

**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**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2023 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на тему: «МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО**  
**СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА»**

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

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

**Михайло ОТРОЦЮК**  
**Марія БАГОРКА**

**Дніпро – 2023**

# 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

**ОТРАЦЮКА МИХАЙЛА СЕРГІЙОВИЧА**

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи:** «Маркетингове дослідження конкурентного середовища 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:** 06.02.2023

**3. Вихідні дані до роботи:** річні звіти ТОВ «Нікопольська зернова компанія» за 2017-2021 роки, виробничо-фінансові плани, маркетингові плани.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)** 1. Теоретико-методичні аспекти маркетингового дослідження конкурентного середовища підприємства. 2. Маркетингове дослідження конкурентного середовища підприємства. 3. Формування напрямів покращення конкурентного становища підприємства відповідно до результатів маркетингового дослідження середовища. висновки і пропозиції.

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

1. Дефініції поняття «маркетингове середовище». 2. Основні складники маркетингового середовища. 3. Фактори та індикатори макросередовища. 4. Структурні компоненти мікросередовища. 5. Фактори та типи конкурентного середовища. 6. Етапи проведення маркетингового дослідження середовища. 7. Основні методи проведення маркетингового дослідження. 8. Склад і структура грошових надходжень підприємства. 9. Динаміка реалізації сільськогосподарської продукції та надання послуг. 10. Структура окремих видів наданих послуг підприємством. 11. Основні економічні показники діяльності. 12. Аналітичне вирівнювання грошових надходжень від реалізації продукції та послуг. 13. Канали реалізації сільськогосподарської продукції досліджуваного підприємства. 14. Перелік запропонованих стратегій відповідно до результатів SWOT-аналізу. 15. Зведена матриця конкурентного профілю досліджуваного підприємства та його конкурентів. 16. Шляхи адаптації сільськогосподарських підприємств до змін середовища. 17. Економічна ефективність діяльності підприємства за результатами запропонованих заходів.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретико-методичні аспекти маркетингового дослідження конкурентного середовища підприємства	грудень 2021 р.	
2	Маркетингове дослідження конкурентного середовища підприємства	червень 2022 р.	
3	Формування напрямів покращення конкурентного становища підприємства відповідно до результатів маркетингового дослідження середовища	вересень-листопад 2022 р.	
4	Висновки і пропозиції	грудень 2022 р.	
5	Оформлення кваліфікаційної роботи	03.02.2023 р.	

Здобувачка \_\_\_\_\_  
(підпис)

Михайло ОТРОЦЮК  
(ім'я, прізвище)

Науковий керівник \_\_\_\_\_  
(підпис)

Марія БАГОРКА  
(ім'я, прізвище)

## РЕФЕРАТ

Тема: «Маркетингове дослідження конкурентного середовища підприємства»

**Кваліфікаційна робота містить:** 85 с., 18 рис., 22 табл., 58 літературних джерел.

**Об'єктом дослідження** є процедура проведення маркетингового дослідження конкурентного середовища підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні аспекти та практичний досвід провідних вчених та практиків, офіційні інформаційні джерела, які стосуються проведення маркетингових досліджень факторів конкурентного середовища функціонування підприємства.

**Мета кваліфікаційної роботи** є полягає у визначенні теоретичних підходів та методики проведення маркетингових досліджень у системі маркетингової інформації середовища організації, практична реалізація процедури дослідження конкурентного середовища досліджуваного підприємства та виявлення резервів підвищення його конкурентоспроможності в конкурентному середовищі.

**Методи дослідження.** Аргументи, використані в роботі базуються як на відповідних теоріях, так і на окремих результатах проведених дослідницьких робіт в аграрному секторі. З точки зору методу та методології, ми можемо вибрати підхід, заснований на поєднанні теоретичних та емпіричних підходів наукового дослідження.

В представленій кваліфікаційній роботі відповідно до результатів маркетингового дослідження конкурентного середовища були сформовані пропозиції щодо адаптації Філії «Межівський об'єднаний хлібоприймальний пункт» ТОВ «Нікопольська зернова компанія» до змін середовища і для зміцнення конкурентного становища підприємства.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ, МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, МАРКЕТИНГОВА ІНФОРМАЦІЯ, СИСТЕМА ІНФОРМАЦІЇ, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, ФАКТОРИ СЕРЕДОВИЩА, АГРАРНА ПРОДУКЦІЯ, СПОЖИВАЧІ.

### KEY WORDS

MARKETING RESEARCH, MARKETING ACTIVITIES, ENTERPRISE, MARKETING INFORMATION, INFORMATION SYSTEM, COMPETITIVE ENVIRONMENT, ENVIRONMENTAL FACTORS, AGRICULTURAL PRODUCTS, CONSUMERS

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Дослідження дефініції поняття «маркетингове середовище», його структурних компонентів та факторів впливу	10
1.2. Характеристика конкурентного середовища та встановлення ролі маркетингових досліджень у формуванні конкурентної переваги підприємств	22
1.3. Методичні аспекти, способи та прийоми проведення маркетингового дослідження конкурентного середовища	29
Висновки до першого розділу	36
РОЗДІЛ 2. МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО SEREDOVISHCHA PIDPRIEMSTVA	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика сільськогосподарського підприємства	38
2.2. Маркетингові дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	46
2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства	57
Висновки до другого розділу	61
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ ПОКРАЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАНОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ВІДПОВІДНО ДО РЕЗУЛЬТАТІВ МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРЕДОВИЩА	64
3.1. Розробка шляхів адаптації досліджуваного сільськогосподарського підприємства до змін у маркетинговому конкурентному середовищі	64
3.2. Розробка алгоритму формування системи маркетингових досліджень конкурентоспроможності підприємства	72
Висновки до третього розділу	79
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	85

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасне сільське господарство є відкритою галуззю не тільки через визнання її ролі в сталому розвитку суспільного виробництва країни, але саме через зміни позиції сільськогосподарського виробництва в межах харчових продуктів та процесу глобалізації бізнесу, заснованою на сільськогосподарській сировині. Саме на цій «виробничій» функції відбувається спеціалізація основного аграрного виробництва в секторах, що створює відправну точку для подальшого процвітання життєдіяльності сільськогосподарського підприємства в сучасному підприємницькому середовищі.

Процес розширення аграрного ринку без істотних бар'єрів приносить багато позитивних змін, які можна аргументувати:

- розширення на великі ринки підтримує диференціацію продуктів і спричиняє регіональні переміщення виробничих потужностей і зростання виробництва з найефективнішими суб'єктами і тим самим прискорює спеціалізацію та пов'язані з нею можливості досягти економії від великомасштабного виробництва;

- потенціал і відновлюваність прискорює інноваційний розвиток;

- посилення конкуренції на великих ринках прискорює кращий розподіл виробництва;

- спільний ринок і зростання конкуренції вимагають, але також сприяють швидшому технічному та наукового розвитку, освоєння нових продуктів, активізації процесів, технологій та процедур через спільне (міжнародно пов'язане) дослідження та його застосування на практиці в усіх економічних системах та ринком.

Умови сьогодення спонукають підприємців постійно контролювати рівень конкурентоспроможності підприємства. Можливість та ефективність адаптації підприємства до умов конкурентного середовища залежать від рівня його конкурентоспроможності. Високий рівень

конкурентоспроможності підприємства є гарантією отримання високого прибутку.

Існування та розвиток підприємства неможливо відокремити від ринку середовище, а маркетингове середовище є важливим фактором для формулювання підприємства маркетингові стратегії та здійснювати маркетингову діяльність.

Більшість економістів, які вивчають умови конкуренції, констатують: свободу входу та виходу до галузі та з неї – багато виробників і споживачів, кожен з яких індивідуально визначає ціну; свободу інформації; однорідні продукти.

Процеси конкуренції, що забезпечують прибуток не може зберігатися ніде в системі існування чистих прибутків залучить інших сектору чи галузі, конкуруючи з будь-якими додатковими прибуток, що перевищує необхідний для покриття фактичні та альтернативні витрати виробництва та маркетингу.

Конкурентоспроможність як економічна категорія – це здатність індивідуального підприємця до перевершити опонента в досягненні поставлених цілей на конкурентному ринку. Спільним для майже всіх підприємств є конкуренція. Щоб ефективно конкурувати один з одним, підприємства повинні розуміти й ефективно аналізувати своє конкурентне середовище.

Конкурентне середовище – це середовище, де різні підприємства конкурують на певному ринку. Це стосується того, як на підприємство впливає конкуренція та як воно адаптує свою практику для ефективної конкуренції. Компанії повинні розуміти різні типи конкурентів, щоб ефективно оцінити власну конкурентоспроможність і позицію на ринку. Розуміння цих типів конкурентів дозволяє компаніям визначати можливості та загрози, а також приймати обґрунтовані стратегічні рішення. В свою чергу, керівники повинні розуміти, в якому середовищі вони працюють, щоб приймати найкращі рішення для свого бізнесу, а це можливо тільки за умови

проведення маркетингового дослідження з отриманням релевантної інформації та аналітичних висновків.

Маркетингове дослідження – це оціночне дослідження, спрямоване на те, щоб зрозуміти, наскільки ефективна маркетингова діяльність. Маркетингове дослідження зосереджується та доводить ефективність маркетингу продуктів і послуг.

Маркетингові дослідження в як теоретичних, так і практичних аспектах розглянуто вітчизняними та зарубіжними авторами. Серед них зарубіжні дослідники, як І. Ансофф, В. Вонг, П. Діксон, Ф. Котлер, М. Портер, Д. Сондерс. Серед вітчизняних науковців цими питаннями опікувалися: М. Багорка, С. Гаркавенко, В. Герасимчук, Н. Гончарова, А. Гречан, О. Зозульов, Ю. Ларіна, І. Лілик, І. Педько, П. Брейк, Т. Примак, М. Окленд, Т. Решетілова, А. Старостіна, Н. Чухрай, Ю. Яковець, О. Яшкін та багато інших вчених.

Потреба в інформації визначає виконання маркетингових досліджень, основним завданням яких є щоб уникнути неточних оцінок, ризиків і невиправданих витрати – грошові зусилля, час на здійснення управління рішення. Метою маркетингових досліджень є забезпечення компанія з надійною та достовірною інформацією про ринок, структура і динаміка попиту, в смаків і бажань споживачів, створення асортименту, що відповідає вимогам ринку і задовольняє попит краще, ніж продукція конкурента. Систематичне дослідження ринку, тобто його детальне вивчення, дає змогу сформувати інформаційну базу для ефективного управління бізнесом.

Отже в умовах глобалізації теорія маркетингової інформації стала дуже актуальним розділом маркетингу, як наукове підґрунтя процесів зниження ринкової невизначеності в умовах зростання бізнес-ризиків, що робить тему нашого дослідження актуальною.

**Мета кваліфікаційної роботи** є полягає у визначенні теоретичних підходів та методики проведення маркетингових досліджень у системі маркетингової інформації середовища організації, практична реалізація



процедури дослідження конкурентного середовища досліджуваного підприємства та виявлення резервів підвищення його конкурентоспроможності в конкурентному середовищі.

Досягнення поставленої мети вимагало вирішення наступних основних завдань:

- розкрити дефініції «маркетингове середовище» та «конкурентне середовище»;
- встановити роль маркетингових досліджень у формуванні конкурентної переваги підприємств;
- дослідити методичні аспекти, способи та прийоми проведення маркетингових досліджень;
- провести змістовний аналіз економічної діяльності підприємства та конкурентного середовища його функціонування;
- оцінити сучасний стан маркетингових досліджень конкурентоспроможності підприємства;
- розробити шляхи адаптації досліджуваного сільськогосподарського підприємства до змін у маркетинговому конкурентному середовищі.

**Об'єктом дослідження** є процедура проведення маркетингового дослідження конкурентного середовища підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні аспекти та практичний досвід провідних вчених та практиків, офіційні інформаційні джерела, які стосуються проведення маркетингових досліджень факторів конкурентного середовища функціонування підприємства.

**Методи дослідження.** Аргументи, використані в роботі базуються як на відповідних теоріях, так і на окремих результатах проведених дослідницьких робіт в аграрному секторі. З точки зору методу та методології, ми можемо вибрати підхід, заснований на поєднанні теоретичних та емпіричних підходів наукового дослідження.

Інформаційну базу склали офіційні матеріали внутрішнього розпорядку підприємства, фінансова та статистична звітність Філії «Межівський

об'єднаний хлібоприймальний пункт» ТОВ «Нікопольська зернова компанія» за досліджуваний період. Основні положення та висновки кваліфікаційної роботи можуть становити практичну основу для адаптації досліджуваного підприємства до змін факторів конкурентного середовища.

**Наукова новизна отриманих результатів дослідження** полягає в узагальненні теоретичних, методичних аспектів та практичних рекомендацій, що розкривають сутність та сприяють вирішенню завдання стосовно процедури проведення маркетингових досліджень конкурентного середовища.

**Елементами наукової новизни одержаних результатів** є розробка напрямів та формування пропозицій, які допоможуть адаптуватися модельному підприємству до змін конкурентного середовища.

**Апробація результатів дипломної роботи.** Основні положення та результати досліджень, виконаних за темою кваліфікаційної роботи, оприлюднена на X Всеукраїнській Інтернет-конференції «Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу» (25-26 вересня 2022 року) та II Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сучасні технології комерційної діяльності і логістики» (КНЕУ, 3 листопада 2022 року).

**Структура та обсяг дипломної роботи магістра.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, містить 18 рисунків, 22 таблиці. Список використаних джерел включає 58 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

### **1.1. Дослідження дефініції поняття «маркетингове середовище», його структурних компонентів та факторів впливу**

Маркетинг – «це складна система організації виробництва і збуту продукції, орієнтована на задоволення потреб конкретних споживачів і отримання прибутку на основі дослідження і прогнозування ринку, розробки стратегії і тактики поведінки на ринку за допомогою маркетингових програм». Ці програми включають заходи вдосконалювати товар і його асортимент, вивчати інтенсивність продажів і реклами, оптимізувати канали руху товарів і організацію збуту, до організувати технічне обслуговування та розширити спектр сервісних послуг, які представляють [8, с. 12].

На рівні окремих учасників ринку маркетинг визначається як інтегрована система, призначена для планування асортиментів і обсягів продукції, визначення цін, розподілу продуктів між вибраними ринками та стимулювання їх продажу, щоб різноманітність блага, що досягається при цьому, призводить до задоволення інтересів обох виробники і споживачі. Це визначення має досить широке значення, оскільки охоплює діяльність некомерційних організацій. Виходячи з цього, маркетинг можна сформулювати як діяльність для клієнта та заради його інтересів.

У звуженому контексті, для комерційних організацій, чий керівництво визначило прибуток головною метою своєї діяльності, а це далеко Завжди так, маркетинг можна розуміти як систему управління виробничо-збутової діяльності організації, яка спрямована на отримання прийняттого розміру прибутку з використанням досліджень і активного впливу на кон'юнктуру

ринку. Уточнимо, маркетинг - це і система мислення, і система дій. Є також багато інших визначень маркетингу. Узагальнюючи їх наведено на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Сутність сучасного маркетингу

Виділимо наступні ключові принципи:

1. Ретельне врахування потреб, динаміки попиту та кон'юнктури ринку при прийнятті рішень. Цей принцип визначає обізнаність ринкової ситуації у відношенні до існуючого та прогнозованого значення попиту, активності на ринку конкурентів, поведінка на ринку споживачів та їх ставлення до продукції організації та її конкурентів. У той же час споживачі часто не можуть визначитись в своїх вподобаннях. Саме завдання маркетингу – зрозуміти, а іноді розкрити вимоги та бажання споживачів.

2. Створення умов для максимальної адаптації виробництва до ринку вимоги до структури попиту, заснованої не на миттєвій вигоді, а на довгостроковій перспективі [9, с. 47].

3. Доведення інформації до споживачів про продукцію організації та здійснення впливу на їх свідомість за допомогою всіх доступних засобів і методів просування щоб переконати їх придбати саме цей товар [8, с. 54].

Констатуємо, що потреби трансформуються в бажання, але зважаючи на фінансові можливості, формують ринковий попит на конкретну продукцію; обмін здійснюється між виробником і споживачем, формалізований у формі певної угоди. Тому необхідно, щоб маркетинг спрямовував економіку задовольнити безліч потреб. З іншого боку, маркетинг – це філософія менеджменту при вирішенні питань споживача проблем шляхом ефективного задоволення їхніх запитів призводить до успіху організації та користі суспільству.

В умовах невизначеності, які характеризуються високим ступенем динамізм і ризик, прийняття ефективних маркетингових рішень, особливо стратегічних, вимагає чіткого механізму оцінки, аналізу та прогнозування маркетингу навколишнє середовище та тенденції його зміни як в цілому, так і в окремих його компонентах.

Ми маємо відзначити недостатню роботу на шляху дослідження маркетингового середовища та підвищення інтересів практиків визначити актуальність даного питання та необхідність його вирішення.

На підприємство, що працює на ринку, впливає: «з одного боку, економічні, демографічні, політико-правові, науково-технічні, природно-кліматичні фактори і факторів культурного середовища, а з іншого боку, ефективність його діяльності багато в чому залежить від постачальників, посередників, поведінки споживачів, дій конкуренти, дії контактних аудиторій» [13, с. 65].

Маркетингове середовище – це сукупність об'єктів, що діють поза фірмою і відносини між ними та фірмою, що впливає на результати діяльності фірми маркетингова діяльність, досягнення поставленої мети [19].  
Дефініції поняття «маркетингове середовище» представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

## Визначення поняття «маркетингове середовище»

Автори	Визначення «маркетингове середовище» - це сукупність суб'єктів і сил...
Ф. Котлер	що діють ззовні компанії, які впливають на розвиток і підтримку вигідні відносини з цільовими клієнтами за допомогою маркетингових служб.
О.М. Азарян	діючи за межами фірми та впливаючи на здатність маркетингу управління послугами для створення та підтримки успішного кооперативу відносини з цільовими клієнтами.
В.А. Полторак	різноманітних факторів які діють поза компанією і впливають на її стратегію, можливості до ефективно працюють на ринку і не підлягають прямому контролю з боку компанія.
Є. Белярцев, Л. Іваненко	що діють як всередині, так і поза фірмою та організацією, які вплинути на здатність керівництва та відділу маркетингу до досягнення поставлених цілей.
М. Портер	всередині та поза фірмою, що впливає на здатність фірми відділ управління та маркетингу для роботи в межах фірми ринки.
С.В. Скибінський	за межами компанії та здатні впливати на її маркетинг діяльності.

Аналізуючи поняття «маркетингове середовище», надане різними авторами (табл. 1.1), зазначимо, що більшість із них трактують його як сукупність суб'єктів, сил, факторів, які впливати на підприємство та впливати на його стратегію, і ми з цим погоджуємося.

Однак існує спірне питання щодо меж їх дії, деякі автори, Ф. Котлер, В.А. Полторак, О.М. Азарян, вказують на те, що вони впливають ззовні компанію і не перебувають під прямим впливом компанії [55, с.17].

Ми не можемо погодитися з тим тому, що внутрішні фактори (піддаються управлінню на підприємстві і можуть бути обрані), а зовнішні, у свою чергу, включає фактори мікросередовища (на які підприємство може впливати лише на деякі мірою: вибрати постачальників, узгодити умови співпраці з ними або інструментів, що впливають на поведінку покупців і процес здійснення покупки рішення ними тощо) і макросередовище.

Загальну структуру маркетингового середовища представимо схематично (рис. 1.2).

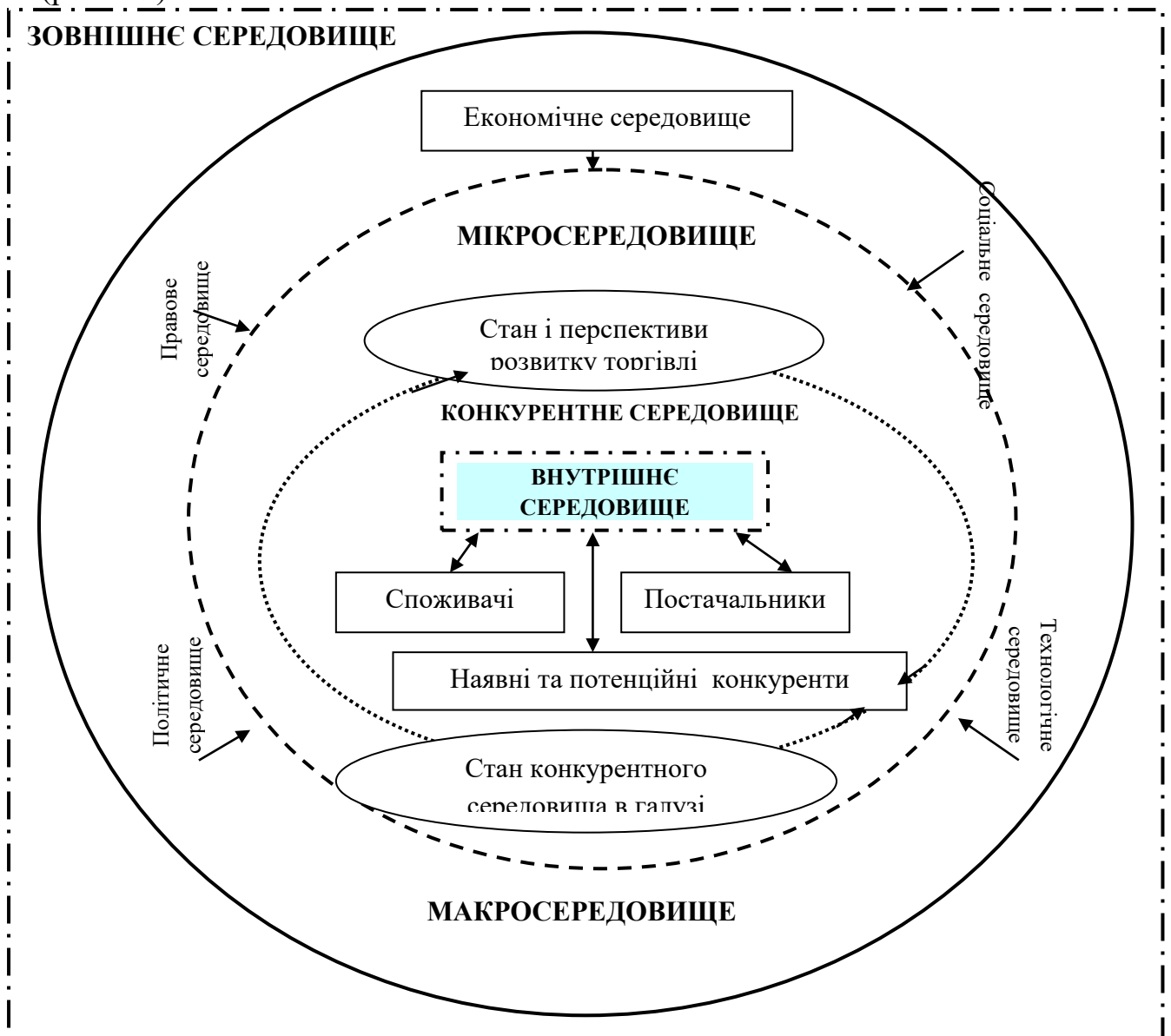


Рис. 1.2. Основні складники маркетингового середовища

Для нас є очевидним, що наявність маркетингового середовища притаманно для будь-якого підприємства, яке функціонує на ринку. При цьому важливо розуміти, що треба при цьому говорити не тільки про сукупність факторів, які діють в межах діяльності підприємства, а й факторах, які діють поза межами його діяльності і саме вони мають динамічний розвиток.

Таким чином, поза підприємством діють лише фактори макросередовища не підлягають прямому впливу конкретного підприємства. На нашу думку, більш точним є таке визначення: «маркетинг середовище» - це комплекс взаємопов'язаних факторів, суб'єктів і сил, які впливають, з одного боку, один на одного, а, з іншого боку, безпосередньо на підприємство і на ефективність його функціонування на обраному ринку, маркетингова діяльність. Важливо розуміти, що маркетингове середовище постійно змінюється: ринкові можливості та загрози виникають, зникають, тому для підприємства дуже важливо їх розпізнавати ринкові можливості та загрози вчасно, розвивати можливості та нейтралізувати загрози. Воно складається з макросередовища та мікросередовища.

Складниками середовища є внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на успіх організації. Керівники підприємств мають проблеми з розробкою таких маркетингових стратегій, які мінімізують ризик, спричинений цими макрофакторами, як у теперішньому, так і в майбутньому.

Фактори зовнішнього впливу значною мірою вплинули на успіх бізнесу, стратегії та прийняття рішень. Ці фактори не підраховуються бізнес-організаціями. Ширший і довший набір економічних умов відомий як макросередовище [48, с. 511].

Існує 6 макрофакторів, які позитивно чи негативно впливають на бізнес-середовище. Маркетологи повинні оцінити макрофактори для розробки надійної маркетингової стратегії. Існує багато інструментів стратегічного аналізу (PEST, SWOT, 5 сил Портера) для оцінки цих факторів макросередовища. Інструмент PESTLE Analysis широко використовується в бізнес-спільноті для виявлення можливостей і загроз. Зрозумівши результат, маркетологи можуть використовувати можливості та мінімізувати загрози.

Складові які ідентифікують макросередовище діяльності підприємства наведені в табл. 1.2.



## Фактори і індикатори макросередовища

Макроекономічні фактори	Індикатори
Економічні	Компанії надзвичайно чутливі до виникнення змін в економіці. Економічні фактори включають рівень інфляції, обмінний курс валюти, рівень доходів та витрат, податки тощо.
Політико-законодавчі	У зовнішньому середовищі політичними факторами є дії уряду, правила та регулювання. Зміна політичної ситуації може бути дуже чутливим питанням для компанії. Політичні чинники, які впливають на бізнес, є неконтрольованими, як політична стабільність, поточне та майбутнє законодавство. Єдиний вихід – провести екологічний аналіз. Це допоможе дізнатися про загрози та можливості та вжити запобіжних заходів за бажанням.
Соціальні та культурні та демографічні	Демографічні зміни, традиції, звичаї, особливості культури, географічне розташування, міграційні процеси впливають на суспільство та його індивідів
Наукові та технічні	Технологічні фактори – це ті змінні, які залежать від поточних, наявних і змінених технологій. Такими факторами можуть бути технологічні продукти та процес. Тенденції розвитку технологій дуже швидко змінюються. Ці технологічні зміни можуть вплинути на бізнес як негативно, так і позитивно, якщо на них не відреагувати належним чином. Ці зміни можуть позитивно підвищити продуктивність бізнесу, скоротити витрати та мінімізувати витрати на виробництво та розподіл.
Природне середовище	Наявність і доступність сировини і натуральні корисні копалини. Вартість енергоносіїв.

У важкі часи більшість споживачів мають низьку купівельну спроможність (не купують нові автомобілі, не їдять у ресторанах і не будують для них новий будинок), і навпаки. Однак ми повинні розуміти, що не всі галузі зазнають негативного впливу змін в економіці. У важкі часи більшість сімей скорочують свої витрати, йдуть на компроміси щодо якості та брендів, щоб залишитися у своєму бюджеті. Вони обмежують свої заощадження, скорочуючи додаткові витрати, не впливаючи на рівень життя. Таким же чином компанії також скорочують свої витрати, коли їхні продажі падають.

У період рецесії рівень безробіття має тенденцію до зростання, що змушує споживачів витратити менше. І це часто призводить до «поганого кола», де більше безробітних і тих, хто втратив роботу через рецесію. Деякі компанії дуже розумно використовують цю ситуацію та користуються цією можливістю, щоб інвестувати в розвиток, оскільки речі зазвичай можна купити дешевше.

Говорячи про інфляцію, буде необхідно чітко вказати, суму, про яку йдеться, у доларі чи будь-якій іншій валюті буде скоригованою цифрою. Це пояснюється тим, що з часом низка економік зіткнулася з інфляційною кризою, яка вплинула на реальну вартість їхніх валют. Тому стає все більш важливим уточнювати, чи вказана сума скоригована на інфляцію.

Останнім часом набувають все більшого значення через підвищення рівня навколишнього середовища забруднення. Основною причиною появи концепції стали екологічні проблеми соціально-етичний маркетинг: «його суть полягає в тому, щоб задовольнити потреби індивіда споживачів, компанії повинні враховувати інтереси суспільства в цілому» [40, с.47].

НТП, технологічні зміни впливають всі елементи маркетингового комплексу, але найбільше це проявляється в аспекті інноваційна діяльність. Наслідки впливу НТП на стихію маркетингового комплексу:

- розробка нового товару, його модифікація, адаптація до змін споживчі потреби;
- зниження собівартості продукції, можливість порівняння цін, можливість контроль цін;
- збільшення швидкості продажів, збільшення обсягу продажів, оптимізація контролю продажів;
- покращення комунікаційних можливостей, скорочення термінів просування, оптимізація планування просування [31, с. 175].

Вплив ринкового середовища на підприємств в основному відображається в двох аспектах надання ринкових можливостей або викликання екологічні загрози. Як розкопати та схопити ринкову можливість

та уникнути загрози середовище для підприємства є центром уваги підприємства та маркетингу. На основі аналізу взаємозв'язку між ринковим середовищем, характеристиками середовища та середовищем і маркетингової діяльності бізнесу, з огляду на зміну маркетингового середовища.

Використовуючи свої переваги, виробники можуть вирішувати більш глобальні проблеми, зокрема: зміцнити свої позиції на ринку шляхом збільшення товарообігу; взяти на себе лідерство позиції щодо якості продукції; підприємством для моніторингу запитів споживачів на асортимент продукції; створити умови для диверсифікації діяльності підприємства; представити а швидка зміна цінової політики, завдяки чому підвищується попит на товари; запросити високо кваліфіковані спеціалісти для роботи; залучення більшої кількості клієнтів, посилення виробництва ресурси.

Мікро- та макросередовище має значний вплив на успіх маркетингової діяльності, і тому такі фактори середовища необхідно детально розглядати в процесі створення стратегічного маркетингового плану. Врахування цих факторів покращить успіх маркетингової кампанії вашої організації та репутацію бренду в довгостроковій перспективі.

Зазвичай мікросередовище не впливає однаково на всі компанії в галузі, оскільки розмір, потужність, можливості та стратегії відрізняються. Іноді мікросередовище різних фірм у галузі майже однакове. У такому випадку реакція цих фірм на їх мікросередовище може відрізнитися, оскільки кожна фірма намагатиметься досягти вищого рівня успіху.

Мікросередовище є специфічним для бізнесу або безпосереднього розташування чи сектору, в якому він працює. Воно стосується безпосередньої периферії організації та регулярно впливає на організацію. Тому його також називають середовищем завдань. Навпаки, макросередовище стосується ширших факторів впливу на бізнес та основні тренди його спрямування.

Загальні фактори мікросередовища нижче (табл. 1.3).

## Структурні компоненти мікросередовища

Мікроекономічні фактори	Індикатори
Конкуренти	Конкурентне середовище складається з певних базових речей, які кожна фірма має враховувати. Жодна компанія, якою б великою вона не була, не користується монополією. У початковому світі бізнесу компанія стикається з різними формами конкуренції. Найпоширенішою конкуренцією, з якою зараз стикається продукт компанії, є диференційована продукція інших компаній
Маркетингові посередники	Ринковими посередниками є окремі особи або підприємства, які приходять на допомогу компанії в просуванні, продажу та розповсюдженні товарів кінцевим споживачам. Це посередники (оптові торговці, роздрібні торговці та агенти), дистриб'юторські агентства, агентства з обслуговування ринку та фінансові установи. Більшість компаній вважають, що досягти споживачів дуже важко. У таких випадках агенти та дистриб'юторські фірми допомагають донести товар до споживача.
Постачальники	фізичні особи або компанії. Вони об'єдналися разом; забезпечити ресурсами, які потрібні компанії. Що стосується постачальників, організація може подумати про те, щоб скористатися необхідним матеріалом або робочою силою відповідно до своєї виробничої програми. Він може прийняти таку політику закупівель, яка надає організації переговорну силу.
Споживачі	За словами Петра Ф. Друкера: «Існує лише одне правильне визначення бізнес-цілі, тобто створити клієнта». Підприємства прагнуть отримати прибуток, задовольняючи попит споживачів. Тепер він більше думає про прибутковий продаж, а не про збільшення обсягу продажів заради нього. Сьогодні маркетинг фірми починається і закінчується клієнтами.
Безпосередньо підприємство	Згідно з теорією виробничої функції, праця набуває більшого значення. Він також є одним із стовпів компанії. Організовані працівники мають високу надійність у порівнянні з неорганізованими працівниками. З точки зору компанії, виробничі стосунки є більш важливими для покращення компанії, інакше конфлікт між працівниками та керівництвом призводить до хворого підрозділу. Важливо, щоб усі працівники приймали цілі та завдання організації.
Громадськість	Буквально слово «громадський» означає людей загалом. За словами Філіпа Котлера, «суспільство – це будь-яка група, яка має фактичний або потенційний інтерес або впливає на здатність компанії досягати своїх цілей». Екологи, групи захисту прав споживачів, медіа та місцеві жителі є одними з добре відомих прикладів громадськості.

У наш час бізнес-фірма, щоб бути успішною, повинна знайти клієнтів для своєї продукції. Саме тому клієнти є найважливішим елементом мікросередовища бізнесу. Збут продукції в основному залежить від ступеня задоволеності споживачів.

Фактично, це причина, яка надає більшого значення опитуванням про задоволеність клієнтів. Зараз кожна комерційна фірма встановлює системи для регулярного спостереження за ставленням клієнтів і задоволеністю клієнтів, тому що сьогодні загально визнано, що задоволеність клієнтів є основою успіху компанії.

За словами Майкла Портера, «відносини між постачальниками та фірмою є втіленням рівняння влади між ними. Це рівняння базується на галузевих умовах і на тій мірі, в якій кожна з них залежить від іншої» [57].

Розвиток середовища постачальника має значний вплив на діяльність компанії. Завдяки останнім тенденціям компанії можуть знизити вартість постачання та підвищити якість продукції.

Будь-який вид посередництва компанія повинна активно враховувати наступні аспекти:

Компанія також має постійно перевіряти ефективність як посередників, так і інших осіб, які періодично допомагають їй зусиллям. У разі необхідності він може вдатися до заміни тих, хто більше не працює на очікуваному рівні.

Посередники виникають, щоб допомогти подолати розбіжності в кількості, місці, часі, асортименті та володінні, які інакше існували б за певних умов [39, с.51].

Вигідно та також ефективно працювати через усталені маркетингові канали замість того, щоб створювати один і таким чином експериментувати.

Виробник повинен вибрати найбільш рентабельний спосіб залучення посередників для досягнення продукту споживачем, що допоможе збільшити прибуток [39, с.63].

Важливою рисою маркетингового середовища підприємства є об'єктивність. Об'єктивність ринкового середовища полягає в такому

маркетинговому середовищі, як статистика населення навколишнє середовище, природне середовище, політика та нормативне середовище є обов'язковим і неконтрольований. Воно не передається з волі менеджерів і маркетингологів. Виробництво і збут підприємства не можуть існувати ізольовано, не можуть бути відірвані від свого ринку.

Для нас є очевидним, що склад і зміни середовищ організації є обома складниками і пов'язані доволі великою кількістю факторів впливу. У порівнянні з підприємством і його менеджерами маркетингове середовище не завжди контролюється суб'єктивною волею підприємства або керівника підприємства, особливо макросередовище.

Ми спробували схематично представити класифікацію факторів з точки зору класичного і неklasичного підходів (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Розподіл факторів середовища в контексті різних підходів та ознак

Багорка М.О. зазначає «Механізм впливу окремих факторів на діяльність підприємств визначається їх економічним змістом. Більшість факторів в умовах ринкової економіки неодноманітні за змістом, а відповідно і механізмом сприйняття» [2, с. 67].

Складові середовища також називають релевантністю – «релевантності внутрішнього впливу факторів зовнішнього середовища» [12]. Усі елементи маркетингового середовища утворюють цілісну систему. Незалежно від того, який фактор зміниться, це неминуче спонукатиме до зміни інших факторів. Вони взаємні під впливом і обмеженнями в бізнес-маркетингу, тому маркетингове середовище є цілою концепцією. Якщо підвищення рівня економічного розвитку регіону, впровадження відповідних систем змінити свою суспільну купівельну спроможність, тим самим впливаючи на дохід і споживчу здатність споживачів. Тому маркетологи повинні надавати значення взаємозв'язку і зміні багато факторів у маркетинговому середовищі, щоб зрозуміти формування нового маркетингу середовище в часі.

## **1.2. Характеристика конкурентного середовища та встановлення ролі маркетингових досліджень у формуванні конкурентної переваги підприємств**

У 1979 році професор Майкл Е. Портер створив інструмент, який дозволяє компаніям аналізувати конкурентне середовище бізнесу, який ми називаємо аналізом п'яти сил Портера. Відповідно до цього методу виділяють позицій конкурентного середовища.

1. Загроза нових учасників: як легко вийти на ринок.
2. Сила постачальників: як легко постачальники можуть стягувати вищі ціни.
3. Сила покупців: здатність покупців домовлятися про нижчі ціни.
4. Загроза товарів-замінників: наявність альтернативних продуктів

## 5. Конкурентна боротьба: гострота конкуренції.

Фактори конкуренції всередині компанії включають:

**Якість продуктів і послуг:** компанія, яка пропонує кращі продукти, має більше шансів бути більш конкурентоспроможною.

**Інновації:** бізнес, який інвестує в дослідження та розробки, з більшою ймовірністю представить інноваційні продукти та подолає конкуренцію.

**Продуктивність:** компанія, яка здатна виробляти більше за менших витрат, має більше шансів збільшити свою частку ринку.

Фактори конкурентного середовища та їх характерні ознаки ми представили на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Фактори конкурентного середовища



Процеси конкуренції, що забезпечують чисту прибуток не може зберігатися ніде в системі існування чистих прибутків залучить інших секторів чи галузі, конкуруючи з будь-якими додатковими прибуток, що перевищує необхідний для покриття фактичні та альтернативні витрати виробництва та маркетингу. Якщо використовувати визначення конкуренції, що відображає певної економічної системи як здатності до досягнення результати, що відповідають цілям системи та їх динаміка в конкурентному середовищі, зрозуміло, що необхідною умовою для досягнення неупередженості цілей, включаючи вибір критеріїв для оцінки ступеня їх досягнення знання кола визначальних факторів їх виконання [16, с.245].

Існують різні типи конкурентного середовища, які ми представили в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

#### Типи конкурентного середовища

Типи конкурентного середовища	Характеристика
Досконала конкуренція	Досконала конкуренція, іншими словами, чиста конкуренція, це ринок, на якому є численні конкуренти, які пропонують абсолютно однакові продукти або послуги. Виробники-конкуренти мають велику кількість клієнтів. Зазвичай вони невеликі та мають невелику ринкову владу, що означає, що вони не мають великої можливості впливати на ціну. Ціна визначається попитом і пропозицією товару.
Монополістична конкуренція	У цьому середовищі є багато конкурентів, які пропонують подібні (але не ідентичні) продукти чи послуги. Однак зазвичай вони служать одній меті. У монополістичній конкуренції компанії є виробниками цін, оскільки вони мають владу впливати на ціну продукції.
Олігополістична конкуренція	У цьому середовищі домінує невелика група великих продавців. Компанії незалежні у своїй ціновій та виробничій політиці. Це висококонцентрований ринок, де звичайні угоди про злиття та співробітництво між великими гравцями.
Монополія	У цьому середовищі є лише одна компанія, що виробляє унікальний продукт. Компанії-монополісти не стикаються з конкуренцією, оскільки немає заміни її продукції чи послуг.

Керівники повинні розуміти, в якому середовищі вони працюють, щоб приймати найкращі рішення для свого бізнесу.

Для оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств можна обрати принаймні два підходи, пов'язані між собою до визначення рівня економічної системи, якості (тобто конкурентоспроможність) і поведінку який слід оцінити, з яким фактом пов'язано вибір рівня диференціації та критеріїв іспиту. Компанії повинні розуміти різні типи конкурентів, щоб ефективно оцінити власну конкурентоспроможність і позицію на ринку. Розуміння цих типів конкурентів дозволяє компаніям визначати можливості та загрози, а також приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

Можна виділити два основних типи конкурентів: прямих і непрямих. Прямі конкуренти – це підприємства, які пропонують однакові або подібні продукти чи послуги [11, с. 250].

Непрямі конкуренти – це підприємства, які пропонують різні продукти чи послуги, але все ще можуть конкурувати

«Основу маркетингового забезпечення становлять маркетингові дослідження та маркетинговий аналіз підприємства, які представляють широку сферу діяльності, до якої входить систематичний збір, обробка та аналіз інформації з ціллю прийняття маркетингових рішень і зниження рівня ризику і невпевненості, щодо прийнятих рішень» [5, с. 62].

«Маркетингові дослідження – це постійне та об'єктивне вивчення предмета чи проблеми з метою отримання необхідної інформації. Їх можна вважати або первинно фундаментальними, або прикладними» [15, с.238].

Щоб вирішити маркетингові проблеми компанії, фірми чи підприємства, до вивчення поточних ринкових можливостей вимагає достовірного маркетингова інформація. Маркетингова інформація є метою (статистика, результати маркетингових досліджень тощо) і суб'єктивна (оцінки, думки, чутки) інформація, необхідна для аналізу маркетингове середовище, ринок, продукт, споживач та участь у маркетингових рішеннях, розвитку маркетингові плани [34, с. 348]. Тому вкрай важливо порівнювати з якістю та надійністю отримана інформація.

С. Чеботарь, Ю. Ларіна та ін. запропонували класифікацію маркетингової інформації за ознаками узагальненими на рис. 1.5.

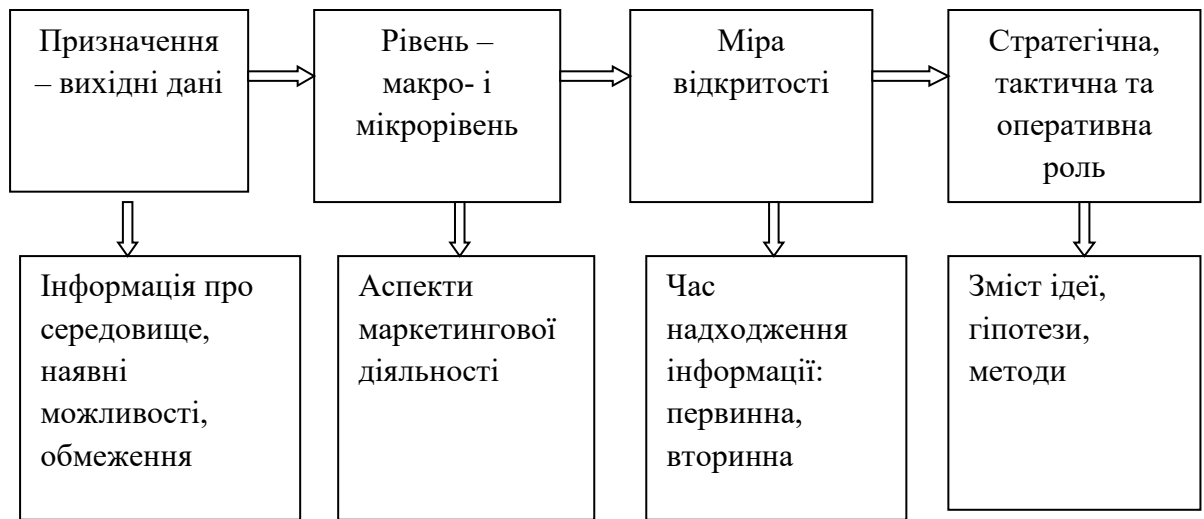


Рис. 1.5. Ознаки маркетингової інформації

Сама маркетингова інформація є одним з найцінніших ринкових продуктів, продуктів. Його цінність полягає в те, що це: створює передумови для конкурентної переваги; сприяє зниженню ступеня, ступеня ризику; попереджає про зміни в навколишньому середовищі; полегшує формулювання та координацію стратегій; підтримує і обґрунтовує рішення; сприяє зростанню в імідж компанії; дає можливість проаналізувати діяльність фірми з метою підвищення її ефективності [22, с. 875]. Маркетингова інформація збирається, аналізується та поширюється в рамках Системи маркетингової інформації (MIS), яка є частиною управління організацією інформаційна система.

Природа цілей маркетингового дослідження зумовлює вибір досліджень, що носять однакові назви, а саме: пошуковий, тобто бути спрямованим на збір попередньої інформації, призначеної для точніше визначити проблеми; описовий, тобто полягає в простому описі окремі аспекти реальної маркетингової ситуації; казуальний, тобто спрямований на обґрунтування гіпотези, що визначають зміст в виявлені причинно-наслідкові зв'язки. В останніх років, як у нашій країні, так і за кордоном, малі та великі

підприємства, що починають свій бізнес все частіше вдаються до послуг спеціалізованих компанії, які проводять маркетингові дослідження комерційна основа. Емпірична складова маркетингових досліджень як процес і метод отримання даних, фактів розвитку ринкових процесів має свою логіку, відповідно до якої визначаються етапи її реалізації. Кількість таких кроків, їх характер і послідовність дещо відрізняються в різних посібниках. На рис. 1.6 показані основні етапи маркетингових досліджень.

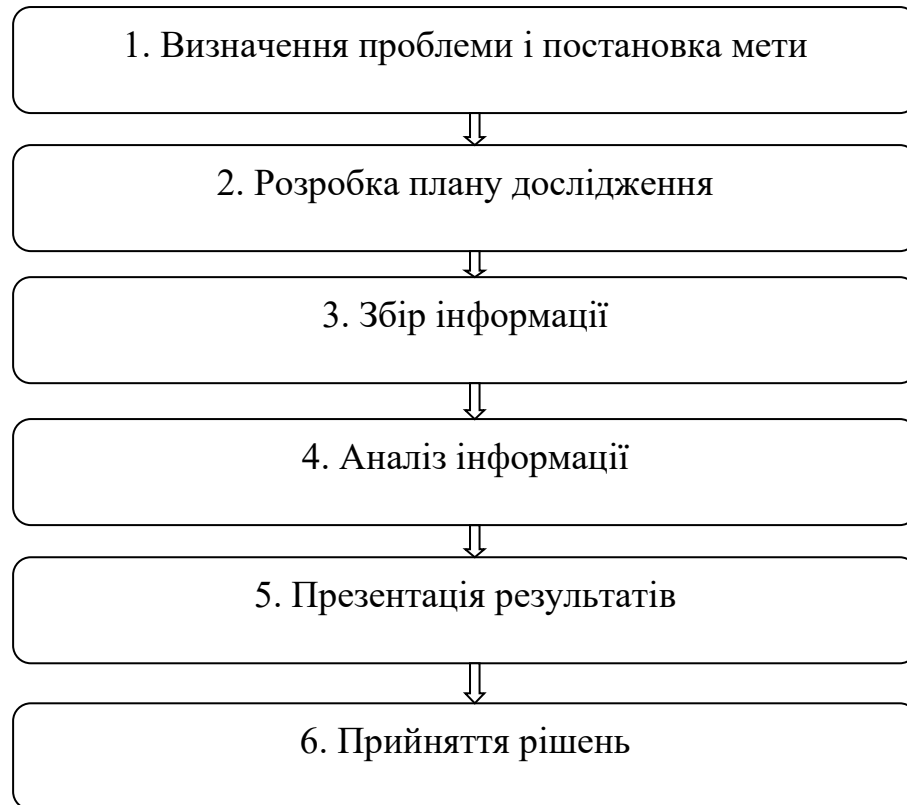


Рис. 1.6. Етапи маркетингового дослідження

Важливе розуміння, що таке визначення проблеми:

- визначення симптомів;
- чітке визначення можливих причин або проблем, що лежать в основі симптомів;
- формування повного списку альтернативних дій, які менеджер з маркетингу може взятися за вирішення проблем.

На другому етапі маркетингового дослідження складається план для збору необхідної інформації розроблено. Розробка плану дослідження

вимагає визначення даних джерела, підходи до дослідження, інструментарій дослідження, вибірка методи, контактні методи [17, с. 130].

На третьому етапі збирається необхідна інформація. Ця фаза маркетингових досліджень, як правило, висока витрат і є джерелом максимальної кількості помилки.

На четвертому етапі аналіз діяльності, аналіз інформації, отриманої шляхом кабінетних і польових досліджень, а також вибір оптимального рішення з альтернатив, які можуть виникнути в аналіз інформації.

П'ятий етап – здійснення маркетингової діяльності. Це рівень прийняття рішень керівництвом організації на основі інформації, отриманої під час маркетингу дослідницький проект. Наприкінці маркетингового дослідження, його результати повинні бути представлені зацікавленим сторонам. Керівництву потрібні лише найвагоміші результати ляже в основу прийнятих маркетингових рішень.

Шостий етап – прийняття рішення. Результати можуть не задовольняють менеджерів, які можуть приймати рішення в глибше вивчення питання.

Вивчення документів не може забезпечити оперативна інформація необхідної якості; він лише надає деякі статистичні дані щодо виробництво та реалізація продукції під вивчення. Проте асортимент товарів зазвичай занадто узагальнена, тому ця інформація іноді не можна використовувати для потреб конкретного підприємства.

Другий підхід до дослідження ринку передбачає вивчення споживчої мотивації та поведінки шляхом проведення спеціальних опитувань: співбесіди, співбесіди, заповнення анкети У всякому разі, респонденти є професійні експерти, які глибоко розуміють проблема: користувачі, які впливають на вибір продавець, покупці, для яких продукт не має таємниці. Тому фахівець, який проводить таке дослідження повинен добре знати відповідний ринок і досліджуваний продукт, і мати інформацію про виробництво компанії та посередницькі організації

Виходячи з вищезазначеного, можемо констатувати, що проблема організації маркетингових досліджень має багато змінних рішень, а тому забезпечення наукового підходу до цієї проблеми відіграє важливу роль у маркетингу управління. Ми вважаємо це доцільним для підприємства в контексті розробки програми для виявлення слабких сторін підприємства за результатами дослідження і для постійної роботи в конкурентному середовищі, адже в сучасному стрімкому темпі у світі кожен бізнес прагне вижити ринку та отримувати високі прибутки.

### **1.3. Методичні аспекти, способи та прийоми проведення маркетингового дослідження конкурентного середовища**

Розуміння зовнішніх факторів, що впливають на здатність вашого бізнесу конкурувати, є ключовим для того, щоб залишатися попереду конкурентів. Аналіз конкурентного середовища допомагає менеджерам визначити ключові елементи конкурентного середовища та зрозуміти ринок, галузь і конкуренцію [58]. П'ять сил Портера – це метод, який визначає та аналізує конкурентні позиції, які формують галузь. Він включає наступні елементи: конкурентне суперництво, нові учасники, влада покупців, влада постачальників і загроза заміників.

Конкуренція між виробниками цієї галузі, яка утворює центральне «кільце» конкуренції, називається прямою конкуренцією. Рівень інтенсивності прямої конкуренції збільшується, коли:

- зростає кількість конкуруючих фірм,
- попит на товари галузі стабілізується і починає знижуватися (тобто товар знаходиться на стадії занепаду свого життєвого циклу),
- існують перешкоди для виходу з певної галузі (тобто при припиненні діяльності в дана галузь дорожча, ніж безперервна конкуренція) [24, с. 141].

«Вплив товарів-замінників на конкуренцію здійснюється у двох основних аспектах: через ціну та рівень інновацій. Ціна товару-замінника як фактор конкуренції з'являється тоді, коли ціни центральних ринкових фірм перевищують певну межу, і це змушує споживача звернути увагу на товар-замінник» [12].

«Рівень інноваційності товару-замінника як конкурентного фактора є виявляється, коли виробнику замінника вдається підвищити його якість до такою мірою, що стає можливим відвернути увагу деяких споживачів товари фірм центрального кільця» [19].

Причини виникнення загроз з боку конкурентів, за умови коли:

- відсутні або низькі бар'єри входу на цей ринок, – знижується здатність прямих конкурентів протистояти потенційним конкурентам. Перешкоди для входу на певний ринок включають наступне:

- економія на масштабі виробництва, яку забезпечують конкуренти центрального ринку з перевагами у витратах виробництва,
- правова охорона, що забезпечується патентами,
- імідж бренду, який створює лояльність споживачів,
- необхідні капіталовкладення,
- доступ до торгових мереж,
- ефект досвіду фірм, що вже працюють на ринку, який може бути досить значні, особливо в районах з високим відсотком ручної праці.

Споживачі можуть торгуватися із постачальниками щодо зниження цін, і це може мати дієздатність в ціновому аспекті та наданні послуг. Сила споживачів як конкурентного фактора зростає, коли:

- продукція стандартна, а рівень диференціації низький,
- споживачів мало і вони купують товари у великій кількості.

Суть постачальників як конкурентної сили полягає в їхній здатності підвищувати ціни, зниження якості товарів, або зменшення обсягів їх постачання [33, с.137].

Таким чином, збільшення в цін на основні матеріально-технічні ресурси призводить до зниження рентабельності в матеріаломісткій галузі. Зростає сила постачальників як конкурентного фактора коли:

- товарна диференціація з боку постачальників і покупцеві важко їх замінити постачальник; - покупці не є важливими клієнтами для постачальника;

- вагомість продукції постачальника займає важливе місце у виробництві цього промисловості [41, с. 180].

Потенційні конкуренти та замітники є прямою конкурентною загрозою для центру кільця, а споживачі та постачальники є непрямою загрозою, яка залежить від їх здатності диктують свої умови підприємствам центрального кільця.

Враховуючи економічну, політичну та демографічну ситуацію в країні та тенденції розвитку споживчого ринку, як в цілому, так і окремого товару маркетингове середовище є невизначеним, динамічним і певним чином непередбачуваним напрямки. Крім того, є така особливість, як комплексність маркетингу середовища, що пов'язано з розмаїттям і багатоаспектністю чинників та елементів, що його складають; які підприємство може або не може контролювати. Все це аспекти входять до системи знаків маркетингового середовища [47, с. 16]. Всі ці ознаки необхідно враховувати при оцінці та аналізі маркетингового середовища.

Аналіз навколишнього середовища допомагає організаціям визначити внутрішні та зовнішні елементи, які можуть негативно або позитивно вплинути на їхній бізнес. Розглядаючи такі фактори, як економіка та технології, підприємства можуть передбачати потенційні можливості та загрози.

Аналіз середовища або його сканування є стратегічним інструментом, який можна використовувати для пошуку всіх внутрішніх і зовнішніх елементів, які можуть вплинути на продуктивність організації. Внутрішні компоненти вказують на сильні та слабкі сторони бізнесу, тоді як зовнішні



компоненти вказують на можливості та загрози за межами організації. Ці огляди можуть допомогти компаніям оцінити привабливість ринку та створити кращі стратегії на майбутнє.

На рис. 1.7 представлено основні етапи аналізу.

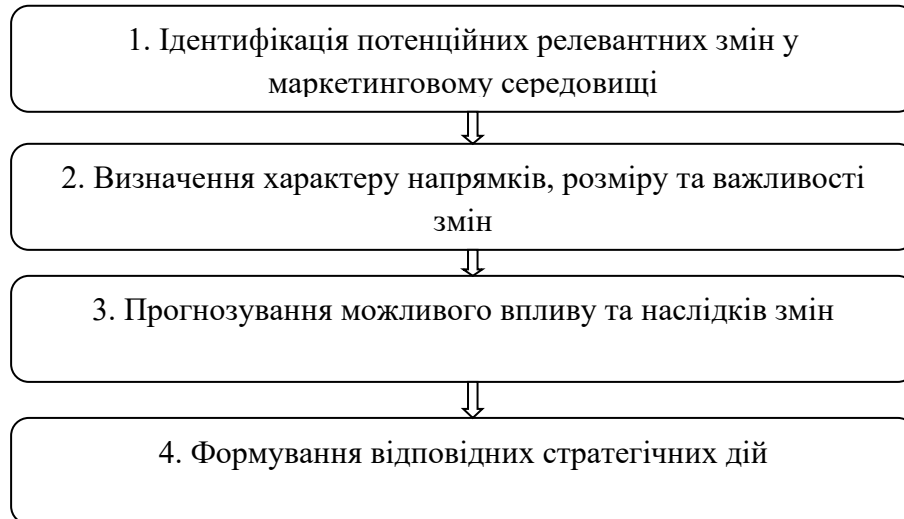


Рис. 1.7. Послідовність проведення аналізу середовища

Вивчити зміни в середовищі можна при використанні двох підходів:

- від зовнішніх змін до внутрішніх,
- від внутрішніх змін до зовнішніх [27, с. 76].

Вибираючи фактори, вибирайте ті, які потенційно можуть вплинути на ваш бізнес.

Перший підхід передбачає «первинну оцінку факторів макромаркетингового середовища та з'ясування їх впливу на діяльність компанії і зміни в середовищі мікромаркетингу. Визначено зміни в макромаркетинговому середовищі та їх вплив (потенційний можливості та загрози) щодо ринків, конкурентних позицій і маркетингу фірми далі аналізується стратегія. Перевага цього підходу полягає в тому, що він підкреслює ті можливі зовнішні зміни, які можуть залишитися непоміченими при іншому підході». Другий спосіб, який використовується частіше, передбачає первинний аналіз фактори внутрішнього середовища фірми, а саме «товари - ринки в фірма» параметрів з урахуванням змін макросередовища.

Після виявлення потенційних відповідних змін необхідно встановити їх значення, характер впливу, розмір, тренд, що в свою чергу потребує проведення маркетингових досліджень (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5

Основні методи маркетингових досліджень, які засновані на аналізі інформації та прогнозуванні

Метод	Сутність
SWOT - аналіз	інструмент, який допомагає оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози будь-якої організації. Це може допомогти вам отримати уявлення з попередніх ситуацій і визначити можливі наслідки для переважаючих або потенційних проблем.
PEST - аналіз	використовується для аналізу політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, екологічних і правових факторів, які впливають на компанію та її середовище.
П'ять сил Портера	метод, який визначає та аналізує основні конкурентні сили, які формують галузь. Він включає п'ять елементів: конкурентне суперництво, нові учасники, влада покупців, влада постачальників і загроза заміників.
Метод Делфі	«передбачає індивідуальне опитування певної групи експертів щодо тенденцій розвитку того чи іншого явища. Отримані відповіді аналізуються, об'єднуються та узагальнюються. Результати узагальнення повертаються до респондентів. Процес повторюється до досягнення консенсусу (або стабілізації відповідей) між експертами».
Метод екстраполявання	не вказує на причини зміни чинника, а з урахуванням діючих факторів визначає його тренд. Цей метод ефективний коли необхідно дослідити характер зміни.
Матриця перехресного впливу	з'ясовує зв'язок між змінами та їх ступенем важливості. Зміни розташовані в обох напрямках матриці. Це гарантує, що всі фактори мають однакові вихідні позиції. Події розміщені в хронологічному порядку, і кожна клітинка (крім діагоналі) досліджується, щоб визначити, як набагато прогнозований фактор: - змінює ймовірність появи іншого фактора, - посилить або послабить дію іншого фактора, - прискорити або затримати настання іншої події.
Метод сценаріїв	«картина майбутнього, яка включає події та умови, що окреслюють ситуацію. Як правило, розробляється кілька сценаріїв, до які сформульовані відповідні стратегії. Використання цього методу вимагає визначення кількості прогнозованих сценаріїв, хто їх розроблятиме, які мають бути напрямки розглянуті пріоритети, і скільки часу необхідно виділити на їх розвиток».
Моделювання	коли зв'язок між причинами і наслідками подій є Для прогнозування економічних змін розроблені економетричні моделі. У випадку зміни умов і стану чинників вносяться відповідні зміни в модель.

Маємо підстави стверджувати, що SWOT – аналіз є методом, який дозволяє виявити проблемні місця та переваги підприємства. Більш детально розглянемо його в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Основні методи маркетингових досліджень, які засновані на аналізі інформації та прогнозуванні

Етапи SWOT - аналізу	Мета	Напрями дослідження	Результати
Моніторинг основних чинників макросередовища підприємства	Визначення значень зовнішніх факторів, можливостей та небезпек для підприємства	Вивчення стану політико-правових, економічних, технологічних, соціально-культурних, демографічних факторів	Ступінь впливу, швидкість впливу, характер зміни, варіанти відповідної дії факторів макросередовища
Вивчення мікросередовища підприємства	Встановлення можливостей впливу факторів на підприємство.	Вивчення постачальників, споживачів, конкурентів, контактні аудиторії	Можливості і ступінь впливу факторів, складання профілю мікросередовища підприємства
Маркетингових зріз внутрішнього середовища підприємства	Визначення можливостей та ступені впливу внутрішніх факторів	Вивчення діяльності підприємства з використанням елементів комплексу маркетингу	Сильні і слабкі сторони, маркетингова компетентність підприємства, складання профілю внутрішнього середовища підприємства

Сильні сторони є внутрішніми та корисними для організації. Вони допомагають компанії підтримати можливості або звести з ладу загрозу. Вони включають, наприклад: фінансові переваги, розвиток технологій, людський ресурс.

Слабкі сторони внутрішні і шкідливі для організації. Ці фактори не дозволяють компанії отримати вигоду з можливостей або створюють компанію під загрозою. Вони включають: застарілі або непоступливі технології чи практики, дефіцит навичок, слабе обслуговування клієнтів.

Можливості – це зовнішні та корисні фактори, які неможливо контролювати, але вони можуть бути корисними. Виникають із кількох

джерел, наприклад: останні суспільні тенденції, інновації в техніці, суперники виходять/входять на ринок, стримувальні правила можна розглядати як можливість, якщо це стає загрозою для суперників.

Загрози – це зовнішні та шкідливі фактори, які неможливо контролювати. Загрози можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними. Реальною загрозою може бути: агресивна пропозиція поглинання, нові суперники, крадіжка.

Діагностика маркетингового конкурентного середовища підприємств здійснюється в наступні етапи: моніторинг основних факторів макросередовища підприємства, дослідження мікросередовища підприємства, відділ маркетингу внутрішнє середовище підприємства.

I. Лілік «Проблемним питанням у дослідженні маркетингового конкурентного середовища є недостатність методичних рекомендацій щодо організації та проведення маркетингові дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства» [21, с. 10]. Такий підхід дає можливість проводити дослідження складових в мікро- та макросередовища у взаєминах, що дає змогу не лише розкрити їх вплив на підприємство, а й встановити вплив факторів макросередовища на компоненти мікросередовища: постачальників, споживачів, конкурентів, посередників тощо.

Після визначення складових логічні продовження – це процес організації та проведення аналізу та оцінки фактори маркетингового середовища з використанням джерел інформації та різноманітних методів її колекції, а саме опитувань, дослідів, спостережень тощо

На основі створена інформаційна база, приймаються управлінські рішення для різних варіантів подій: очікуваний, кращий ніж очікуваний і гірший ніж очікуваний.

Процес дослідження маркетингового середовища є циклічним і безперервним, що дозволяє гнучко адаптуватися до змін і коригувати маркетингові рішення.

Встановлення проблеми пов'язане з встановленням цілей моніторингу та оцінка відповідності внутрішнього середовища підприємства зовнішньому умови ведення бізнесу.

Аналіз недоліків у процесі моніторингу використовується для оцінки рівня її організацію та визначення ефективності. Помилки повинні бути виявлені під час наступного цикл підготовки та використання системи моніторингу зовнішнього середовища підприємства. Для цього на кінець звітної періоду визначено основні напрямки вдосконалення цієї системи встановлено, комплекс заходів щодо усунення виявлених недоліків.

### **Висновки до розділу 1:**

Розглянуто дефініції понять «маркетингове середовище» та «конкурентне середовище», зазначена роль маркетингових досліджень середовищ підприємств та методи їх проведення. Основні висновки полягають в наступному:

1. Усі елементи макросередовища або мікросередовища знаходяться в процесі розвитку та змін, мають ознаки мінливості та утворюють динамічну систему функціонування підприємства. Вони змінюватимуться з розвитком суспільства, економіки.

2. Маркетингове середовище підприємства – це сукупність активних його елементів, які працюють за межами підприємства та впливають на його здатність ефективно працювати, налагоджувати та підтримувати відносини успішної взаємодії з цільовими клієнтами. Якщо говорити про класичний розподіл середовища, то це зовнішнє і внутрішнє, а ієрархічний розподіл включає макро-, мікро- та конкурентне середовище. Саме в конкурентному середовищі підприємства функціонують на ринку, утримують конкурентні позиції та набувають конкурентних переваг.

3. Маркетингова діяльність повинна базуватися на динамічних змінах ринкового середовища, а потім і на скорегованій маркетинговій стратегії, зрозуміти, що це сприяє розвитку підприємства ринкові можливості. Тому

займаються маркетинговими дослідженнями систематичний збір, відображення та аналіз даних з різних аспектів маркетингової діяльності.

Існують сили середовища, які безпосередньо впливають на підприємство та його конкурентні дії та реакції в галузі. Модель Майкла Портера висвітлює ключові фактори, які визначають загальне конкурентне суперництво в галузі та привабливість для нових учасників, а проведення досліджень допомагає інформаційному з'єднанні маркетингологів із ринками, споживачами, конкурентами, з усіма елементами зовнішнього маркетингового середовища. Таким чином, вони зменшують ступінь невизначеності і застосовуються до всіх елементів маркетингу, які впливають на збут певного продукту на конкретному ринку.

4. Проектування системи моніторингу є слабо формалізованим процесом, під час якого значення одних факторів може бути недооцінене, а інших – перебільшене. Помилки в оцінці існуючих закономірностей і конкретні залежності також можливі. Крім того, навіть найдосконаліша система моніторингу не здатна виявити всі зміни у зовнішнє середовище своєчасно. Наслідки багатьох з них буде записано набагато пізніше часу події. Усі ці причини призводять до зниження ефективності розробки та впровадження способів адаптація підприємства до змін економічних умов. Однак при постійному зростанні, динамізму і різноманітності зовнішнього навколишнього середовища, його реальний стан часто відрізняється навіть від найрозумніших прогнозів. Зміни в середовищі підприємства вимагають своєчасного коригування планів, визначення в необхідність основних напрямків адаптації до змін умов господарювання. Для цього, система моніторингу повинна враховувати існуючі закономірності та специфічні залежності між станом фактора зовнішнього середовища і характеристиками внутрішнього середовища підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Нікопольська зернова компанія», була заснована в 5 липня 2001 року. Підприємство зареєстроване в Дніпропетровській обл., м. Нікополь, вул. Електрометалургів, 224. На елеваторі можуть одночасно зберігати 78 тис. т зерна: 50, 5 тис. т - ємність бетонного елеватора і 27,5 тис. т – напольні склади. За добу підприємство може прийняти 2000 т продукції.

Компанія має декілька філій, які розташовані в різних регіонах України. Філія «Межівський об'єднаний хлібоприймальний пункт» товариства з обмеженою відповідальністю «Нікопольська зернова компанія» входить до складу компанії і розташоване в смт. Межова Синельниківського району Дніпропетровської області на відстані 127 км від м. Дніпро. Філію «Межівський об'єднаний хлібоприймальний пункт» було створене в березні 2005 року.

Основними напрямками діяльності досліджуваного підприємства є – закупівля, приймання, сушіння, очищення, зберігання та відвантаження зернових і технічних культур, калібрування та покриття насіння, а також оптова торгівля сільськогосподарською продукцією, насінням та кормами для тварин.

Площа підприємства 15,5 га. На ній розташовано три виробничі підрозділи: насіннева станція, потокова лінія, Межівський підзвітний пункт. Підприємство також має лабораторію, де на сучасному обладнанні, визначаються якісні показники зернових культур, яке відправляється на сушку, або ж прямо в склад, а також склади для наземного зберігання зерна загальною ємністю 50 тис. тон. Потокова лінія забезпечена сучасною зерносушаркою, а також необхідним обладнанням, де здійснюється сушка

зернових та технічних культур до стану стійкого зберігання і транспортується в склади для подальшого зберігання.

Основний вид діяльності Філія «Межівський об'єднаний хлібоприймальний пункт» ТОВ «Нікопольська зернова компанія» 52.10 - Складське господарство, а також додатково здійснює оптову торгівлю зерном, соняшником, насінням, кормами для тварин та іншими видами продукції. Проаналізуємо склад і структуру виручки від реалізації продукції і послуг в Філії «Межівський об'єднаний хлібоприймальний пункт» ТОВ «Нікопольська зернова компанія» за 2019-2021 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад і структура грошових надходжень в Філії «Межівський об'єднаний хлібоприймальний пункт» ТОВ «Нікопольська зернова компанія»

Види продукції та послуг	2019		2020		2021		2021 р. в % до 2019 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
<b>Реалізація продукції, всього, в т.ч.</b>	<b>6239,0</b>	<b>22,5</b>	<b>7541,2</b>	<b>21,2</b>	<b>8645,6</b>	<b>23,8</b>	<b>138,6</b>
пшениця	2623,8	9,5	2132,5	6,0	2446,8	6,7	93,3
ячмінь	1382,5	5,0	1943,7	5,5	1497,9	4,1	108,3
соняшник	1257,9	4,5	2179,3	6,1	3084,1	8,5	245,2
кукурудза	974,8	3,5	1285,7	3,6	1616,8	4,5	165,9
<b>Послуги, всього, в т.ч.</b>	<b>21482,5</b>	<b>77,5</b>	<b>27999,0</b>	<b>78,8</b>	<b>27630,6</b>	<b>76,2</b>	<b>128,6</b>
приймка	4837,2	17,4	5735,6	16,1	6470,4	17,8	133,8
очистка	3542,1	12,8	4654,1	13,1	5123,4	14,1	144,6
сушка	4439,0	16,0	5304,9	14,9	4886,9	13,5	110,1
зберігання	3263,6	11,8	5318,9	15,0	4263,9	11,8	130,7
відвантаження	3865,7	13,9	4578,4	12,9	5398,1	14,9	139,6
інші послуги	1534,9	5,5	2407,1	6,8	1487,9	4,1	96,9
<b>Разом по господарству</b>	<b>27721,5</b>	<b>100,0</b>	<b>35540,2</b>	<b>100,0</b>	<b>36276,2</b>	<b>100,0</b>	<b>130,9</b>



З даних таблиці 2.1 видно, що обсяги грошових надходжень на підприємстві в 2021 році у порівнянні з 2019 роком зросли на 30,9%, це відбулось за рахунок зростання виручки від реалізації майже всіх видів продукції та послуг. З структури товарної продукції видно, що найбільшу виручку від реалізації підприємство одержало від надання послуг, питома вага, яких становила 76,2 % в структурі товарної продукції. В 2021 році порівняно з 2019 р. обсяг наданих послуг зріс на 28,6%, а в абсолютному виразі на 6148,1 тис. грн., лише зменшилась виручка від надання інших видів послуг.

Структура грошових надходжень від реалізації продукції та надання послуг в Філії «Межівський об'єднаний хлібоприймальний пункт» ТОВ «Нікопольська зернова компанія» представлено на рис. 2.1.

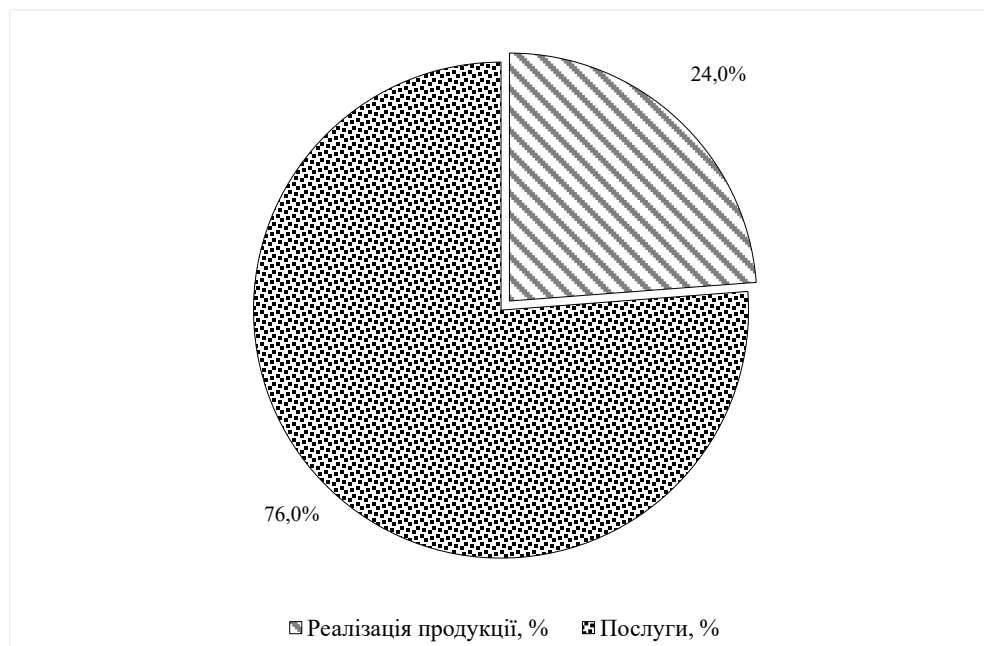


Рис. 2.1. Структура грошових надходжень від реалізації продукції та надання послуг в 2021 році

Розглянемо структуру в розрізі окремих видів реалізованої продукції та наданих послуг підприємством в 2021 р. більш детально за допомогою кругової діаграми (рис. 2.2).

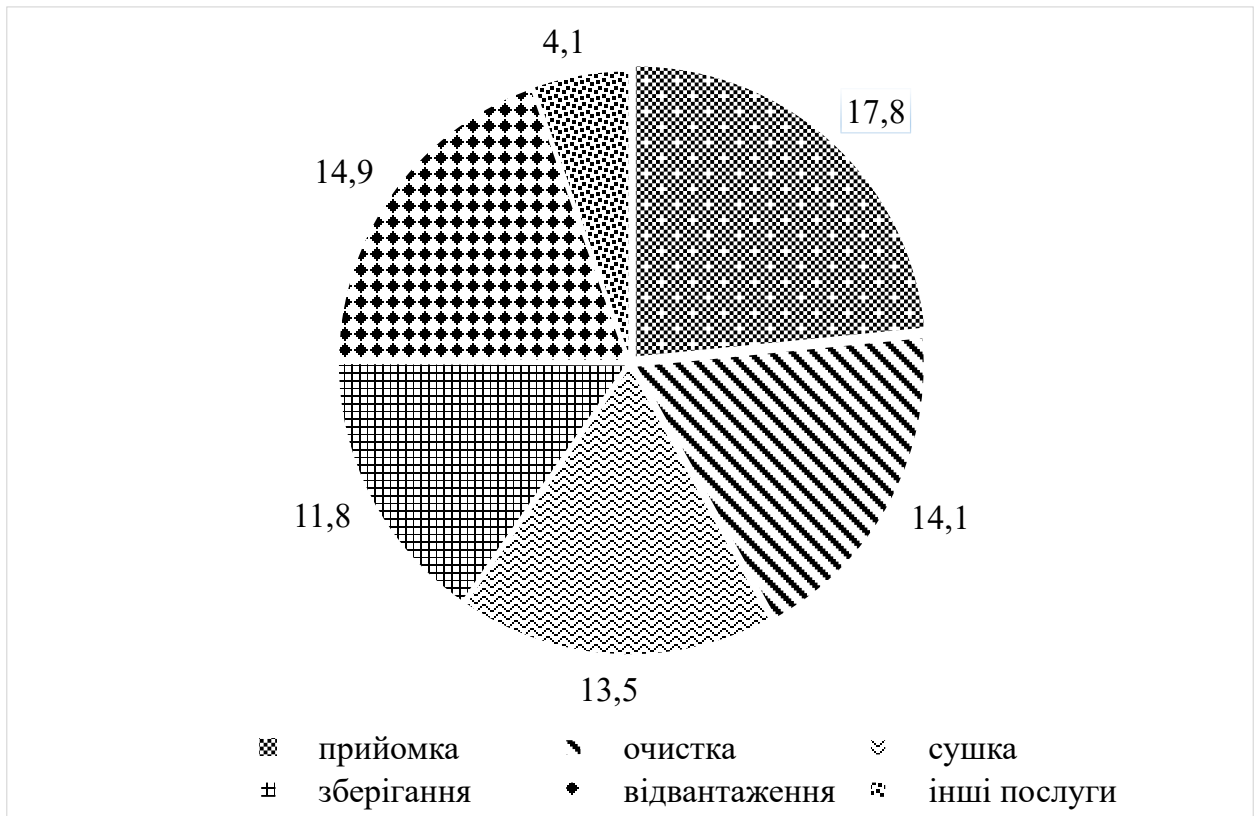


Рис. 2.2. Структура окремих видів наданих послуг підприємством в 2021 році, %

Найбільша питома вага в структурі наданих послуг в 2021 р. припадає на послуги з приймання сільськогосподарської продукції – 17,8 %; послуги з відвантаження – 14,9 %, з очистки та сушки – 14,1 % та 13,5 % відповідно. Так, об'єм всієї реалізованої продукції та наданих послуг у 2021 році у порівнянні з 2019 роком зріс на 30,9%. Це можна пояснити збільшенням обсягів прийнятої сільськогосподарської продукції на зберігання та доробку та підвищенням цін на окремі види послуг.

Матеріально-технічна база підприємства – це сукупність засобів і предметів праці, які застосовуються для надання послуг та реалізації сільськогосподарської продукції.

Основні засоби, безпосередньо приймають участь у виробничому процесі і від їх рівня забезпеченості залежать результати діяльності фермерського господарства. Розглянемо наявність основних та оборотних

засобів у Філії «Межівський об'єднаний хлібоприймальний пункт» ТОВ «Нікопольська зернова компанія» та визначимо рівень ефективності їх використання на підприємстві (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники забезпеченості та ефективності використання основних та оборотних засобів

Показник	2019	2020	2021	2021 р. в % до 2019 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	23041,5	25105	26259,5	114,0
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	21452,5	27340	28198	131,4
Фондоозброєність праці, тис. грн.	333,9	374,7	404,0	121,0
Фондовіддача, грн.	1,20	1,42	1,38	114,8
Фондоємність, грн.	0,83	0,71	0,72	87,1

З таблиці 2.3 видно, що у 2021 р. порівняно з 2019 р. спостерігається збільшення основних засобів на 14,0 %, або на 3218,0 тис. грн., це свідчить про те, що на підприємстві поступово здійснюється оновлення основних засобів, що сприяє підвищенню якості наданих послуг та збільшує виробіток. Фондоозброєність збільшилась на 21,0%. За досліджуемий період економічна ефективність використання основних виробничих засобів зростає, про що свідчить підвищення фондовіддачі на – 14,8% і скорочення фондоємності на – 12,9 %.

Основний склад трудових ресурсів на підприємстві у 2021 році представлений чисельністю працюючих віком від: 18-34 років – 21 осіб, 35-54 років – 26 осіб та 55-59 років – 12 осіб, а решта – особи пенсійного віку.

Тобто, основний склад працюючих на підприємстві становлять молоді працівники, чисельність яких більша від працівників пенсійного та перед

пенсійного віку. Молоді працівники постійно здійснюють підвищення кваліфікації, що в свою чергу сприяє покращенню діяльності підприємства.

Персонал підприємства є основним ресурсом будь-якої компанії, від якості та ефективності їх використання суттєво залежать результати діяльності компанії та її конкурентоспроможність. Проаналізуємо рівень використання трудових ресурсів та визначимо рівень їх ефективного та раціонального використання в діяльності господарства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Динаміка та ефективність використання трудових ресурсів

Показник	2019	2020	2021	2021 р. в % до 2019 р.
Обсяг продукції і послуг в реалізаційних цінах , тис. грн.	27721,5	35540,2	36276,2	130,9
Середньорічна чисельність працівників, осіб	69	67	65	94,2
Прямі затрати праці, тис. люд.-год.	128,0	123,8	122,9	96,0
Відпрацьовано одним працівником , люд.-год.	1855,0	1848,0	1890,0	101,9
Реалізовано продукції і послуг, тис. грн.:				
- на одного працівника (річна продуктивність праці)	401,8	530,5	558,1	138,9
- на одну люд.-год. (погодинна продуктивність праці), грн.	216,6	287,0	295,3	136,3

Розглянувши і проаналізувавши дані таблиці 2.4 видно, що на підприємстві число працівників несуттєво зменшилось на 5,8 %, за рахунок цього зменшились і прямі затрати праці – на 4,0 %.

Незважаючи на це, продуктивність праці в розрахунку на одного середньорічного працівника і на 1 люд.-год. підвищилась на 38,9 та 36,3 %

відповідно, це відбулось за рахунок зростання за останні три роки обсягу реалізованої продукції і наданих послуг.

Для узагальнення інформації щодо діяльності Філія «Межівський об'єднаний хлібоприймальний пункт» ТОВ «Нікопольська зернова компанія» важливо проаналізувати основні показники економічного розвитку. Визначимо ключові економічні результати діяльності досліджуваного господарства та визначимо загальний рівень його рентабельності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Основні економічні показники діяльності підприємства

Показник	2019	2020	2021	2021 р. в % до 2019 р.
Обсяг с.-г. продукції і послуг в реалізаційних цінах , тис. грн.	27721,5	35540,2	36276,2	130,9
Реалізовано с.-г. продукції і послуг, тис. грн. на :	401,8	530,5	558,1	138,9
– одного працівника				
– одну люд.-год.	216,6	287	295,3	136,3
– 1 грн. основних засобів	1,2	1,42	1,38	114,8
Отримано прибутку, тис. грн.	5854,3	9869,2	8895,5	151,9
Собівартість реалізованої продукції та послуг, тис. грн.	21867,2	25671,0	27380,7	125,2
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	8500,0	9620,0	9850,0	115,9
Рівень рентабельності ,%	26,8	38,4	32,5	5,7 в.п.

Грошові надходження від реалізації продукції підвищились на 30,9 % і у 2021 році склали 36276,2 тис. грн. В свою чергу повні витрати протягом 2019-2021 рр. збільшилась на 25,2%. В цілому по підприємству у 2021 році отримано прибуток у розмірі 8895,5 тис. грн., рівень рентабельності при цьому склав 32,5% що на 5,7 в.п. більше ніж у 2019 році. Таке зростання

пов'язано з випередженням темпів зростання прибутку над темпами підвищення собівартості реалізованої продукції.

В цілому рівень господарювання на елеваторі покращився, про що свідчить зростання рівня рентабельності на 5,7 в.п. На рис. 2.3 наведено аналітичне вирівнювання рівня рентабельності в досліджуваному підприємстві.

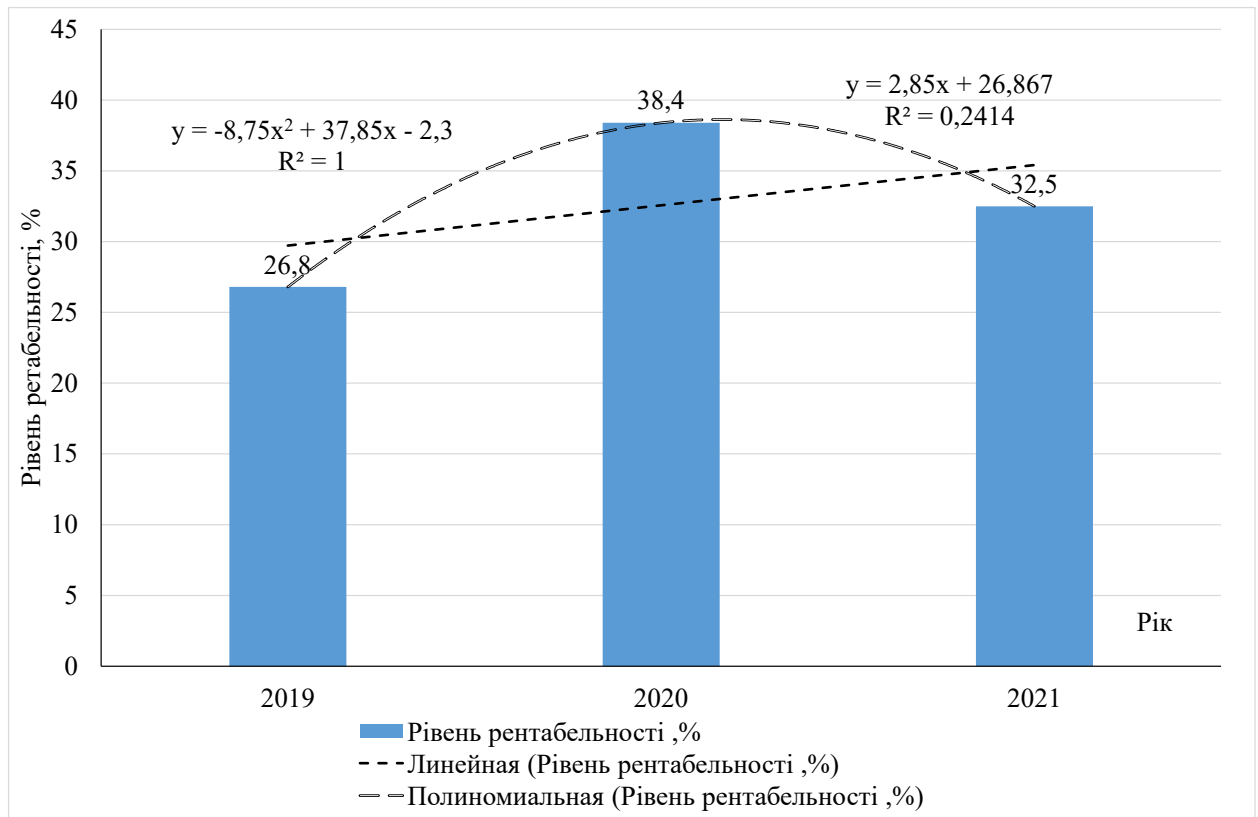


Рис. 2.3. Аналітичне вирівнювання рівня рентабельності, %

Отримане рівняння лінійного тренду демонструє тенденцію щорічного зростання рівня рентабельності на 2,85 в.п. Коефіцієнт детермінації  $R^2 = 1$ , що підтверджує точність одержаних розрахунків.

Використавши метод екстраполяції спрогнозуємо очікуване значення рівня рентабельності на найближчі два роки. Так, в результаті розрахунків, визначено, що досліджуваний показник має тенденцію до зростання, так в 2022 році він складе – 38,27 %, в 2023 р. – 41,1%. Одержані дані свідчать про позитивну динаміку даного показника в найближчій перспективі.

## 2.2. Маркетингові дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

«Аналіз господарської діяльності будь-якої компанії потрібно розпочинати з вивчення обсягу виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції і послуг». Основною діяльністю підприємства є зберігання, сушіння, відвантаження зернових та технічних культур, а також закупівля і реалізація) сільськогосподарської продукції.

Аналіз обсягу виробництва починається з вивчення динаміки грошових надходжень від реалізації продукції та послуг. в Філія «Межівський об'єднаний хлібоприймальний пункт» ТОВ «Нікопольська зернова компанія» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка реалізації сільськогосподарської продукції та надання послуг за 2019-2021 роки

Рік	Обсяги реалізованої продукції та послуг, тис. грн.	Абсолютний приріст, тис. грн.		Темп зростання, %		Темп приросту, %		Абсолютне значення 1 % приросту, тис. грн.
		до 2019 р.	до попереднього	до 2019 р.	до попереднього	до 2019 р.	до попереднього	
2019	27721,5	-	-	100,0	-	-	-	-
2020	35540,2	7818,7	7818,7	128,2	128,2	28,2	28,2	277,2
2021	36276,2	8554,7	735,8	130,8	102,1	30,8	102,1	355,4

З таблиці видно, що обсяги реалізованої продукції і наданих послуг в 2021 р. в порівнянні з 2019 р. збільшились на 8554,7 тис. грн., або на 30,8%, а в порівнянні з 2020 р. – на 735,8 тис. грн., або на 2,1%. Отже, в господарстві з кожним роком збільшується обсяг наданих послуг, а також зростає обсяг реалізації сільськогосподарської продукції підприємством.

Проаналізуємо як змінювались обсяги виручки від реалізації за останні три роки за допомогою аналітичного вирівнювання (рис. 2.4).

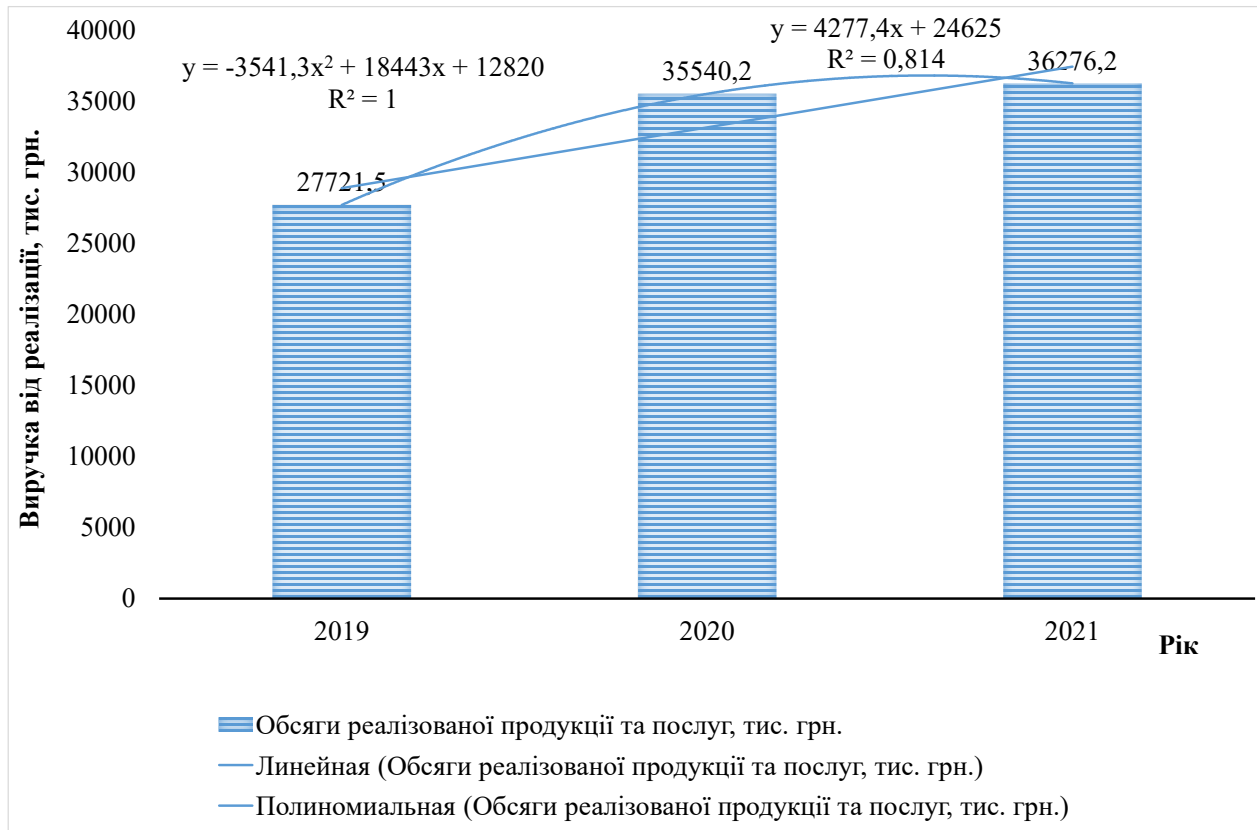


Рис. 2.4. Аналітичне вирівнювання грошових надходжень від реалізації продукції та послуг за 2019-2021 рр., тис. грн.

З рис. 2.5 видно, що середній щорічний приріст виручки від реалізації становить 4277,4 тис. грн., коефіцієнт детермінації становить 0,814, що свідчить про достовірність отриманих рівнянь. Дана тенденція свідчить про щорічне зростання товарообігу на підприємстві.

В умовах ринку підприємства функціонують у конкурентному середовищі, яке може суттєво впливати на результати їх господарювання. Тобто економічні результати діяльності компанії залежить від впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Важливою умовою успішної діяльності підприємства є правильна оцінка його можливостей з урахуванням умов зовнішнього оточення, що дасть змогу визначити становище підприємства на вітчизняному аграрному ринку. Досягнення цієї мети можливе лише при



наявності своєчасної й об'єктивної оцінки конкурентоспроможності компанії.

Конкурентне середовище це – сукупність зовнішніх стосовно конкретного підприємства чинників, які впливають на його конкурентну позицію на ринку. Маркетологам, слід врахувати той фактор, що конкурентне середовище є досить динамічним. Тому, маркетингове дослідження конкурентного середовища підприємства є досить трудомістким процесом і потребує ретельної підготовки, навичок, знань та вмінь.

Тому, в сучасних умовах господарювання створення маркетингового відділу на підприємстві є необхідною і важливою складовою його успіху серед конкурентів. На підприємстві створено окремий структурний підрозділ – відділ збуту, який має вдосконалену інформаційну базу, що необхідно для подальшої успішної діяльності та ефективного економічного розвитку (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Структура відділу збуту в досліджуваному підприємстві

Відділ збуту на підприємстві займається прийманням замовлень на надання послуг з прийомки, зберігання, сушки, очистки та відвантаження зернових і технічних культур. В відділі займаються пошуком нових клієнтів та інформуванням постійних клієнтів про зміни, які відбуваються в діяльності підприємства, а також в його цінній політиці.

Однією з головних обов'язків даного відділу є проведення маркетингових дослідження конкурентного середовища підприємства та вивчення діяльності його конкурентів. Фахівці відділу маркетингу проводять наступні маркетингові дослідження:

1. Збір інформації про конкурентів та постачальників (створення і ведення бази даних по конкурентах підприємства);
2. Збір інформації про постачальників;
3. Збір маркетингової інформації про ситуацію на ринку;
4. Формування бази даних про споживачів компанії.

На підприємстві використовується CRM система NetHunt, яка дозволяє інтегрувати бізнес під його спеціалізацію. CRM NetHunt дає можливість постійно підтримувати зв'язок з клієнтами через електронну пошту та різні меседжери, зберігати переписку з прив'язкою до клієнта і угодою, безкоштовні розсилки клієнтам, email-трекінг.

Дана система дозволяє здійснити швидку сегментацію існуючих клієнтів, вести розширену статистику по клієнтах, накопичення та зберігання інформації по кожному клієнту компанії, автоматичне зберігання контактів.

Для того щоб оцінити вплив конкурентного середовища на діяльність підприємства необхідно для початку знати його сильні і слабкі сторони, а також можливості і загрози, що виходять з його найближчого оточення (зовнішнього середовища). Зробити це можна за допомогою SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз дає можливість розробити стратегічні напрями подальшого розвитку підприємства, а також заходи, які дозволять підвищити його конкурентну позицію на ринку. Даний аналіз дає змогу своєчасно розробляти ситуаційні плани на випадок виникнення несподіваних обставин та формувати стратегію, яка дасть можливість досягти встановлених цілей на перспективу. SWOT – аналіз Філія «Межівський об'єднаний хлібоприймальний пункт» ТОВ «Нікопольська зернова компанія» наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Перелік стратегій SWOT- аналізу, щодо діяльності досліджуваного підприємства

		Внутрішнє оточення підприємства	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
		Зовнішнє оточення підприємства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стабільний попит послуги.</li> <li>2. Кваліфікований персонал.</li> <li>3. Зростання грошових надходжень від реалізації продукції та надання послуг.</li> <li>4. Прийнятний рівень цін на послуги.</li> <li>5. Наявність сучасного обладнання (аналізatori, пробовідбірники, теплові сушильні шафи, інфрачервоний аналізатор та ін.)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вузька спеціалізація.</li> <li>2. Нестача обігових коштів.</li> <li>3. Відсутність чітких цілей та стратегій розвитку.</li> <li>4. Велика залежність від енергоресурсів.</li> <li>5. Невеликий асортимент продукції</li> <li>6. Неповна завантаженість елеватора</li> </ol>
Можливості (O)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення та екологізація виробництва</li> <li>2. Ефективне використання власних ресурсів.</li> <li>3. Розширенні каналів збуту</li> <li>4. Впровадження логістичної діяльності.</li> <li>5. Можливість одержання додаткових інвестицій від інвесторів.</li> <li>6. Використання енергозберігаючих технологій</li> </ol>		<p><b>Стратегія SO</b></p> <p>Розширення товарного портфелю підприємства та доведення сільськогосподарської продукції до товарної кондиції.</p>	<p><b>Стратегія WO</b></p> <p>Розширення відділу маркетингу, оптимізація розподілу продукції за наявними каналами, пошук нових клієнтів, забезпечення рівномірності оптимального завантаження елеватора протягом всього року</p>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність конкурентів.</li> <li>3. Вплив змін валютних курсів, інфляційні процеси.</li> <li>4. Нестабільна політична та економічна ситуація в країні</li> <li>5. Скорочення доходів споживачів</li> <li>6. Зростання цін на сировину</li> <li>7. Високі податкові ставки</li> <li>8. Пандемія та військовий стан в країні</li> </ol>		<p><b>Стратегія ST</b></p> <p>Оновлення деяких видів обладнання в лабораторії елеватора, підвищення якості надання послуг і забезпечення доступних цін.</p> <p>Збільшення кількості споживачів у сегменті ринку.</p>	<p><b>Стратегія WT</b></p> <p>Посилення конкуренції, впровадження інновацій та оптимізація обсягів надання послуг.</p>

Зіставляючи найбільш важливі сильні та слабкі сторони, можливості і загрози, можна зробити висновок, що підприємство має кваліфікований персонал, постійне зростання виручки від реалізації. Наявність сучасного технічного обладнання в лабораторіях, забезпечує бездоганну якість продукції, що відвантажується, згідно з контрактними зобов'язаннями. Підприємство на послуги встановлює прийнятний рівень цін.

Спеціалісти лабораторії також мають змогу визначати всі показники якості зернових та технічних культур, показники якості ґрунтів, повітря та води; наявність ГМО та важких металів у продуктах харчування; а також рівень шуму та радіації.

Серед слабких сторін елеватора можна виділити наступні: наявність вузької спеціалізації, нестача обігових коштів, відсутність чітких цілей та стратегій розвитку, велика залежність від енергоресурсів, невеликий асортимент продукції та неповна завантаженість елеватора протягом року.

Завантаженість елеватора характеризує кількість прийнятого зернових та технічних культур на зберігання і обробку за рік. Завантаженість відображає, на стільки використовуються виробничі потужності даного підприємства. Завантаженість елеватора дуже суттєво впливає а його роботу та економічні результативні показники його діяльності. Розглянемо динаміку завантаженості елеватора (рис. 2.6).

Незважаючи на те, що виручку від надання послуг та реалізації продукції на підприємстві зростає, завантаженість елеватора в останні роки поступово зменшується в середньому на 5,03 тис. т. Дана тенденція спостерігається протягом всього аналізованого періоду, про це свідчить параметри рівняння прямолінійного тренду.



Рис. 2.6. Динаміка завантаженості Філія «Межівський об'єднаний хлібоприймальний пункт» ТОВ «Нікопольська зернова компанія»

Зменшення завантаженості елеватора пов'язане зі скороченням кількості клієнтів підприємства та підвищенням цін на всі види послуг. Це можна охарактеризувати тим, що існує певна недовіра до елеватора, і товаровиробникові не потрібно хвилюватися з приводу того, чи зможе він забрати своє зерно вчасно і якої воно буде якості. Можуть виникати такі ситуації, коли фермер вже уклав договір з покупцем на відвантаження, бажає забрати своє зерно, а там в наявності його немає і з'явиться воно, лише через деякий час.

Також на діяльність підприємства суттєвий вплив здійснюють постачальники обладнання, матеріалів, енергоресурсів. В нинішніх умовах, коли виникла в нашій країні гостра нестача в енергетичних ресурсах, елеватори досить суттєво відчували це, що вплинуло на їх роботу.

Оцінку важливості постачання ресурсів для підприємства розглянемо в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

## Оцінка важливості постачання ресурсів для підприємства, %

Назва ресурсу	%
Фірми, що постачають будівельні матеріали	10,0
Постачальники транспортного обладнання	15,0
Постачальники лабораторного обладнання	20,0
Постачальники електрообладнання	12,0
Постачальник електроенергії	25,0
Постачальники паливно-мастильних матеріалів	18,0
Разом	100,0

Як свідчить оцінка важливості постачання ресурсів, найважливішими для підприємства є: постачальники лабораторного обладнання і постачальники електроенергії, адже без цих ресурсів неможливо надавати якісні послуги, виконувати технологічні процеси, так як підприємству необхідна велика кількість лабораторного обладнання та електрообладнання.

Вибір постачальників на підприємстві починається з аналізу потреб в лабораторному обладнанні та матеріалах при наданні послуг. Джерелом інформації для складання списку постачальників є вивчення ринку товаровиробників необхідного видів товарів. Коли постачальників небагато (два-три), критеріями вибору найбільш вигідного з них є порівняльні виробничі потужності, ціни на закупувані товари, надійність постачальників. Вибирається постачальник, з найбільш повним ступенем відповідності названим критеріям. Досліджуване підприємство використовує в своїй діяльності велику кількість різноманітних матеріалів, сировини та комплектуючих виробів, тому перелік постачальників даного підприємства доволі значний.

До внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства можна віднести: структуру управління, загальний стратегічний рівень компанії, процес планування, рівень кваліфікації персоналу.

Особливо великого значення для діяльності підприємства становить структура та рівень кваліфікації персоналу. Так як господарство досить велике і керівник не в змозі самостійно прослідкувати всі напрямки виробництва. Тому на керівних ланках виробництв повинні бути залучені спеціалісти високої кваліфікації, з великим потенціалом, і придатністю до праці в галузі.

Асортимент досліджуваного підприємства не дуже великий. Тому, що основна спеціалізація підприємства це - надання послуг. Також, підприємство реалізує частину сільськогосподарської продукції, доведеної до товарного вигляду. В структурі товарної продукції в 2021 році переважають послуги, їх питома вага становить 76,2 %, решта – 23,8 % припадає на репарацію сільськогосподарської продукції.

Значний вплив на результати господарської діяльності досліджуваного підприємства справляє асортимент з надання послуг та реалізації сільськогосподарської продукції. Формуючи асортимент і структуру грошових надходжень від реалізації продукції та надання послуг, підприємство має враховувати, з одного боку, попит на окремі види послуг, а з другого – найефективніше використання його ресурсного потенціалу.

Узагальнену характеристику змін в асортименті продукції чи послуг характеризує однойменний коефіцієнт, який визначається по формулі:

$$K_{ac} = \frac{\text{Обсяг продукції, що зараховується у виконання асортименту}}{\text{Базовий обсяг реалізації продукції}} \quad (2.2)$$

При цьому враховується у виконання асортименту фактична реалізація продукції чи послуг кожного виду у звітному періоді, але не більше від базового. Розрахуємо величину цього коефіцієнта по наданню послуг за 2019-2021 рр. (табл. 2.9).

## Дані про зміну структури послуг в досліджуваному підприємстві

Вид послуги	Обсяг наданих послуг, тис. грн.		Темпи зростання, %	Структура послуг, %	
	2019	2021		2019	2021
Прийомка	4837,2	6470,4	133,8	22,5	23,4
Очистка	3542,1	5123,4	144,6	16,5	18,5
Сушка	4439,0	4886,9	110,1	20,7	17,7
Зберігання	3263,6	4263,9	130,7	15,2	15,5
Відвантаження	3865,7	5398,1	139,6	18,0	19,5
Інші послуги	1534,9	1487,9	96,9	7,1	5,4
Всього послуг	21482,5	27630,6	128,6	100,0	100,0

Розраховуємо однойменний коефіцієнт для надання послуг:

$$K_{ac} = \frac{4837,2 + 3542,1 + 4439,0 + 3263,6 + 3865,7 + 1487,9}{21482,5} = 0,99$$

Згідно одержаних даних, можна сказати, що відбулися такі зміни в асортименті наданих послуг: збільшилась частка наданих послуг по прийомці, очистці, відвантаженню, зменшилась частка по сушці, та іншим послугам.

Відділом збуту досліджуваного підприємства визначаються задачі реклами і рекламний бюджет. Рекламу щодо надання послуг елеватором можна побачити в місцевих газетах. Фахівцями відділу збуту постійно проводиться оцінка ефективності рекламних оголошень і дослідження рекламних текстів. На підприємстві проводиться також політика гнучкої системи знижок.

Для реалізації продукції та надання послуг з постійними клієнтами укладаються договори і підтримуються з ними довготривалі партнерські відносини. Покупцям, які купують продукцію великими партіями, підприємство може організувати доставку до складу покупця.

Репутація досліджуваного підприємства на високому рівні, тому що в компанії виконуються всі зобов'язання перед клієнтами, постачання



здійснюється в термін, вчасно оплачуються всі рахунки і гасяться борги. Для постійних клієнтів на підприємстві розроблена програма лояльності, яка передбачає надання знижок на послуги, інформування клієнтів про зміни, які відбуваються в товарній, збутовій, ціновій та комунікаційній політиці підприємства, привітання на іменні свята.

Місце розташування підприємства відіграє важливу роль для прийняття та відвантаження продукції. Наявність автотранспортного господарства, забезпеченість під'їзними шляхами по всіх виробничих підрозділах підприємства забезпечує своєчасне завантаження і відправку готової продукції для зберігання на складах, а також реалізацію сільськогосподарської продукції споживачам.

Підприємство при збуті продукції використовує прямий і однорівневий канал розподілу. Воно реалізує пшеницю 3 – 4 класу та 5 – 6 класу, ячмінь, кукурудзу, ріпак і соняшник. Також елеватор за прямим каналом розподілу надає послуги з прийомки, зберігання, сушки, очистки та відвантаження сільськогосподарським товаровиробникам.

Наведемо графічно канали розподілу продукції підприємства на рис. 2.8.

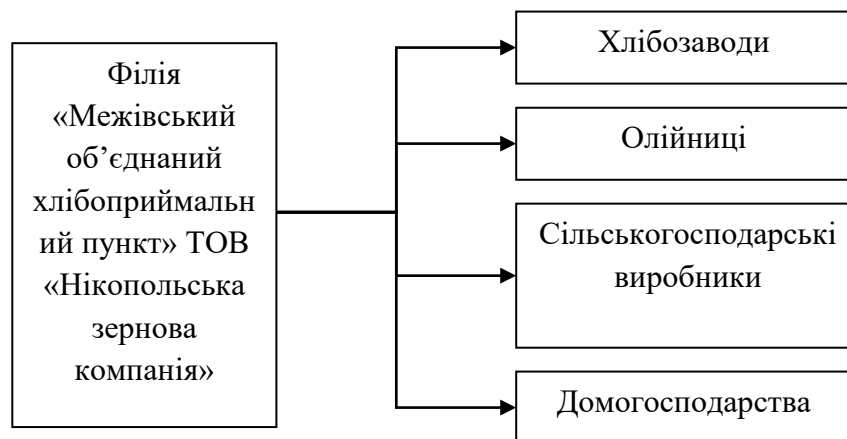


Рис. 2.8. Нульовий канал реалізації сільськогосподарської продукції досліджуваного підприємства

Аналогічно, за нульовим каналом розподілу елеватор надає послуги, і здійснюється поставка сільськогосподарської продукції на доробку і

зберігання. Графічно зобразимо схему клієнтів послугами елеватора (рис. 2.9).

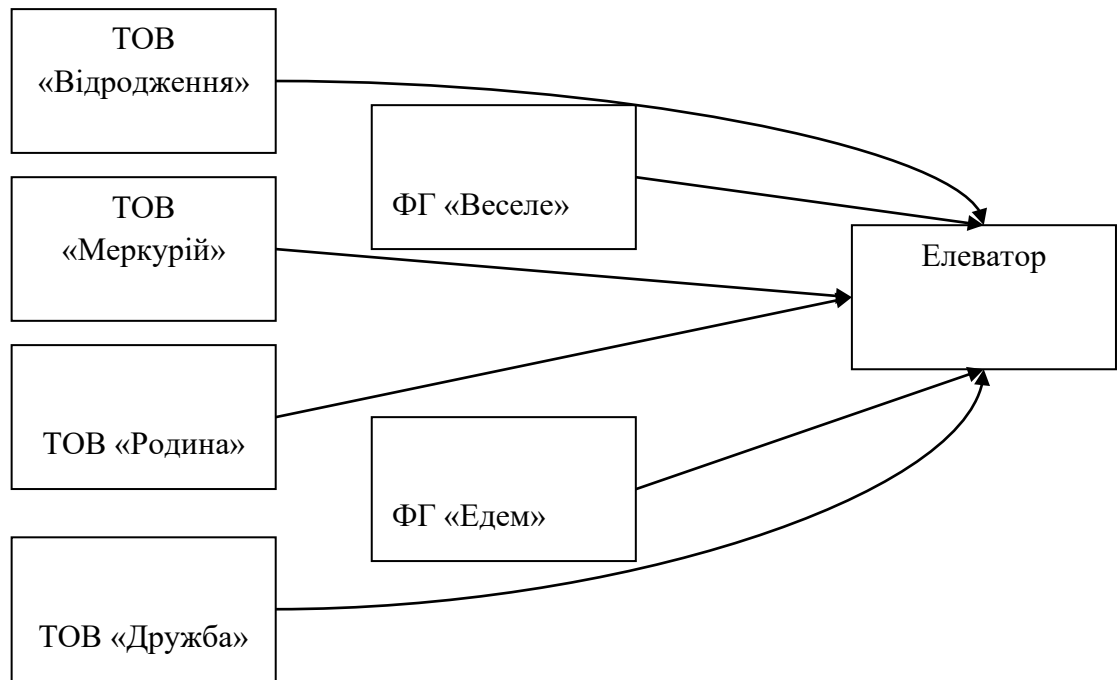


Рис. 2.9. Клієнти Філія «Межівський об'єднаний хлібоприймальний пункт»  
ТОВ «Нікопольська зернова компанія»

Як бачимо підприємство має велику кількість клієнтів, які послугами елеватора. Для утримання клієнтів підприємство ефективно використовує у відносинах з клієнтами стратегію маркетингу відносин для побудови з ними міцних довготривалих відносин.

### 2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Одним із головних напрямів маркетингових досліджень на підприємстві є оцінювання рівня його конкурентоспроможності, яка безпосередньо залежить від знання ситуації, що склалася на ринку та вміння правильно її вирішувати. Це змусило керівника досліджуваного підприємства розглядати використання маркетингової концепції при організації виробничої діяльності як першочергову необхідність. Нині більшість керівників

орієнтуючись на потреби споживачів, фактично притримуються виробничої і збутової концепції маркетингу, в основі яких лежить, насамперед, прагнення до збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції.

Для виявлення всіх діючих і потенційних конкурентів необхідно скласти перелік підприємств-конкурентів, що функціонують поряд з досліджуваним підприємством і мають схожу спеціалізацію. Джерелом інформації про конкурентів можуть бути: результати досліджень науково-дослідних організацій, результати опитувань клієнтів, постачальників, різноманітні статистичні дані, первинна інформація, отримана в процесі власних досліджень, Інтернет-ресурси та ін.

Основними конкурентами досліджуваного підприємства є: Елеватор «Зернопром-Агро», СФГ «РОЙ», Елеватор «Славгород-Агро» та інші. Для дослідження діяльності існуючих і можливих конкурентів підприємству необхідна така інформація: про обсяг і темпи реалізації продукції; про широту асортименту і якість продукції; про політику цін; про маркетингові витрати; про організацію збуту; про витрати на рекламу; про рівень обслуговування покупців.

Для оцінки рівня конкурентних переваг досліджуваного підприємства доцільно визначити його рейтинг по відношенню до основних конкурентів. Оцінка кожного конкурента здійснюється за допомогою визначення кількості балів від 1 до 3 за визначеним списком показників.

Рейтинг – індивідуальний кількісний показник оцінки досягнень конкурентів, щодо кожного ключового чинника успіху. Нижче наведена градація рейтингових оцінок з роз'ясненням їх значень для оцінювання основних конкурентів в порівнянні з Філія «Межівський об'єднаний хлібоприймальний пункт» ТОВ «Нікопольська зернова компанія» за основними факторами конкурентоспроможності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

## Рейтингові критерії для оцінки конкурентного середовища

Рейтинг	Значення
1	Відстаючі позиції
2	Середні позиції
3	Високі позиції

Проведення аналізу конкурентоздатності досліджуваного підприємства на аграрному ринку наведені у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

## Оцінка діяльності Філія «Межівський об'єднаний хлібоприймальний пункт» ТОВ «Нікопольська зернова компанія» і його конкурентів

Показник	Досліджуване підприємство	Елеватор «Зернопром-Агро»	СФГ «РОЙ»	Елеватор «Славгород-Агро»
Якість товарів і послуг	3	2	3	2
Асортимент	3	3	2	2
Ціна	2	2	3	2
Репутація	2	2	2	2
Місцезнаходження	2	2	2	2
Реклама, знижки	2	2	2	2
Продаж	2	2	2	3
Обслуговування	2	2	3	2
Упаковка	3	2	3	2
Всього	21	19	22	19

За сумою балів, отриманих при оцінці факторів конкурентоздатності можемо зробити висновок, що досліджуване підприємство знаходиться на досить вигідній позиції серед своїх конкурентів. По багатьох параметрах він не уступає своїм конкурентам, а по деяких навіть перевершує їх. Для визначення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства побудуємо матрицю конкурентного профілю та визначимо рейтинг

ключового успіху нашого господарства серед його основних конкурентів (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Матриця конкурентного профілю досліджуваного підприємства та його конкурентів

Ключові фактори успіху	Досліджуване підприємство			Елеватор «Зернопром-Агро»			Елеватор «Славгород-Агро»		
	Ваговий коефіцієнт	рейтинг	Оціночне значення	Ваговий коефіцієнт	рейтинг	Оціночне значення	Ваговий коефіцієнт	рейтинг	Оціночне значення
Якість продукції та послуг	0,2	4	0,8	0,2	4	0,8	0,2	3	0,6
Ціна продукції та послуг	0,2	3	0,6	0,2	4	0,8	0,2	3	0,6
Організація реклами та стимулювання збуту	0,2	3	0,6	0,2	3	0,6	0,2	2	0,4
Рівень маркетингових досліджень	0,2	3	0,6	0,2	3	0,6	0,2	3	0,6
Рівень технічного оснащення	0,2	3	0,6	0,2	4	0,8	0,2	3	0,6
Разом	1,0	16	3,2	1,0	18	3,6	1,0	14	2,8

З таблиці 2.11, видно, що досліджуване підприємство серед конкурентів займає другу позицію з рейтинговою оцінкою – 16,0, а оціночне значення ключових факторів успіху становить – 3,2 бала. Лідером виступає конкурент «Зернопром-Агро», його рейтингова оцінка становить – 18, а оціночне значення – 3,6 бали, і останнє місце посідає – Елеватор «Славгород-Агро».

Отже, основою стратегічного розвитку нашого підприємства повинно стати більш гнучка цінова політика, а також придбання сучасного обладнання для визначення якісних показників сільськогосподарської продукції, що стане основою формування його конкурентних переваг на ринку серед інших підприємств – конкурентів.

## Висновки до другого розділу

1. Філія «Межівський об'єднаний хлібоприймальний пункт» товариства з обмеженою відповідальністю «Нікопольська зернова компанія» входить до складу ТОВ «Нікопольська зернова компанія» і розташоване в смт. Межова Синельниківського району Дніпропетровської області на відстані 127 км від м. Дніпро. Основними напрямками діяльності досліджуваного підприємства є – закупівля, приймання, сушіння, очищення, зберігання та відвантаження зернових і технічних культур, калібрування та покриття насіння, а також додатково здійснює оптову торгівлю зерном, соняшником, насінням, кормами для тварин та іншими видами продукції.

2. Визначено, що найбільшу виручку від реалізації підприємство одержало від надання послуг, питома вага, яких становила 76,2 % в структурі товарної продукції. За останні три роки обсяг наданих послуг зріс на 28,6%, що в абсолютному виразі склало 6148,1 тис. грн. Найбільша питома вага в структурі наданих послуг в 2021 р. припадає на послуги з приймання сільськогосподарської продукції – 17,8 %; послуги з відвантаження – 14,9 %, з очистки та сушки – 14,1 % та 13,5 % відповідно. Так, об'єм всієї реалізованої продукції та наданих послуг у 2021 році у порівнянні з 2019 роком зріс на 30,9%.

3. Встановлено, що грошові надходження від реалізації продукції підвищились на 30,9 % і у 2021 році склали 36276,2 тис. грн. В свою чергу повні витрати протягом 2019-2021 рр. збільшилась на 25,2%. В цілому по підприємству у 2021 році отримано прибуток у розмірі 8895,5 тис. грн., рівень рентабельності при цьому склав 32,5%, що на 5,7 в.п. більше ніж у 2019 році. Таке зростання пов'язано з випередженням темпів зростання прибутку над темпами підвищення собівартості реалізованої продукції. В цілому рівень господарювання досліджуваного підприємства покращився, про що свідчить підвищення рівня рентабельності на 5,7 в.п.

4. На підприємстві створено відділ збуту, головними обов'язками яких є проведення маркетингових досліджень конкурентного середовища підприємства та вивчення діяльності його конкурентів. Фахівці відділу маркетингу проводять наступні маркетингові дослідження: збір інформації про конкурентів та постачальників; збір інформації про постачальників; збір маркетингової інформації про ситуацію на ринку; формування бази даних про споживачів. В компанії використовується CRM система NetHunt, яка дає можливість постійно підтримувати зв'язок з клієнтами через електронну пошту та різні меседжери, зберігати переписку з прив'язкою до клієнта і угодою, безкоштовні розсилки клієнтам, email-трекінг. Дана система дозволяє здійснити швидку сегментацію існуючих клієнтів, вести розширену статистику по клієнтах, накопичення та зберігання інформації по кожному клієнту компанії, автоматичне зберігання контактів.

5. В результаті проведення SWOT-аналізу було визначено сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози. Також були розроблені стратегії подальшого розвитку підприємства з врахуванням його сильних та слабких сторін.

6. Встановлено, що в останні роки спостерігається зменшення завантаженості елеватора. Це пов'язано зі скороченням кількості клієнтів підприємства та підвищенням цін на всі види послуг. Асортимент досліджуваного підприємства не дуже великий. Тому, що основна спеціалізація підприємства це - надання послуг. Також, підприємство реалізує частину сільськогосподарської продукції, доведеної до товарного вигляду. В структурі товарної продукції в 2021 році переважають послуги, їх питома вага становить 76,2 %, решта – 23,8 % припадає на репарацію сільськогосподарської продукції.

7. В процесі маркетингових досліджень було сформовано перелік основних конкурентів підприємства. Для оцінки рівня конкурентних переваг досліджуваного підприємства визначено його рейтинг по відношенню до конкурентів. Так, досліджуване підприємство серед конкурентів займає другу

позицію з рейтинговою оцінкою – 16,0. Лідером виступає конкурент «Зернопром-Агро», його рейтингова оцінка становить – 18, і останнє місце посідає – Елеватор «Славгород-Агро». Отже, основою стратегічного розвитку досліджуваного підприємства повинно стати більш гнучка цінова політика, а також придбання сучасного обладнання для визначення якісних показників сільськогосподарської продукції, що стане основою формування його конкурентних переваг на ринку серед інших підприємств.



**РОЗДІЛ 3**  
**ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ ПОКРАЩЕННЯ**  
**КОНКУРЕНТНОГО СТАНОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ВІДПОВІДНО**  
**ДО РЕЗУЛЬТАТІВ МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**  
**СЕРЕДОВИЩА**

**3.1. Розробка шляхів адаптації досліджуваного сільськогосподарського підприємства до змін у маркетинговому конкурентному середовищі**

Філія «Межівський об'єднаний хлібоприймальний пункт» ТОВ «Нікопольська зернова компанія» є Елеватор ТОВ «Нікопольська зернова компанія» виконує наступні важливі операції: приймання; доведення до базисних кондицій (очистка, сушіння); відпуск зерна, проведення лабораторних аналізів для визначення якісних показників зерна (ваги, вологості, стандартів якості). Підприємство також здійснює транспортування партій зерна. Наше завдання полягає у розробці напрямів адаптації досліджуваного підприємства до умов конкурентного середовища, але для цього необхідно усвідомити ті проблеми середовища, які існують, впливають і обумовлюють його функціонування.

Зауважимо, що становище сільськогосподарських підприємств змінюється від відносно самостійних господарств до одного з компонентів ланцюгів виробництва та розподілу. Зміни сьогодення мають таке значення, що створюють новий формат діяльності аграрних підприємств і ринків вздовж харчово-сировинних ланцюгів. На цьому ґрунті критерії конкуренції фіксують нові умови розвитку в цьому контекст. На практиці прийняття споживчої концепції в політиці (модель, керована попитом) і зміщення уваги до завершальних сегментів переробки та розподілу харчових продуктів, суттєво формують нове і більш жорстке конкурентне середовище як сільськогосподарських компаній, так і харчових переробних підприємств.

Відносність оцінки і передбачуваність змін у визначенні регіональних ринків (вони наразі часто виходять за межі національних кордонів). Умовою для отримання неупереджених знань при використанні цього підходу також є оцінка впливу знярядь аграрної політики, що істотно спотворюють умови і можливості реалізації конкурентних переваг підприємств на аграрних ринках.

Стан агробізнесу впливає на становище аграрних компаній та пов'язаних безпосередньо сегментів у сфері сільськогосподарської переробки розглядається продукція з точки зору досягнення конкурентної переваги.

В цьому контексті, важливим принципом, на нашу думку, можна вважати безперервним моніторинг 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 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 промисловість). В організаційно-методичному плані цей принцип реалізується через регулярні маркетингові аудити.

Наступним принципом можна вважати виявлення можливостей і загрози, які присутні у зовнішньому та внутрішньому середовищі. На відміну від маркетингового аудиту, завданням якого є в основному правильна фіксація фактів, здійснення цього принципу є більш теоретичним і аналітичним. Виявлення можливостей і загроз повинні бути результатом маркетингового аналізу середовища, в якому знаходиться компанія діє.

Як правило, формулювання можливостей і загроз має бути лаконічним; якщо це не можна представити в стислій формі, швидше за все, це означає, що аналітичне дослідження маркетинговий аудит не приніс істотних результатів. На відміну від останнього, ознака в процес виявлення можливостей і загроз є її фокусом: позитивних і негативних.

Можливості завжди виявляються в контексті певних комбінацій «продуктового ринку». У середині кожної такої комбінації необхідно аналізувати сильні сторони і слабкі сторони конкурентів у концепції та дизайні продуктів, продажах та розподілі, обслуговування, фінансування, управління. При проведенні такого дослідження важливо не лише виявити такі аспекти, а й обґрунтувати шляхи нейтралізації негативних і більш активне використання позитивних можливостей. Останнє є необхідною умовою формування стійких конкурентних переваг підприємства.

Перш за все, необхідно з'ясувати та узагальнити фактори, які негативно впливають на кооперацію сільськогосподарських підприємств, що постачають сировину та переробні галузі. Серед причин непорозумінь наступні: низька ціна реалізації сировини, що не сприяє збільшенню виробничих потужностей; пізно оплата сировини для переробки; переробні підприємства територіально не прив'язані виробник сировини і знаходяться на великих відстанях; залежність ціни політика щодо сезону, яка не стимулює підприємства до виробництва сировини матеріали для збільшення виробництва; недосконалість розробленої логістичної реалізації плани та ін.

Друга група охоплює проблеми з'ясування ознак пов'язаних з внутрішньою маркетинговою політикою, що реалізується на підприємстві; дослідження її адаптивності до умов ринку; аналіз складових стратегій підприємства щодо його зміцнення конкурентоспроможність на регіональному ринку сільськогосподарської продукції.

Виробництво здатне викорінювати недоліки у своїй діяльності шляхом усунення питання: запрошення на роботу професіоналів; посилення заходів контролю до реалізувати програму розвитку підприємства; збільшення

кількості фірмових торгові точки; реформування системи рекламної продукції продуктивних відносин з населенням; ширше залучення матеріально-технічних ресурсів об'єкт, який збільшить виробництво; забезпечення комфортного мікроклімату і соціальні гарантії працівників.

Третя група проблем окреслює необхідність створення ефективної програми розвитку збут продукції, що зміцнить економічну стабільність і збільшить прибуток.

Оцінити показники розвитку та потенціал зростання маркетингу послуг сільськогосподарських підприємств і в переробній промисловості с.-г вимагає відповідної експертизи, яка проводиться за участю господарських керівників та спеціалістів, які забезпечують постачальницько-збутові функції.

Оцінка рівня розвитку та резервів підвищення ефективності маркетингової діяльності в сільськогосподарських і переробних підприємствах агропромислового комплексу комплекс дає підстави виділити основні чинники забезпечення ефективності їх діяльності:

- основні показники, що визначають ефективність їх діяльності «позитивні відгуки про посередників», «стабільна сировинно-матеріальна база та технічні ресурси», «фінансове забезпечення». саме за ці фактори потрібно платити максимальна увага до керівництва підприємств та спеціалістів, яким доручено з маркетинговими функціями;

- найвищі показники зведених даних простежуються на тих підприємствах, де маркетингові служби на високому професійному рівні враховують запити споживачів і сприяти зростанню продажів;

- у переробній сфері ефективніше організовано маркетингову діяльність ніж в агропромисловому секторі (оскільки організували маркетингові сектори зі штатом 6-8 працівників).

Окреслені недоліки у реалізації агропродовольчої продукції дають підстави запропонувати промисловості реалізувати програму посиленого маркетингу, яка передбачає в наступні: моніторинг розвитку місцевого

ринку; з'ясування цільового діапазону споживачів товарів; вивчення можливостей збільшення чисельності потенціалу споживачів та інтенсифікація реалізації стратегії для в організації роботи з формування та стимулювання збуту (SOWFPS).

Таблиця 3.1

Рекомендована стратегія організації роботи з формування і стимулювання збуту (SOWFPS) маркетингової структури підприємства

Сфера діяльності	Система заходів
Створення платформи для виходу на ринок	<p>1. Формування міні-програми реклами товару, що випускається компанією компанії: розміщення логотипів, рекламних слоганів, зображень і товару описи на пакетах, пляшках, склянках та інших видах тари; питання тематичні довідники, брошури, листівки, буклети; випуск розширеної тематики товарів та послуг, анотовані ціни, що дозволить споживачеві (покупцеві) порівняти релевантні товар вітчизняний та імпортований, на місцевому ринку або ринку регіону (Україна), ціна від виробника та ціна в мережі магазинів; в можливість ознайомитися з продуктовими пріоритетами даної конкретної виробник: сировина, дані про виробника та ін.</p> <p>2. Систематичне представлення товару на сільськогосподарських ярмарках, ярмарках, організованих виробниками; регіональні ярмарки (районні, обласні, всеукраїнські), сезонні ярмарки, календарні державні та релігійні свята. Презентація продукції на виставки-огляди, виставки-фестивалі, виставки-конкурси.</p>
Мотивація для продажу товарів та надання послуг	<p>1. Розробка та формування інформаційного сайту (блогу) підприємства, який наводить систематизовані дані про покупців-оптовиків, конкурентів, постачальників, роздрібною мережі, яка забезпечить довгострокове програмування та планування, створення баз даних (договори, поставки, обсяги, потужності), розробка ефективні стратегії та концепції.</p> <p>2. Вивчення та моніторинг платформ для продажу продукції, зокрема: локалізація даних про обсяги продажів, напрями підвищення якості продукції, її пакування; організація соціальних кейсів серед споживачів на обґрунтування для вибору товару, частоти купівлі, купівельної привабливості та пріоритетність, що дозволить швидко розподілити не тільки обсяг пропозиції, а й регламентувати їх перелік.</p> <p>3. Формування концепції служби маркетингу: обґрунтування фірми рейтинг на ринках різного рівня та напрямків, пропозиції щодо посилення позиції в них, стабілізація на нових перспективних ринках, відмова від депресивні ринки; створення мережі фірмових торгових площ (кіоски, магазини, торгові точки) з широкими формами реклами товару.</p>

Мотивовані продажі базуються на планованих програмах стимулювання, обмежених у часі для збільшення продажів або продажу продукції. Що стосується реклами, то вона не цікавить споживача і часто можна побачити протилежну реакцію, це результат непродуманої реклами політика, в якій продукти просто нав'язуються покупцеві, тому останній або ні звертати на це увагу або купувати безсистемно.

Використовуючи свої переваги, агровиробники можуть вирішувати більш глобальні проблеми, зокрема: зміцнити свої позиції на ринку шляхом збільшення товарообігу; взяти на себе лідерство позиції щодо якості продукції; підприємством для моніторингу запитів споживачів на асортимент продукції; створити умови для диверсифікації діяльності підприємства; представити а швидка зміна цінової політики, завдяки чому підвищується попит на товари; запросити високо кваліфіковані спеціалісти для роботи; залучення більшої кількості клієнтів, посилення виробництва ресурси [34].

Основними споживачами сільськогосподарської продукції на підприємстві є хлібозаводи Межівського району, олійниці, дрібні сільськогосподарські виробники та населення. Вони переважно закупають соняшник та пшеницю. Так, основними посередниками ТОВ «Нікопольська зернова компанія» є ФГ «Золота Нива» та ФГ «Меркурій», котрі закупають в підприємства зернову продукцію за зниженими цінами, та реалізують її за підвищеними цінами іншим підприємствам та населенню. Отже, елеватор завжди має постійних клієнтів, забезпечуючи при цьому збут продукції.

Оскільки технології часто легко копіюються і більшість ресурсів досить загальнодоступні, відмінність повинна спиратися на більш нематеріальні аспекти організації бізнесу. Ми зазначимо чотири ключові елементи фірми (або маркетингу ланцюги) відмінність можна визначити в цілому, наступним чином:

- мережа взаємовідносин (архітектура) фірми має зі своїми постачальниками та клієнтами, а також внутрішні мережі, які фірма використовує для збереження своїх частин і люди, що працюють разом;

– чітка репутація фірми чи мережі має життєво важливе значення для сигналізації клієнту якість і надійність продукції, особливо для пошукових продуктів, які клієнти купують нечасто і тому мають обмежений особистий досвід справжньої якості, співвідношення ціни та якості та надійності продукту;

– інноваційний потенціал, що відображає ступінь, в якому з'являються нові вимоги клієнтів і нові ніші і нові, різні та цінні способи зустрічей ідентифікуються ці нові та зростаючі вимоги, які часто і міцно пов'язані з архітектурою вище, оскільки вона включає а постійна і точна передача фіналу резервне копіювання вимог клієнтів і через маркетинговий ланцюг;

– стратегічні активи – ступінь, у якому ви володієте контроль над обмеженим ресурсом або мати природний або законодавчо обмежений ринок і, таким чином, може торгувати далі ступінь монопольної влади. Конкурентоспроможність передбачає відмінні риси фірми здібностей до конкурентної переваги фактичних і потенційних продуктів (і їх базових ресурси), з основною метою додавання значення для продукту (як комбінація входів і ресурси), оскільки це додана вартість забезпечує дохід і прибуток фірмі. Це ось це поєднання конкурентної переваги та відмінності здатність, що визначає конкурентоспроможність фірма та її позиція у сфері виробництва харчових продуктів товарний ланцюг.

У сучасних умовах вирішальним критерієм виробництва в сільськогосподарському підприємстві є конкурентоспроможність з точки зору прийнятності пропозиції продукт ринком, тобто в ширшому контексті агробізнесу. Передумови формування факторів конкурентоспроможності підприємств змінюється і створюється нові умови успіху, засновані на участі всіх інших сегментів товарних ланцюгів і загальне функціонування самого ланцюга.

Таким чином, наше дослідження дозволяє узагальнити основні види таких змін і визначити завдання, які постають у цьому контексті перед системою стратегічного маркетингу планування (табл. 3.2).

Шляхи адаптації сільськогосподарських підприємств до змін  
маркетингового конкурентного середовища

Сфера змін	Зміст зміни	Напрями маркетингової діяльності
Темпи ринку, динаміка змін	Скорочення планування часу горизонти; зменшення терміну служби виробу цикл; нестійкість споживчих смаків.	Підвищення агресивної конкурентної стратегії; прискорення темпи освоєння нових товарів; підвищення надійності ринку прогнози; оптимізація ціноутворення та комунікаційна політика.
Технології	Поліпшення гнучкості і ефективність виробничих систем; розробка нових матеріалів; розширення можливостей автоматизації; підвищення важливості продукту якість.	Перехід до мікросегментації стратегії; перехід від одноразових маркетинг угод на довгострокову перспективу маркетинг відносин; поглиблення орієнтація на пріоритет потреб споживача
Зрілість ринку	Зниження прибутковості; зростання загальмованість; усунення зайвого місткість; зростання конкуренції	Розробка нових видів продукції/послуг; доступ до нових сегментів існуючих ринки та нові ринки.
Поведінка покупця	Підвищення якості продукції вимоги; поглиблення обізнаності; концентрація купівельної спроможності; зниження передбачуваності поведінка	Пошук інформації про нові потреби споживачів і відповідна модифікація маркетингових стратегій; формування багатоканального продукту система розподілу
Глобалізація маркетингу	Посилення конкуренції; зменшення прибутковість; розширення ринку; поглиблення альтернатив споживачеві вибір; зростаюча різноманітність споживчі потреби.	Оновлення та реструктуризація виробництва системи; формування багатофокусності орієнтація на задоволення потреб споживача; підвищення агресивності маркетингової діяльності

Отже, встановлена необхідність адаптації компанії до динамічних змін що відбуваються в соціально-економічному середовищі. У маркетинговому плануванні це необхідно врахувати існування життєвого циклу різних товарів і ринків комбінацій, оскільки на різних етапах оптимальна стратегія підприємства істотно змінюється.



### **3.2. Розробка алгоритму формування системи маркетингових досліджень конкурентоспроможності підприємства**

Значення маркетингових досліджень полягає в тому, що вони повинні допомагати підприємству швидко і оперативно реагувати на зміни, які відбуваються у мінливому ринковому середовищі, таким чином, щоб результативні показники функціонування компанії відповідали очікуванням керівництва та працівників, і одночасно забезпечували високий рівень її конкурентоспроможності. Чим більше обізнане підприємство про ситуацію, яка склалася на ринку, тим міцніші його позиції і більше шансів вижити в мінливому динамічному ринковому середовищі.

Керівник підприємства повинен спочатку зрозуміти, що результатом маркетингових досліджень є не матеріальні цінності, які можна негайно зарахувати в активи свого підприємства, а цінна інформація, яка здатна дати реальний економічний ефект в майбутньому від використання активів.

При проведенні маркетингових досліджень працівниками відділу маркетингу повинні реалізуватися наступні найважливіші функції:

- збір різноманітної маркетингової інформації про ринок, запити споживачів, продукцію, яка спрямована на задоволення інформаційно-аналітичних потреб маркетингу;
- аналіз і оцінка зібраної інформації, передача необхідних відомостей до маркетингової інформаційної системи підприємства;
- підготовка зібраної інформації до прийняття маркетингових рішень, створення на її основі інформаційно-аналітичної складової маркетингових планів чи стратегій.

Структуру проведення маркетингових досліджень в ТОВ «Нікопольська зернова компанія» необхідно поділити на дві частини:

- дослідження підприємства;
- дослідження ринку.

Маркетингові дослідження підприємства повинні проводитися за наступними напрямками (рис. 3.1):

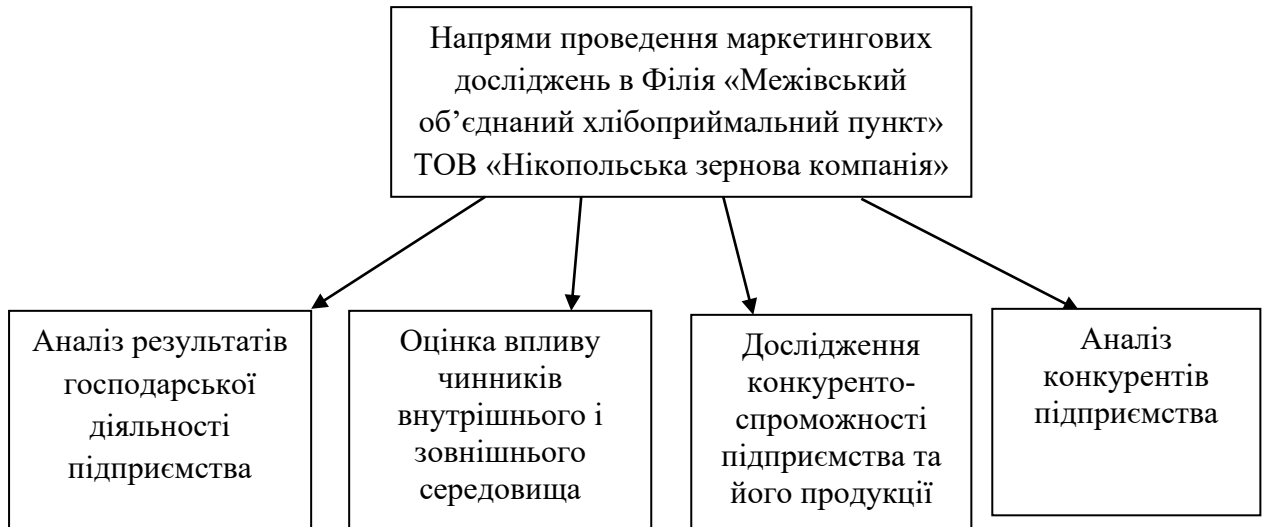


Рис. 3.1. Напрями проведення маркетингових досліджень досліджуваного підприємства

Основними завданнями маркетингових досліджень елеватора повинні стати:

- дослідження запитів споживачів на ринку та пропозицій аналогічної продукції та послуг;
- визначення умов досягнення оптимального співвідношення між попитом та пропозицією;
- дослідження споживчої поведінки;
- оцінка виробничо-збутової діяльності підприємства та його конкурентів;
- визначення конкурентоспроможності підприємства та його продукції;
- орієнтація виробництва на випуск нових видів продукції, збут якої забезпечений наявними на ринку умовами і дає можливість підприємству отримати запланований прибуток;
- розробка й реалізація програми маркетингу;
- розширення асортименту пропонованих послуг.

Дослідження ринку є більш складним для підприємства завданням, яке вимагає:

- дослідження кон'юнктури ринку;
- вивчення загальних умов, що склалися на ринку;
- аналіз попиту і пропозиції;
- визначення місткості ринку;
- сегментування ринку;
- прогнозування розвитку ринку;
- дослідження конкурентних умов на ринку.

За допомогою маркетингових досліджень необхідно дослідити дві групи факторів. До першої групи факторів, належать, ті, на які може бути здійснена цілеспрямована дія з метою змінити ситуацію на ринку в сприятливому для підприємства напрямку.

Друга група факторів, це, ті, на які не можна здійснювати пряму коригувальну дію. Така можливість впливу на ринкові фактори дозволяє керівництву підприємства розробляти і реалізувати активну маркетингову стратегію. А також систематично проводити оцінку сильних та слабких сторін підприємства, досліджувати його можливості та загрози [50].

Керівництво і спеціалісти відділу збуту досліджуваного підприємства для успішного функціонування на ринку, повинні використовувати комплексний підхід при формуванні системи маркетингових досліджень, конкурентного середовища, враховуючи контролюючі і не контролюючі фактори, які здійснюють суттєвий вплив на рівень його конкурентоспроможності (рис. 3.2).

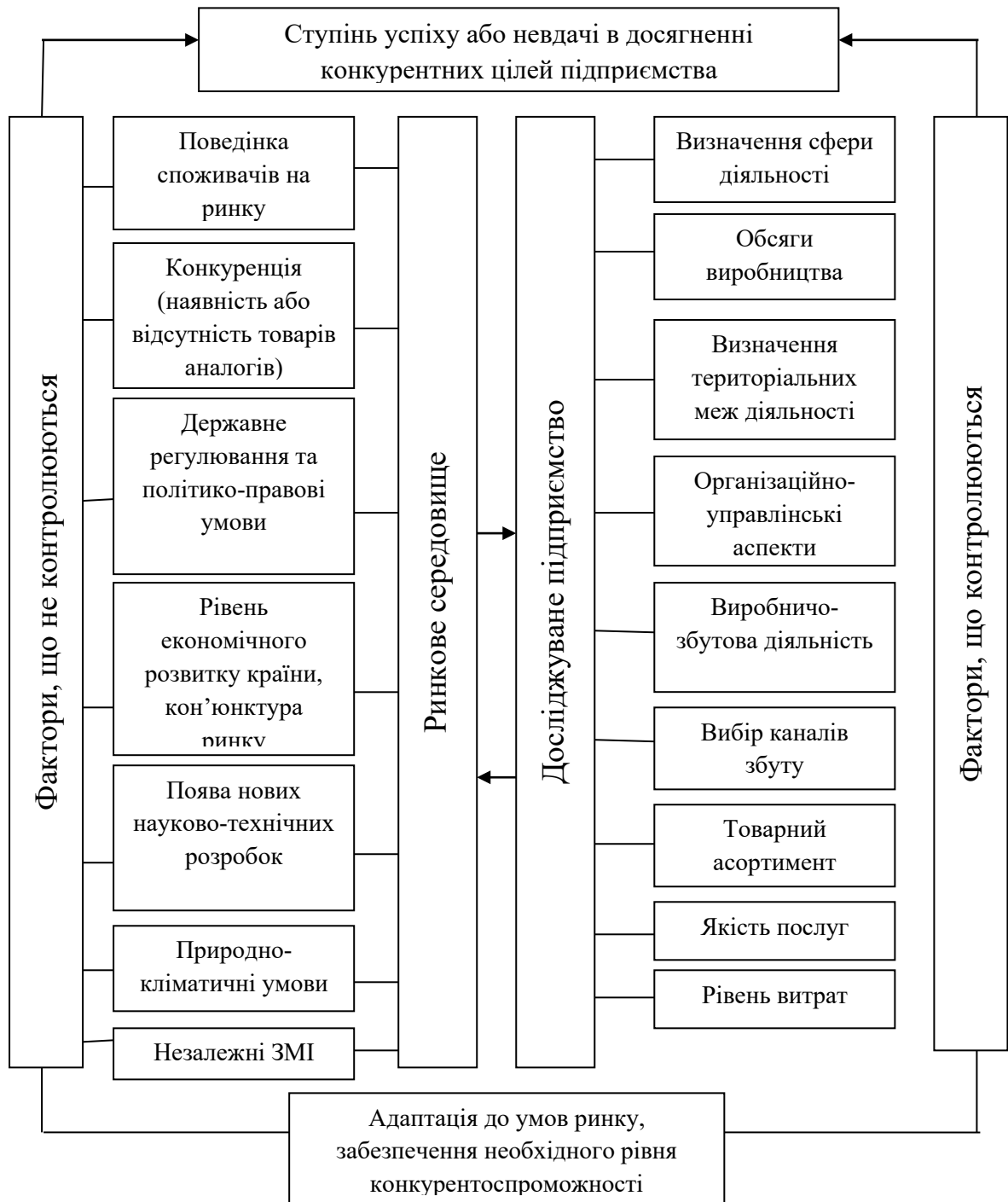


Рис. 3.2. Впровадження комплексного підходу при формуванні системи маркетингових досліджень конкурентного середовища модельного підприємства

Система маркетингових досліджень на підприємстві повинна бути постійно функціонуючим інформаційним процесом. Щоб зрозуміти, чи потрібне підприємству маркетингове дослідження, необхідно отримати відповіді на такі питання:

Чи існує серйозна проблема, для вирішення якої потрібна інформація про ринок, споживачів і конкурентів?

Чи є дефіцит інформації для прийняття ризикованого маркетингового рішення?

Чи необхідна інформація для оцінки ефективності вже прийнятих рішень (крім внутрішніх відомостей)?

Чи є у підприємства бажання і можливості для зміни своєї маркетингової політики за результатами дослідження?

Чи достатньо часу для проведення дослідження? Якщо на три з них відповідь позитивна, необхідність дослідження очевидна [48].

Напрями, цілі і методи проведення маркетингових досліджень конкурентного середовища підприємства та рівня його конкурентоспроможності пропонуємо розглянути в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Напрями, цілі і методи проведення маркетингових досліджень конкурентного середовища підприємства та рівня його конкурентоспроможності

Напрями маркетингового дослідження	Ціль маркетингового дослідження	Методи проведення маркетингового дослідження
Дослідження конкурентоспроможності продукції та послуг на ринку	Виявити ставлення споживачів до продукції та послуг підприємства	Збирання маркетингової інформації за допомогою кількісних досліджень
Дослідження іміджу підприємства при появі сильних конкурентів	Виявити найпривабливіші характеристики продукції та послуг, а також їхні переваги	Збирання маркетингової інформації за допомогою якісних досліджень
Дослідження при просування продукції та послуг на ринок	Аналіз ефективності попередніх рекламних кампаній	Групова дискусія, якщо не досягнуто конкретних маркетингових цілей
Аудит функціонування	Отримати повну	Аналіз періодичних

елеватора на ринку серед конкурентів	інформацію про ринок	оглядів та звітів про обсяги збуту продукції та надання окремих видів послуг
	Сформувати базу даних споживачів	Опитування та анкетування споживачів
	Сформувати базу даних конкурентів	Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства і порівняння цих показників з конкурентами
	Сформувати базу даних постачальників	Проаналізувати постачальників та вибрати найбільш вигідних для підприємства
	Зайняти максимальну частку ринку та збільшити її	Аналіз даних про конкурентів-лідерів, найближчих конкурентів (розвідка, звіти про обсяги продажу), експертні методи, анкетування
	Створити стійкий попит на продукцію та послуги, надання їм певних конкурентних переваг	Вивчення поведінки споживачів та керування їх поведінкою

Отже, необхідність проведення маркетингових досліджень на аграрному ринку цілком очевидна. Вона виходить з того, що керівництво та відповідальні фахівці при прийнятті маркетингових управлінських рішень повинні обирати найбільш ефективні з них, поєднуючи максимально рівні ефективності і ризику, і тим самим підвищуючи конкурентоспроможність підприємства.

Реалізуюючи запропоновані заходи можна суттєво підвищити ефективність господарювання в Філія «Межівський об'єднаний хлібоприймальний пункт» ТОВ «Нікопольська зернова компанія» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Економічна оцінка ефективності діяльності підприємства в результаті  
запропонованих заходів

Показник	2021	Проект (2023 р.)	Проект в % до 2021 р.
Обсяг с.-г. продукції і послуг в реалізаційних цінах , тис. грн.	36276,2	46012,0	126,8
Реалізовано с.-г. продукції і послуг, тис. грн. на :	558,1	766,9	137,4
– одного працівника			
– одну люд.-год.	295,3	385,7	130,6
– 1 грн. основних засобів	1,38	1,79	129,7
Отримано прибутку, тис. грн.	8895,5	9756,7	109,7
Собівартість реалізованої продукції та послуг, тис. грн.	27380,7	28156,0	102,8
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	9850,0	10200,0	103,6
Рівень рентабельності ,%	32,5	34,7	+2,2 в.п.

Аналізуючи одержані дані, видно, що реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству в майбутньому підвищити виручку від реалізації продукції та послуг на 26,8 %, відповідно підвищиться обсяг грошових надходжень в розрахунку на одного працівника та на одну люд.-год. на 37,4 та 30,6 %. Проведення маркетингових досліджень потребує додаткових вкладень коштів, тому собівартість продукції та послуг на підприємстві несуттєво збільшиться (на 2,8 %).

Завдяки підвищенню обізнаності клієнтів про діяльність підприємства, врахування і задоволення потреб споживачів, прибуток зростає – на 9,7%, а рівень рентабельності на 2,2 в.п.

### **Висновки до розділу 3:**

1. У маркетинговому середовищі багато факторів, але вплив на маркетингову діяльність є в основному через забезпечення ринкових можливостей і мінімізації загроз. Ринкова можливість відноситься до «привабливої сфери діяльності бізнесу та можливості надання хороших можливостей і прибутку маркетинговій діяльності підприємства». Ринок можливості в основному аналізують потенційну привабливість ринку та розмір можливості успіху.

2. Попит стає вирішальним співвідношенням, що впливає на умови в ряді пов'язаних аграрних ринків. За нинішніх умов необхідна зміцнення позицій і конкурентоспроможності на світових аграрних і продовольчих ринках цілі ланцюги виробництва харчових продуктів (всі сегменти відповідна товарна вертикаль). Вимога виникає внаслідок необхідності швидкого реагування та адаптації до мінливих зовнішніх і внутрішніх умов, включаючи зростання вимог до координації діяльності у товарних вертикалях.

Хоча маркетингове середовище характеризується різноманітністю, складністю та не контрольованістю, це не означає, що бізнес і маркетингова діяльність може лише пасивно сприймати зміни та вплив маркетингового середовища. Для досягнення найкращого ефекту від маркетингової діяльності маркетингологи повинні зайняти позитивну та активну позицію стикатися з навколишнім середовищем і змінами, щоб вони могли активно адаптуватися до маркетингового середовища надавати максимально сприятливий і сприятливий вплив середовища на маркетингову діяльність.

2. Для успішного функціонування в ринковому конкурентному середовищі, керівництво і фахівці відділу збуту досліджуваного



підприємства, повинні використовувати комплексний підхід при формуванні системи маркетингових досліджень, враховуючи вплив контролюючих і не контролюючих факторів, які здійснюють суттєвий вплив на рівень його конкурентоспроможності. Система маркетингових досліджень на підприємстві повинна бути функціонуючим інформаційним процесом, який постійно оновлюється.

3. Вся інформація, яку працівники підприємства отримують в процесі проведення маркетингових досліджень, повинна бути опрацьована, збережена і систематизована. Необхідно розробити бази даних, в яких буде зберігатися інформація про вплив маркетингового конкурентного середовища на діяльність підприємства. Складені на основі цієї інформації бази даних будуть основою для створення МІС на підприємстві.

4. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству в майбутньому підвищити виручку від реалізації продукції та послуг на 26,8 %, відповідно підвищиться обсяг грошових надходжень в розрахунку на одного працівника та на одну люд.-год. на 37,4 та 30,6 %. Проведення маркетингових досліджень потребує додаткових вкладень коштів, тому собівартість продукції та послуг на підприємстві несуттєво збільшиться (на 2,8 %).

Завдяки підвищенню обізнаності клієнтів про діяльність підприємства, врахування і задоволення потреб споживачів, прибуток зросте – на 9,7%, а рівень рентабельності на 2,2 в.п.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В представленій кваліфікаційній роботі відповідно до результатів проведеного дослідження конкурентного середовища були досліджені дефініції понять, методи дослідження середовища, проаналізований сучасний стан діяльності досліджуваного підприємства та оцінювання його конкурентів, сформовані пропозиції щодо адаптації Філії «Межівський об'єднаний хлібоприймальний пункт» ТОВ «Нікопольська зернова компанія» до змін середовища, для зміцнення конкурентного становища підприємства. Результати дослідження дають підстави надати висновки.

1. Формування агробізнесу в сучасних реаліях займає ключове місце у структурній та економічній політиці країни, що призводить до формування нових поглядів на традиційні підходи їх техніко-економічної ефективності в системі менеджменту та маркетингу. В свою чергу, проблема організації маркетингових досліджень має багато змінних рішень, а тому забезпечення наукового підходу до цієї проблеми відіграє важливу роль в сучасних умовах ведення агробізнесу. Щоб ефективно керувати підприємством, керівник повинен мати стратегічне мислення та здібності правильно розробити стратегію. Це вимагає ретельного аналізу зовнішнього середовища знати, коли вносити зміни, адже правильно побудована система досліджень може визначити конкурентні переваги підприємства.

2. Встановлено, що доцільно для підприємств проведення маркетингових досліджень в розрізі факторів конкурентного середовища та загального середовища функціонування підприємств Завдяки отриманню релевантної та своєчасної інформації про всі індикатори середовища підприємство зможе безперервно працювати в конкурентній боротьбі займати стійке, вигідне становище для виживання та отримання прибутків.

3. Маркетингове середовище підприємства визначається сукупність активних його елементів, які працюють за межами підприємства та впливають на його здатність ефективно працювати, налагоджувати та

підтримувати відносини успішної взаємодії з цільовими клієнтами. Якщо говорити про класичний розподіл середовища, то це зовнішнє і внутрішнє, а ієрархічний розподіл включає макро-, мікро- та конкурентне середовище. Саме в конкурентному середовищі підприємства функціонують на ринку, утримують конкурентні позиції та набувають конкурентних переваг. Конкурентоспроможність підприємства можна визначити як рівень його потенціалу, який забезпечує здатність утримувати або розширити свою частку ринку в конкурентному середовищі.

4. Філія «Межівський об'єднаний хлібоприймальний пункт» товариства з обмеженою відповідальністю «Нікопольська зернова компанія» входить до складу ТОВ «Нікопольська зернова компанія». Основними напрямками діяльності досліджуваного підприємства є – закупівля, приймання, сушіння, очищення, зберігання та відвантаження зернових і технічних культур, калібрування та покриття насіння, а також додатково здійснює оптову торгівлю зерном, соняшником, насінням, кормами для тварин та іншими видами продукції. Визначено, що найбільшу виручку від реалізації підприємство одержало від надання послуг, питома вага, яких становила 76,2 % в структурі товарної продукції. За останні три роки обсяг наданих послуг зріс на 28,6%, що в абсолютному виразі склало 6148,1 тис. грн. Найбільша питома вага в структурі наданих послуг в 2021 р. припадає на послуги з приймання сільськогосподарської продукції – 17,8 %; послуги з відвантаження – 14,9 %, з очистки та сушки – 14,1 % та 13,5 % відповідно. Так, об'єм всієї реалізованої продукції та наданих послуг у 2021 році у порівнянні з 2019 роком зріс на 30,9%.

5. Встановлено, що грошові надходження від реалізації продукції підвищились на 30,9 % і у 2021 році склали 36276,2 тис. грн. В свою чергу повні витрати протягом 2019-2021 рр. збільшилась на 25,2%. В цілому по підприємству у 2021 році отримано прибуток у розмірі 8895,5 тис. грн., рівень рентабельності при цьому склав 32,5%, що на 5,7 в.п. більше ніж у 2019 році. В останні роки спостерігається зменшення завантаженості

елеватора. Це пов'язано зі скороченням кількості клієнтів підприємства та підвищенням цін на всі види послуг. Асортимент досліджуваного підприємства не дуже великий. Тому, що основна спеціалізація підприємства – це надання послуг. Також, підприємство реалізує частину сільськогосподарської продукції, доведеної до товарного вигляду. В структурі товарної продукції в 2021 році переважають послуги, їх питома вага становить 76,2 %, решта – 23,8 % припадає на репарацію сільськогосподарської продукції.

6. На підприємстві створено відділ збуту, головними обов'язками яких є проведення маркетингових досліджень конкурентного середовища підприємства та вивчення діяльності його конкурентів. Фахівці відділу маркетингу проводять наступні маркетингові дослідження: збір інформації про конкурентів та постачальників; збір інформації про постачальників; збір маркетингової інформації про ситуацію на ринку; формування бази даних про споживачів. В компанії використовується CRM система NetHunt, яка дає можливість постійно підтримувати зв'язок з клієнтами через електронну пошту та різні меседжери, зберігати переписку з прив'язкою до клієнта і угодою, безкоштовні розсилки клієнтам, email-трекінг. Дана система дозволяє здійснити швидку сегментацію існуючих клієнтів, вести розширену статистику по клієнтах, накопичення та зберігання інформації по кожному клієнту компанії, автоматичне зберігання контактів.

7. В процесі маркетингових досліджень було сформовано перелік основних конкурентів підприємства. Для оцінки рівня конкурентних переваг досліджуваного підприємства визначено його рейтинг по відношенню до конкурентів. Так, досліджуване підприємство серед конкурентів займає другу позицію з рейтинговою оцінкою – 16,0. Лідером виступає конкурент «Зернопром-Агро», його рейтингова оцінка становить – 18, і останнє місце посідає – Елеватор «Славгород-Агро». В результаті проведення SWOT-аналізу було визначено сильні та слабкі сторони підприємства, його

можливості та загрози. Також були розроблені стратегії подальшого розвитку підприємства з врахуванням його сильних та слабких сторін.

8. Встановлена необхідність адаптації компанії до динамічних змін що відбуваються в соціально-економічному середовищі. У маркетинговому плануванні це необхідно врахувати існування життєвого циклу різних товарів і ринків комбінацій, оскільки на різних етапах оптимальна стратегія підприємства істотно змінюється. Основою стратегічного розвитку досліджуваного підприємства повинно стати більш гнучка цінова політика, а також придбання сучасного обладнання для визначення якісних показників сільськогосподарської продукції, що стане основою формування його конкурентних переваг на ринку серед інших підприємств.

9. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству в майбутньому підвищити виручку від реалізації продукції та послуг на 26,8 %, відповідно підвищиться обсяг грошових надходжень в розрахунку на одного працівника та на одну люд.-год. на 37,4 та 30,6 %. Проведення маркетингових досліджень потребує додаткових вкладень коштів, тому собівартість продукції та послуг на підприємстві несуттєво збільшиться (на 2,8 %). Завдяки підвищенню обізнаності клієнтів про діяльність підприємства, врахування і задоволення потреб споживачів, прибуток зросте – на 9,7%, а рівень рентабельності на 2,2 в.п.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. Формування системи маркетингових досліджень на підприємстві. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. № 2 (125). С. 64-71.
2. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Миронова О.О. Організація збутової діяльності та системи маркетингових досліджень на підприємстві. Бізнес-навігатор: науково-виробничий журнал. Випуск 2(69). 2022. С. 54-62.
3. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. Методи дослідження внутрішнього ринку споживачів та споживчої поведінки. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки» Випуск 1(105), 2022. С. 129-137. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-17>. URL: <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/112/103>.
4. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: *Економіка та управління*. 2022. № 4. URL: [https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue\\_4\\_2022](https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_4_2022)
5. Багорка М.О., Путінова Ю.Є. Маркетингове забезпечення промислового підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2019. Том. 30 (69). № 3. С. 59-66.
6. Багорка М.О., Варварова А.С. Напрями підвищення ефективності комплексу маркетингу аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2022. Вип. 43. С. 7-12. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-1>. URL : [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/43\\_2022ua/3.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/43_2022ua/3.pdf)
7. Багорка М., Отрацюк М. Маркетингове забезпечення антикризового управління підприємством. Сучасні технології комерційної

діяльності і логістики: Зб. Матеріалів II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції [Електронний ресурс]. — Київ : КНЕУ, 2022. 168 с. (С. 145-147).

8. 233. Балабанова Л. Маркетинг: підруч. Л. - 2-х вид. К.: ВД «Професіонал», 2004. 647 с.

9. 237. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу: навч. посібник К.: Знання, 2011 495с.

10. Біловол Р.І. Маркетингові дослідження – необхідна умова підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Маркетингове забезпечення продуктового ринку. Збірник тез X Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава: ПДАА. 2018. С. 42-44.*

11. Гриневецька Л.В. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2015. № 38. С. 248–252.

12. Даниленко В. Ідентифікація характеристик конкурентного середовища цільових ринків збуту продукції підприємств-виробників зерна. *Соціальна економіка, 2020, (59), 32-38.*

13. Жалінська І. В. Діагностика ймовірності настання банкрутства підприємства в антикризовому управлінні: сучасні підходи та класифікація моделей. *Вісник ЖДТУ. 2015. № 3 (73). С. 62-67.*

14. Житник, О. В. Маркетингові дослідження в Україні: тенденції та прогнози. *Маркетинг в Україні. 2011. №1 (65). С. 12-15.*

15. Зозульов О. В., Базь М.О. Типи та методи маркетингових досліджень інноваційного продукту. *Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2007. С. 236 –244.*

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

17. Ілляшенко С.М., Баскакова М.Ю. Маркетингові дослідження: навчальний посібник [для студ. вищ. навч. закл.]. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 192 с.
18. Ковальчук С.В. Вибір пріоритетів маркетингової стратегії – основа комерційного успіху підприємств легкої промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький: ХНУ*, 2008. № 6. Т. 3. С. 52.
19. Красиля Д. Модель маркетингового дослідження конкурентного середовища. *Траектория науки*. 2015. № 4. URL: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/19>.
20. Крикавський С. В., Косар Н. С., Притуляк Н. С. Маркетингові дослідження тенденцій ринку фармацевтичних препаратів. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер.: Економічна*. 2014. № 5. С. 175–184.
21. Лирик І. Ринок маркетингових досліджень в Україні, 2017 рік: експертна оцінка та аналіз УАМ. *Маркетинг в Україні*. 2018. № 1. С. 4–24.
22. Лопашук І.А., Данилюк М.І. Роль маркетингових досліджень у функціонуванні вітчизняних підприємств. *Молодий вчений*. 2016. Випуск № 12.1 (40). С. 874-877.
23. Маркетингові дослідження: навіщо та як проводити. URL: <https://ua.gbc-time.com/marketingovi-doslidjennya-navisho-ta-yak-provoditi>.
24. Нянько В.М. Необхідність та роль маркетингових досліджень в сучасних умовах управління. *Маркетингові дослідження*. 2021. URL: [http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc\\_gum/sre/2021\\_1/284](http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2021_1/284)
25. Окландер М. А., Окландер Т. О., Яшкіна О. І. Тенденції маркетингових досліджень: он-лайн панелі та он-лайн спільноти. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 118–129.
26. Отроцюк М. Роль маркетингової стратегії при формуванні виробничо-збутової діяльності аграрних підприємств. *Матеріали X Ювілейної Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Маркетинг як*



*найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу»*. Дніпро: ПП Інтеграл, 2022. 166 с. (С. 79-83).

27. Попова Ю. М. Особливості маркетингових досліджень рекламної діяльності. *Економіка і регіони*. 2015. № 1. С. 74-79.

28. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 р. № 2210-III: за станом на 01.05.2014 р. Верховна Рада України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.

29. Рзаєв Г.І., Дубік І.Г. Маркетингові технології: сутність та мета використання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 188-190. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2019\\_5\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_40)

30. Сабецька Т.І. Необхідність застосування маркетингових досліджень при формуванні виробничої програми промислового підприємства. *Електронне наукове фахове видання: Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/11111/1>

31. Селезньова О.О. Сучасні тенденції маркетингу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 7. Ч. 3. С. 174–177.

32. Сорока К.О., Макаренко А.А., Стовба Я.С. Місце та роль маркетингових досліджень на підприємствах малого бізнесу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2007. № 6. С. 7-12.

33. Сосновська О. О., Хамула О. Г., Ярема О. Р. Вплив внутрішніх факторів на процес управління маркетинговою діяльністю. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2019. № 2. С. 135-143. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz\\_2019\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2019_2_18)

34. Сохецька А. В. Сучасні тенденції маркетингових досліджень. *Бізнес Інформ*. 2020. №7. С. 346–352.

35. Суворова С. Г. Розвиток маркетингових інтернет-досліджень в умовах поширення електронної комерції. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. Вип. 1 (11). 2012. С 81–89.

36. Телін С. В. Застосування експертних методів діагностики кризових симптомів розвитку підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. №3. С. 110–119.

37. Ткаченко В. В., Громова А. М. Ринок маркетингових досліджень в Україні. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С. 84–87. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/3\\_2018/20.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/3_2018/20.pdf)

38. Тульчинська С. О., Шемет Я. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства *Вісник соціально-економічних досліджень*. Київ. 2016. №2. С. 4-11.

39. Управління діяльністю підприємства у конкурентному середовищі: монографія / Л. В. Соколова, Г. М. Верясова, О. В. Манакова та ін.: за заг. ред. Л. В. Соколової. Х.: ТОВ «Компанія СМІТ», 2010. 190 с.

40. Федюнін С.А., Плевако Н.О., Філоненко М.Ю. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 45-49.

41. Фролова В.Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Донецького національного університету*. 2012. №1. С. 177-181. <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/25102/1.pdf>

42. Чайка І. П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27(1). С. 257-262. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2017\\_27\(1\)\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2017_27(1)_34)

43. Чухрай Н.І. Стратегії конкуренції ланцюгів поставок. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2009\\_649/43.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2009_649/43.pdf).

44. Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2015. Випуск 2(4), частина 2. С. 120-125. URL: <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015-22.pdf>

45. Яковенко Т.І., Педченко Н.С. Система маркетингової інформації як умова забезпечення ефективної маркетингової діяльності підприємств рекламної галузі. *Бізнес Інформ*. 2014. № 7. С. 384-388.
46. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія]. За заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: АТЛАНТ, 2013. 470 с.
47. Armstrong G., Kotler Po., Trifts V., Buchwitz L. A. (2015), *Marketing. An Introduction*, Pearson Prentice Hall, Toronto,
48. Bartlett Ch. A., Beamish P.W. (2011) *Transnational Management*, McGraw Hill, New York, 434, 511-512
49. Harder R., Wielemaker R., Larsen T. A., Zeeman G., and G. Öberg, «Recycling nutrients contained in human excreta to agriculture: pathways, processes, and products» *Critical Reviews in Environmental Science and Technology*, vol. 49, no. 8, pp. 695–743, 2019. View at: Publisher Site Google Scholar
50. How is Competition Policy Linked to Growth and Poverty Reduction? [Electronic resource] / Nick Godfrey; Global Forum on International Investment, 27-28 March 2008. The Organisation for Economic Co-operation and Development. – Mode of access: <http://www.oecd.org/investment/globalforum/40315399.pdf>. – Title from screen.
51. Kohls, R.L. and Uhl, J.N. (1990) *Marketing Of Agricultural Products*, 6th edition, New York, Macmillan Publishing Company pp. 18–21.
52. Kotler, P. (1988), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation And Control*, Prentice-Hall, New Jersey, p.16.
53. Sachs J. (2000), *Globalisation and Patterns of Economic development*. *Weltwirtschaftliches*. P. 46-49.
54. Wolf A., Wanner I., Röhn O., Nicoletti G. Report «Product market regulation». URL: <http://www.oecd.org>
55. Poltorak V. A. (2003). *Marketynhovi doslidzhennia* [Marketing Research]. Kyiv, Center for Educational Literature, pp. 37 [in Ukrainian].

56. Poltorak V. A., Taranenko I. V., Krasovska O. Yu. (2014). *Marketynhovi doslidzhennia [Marketing research]*. 3rd ed. of alterations and additions. Kyiv, Center for Educational Literature [in Ukrainian].

57. Porter, M.E. 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 2008. [http://www.ibbusinessandmanagement.com/uploads/1/1/7/5/11758934/porters\\_five\\_forces\\_analysis\\_and\\_strategy.pdf](http://www.ibbusinessandmanagement.com/uploads/1/1/7/5/11758934/porters_five_forces_analysis_and_strategy.pdf)

58. Porter Michael E. 1979, The Five Competitive Forces That Shape Strategy, *Harvard Business Review*, 1979, <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>