркетинговими заходами
Висока кваліфікація фахівців вузької спеціалізації, з навичками та досвідом в сфері маркетингу	Витрати, які пов'язані з перекваліфікацією кадрів, та з функціонуванням відділу, іноді є непосильними для підприємств агробізнесу
Практичні навички та професійний досвід – основа маркетингового управління а аграрній сфері	Конфлікти між відділами та підрозділами, некоректний та деструктивний розподіл обов'язків, де мотивація персоналу.

Відповідно до зазначеної інформації ми все ж переконані у варто важливості побудови відділу маркетингу на С(Ф)Г «Агроінтер» не тільки щодо реалізації заходів та прийомів, та системи маркетингового управління,

а й кооперування з іншими підрозділами підприємства. Ми постійно наголошуємо, що саме внутрішнє середовище підприємства, його корпоративна культура посилять синергетичний ефект від поєднання маркетингу та менеджменту. На основі ключових принципів може бути забезпечено ефективне маркетингове управління: фаховість та компетенції; стратегічна орієнтація; ситуаційність, гнучкість та адаптація; кооперування та синергізм; сталість розвитку; система контролю; аналітичне підґрунтя та моніторинг всіх процесів.

Отже, для забезпечення маркетингового управління С(Ф)Г «Агроінтер» необхідно врахувати чисельні фактори його діяльності (розмір, матеріально-технічну базу, бюджет, ресурсний потенціал, кадровий потенціал) і при дотриманні вищезазначених принципів сформувати систему управління відповідно до представлених модульних компонентів.

Висновки до розділу 3:

1. Нами запропонована структура організаційно-економічного механізму поєднує в собі функції управління конкурентоспроможністю та превентивного антикризового управління. Особливістю такого поєднання є більший акцент на заходах попередження або адаптації підприємства до факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що загрожують його конкурентним позиціям. До таких заходів можна віднести весь спектр управлінських впливів у виробничій і невиробничій сферах. Пріоритетами управління конкурентоспроможністю є забезпечення відповідності кількісно-якісних показників виробництва ринковим очікуванням, а також стратегічним цілям підприємства з точки зору збереження присутності на ринку або зміцнення конкурентних позицій.

2. Ціновий стимул, який виникає внаслідок цінового розкиду створює новий набір технологій, який фермери можуть прийняти нова найменш витратна технологія. Коливання цін виникає асиметричним чином як поріг

випадкового вплив між вихідною ціною на ферму та роздрібною ціною, створив стимул для фермерів шукати нові найменші собівартість технології.

3. Маркетингове програмне забезпечення зазвичай поділяють на три категорії: розширена автоматизація робочого процесу, маркетингова розвідка та автоматизація маркетингу. Він дозволяє керувати маркетинговими кампаніями, оптимізувати ресурси, а також має функції для збору даних, аналітики, командної співпраці, брендингу, відстеження телефонних дзвінків, маркетингу в соціальних мережах, розповсюдження вмісту, пошукової оптимізації, підрахунку й підтримки потенційних клієнтів, а також маркетингу електронною поштою.

4. Ми дійшли до висновку, що перед способів організації маркетингової структури найбільш традиційними є функціональна структура, товарна структура та структура ринку. Перший підрозділяється за видами діяльності (збут, просування, маркетингові дослідження, маркетингове планування). Існує керівник, відповідальний за загальні маркетингові зусилля організації, і ті, хто відповідає за кожен вид діяльності, підпорядковані йому. Другий випадок має місце, коли організація має різноманітне виробництво, тобто є кілька товарів і марок. Оскільки складність або адміністрування ресурсів зростає, для кожного з цих продуктів організація виявляється змушеною делегувати менеджера продукту для ринків у кожену групу. Це відбувається, коли організація пропонує свою продукцію набору дуже диверсифікованих ринків. У цьому випадку організаційна структура повинна дозволяти спеціалізацію на кожному ринку, з напрямками, спрямованими на кожен з них. Для С(Ф)Г «Агроінтер ми переконливо рекомендуємо використання функціональної структури управління орієнтованої на маркетинг.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Підводячи підсумок, можна зазначити, що на даний момент маркетингові методи управління в сільському господарстві не є широкими. Ми маємо чітке уявлення про маркетингове управління, коли аналізуємо поведінку на аграрних підприємствах, що дає підстави зробити висновки:

1. На основі теоретичних міркувань і практичних досліджень, проведених для цього дослідження, ми можемо зробити такі висновки:

– управління маркетингом і управлінський маркетинг належать до основних областей маркетингу на кожному підприємстві;

– підприємства промисловості, торгівлі чи сфери послуг, які практикують методи управління маркетингом, отримують значні економічні результати;

– на основі досліджень та господарської практики можна виділити основні особливості маркетингового менеджменту;

– сільськогосподарські підприємства мало знають і рідко застосовують сучасні методи управління маркетингом;

– рада директорів підприємств приймають систему управління маркетингом, як важливий елемент у процесі зростання конкуренції на продовольчих ринках.

2. Проведений нами в даному дослідженні аналіз різних трактувань поняття «конкурентоспроможність підприємства», дозволив запропонувати наступне визначення даної категорії, як реальна та потенційна здатність підприємства пристосуватися до зовнішніх умов на основі сформованих конкурентних переваг, реалізувати свою можливість щодо виробництва якісної і безпечної продукції та збувати її, задовольняючи потреби споживачів протягом тривалого проміжку часу із вигодою для себе, при цьому зберігаючи та посилюючи своє положення на ринку.

3. Для успішної конкуренції підприємству необхідно використовувати найбільш ефективні методи стратегічного управління. На основі проведених

досліджень нами визначено, що ефективна конкурентна стратегія, повинна відповідати трьом основним вимогам: конкурентна стратегія повинна відрізнятися гнучкістю, щоб підприємство мало можливість внесення в неї певних коректив в залежності від тих чи інших змін на ринку; конкурентна стратегія, за своєю економічною сутністю, спрямована на досягнення певних результатів, не повинна в той же час відрізнятися зайвою агресивністю, так як в такому випадку це може призвести до непередбачуваних дій у економічно більш сильних підприємств на ринку; підприємство може розраховувати на отримання максимального позитивного ефекту від впровадження стратегій, тільки в тому випадку, якщо воно використовує декілька конкурентних стратегій.

4. С(Ф)Г «Агроінтер» на сьогоднішній день є сучасним підприємством із загальною земельною площею в 1772 га, у тому числі проща сільськогосподарських угідь становить 175 га, чисельність працівників – 21 особа. Основний вид діяльності господарства: вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (основний). Аналіз динаміки складу і структури товарної продукції підприємства дозволив зробити висновок, що найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції С(Ф)Г «Агроінтер» протягом досліджуваного періоду займає соняшник. Так в 2021 році його частка в загальному обсязі реалізованої продукції підприємства склала 35,7 %, що на 22,8% менше, ніж у 2019 році. Пріоритетними видами продукції є пшениця озима та ріпак озимий, в структурі товарної продукції 2018 року вони займають 20,5 % і 16,2% відповідно.

5. Аналіз основних виробничо-господарських показників підприємства свідчить про те що, працюючи далеко не в простих економічних умовах, економічний стан підприємства залишається стабільним. Товарообіг за аналізований період зросла на 17,7% і у 2021 році склала 34302,7 тис. грн. Грошові витрати на реалізацію продукції в С(Ф)Г «Агроінтер» протягом 2019-2021 рр. збільшилась на 4,3%. В цілому по підприємству у 2021 році

отримано прибуток у розмірі 6789,5 тис. грн., рівень рентабельності при цьому склав 24,7% що на 14,2 в. п. більше ніж у 2019 році. Це свідчить про високу ефективність виробництва і каналів реалізації.

6. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства та визначення його конкурентної позиції нами було, с застосування рейтингової оцінки, проаналізовано сформовані можливості конкурентоспроможності підприємств-конкурентів С(Ф)Г «Агроінтер», що здійснюють аналогічний вид діяльності і функціонують в одному і тому ж сегменті споживчого ринку, а саме: ФГ «Яна» та С(Ф)Г «Кондратюк». Аналіз розрахованого показника конкурентоспроможності свідчить про те, що С(Ф)Г «Агроінтер», (з показником конкурентоспроможності 3,945 бали) має сильного конкурента С(Ф)Г «Кондратюк» (зі значенням цього показника 4,223 бали). Таким чином, С(Ф)Г «Агроінтер», слід приділити увагу покращенню якості та асортименту продукції, виробничо-збутовій та маркетинговій діяльності та об'єктивно використовувати свої конкурентні переваги.

7. Управління маркетингом С(Ф)Г «Агроінтер» визначає ринкові можливості та пропонує відповідні стратегії для прибуткового використання цих можливостей. Він повинен реалізовувати маркетингову програму і постійно оцінювати ефективність маркетинг-міксу. Він має усунути недоліки, які спостерігаються в фактичному виконанні маркетингових планів, політики та процедур. Доглядає за маркетинговою системою підприємства.

8. Запропонований організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю характеризується масштабованістю – тобто може впроваджуватися в різних функціональних формах без втрати загальної ефективності, але за умови пропорційності об'єктивним потребам підприємства. Розглянемо наступні форми його реалізації:

– делегування більшості відповідних функцій відокремленому підрозділу та розподіл решти між існуючими підрозділами та посадовими особами;

– інтеграція всіх функцій в існуючу функціональну структуру шляхом розподілу обов'язків між посадовими особами в межах їх компетенції.

Маркетингове управління, яке здійснюється далекоглядним та здібним керівництвом, відповідальні працівники, підприємницька орієнтація та гнучка або відповідальна діяльність основа конкурентоспроможності підприємства.

Програмне забезпечення інформації призводить до більш точних рівнів виробництва, більш цілеспрямовані комунікації та відповідні ціни. Клієнти можуть навіть назвати ціну, яку вони хочуть заплатити за продукт. Посередники агрегують їх покупки можна об'єднати з іншими, щоб отримати більші знижки. Клієнти можуть замовляти товарів майже з будь-якої точки світу, що допомагає їм обійти країну з дуже обмежені місцеві пропозиції та досягти значної економії.

Впровадження політики управління конкурентоспроможністю за цими напрямками має забезпечити об'єднання зусиль усіх підрозділів і посадових осіб, підвищити ступінь керованості соціально-економічної системи підприємства, підвищити якість управлінських рішень в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулич М.В. Анализ конкурентоспособности продукции в аспекте взаимоотношений с потребителями. *Маркетинг*. 2003. № 6 (73). С. 106-112.
2. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. – 2-ге вид., доп. і перероблене. К.: КНЕУ, 2002. 624 с.
3. 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.
4. Багорка М.О., Кадирус І.Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Науково-виробничий журнал «Держава та регіони». Серія «Економіка та підприємництво»*. 2021. №1 (118). С. 42–47.
5. Багорка М.О., Абрамович І.А. Формування комплексної системи аграрного маркетингу підприємства. *Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці»*. 2022. № 1 (87). С. 97–102.
6. Балановська Т.І. Формування дієвої структури управління маркетингом в сільськогосподарському підприємстві. *Вісник ЖДТУ*. 2014. №4 (54). С. 213-215.
7. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. К.: ІВЦ Вид-во «Політехніка», 2003. 384 с.
8. Головка-Марченко І. С. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 43. С. 67-73.
9. Гринько Т. В. Фактори конкурентоспроможності підприємств. *Держава та регіони*. 2004. № 2. С. 50–53.
10. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 227–234.

11. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент: навч. посібник. К.: Знання, 2008. 389 с.
12. Должанський І.З. , Загородня Т.О. Конкурентоспроможність підприємств: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
13. Іващенко А.А. Особливості управління маркетинговою діяльністю в аграрній сфері. Економіка АПК. 2011. №2. С. 11-14.
14. Карпенко А.В. Оцінка системи управління маркетингом на підприємстві. *Держава та регіони*. 2007. №1. С. 135-136.
15. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб. К.: Зовн. торгівля, 2003. – 304 с.
16. Кривуля В.Є. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Матеріали *X Ювілейної Всеукраїнської, науково-практичної інтернет-конференції «Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу»*. Дніпро: ПП Інтеграл, 2022. 166 с. (С. 39-41).
17. Кривуля В.Є. Сутнісна характеристика комплексної системи аграрного маркетингу. *Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі»*. Дніпро, ДДАЕУ, 2022. 246 с. (С. 166-168).
18. 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
19. Левіна М.О. Теоретичні основи комплексу маркетингу. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. К.: Вид-во КНУ ім. Тараса Шевченка. 2010. № 5. С. 70-75.
20. Мордвінцева Т.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво*. 2006. № 3. С. 209-211.

21. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://pidruchniki.com/19570411/marketing/metodi_otsinyuvannya_konkurentospromozhnosti_pidpriyemstva
22. Олійник Т.О. Напрями та методичні засади досліджень у маркетингу. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2006. №4. С. 56–59.
23. Панюк Т. П. Диверсифікація як основа структурної модернізації економічної діяльності аграрних підприємств. *Зб. наук. пр. Луцького національного технічного університету «Економічний форум»*. Луцьк. 2016. Вип. 1 С. 189-197.
24. Пастернак-Таранушенко Г. Конкуренція. К.: ЦУЛ. 2002. 322 с.
25. Петрова Н. О. Стратегія диверсифікації сільськогосподарського виробництва, як шлях формування конкурентоспроможності підприємства АПК [Текст]. *Вісник СНАУ*. 2009. №4. С. 129-130.
26. Піддубний О.І., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Х.: ІНЖЕК, 2006. 260 с.
27. 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.
28. Райко Д.В., Лебедева Л.Е. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 107–123.
29. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.
30. Скоробогатов М. М., Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 3. С. 18-21.
31. Сміт А. Дослідження про природу й причину багатства народів / А. Сміт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/>

32. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження. Практичний аспект. / А.О. Старостіна. - СПб.:Видавничий дім «Вільямс», 2008. 292 с.
33. Федоряк Р.М. Проблемні питання формування асортиментної політики підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій і дизайну. Серія : Економіка*. 2014. №4(13). С. 1-7.
34. Череп А.В. Проблеми планування витрат на збут продукції. *Економіка. Фінанси. Право*. 2015. № 8. С. 17-20.
35. Шарапа О. М. Управління відносинами з клієнтами через впровадження CRM-систем як одна із складових ефективного ведення бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 7(97). С. 175–183.
36. Шиманська А.А. Управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства: економічний та філософський підходи. *Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*. 2015. №3 (19). С. 166–171.
37. Штучка Т. В. Методичні підходи до оцінки маркетингової діяльності підприємств агропродовольчого сектору. *Економічний аналіз*. 2014. №3. С. 96–102.
38. Шира Т. Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності [Електронний ресурс]. Наукові записки Української академії друкарства. Серія : Економічні науки. 2015. №1. С. 63-73.
39. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія] / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
40. Baum R., Wielicki W., 2004: Metoda SWOT jako narzędzie analizy strategicznej przedsiębiorstw agrobiznesu [SWOT method as a tool of agribusiness enterprises' strategic analyse]. Monografie AR Poznań [in Polish].
41. Bielski W., 2004: Samo nie urośnie [It will not grow by itself]. Agro serwis Nr 22 [in Polish].

42. Fršckiewicz E., Rudawska E., 2004: Zarzřdzenie marketingowe w praktyce polskich przedsiębirstw [Marketing management in practice of polish enterprises]. EiOP Nr 4 [in Polish].

43. Majchrzycki D., 2003: Plan marketingowy jako element zarzřdzania strategicznego w przedsiębirstwie rolnym [Marketing plan as the element of strategic management in agricultural enterprise]. Praca doktorska AR Poznań [in Polish].

44. Makarski S., 2000: Przedsiębirczość w agrobiznesie [Enterprise in agribusiness]. PAN IRWiR, AR Kraków [in Polish].

45. Mšczyńska E., 2003: Condition of enterprises (Kondycja przedsiębirstw). Nowe Źycie Gospodarcze Nr 3 [in Polish].

46. Mšczyńska E., 2004: Upadłość przedsiębirstw w Polsce a globalizacja ryzyka [Bankruptcy of enterprises in Poland and risk globalisation]. Nowe Źycie Gospodarcze Nr 3 [in Polish].

47. Penc-Pietrzak I., 1999: Strategiczne zarzřdzenie marketingiem [Strategic management of marketing]. Key Text Warszawa [in Polish].

48. Stachak S., 1998: Ekonomika agrofirmy [Economics of agricultural firm]. PWN Warszawa [in Polish].

49. Wielicki W., Majchrzycki D., 2003: Zarzřdzenie marketingowe przedsiębirstwem rolnym w aspekcie ryzyka rynkowego [Marketing management of agricultural enterprise in the context of market risk]. PTPN Tom 95 [in Polish].

50. Wielicki W. 2003: Analiza sytuacji ekonomicznej przedsiębirstw przemysłowych i rolniczych [Analyse of economic condition in industrial and agricultural enterprises] w: Uwarunkowania organizacyjne i ekonomiczne w aktywizacji społeczno-gospodarczej [in: Organisational and economic conditionings in social-economic activism] [in Polish].

51. Ziętara W. 2004: Kierunki zmian w strukturze gospodarstw pod względem powierzchni, produkcji towarowej i siły ekonomicznej [Trends of changes in structure of farms with regard to area, commercial production and economic power]. Konferencja naukowa SGGW. Materiał powielony [in Polish].