

**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**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: Ефективне використання маркетингових резервів підвищення  
конкурентоспроможності підприємства**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувач**

**Єлизавета МУСІЙКО**

**Науковий керівник,**

**к.е.н., доцент**

**Леся КРЮЧКО**

**Дніпро – 2024**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Мусійко Єлизавети Іванівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи:** Ефективне використання маркетингових резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства

**Науковий керівник:** Крючко Леся Станіславівна, к.е.н., доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом по ДДАЕУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року № \_\_\_\_\_

**2. Термін подання здобувачем роботи:** \_\_\_\_\_

**3. Вихідні дані до роботи:** нормативно-правові акти, наукові публікації щодо питання маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства, фінансова та бухгалтерська звітність ТОВ «Агросфера» за 2018-2022 роки.

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

1. Теоретико-методичні основи використання маркетингових резервів підприємства. 2. Стан маркетингових резервів підприємства. 3. Розробка методичних рекомендацій щодо ефективного використання маркетингових резервів ТОВ «Агросфера». 4. Висновки та пропозиції.

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

1. Визначення поняття «маркетингові резерви» різних авторів. 2. Динаміка показників активів та зобов'язань ТОВ «Агросфера». 3. Структура управління підприємства ТОВ «Агросфера». 4. Сильні та слабкі сторони товарної політики ТОВ «Агросфера». 5. Функціональна організаційна структура служби маркетингу. 6. Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Агросфера». 7. Оцінка ключових параметрів конкурентоспроможності ТОВ «Агросфера». 8. Шляхи та засоби підвищення конкурентоздатності ТОВ «Агросфера».

## 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 основи використання маркетингових резервів підприємства		
2.	Стан маркетингових резервів підприємства		
3.	Розробка методичних рекомендацій щодо ефективного використання маркетингових резервів ТОВ «Агросфера»		
4.	Висновки та пропозиції.		

Здобувач (ка) \_\_\_\_\_  
(підпис)

Мусійко Є.І.  
(прізвище та ініціали)

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

Крючко Л.С.  
(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ РЕЗЕРВІВ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та класифікація маркетингових резервів підприємства	8
1.2. Оцінка потенціалу маркетингових резервів та конкурентоспроможності підприємства	19
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. СТАН МАРКЕТИНГОВИХ РЕЗЕРВІВ ПІДПРИЄМСТВА	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Агросфера»	29
2.2 Аналіз маркетингового середовища підприємства	37
2.3. Оцінка потенціалу маркетингових резервів	42
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МЕТОДИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ РЕЗЕРВІВ ТОВ «АГРОСФЕРА»	51
3.1. Формування комплексу заходів ефективного використання маркетингових резервів підприємства	51
3.2. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства	58
Висновки до розділу 3	68
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

## Реферат

Тема: Ефективне використання маркетингових резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Кваліфікаційна робота: 72 ст., 6 рис., 16 табл., 45 літературні джерела.

Об'єктом дослідження є маркетингові резерви, які можуть бути використані на підприємстві.

Метою кваліфікаційної роботи є розкриття та аналіз маркетингових резервів, які можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Дослідження спрямоване на виявлення ключових аспектів та інструментів, які дозволять оптимізувати маркетинговий підхід та забезпечити ефективне використання ресурсів.

Предметом дослідження є процес використання цих резервів з метою підвищення конкурентоспроможності.

Дослідження підтверджує, що ефективне використання маркетингових резервів сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпечує його стійкість у конкурентному середовищі. Розкриття потенціалу маркетингових резервів є важливою умовою для успішної діяльності підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

### АНОТАЦІЯ

МАРКЕТИНГОВІ РЕЗЕРВИ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ,  
КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, МАРКЕТИНГОВА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ,  
МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА

### SUMMARY

MARKETING RESERVES, COMPETITIVENESS, COMPETITIVE  
ADVANTAGES, MARKETING MANAGEMENT SYSTEM, MARKETING  
ENVIRONMENT

## Вступ

Актуальність обраної теми "Ефективність використання маркетингових резервів для досягнення більшої конкурентоспроможності підприємства на ринку" визначається декількома факторами. Першим фактором є динаміка ринку. З урахуванням швидкого темпу змін у сучасному бізнес-середовищі, де виникають нові технології, змінюються вимоги споживачів та з'являються конкурентні виклики, вивчення ефективного використання маркетингових резервів стає критично важливим для підтримання конкурентоспроможності.

Наступним фактором є глобалізація ринків. Збільшення міжнародної конкуренції робить необхідним вивчення та оптимізацію маркетингових стратегій для забезпечення успішного входження та утримання позицій на глобальних ринках [1].

Наступним фактором є постійні зміни у споживчому поведінці: Розуміння та використання маркетингових резервів стає ключовим у забезпеченні відповіді на зміни в уподобаннях та очікуваннях споживачів.

Технологічний прогрес є також важливим фактором. Інновації у технологіях можуть надати підприємствам нові інструменти та можливості для маркетингової діяльності, а їхнє ефективне використання може визначити конкурентну перевагу.

Значний вплив має такий фактор, як комплексність бізнес-середовища: З урахуванням великої кількості взаємопов'язаних факторів у сучасному бізнес-середовищі, ефективність використання маркетингових резервів може допомогти підприємствам збалансувати свою стратегію та реагувати на зміни.

«Зростання конкуренції є наступним фактором. За наявності великої кількості конкурентів на ринку, збільшення ефективності використання маркетингових резервів може виявитися вирішальним для виживання та процвітання підприємства» [2].

Об'єктом дослідження є маркетингові резерви, які можуть бути використані на підприємстві.

Метою кваліфікаційної роботи є розкриття та аналіз маркетингових резервів, які можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Дослідження спрямоване на виявлення ключових аспектів та інструментів, які дозволять оптимізувати маркетинговий підхід та забезпечити ефективне використання ресурсів.

Предметом дослідження є процес використання цих резервів з метою підвищення конкурентоспроможності.

Для досягнення визначеної мети необхідно виконати наступні завдання:

- Уточнити основні терміни та визначення, пов'язані з можливостями у маркетингу.

- Розглянути сутність та фактори, які впливають на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств.

- Визначити методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

- Аналізувати можливі шляхи підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

- Надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Агросфера».

- Оцінити та проаналізувати рівень конкурентоспроможності вивченого підприємства.

- Розробити стратегічні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агросфера» на основі ефективного використання можливостей у маркетингу підприємства [3].

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять фундаментальні роботи провідних вітчизняних та зарубіжних теоретиків та практиків у галузі конкурентоспроможності підприємств. Це праці вчених як Авраменко Ю.О., Андрушкін Б. М., Кузмін О. С., Бабій О. М., Малишко В. С., Пудичева Г. О., Багорка М. О., Баєва О. В., Балацький Є. О., Благун І.І., Гриневич Л.В., Бужинський А. І., Гаєвський Б. А., Галінська А.В. та ін.

Емпіричну базу дослідження склали нормативні та правові документи, статут та бухгалтерський баланс підприємства, а також матеріали монографічних досліджень, наукові статті, публікації вітчизняних та зарубіжних авторів.

Методи дослідження включають в себе метод системного та логічного аналізу, наукового узагальнення, методи порівняння, індукції та дедукції, аналізу та синтезу, а також метод вивчення літератури та метод аналізу документів. Практичне значення дослідження важливе тому, що пропозиції та рекомендації мають місто бути використані в виробничо-господарській діяльності ТОВ «Агросфера» з метою підвищення його конкурентоспроможності. Кваліфікаційна робота: 72 ст., 6 рис., 16 табл., 45 літературні джерела.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ РЕЗЕРВІВ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Сутність та класифікація маркетингових резервів підприємства

Маркетингові резерви - це невикористані чи недостатньо використані можливості та ресурси, які володіють потенціалом підвищити ефективність маркетингових стратегій та підняти конкурентоспроможність підприємства. Це може включати невикористані ринки, канали продажів, недостатньо ефективні комунікаційні стратегії, та інші можливості для оптимізації.

Поняття "маркетингові резерви" може трактуватися різними авторами в залежності від контексту та специфіки їхніх досліджень. Давайте розглянемо різні визначення відносно цього терміну (табл.1.1).

Класифікація маркетингових резервів може виконуватися за різними критеріями:

1. Стратегічні маркетингові резерви: Охоплюють можливості для стратегічного розвитку підприємства на довгостроковому горизонті. Приклади: розширення на нові ринки, введення нових продуктів чи послуг, стратегічні партнерства.

2. Тактичні маркетингові резерви: Зорієнтовані на оптимізацію конкретних маркетингових процесів та завдань. Приклади: удосконалення рекламних кампаній, вдосконалення каналів продажу, впровадження нових промо-акцій.

3. Операційні маркетингові резерви: Спрямовані на ефективне управління окремими аспектами маркетингової діяльності. Приклади: управління запасами, логістика, обслуговування клієнтів, ціноутворення.

Таблиця 1.1

## Визначення поняття «маркетингові резерви» різних авторів

Автор	Визначення
В. І. Жуков	За цим визначенням, маркетингові резерви означають можливості та резерви, які можуть бути використані для покращення маркетингової діяльності підприємства. Це може включати в себе вдосконалення маркетингових стратегій, оптимізацію використання рекламних каналів, розвиток нових продуктів чи послуг, а також підвищення ефективності взаємодії з клієнтами.
Ф. Котлер	За визначенням Котлера, маркетингові резерви можуть означати недостатньо використані можливості чи потенціал, які можна виявити та використати для досягнення конкурентних переваг. Це може включати в себе аналіз ринкових сегментів, вдосконалення маркетингових стратегій та розвиток нових напрямків.
О. М. Макаренко	Згідно з поглядами Макаренка, маркетингові резерви охоплюють внутрішні та зовнішні можливості для підвищення ефективності маркетингового управління. Це може включати резерви в організаційній структурі, стратегічному плануванні, а також використання новітніх маркетингових технологій.
І. С. Білий	За визначенням Білого, маркетингові резерви включають в себе можливості для оптимізації маркетингових зусиль та розвитку конкурентних переваг. Це може відноситися до аналізу ефективності рекламних кампаній, управління брендом, а також адаптації до змін у споживчому попиті.

Отже, маркетингові резерви можуть розглядатися як можливості, які можна використати для покращення маркетингової діяльності підприємства та досягнення стратегічних цілей.

За ступенем використання:

1. Активні маркетингові резерви: Ресурси та можливості, які свідомо та систематично використовуються для досягнення маркетингових цілей. Приклад: ефективна рекламна кампанія, активне використання соціальних мереж.

2. Пасивні маркетингові резерви: Ресурси, які не використовуються через недостатність усвідомлення їхнього потенціалу або непродуманість використання. Приклад: недоексплуатовані рекламні канали, неоптимізовані продажі через певні канали [10].

За фазою життєвого циклу продукту:

1. Резерви введення: Пов'язані з запуском нового продукту на ринок та визначенням його позиції. Приклад: розробка ефективної стратегії введення нового товару.

2. Резерви зростання: Спрямовані на масштабування та збільшення обсягів продажу в момент активного зростання попиту. Приклад: розширення рекламних кампаній під час підвищення популярності продукту.

3. Резерви зрілості: Спрямовані на підтримання та оптимізацію прибутковості на зрілому етапі життєвого циклу.

Розробка критеріїв та метрик для оцінки ефективності використання маркетингових резервів важлива для об'єктивної оцінки внеску цих резервів у конкурентоспроможність підприємства. Нижче представлені критерії та метрики, які можна використовувати для оцінки різних аспектів ефективності:

Критерії та метрики для оцінки ефективності використання маркетингових резервів:

ROI (Повернення інвестицій). Метрика: Відношення чистого прибутку до витрат на маркетингові резерви. Критерій: Високий ROI свідчить про ефективне використання резервів для генерації прибутку [4].

Конверсія. Метрика: Відношення кількості конверсій (покупок, реєстрацій тощо) до кількості витрат на маркетинг. Критерій: Висока

конверсія вказує на те, що маркетингові резерви ефективно перетворюють витрати на реальні результати.

Охоплення аудиторії. Метрика: Кількість унікальних користувачів, які взаємодіють з рекламними матеріалами. Критерій: Високе охоплення свідчить про успішне досягнення цільової аудиторії.

Залучення на соціальних мережах. Метрика: Кількість лайків, коментарів, репостів тощо. Критерій: Активна участь аудиторії на соціальних мережах може вказувати на успішне використання резервів у цьому напрямку.

Часові метрики. Метрика: Час, який витрачається на перегляд рекламних матеріалів або на сайті. Критерій: Якщо аудиторія витрачає достатньо часу, це може вказувати на цікавість та ефективність рекламних заходів.

Лояльність клієнтів. Метрика: Кількість повторних покупок, рівень задоволення клієнтів. Критерій: Збільшення лояльності клієнтів може бути результатом успішного використання маркетингових резервів.

Метрики управління ризиками. Метрика: Аналіз можливих ризиків, їхніх наслідків та ймовірності виникнення. Критерій: Ефективне управління ризиками під час використання маркетингових резервів може забезпечити стійкий результат [16].

Ринкова частка. Метрика: Відношення обсягу продажів компанії до загального обсягу ринку. Критерій: Збільшення ринкової частки свідчить про успішну конкурентоспроможність на ринку.

Ці метрики та критерії дозволяють здійснювати комплексну оцінку ефективності використання маркетингових резервів та визначати області для подальшого удосконалення.

Ефективне використання маркетингових резервів вимагає уважного планування, систематичного аналізу та правильної імплементації. Нижче наведено ключові умови для ефективного використання маркетингових резервів:

Систематичний аналіз: Періодичний аналіз ринкових умов, споживчих тенденцій, конкурентів і внутрішніх процесів дозволяє ідентифікувати маркетингові резерви та їхні можливості.

Визначення стратегічних цілей: Чітко визначте стратегічні цілі та завдання, які ви прагнете досягти за допомогою використання маркетингових резервів. Це може бути розширення ринкової частки, підвищення свідомості про бренд, збільшення продажів тощо.

Адаптація до змін: Будьте готові адаптуватися до змін в ринковому середовищі та власній організації. Маркетингові резерви повинні враховувати змінні фактори, такі як зміни в споживчому попиті, технологічні зрушення тощо.

Цільове спрямування: Зосередьтеся на досягненні конкретних цілей та покращенні визначених показників продуктивності. Це допоможе уникнути розпливчатості зусиль та зосередитися на важливих напрямках.

Інтеграція маркетингових зусиль: Поєднайте різні маркетингові ініціативи в єдину інтегровану стратегію. Це включає в себе взаємодію рекламних каналів, PR-заходів, цифрового маркетингу, зв'язку з клієнтами та інших аспектів.

Моніторинг та вимірювання результатів: Встановіть ключові показники ефективності (KPI) та систематично вимірюйте результати використання маркетингових резервів. Моніторинг дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегію [20].

Гнучкість та інновації: Будьте гнучкими та відкритими до інновацій. Здатність швидко реагувати на зміни та впроваджувати нові ідеї може покращити ефективність маркетингових резервів.

Залучення персоналу: Забезпечте, щоб персонал був орієнтований на спільні цілі та був активно залучений у використання маркетингових резервів. Ефективна комунікація та залучення згуртованої команди можуть значно полегшити реалізацію стратегії.

Стале вдосконалення: Регулярно оцінюйте та вдосконалюйте стратегію використання маркетингових резервів. Постійний аналіз та вдосконалення дозволяють адаптувати стратегію до змінних умов та оптимізувати результати.

Ефективне використання маркетингових резервів вимагає систематичності, гнучкості та управлінської дисципліни для досягнення стратегічних маркетингових цілей.

Розробка та обґрунтування стратегій для максимального використання резервів сільськогосподарського підприємства може включати ряд ключових етапів та аспектів. Ось кілька кроків, які можна врахувати:

1. Аналіз Сільськогосподарських Резервів. Земельні ресурси: Оцінка можливостей для розширення або оптимізації використання земельних ресурсів, включаючи нові технології чи сорти культур. Виробничі процеси: Аналіз ефективності сільськогосподарських процесів та можливостей для їхньої оптимізації. Технічне устаткування: Визначення резервів у використанні та модернізації сільськогосподарської техніки та обладнання.

2. Стратегії Землеробства та Виробництва. Диверсифікація культур: Розгляд можливостей для введення нових культур або розширення асортименту продукції. Органічне виробництво: Визначення можливостей для переходу або розширення виробництва органічної продукції. Використання сучасних методів обробітку: Оптимізація виробничих процесів за допомогою сучасних агротехнік та обробітку ґрунту.

3. Маркетингові Стратегії. Створення бренду: Розроблення бренду для сільськогосподарської продукції та реалізація маркетингових кампаній для підвищення визнаності. Розробка каналів збуту: Розгляд різних каналів збуту, таких як ринки, ресторани, прямі продажі, для максимізації обсягів продажів.

4. Використання технологічних розробок у сфері сільськогосподарського виробництва, таких як дрони, автоматизована техніка. Дослідження та розвиток: Підтримка досліджень та впровадження інновацій для підвищення продуктивності та ефективності.

5. Співпраця та Партнерства. Кооперація з іншими фермерами: Розгляд можливостей для створення або участі в кооперативах для спільного використання ресурсів. Партнерства з обробниками: Укладення стратегічних партнерств з обробниками та дистриб'юторами.

6. Стале Вдосконалення та Оптимізація. Моніторинг виробничих показників: Систематичне визначення ключових показників ефективності та їх моніторинг. Стале вдосконалення процесів: Запровадження системи сталого вдосконалення для постійного покращення ефективності.

7. Фінансове Планування. Бюджетування: Розробка бюджету, який враховує необхідні витрати на реалізацію стратегій та досягнення цілей. Оцінка економічної ефективності: Визначення показників економічної ефективності для кожної стратегії.

8. Людські Ресурси. Навчання та розвиток персона [9]. Зв'язок маркетингових резервів із підвищенням конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства полягає в тому, що ефективне використання маркетингових інструментів та стратегій може значно покращити позицію підприємства на ринку та забезпечити йому конкурентні переваги. Ось деякі ключові аспекти цього зв'язку:

Розпізнаваність бренду: Впровадження ефективної маркетингової стратегії може покращити розпізнаваність бренду сільськогосподарського підприємства. Позиціонування: Маркетингові резерви дозволяють акцентувати сильні сторони підприємства та визначати його унікальні конкурентні переваги на ринку. Розширення ринків збуту: Використання маркетингових резервів дозволяє виявляти нові ринки та збільшувати обсяги продажів. Оптимізація каналів збуту: Вибір ефективних маркетингових каналів сприяє підвищенню доступності продукції для споживачів. Визначення цільової аудиторії: Маркетингові резерви дозволяють більш точно визначити цільову аудиторію та її потреби. Задоволення клієнтів: Ефективний маркетинг спрямований на задоволення потреб та очікувань клієнтів, що сприяє їхньому утриманню та лояльності. Використання

новітніх технологій: Маркетингові резерви можуть бути пов'язані із використанням інновацій та новітніх технологій у сільському господарстві, що привертає увагу клієнтів. Інновації як конкурентна перевага: Запровадження новаторських рішень може виділити підприємство серед конкурентів та привернути споживачів. Вивчення ринку: Маркетингові дослідження дозволяють отримати інформацію про ринкові тенденції та конкурентні можливості. Аналітика результатів: Систематичний аналіз результатів маркетингових заходів дозволяє коригувати стратегії для досягнення кращих результатів. Конкурентні Переваги. Диференціація продукції: Маркетингові резерви можуть допомагати в розвитку стратегії диференціації продукції, що робить підприємство більш конкурентоспроможним. Ціноутворення: Ефективне ціноутворення, підтримане маркетинговими стратегіями, може створити конкурентні переваги [41].

Загалом, маркетингові резерви не лише залежать від внутрішніх можливостей підприємства, але й забезпечують йому інструменти для активного взаємодії з ринком та досягнення стійкої конкурентоспроможності.

У світі категорія конкурентоспроможності є універсальною і застосовується досить широко. З огляду на те, що конкуренція в ринкових умовах має примусовий характер, виробники регулярно ризикують залишити ринок, що зумовлює необхідність безперервного посилення своїх позицій, зміцнення конкурентних переваг та пошуку нових методів підвищення своєї конкурентоспроможності. Це пояснює посилення уваги всіх розвинених країн до проблем підвищення конкурентоспроможності держави та її окремих підприємств [15].

Сучасна ринкова економіка диктує підприємствам все більш серйозні вимоги до їх діяльності, змушуючи організації регулярно підвищувати ефективність виробництва, якість продукції, оновлювати свою матеріально-технічну базу, знаходити нові технології впроваджувати інноваційні розробки,

автоматизувати процеси, що відбуваються, раціонально використовувати всі види ресурсів, а також удосконалювати існуючу систему управління.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «конкурентоспроможність» різних авторів

Автор	Визначення
Т. Конно	Сукупність характеристик, що включають: захоплену підприємством частку ринку, здатність підприємства до виробництва, збуту та розвитку, здатність вищої ланки керівництва до реалізації поставленої мети
П.С. Зав'ялов	Зумовлене економічними, соціальними, політичними факторами положення товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках, що відображається через показники, адекватно характеризують такий стан та його динаміку
Л.М. Калашнікова	Комплексне поняття, яке зумовлене системою та якістю управління, якістю продукції, широтою та глибиною асортименту, затребуваного суспільством або окремими його членами, стабільним фінансовим станом, здатністю до інновацій, ефективним використанням ресурсів, цілеспрямованою роботою з персоналом, рівнем системи товароруку та сервісу, іміджем фірми
Портер М.	Здатність найбільш успішно порівняно з конкурентами керувати ланцюжком цінностей організації

Аналіз наукової літератури вітчизняних та зарубіжних авторів, присвяченої проблематиці конкурентоспроможності підприємств дозволив встановити, що кожен автор дає визначення даному терміну виходячи з цілей та завдань дослідження, особливостей якогось конкретного об'єкта, спираючись при цьому на існуючі вимоги суб'єктів ринкових відносин. У таблиці 2 наведено деякі трактування поняття «конкурентоспроможність», запропоновані у своїх працях різними авторами [21].

Слід зазначити, що у зв'язку з досить широким застосуванням категорії конкурентоспроможності в сучасній економічній науці дане поняття має велику кількість трактувань та інтерпретацій, що залежать від багатьох умов.

Цей факт пояснює відсутність на сьогоднішній день єдиного загальноприйнятого визначення поняття «конкурентоспроможність».

Аналіз визначень поняття «конкурентоспроможність», даних у різні періоди різними авторами, дозволяє систематизувати трактування та віднести їх до трьох груп [28]:

- 1) визначення, що описують внутрішню та зовнішню діяльність підприємства, що не зачіпають характеристику товару;
- 2) визначення, що ґрунтуються виключно на товарній складовій конкурентоспроможності;
- 3) визначення, що поєднують характеристику товару та виробничої діяльності суб'єкта.

Поняття конкурентоспроможності товару та конкурентоспроможності підприємства є тісно взаємопов'язаними, проте слід пам'ятати, що конкурентоспроможність підприємства є більш загальним і складним поняттям. Конкурентоспроможність підприємства – це інтегральна числова характеристика, що оцінює досягнуті організацією результати за певний період, це система елементів, призначених для відображення числової оцінки певного виду потенціалу.

Умови підвищення конкурентоспроможності підприємства багато в чому залежать від галузі, де воно функціонує. Сільське господарство має низку специфічних особливостей, які впливають на вибір методів оцінки конкурентоспроможності та шляхів її підвищення.

Конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства – це сукупність якісних та кількісних параметрів, що характеризують фактори виробництва, взаємодія яких може приносити економічні блага їх власнику. Це здатність компанії до ефективного використання наявних у неї факторів виробництва з метою протистояння наступним основним зовнішнім негативним впливам [22]:

«Особливу увагу слід приділити аналізу чинників конкурентоспроможності підприємства, які безпосередньо впливають на ефективність діяльності організації та її становище над ринком.

Фактори конкурентоспроможності підприємства – це ті виробничо-господарські та соціально-економічні процеси та явища, які, впливаючи на діяльність підприємства, змінюють рівень його конкурентоспроможності. Вплив чинників конкурентоспроможності може бути як позитивним, і негативним» [33].

При позитивному впливі, вказані чинники стають конкурентними перевагами для підприємства, тоді як при негативному впливі вони перетворюються на проблеми. Дослідження наукових праць різних вчених показало, що більшість з них розглядає доцільним розподіл факторів конкурентоспроможності підприємства на внутрішні та зовнішні групи. Однак на сьогодні ця класифікація стала більш розширеною через вплив макро- та мікросередовища підприємства.

Зовнішнє макросередовище є джерелом факторів зовнішнього впливу, що включають організаційно-правові та соціально-економічні відносини, які визначають рівень конкурентоспроможності підприємства. Щодо зовнішнього мікросередовища, це зацікавлені сторони, такі як ринок, які безпосередньо впливають на діяльність та стратегію підприємства.

Внутрішні чинники визначають здатність підприємства до забезпечення його конкурентоспроможності. Формування та підвищення конкурентоспроможності є тривалим та складним процесом, що вимагає великих зусиль та якісної роботи. Чинники, які впливають на конкурентоспроможність, дуже різноманітні і численні, тому підприємству слід приділяти особливу увагу їх урахуванню при формуванні стратегії діяльності [7].

Отже, конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю до ефективної господарської діяльності та практичної реалізації переваг на конкурентному ринку. Для підтримки високого рівня

конкурентоспроможності важливо ефективно використовувати всі компоненти, особливо маркетингові засоби. Життєздатність підприємства визначається його виробничою міцністю та успішною реалізацією конкурентоспроможних товарів та послуг, а також ефективним використанням власного потенціалу у виробничому, науково-технічному, трудовому та фінансовому відношенні.

## 1.2 Оцінка потенціалу маркетингових резервів та конкурентоспроможності підприємства

У світі споживачі пред'являють високі вимоги до пропонованим над ринком товарам. Наявність великої кількості альтернатив та аналогів змушує підприємства регулярно підвищувати якість продукції, вдосконалювати технології, оновлювати обладнання, впроваджувати різні інновації та програмні засоби, щоб у результаті зробити свій товар найбільш привабливим для покупця. У зв'язку з цим зростає роль конкурентоспроможності та пошуку нових методів та форм її підвищення, здатних зробити підприємство більш успішним та ефективним [42].

Будь-яке підприємство незалежно від сфери своєї діяльності регулярно має проводити оцінку власної конкурентоспроможності з метою визначення своєї позиції на ринку, виявлення слабких місць і проблемних зон, визначення шляхів подальшого розвитку. Аналіз конкурентоспроможності будь-кого підприємства – це багатофакторне завдання, що полягає у визначенні ключових для організації показників, їх узагальнення та аналізу.

Слід зазначити, що значущість регулярної систематичної оцінки конкурентоспроможності вкрай велика і необхідна, перш за все, в цілях [25]:

- формування програми щодо підвищення ефективної конкурентоспроможності;
- спілкування з певними контрагентами;

- формування плану виходу будь-якого підприємства на принципово новітні ринки реалізації продукції;
- проведення інноваційно- інвестиційної діяльності;

Проаналізувавши певні літературні джерела, в яких розглядається методологія оцінки конкурентоспроможності підприємства, дозволив встановити, що на сьогоднішній день існує класичний алгоритм визначення конкурентоспроможності, що включає наступні основні етапи (рис. 1.1) [27]:

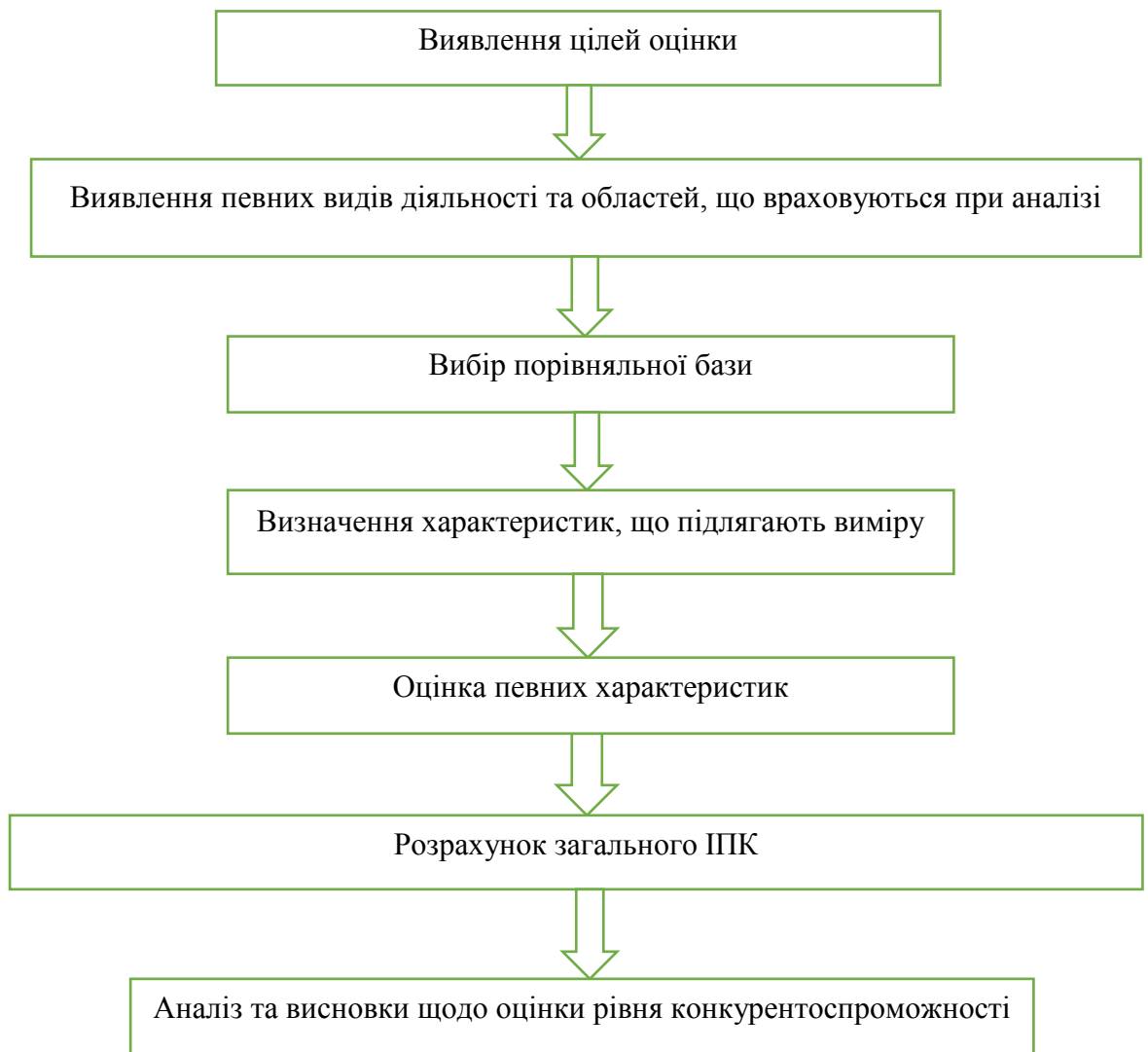


Рис. 1.1. Алгоритм визначення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства

Конкурентоспроможність будь-якої компанії визначається великою кількістю внутрішніх та зовнішніх факторів і включає в себе різноманітні

елементи. Це призводить до великої різноманітності методів та інструментів оцінки конкурентоспроможності, кожен з яких має свої унікальні особливості. Важливо відзначити, що навіть при наявності різноманіття наукових досліджень з цього питання, не існує загальноприйнятої методології оцінки конкурентоспроможності. Внаслідок цього відсутня універсальна методика, яка підходила б для всіх підприємств, враховуючи всі аспекти їхньої діяльності [17].

Проблема проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства полягає, насамперед, у виборі необхідної системи показників, які б найповніше відбили реальний стан організації та її діяльності. Проблема полягає, перш за все, у тому, що велика кількість досліджуваних факторів робить оцінку конкурентоспроможності досить тривалою та трудомісткою, тоді як аналіз незначної кількості показників призводить до недостовірності та неточності інформації про діяльність підприємства. У зв'язку з цим виникає необхідність пошуку найбільш раціонального підходу, за допомогою якого можна було б здійснити аналіз конкурентоспроможності в умовах максимальної корисності та ефективності, простоти розрахунків, інформативності та якості.

На сьогоднішній день у науковій літературі існуючі підходи до дослідження конкурентоспроможності підприємства розрізняються за показниками, що аналізуються, за способом збору інформації, з обґрунтування результатів оцінки [45].

По-перше, всі методи оцінки конкурентоспроможності підприємств можна класифікувати на дві основні групи: якісні і кількісні.

Якісні методи базуються на розгляді різних сценаріїв подій, пов'язаних із вивченням конкурентоспроможності підприємства та його зовнішнього та внутрішнього середовища. Головною перевагою цих методів при оцінці конкурентоспроможності підприємства є можливість одночасно виділити та розглянути кілька варіантів розвитку різних подій. Недоліками таких методів в оцінці конкурентоспроможності підприємства виступають [15]:

- недостатня розвиненість методології оцінки суттєвості тих чи інших альтернатив;
- суб'єктивність вибору тієї чи іншої альтернативи з урахуванням зацікавленості суб'єктів, відповідальних за цей вибір [17].

Кількісні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на науково-практичному підході, який передбачає використання оптимальних рішень шляхом обробки великих обсягів інформації, таких як метод порівняльних витрат підприємства. Використання цих методів має свої переваги, такі як високий рівень формалізації та більша об'єктивність у процесі прийняття рішень.

Однак кількісні методи мають свої недоліки, включаючи необхідність наявності великої інформаційної бази та можливість достовірного визначення якості вихідної інформації для формалізації цих методів.

Серед кількісних методів оцінки конкурентоспроможності варто виділити суб'єктивні методи експертних оцінок, які ґрунтуються на інтуїції та професіоналізмі експерта, а також об'єктивні розрахункові та розрахунково-графічні методи, такі як диференціальні та комплексні методи.

Оцінка конкурентоспроможності може використовувати різноманітні показники, і вибір методики залежить від вибору конкретних методів. Дослідники виділяють шість ключових підходів до визначення конкурентоспроможності, які класифікують методи оцінки відповідно до різних критеріїв.

Існують кілька підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Перший з них розглядає конкурентоспроможність з позиції переваг перед конкурентами. Другий підхід ґрунтується на теорії рівноваги А. Маршала, в той час як третій полягає в оцінці якості продукції за допомогою багатокутних профілів за різними характеристиками.

Четвертий метод оцінки конкурентоспроможності представлений матричною системою, що включає в себе створення матриць та попередній вибір стратегії. П'ятий структурний підхід зосереджений на оцінці становища

підприємства через аналіз показників, таких як рівень монополізації галузі та наявність бар'єрів для нових учасників ринку. Цей підхід надає можливість оцінити конкурентоспроможність, розглядаючи взаємозв'язок підприємства з ринковим середовищем.

Шостий функціональний підхід, у свою чергу, базується на визначенні взаємозв'язку між витратами та ціною, обсягами завантаження потужностей, кількістю продукції та іншими показниками. Цей підхід оцінює різні аспекти функціонування підприємства для визначення його конкурентоспроможності.

Згідно з цими підходами різноманітні показники, використовувані для оцінки конкурентоспроможності підприємства, можна розділити на три групи.

Перша категорія включає показники, які відображають ефективність виробничо-торгівельної діяльності підприємства. Друга група визначає показники інтенсивності використання основного та оборотного капіталу. Остання категорія включає показники фінансової складової діяльності, такі як відношення поточного боргу до вартості матеріальних активів, оборотного капіталу до поточного боргу та інші.

Дані категорії щодо оцінки конкурентоспроможності є можливість групувати залежно від різних ознак [5]:

- 1) категорія організації;
- 2) тип методу оцінки, що застосовується;
- 3) особливості розрахунків показників конкурентоспроможності;
- 4) можливості прогнозування конкурентоспроможності;
- 5) фактори, що враховуються конкурентоспроможністю;
- 6) застосування вагомості показників;
- 7) трудомісткість розрахунків та критерії конкурентоспроможності.

Кожен із відомих в даний час методів має специфічні особливості, а також має переваги та недоліки [30].

Оскільки існує велика різноманітність методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, аналіз кожного з них є більш

складним завданням. З цього приводу розглянемо найпоширеніші методи більш детально.

Перший із них – SWOT-аналіз, який є найбільш поширеним і широко використовуваним графічним методом для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Полягає в можливості проведення аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх аспектів організації. SWOT-аналіз дозволяє розробляти стратегічні альтернативи, які враховують всі можливості та загрози, сприяючи зміцненню конкурентних позицій підприємства. Метод ґрунтується на побудові 4 полів, що відображають слабкі та сильні сторони організації, а також існуючі можливості та загрози.

Під час аналізу вивчаються всі можливі парні комбінації, і в результаті вибираються ті, які є найбільш прийнятними для розробки стратегії розвитку підприємства. При цьому важливо пам'ятати, що можливості та загрози можуть мати оборотні наслідки. Наприклад, втрачена можливість може стати загрозою, якщо конкурент використовує її, а вчасно усунута загроза може підвищити конкурентні переваги підприємства. 2. Багатокутник конкурентоспроможності вважається найзручнішим графічним методом оцінки конкурентоспроможності підприємства, заснованим насамперед на задоволенні запитів та потреб споживачів певного товару. У результаті аналізу складається ієрархія показників товару та його порівняння з даними конкуруючих товарів [23].

Багатокутник конкурентоспроможності являє собою графічні сполуки оцінок становища підприємства та конкурентів за найбільш значущим напрямом діяльності, які у вигляді векторів-осей.

Другий - Матриця BCG – це інструмент стратегічного аналізу та планування у маркетингу, який є найпоширенішим підходом, що відноситься до групи матричних методів. У результаті аналізу з допомогою даної матриці оцінюється, насамперед, актуальність продуктового портфеля підприємства. Оцінка у межах методу проводиться за двома показниками: зростання попиту конкретну продукцію і займана частка над ринком. Основою для цього

методу є дві складові: життєвий цикл товару та ефект масштабу виробництва або кривої навчання [26].

Матриця складається з двох осей, де на вертикальній відображені дані щодо зростання попиту, а на горизонтальній подаються відомості щодо частки ринку. В результаті аналізу даних критеріїв кожен товар може бути віднесений до однієї з чотирьох груп, що показують, наскільки продукт рентабельний і затребуваний, чи варто продовжувати його виробляти, як вирішити пов'язані з ним проблеми, і наскільки в цілому ефективний і конкурентоспроможний продуктовий портфель підприємства.

Третій підхід, відомий як Матриця Маккінсі, також відноситься до матричних методів. Розмір цієї матриці становить  $3 \times 3$ , і вона побудована на вісці "Привабливість ринку" та "Конкурентна позиція". Привабливість ринку визначається різними факторами, такими як розмір і темпи зростання ринку, технологічні вимоги, гострота конкуренції, величина бар'єрів для входу та виходу з галузі, сезонні та циклічні фактори, потреби у капіталі, формування можливостей та загроз в галузі, фактична та прогнозована прибутковість галузі, соціальні, екологічні фактори та рівень регулювання.

Для визначення показника привабливості галузі кожному фактору призначається вага відповідно до його важливості, і сума виважених рейтингів усіх факторів відображає привабливість ринку. Рейтинги привабливості обчислюються для кожного продуктового напрямку в портфелі компанії.

Найбільшу інвестиційну привабливість мають підрозділи (продукти), які мають високу конкурентну позицію і високу привабливість ринку, тоді як слабкість конкурентної позиції на ринках низької привабливості свідчить про необхідність виходу з таких активів. Кожній з дев'яти позицій матриці Маккінсі призначається своя стратегія Модель п'яти конкурентних сил М. Портера. Мета моделі Портера – забезпечення оптимального управління портфелем компанії та її фінансами, а головним чинником вважаються конкурентні ринкові сили. Модель враховує рентабельність конкурентної

загрози з боку потенційних (нових) конкурентів, зокрема імпорту більш конкурентоспроможної продукції. Конкурентна загроза може бути представлена товарами-замінниками, ринковою владою покупців, постачальників, а також рівнем конкурентної боротьби чи внутрішньогалузевої конкуренції [35].

Метод експертної оцінки дозволяє проводити оцінку діяльності конкурентів на ринку, навіть якщо немає даних про їхню фінансово-господарську діяльність. В ході аналізу враховуються такі фактори, як продукт, ціна, канали збуту та просування продукту на ринку. Для кожного фактора визначаються відповідні змінні, які оцінюються експертами в певному діапазоні. Після чого проводиться узагальнення отриманих оцінок та порівняння результатів [32].

Загальні висновки з даного аналізу можуть бути наступними: кожен метод має свій унікальний набір факторів і змінних для аналізу; методика дослідження варіюється, і часто використовується створення матриць, порівняльних таблиць та експертних оцінок; кожен метод має свої переваги та недоліки, і досліднику слід враховувати вигоди використання конкретного методу в порівнянні з можливими недоліками, які можуть впливати на його результат.

Отже, можна узагальнити, що існує різноманіття методів для оцінки та підвищення конкурентоспроможності підприємства, які можна використовувати як окремо, так і в комплексі. Вибір ефективного методу оцінки залежить від конкретних завдань дослідження. Спектр існуючих методів надає можливість обирати оптимальний метод для кожного конкретного випадку. Також, оскільки кожен метод має свої переваги та обмеження, часто застосовується система методів для отримання повних та об'єктивних результатів.

## Висновки до розділу 1

Маркетингові резерви описують можливості та ресурси, які залишилися невикористаними або використані недостатньо на підприємстві. Ці резерви мають потенціал підвищити ефективність маркетингових стратегій та збільшити конкурентоспроможність компанії. Наприклад, це може стосуватися невикористаних ринків, неефективних каналів продажу, або недостатньо результативних комунікаційних стратегій, що відкривають можливості для оптимізації.

Визначення критеріїв та метрик для оцінки ефективності використання маркетингових резервів є критичним етапом для об'єктивної оцінки внеску цих резервів у конкурентоспроможність підприємства.

Ефективне використання маркетингових резервів вимагає систематичності, гнучкості та управлінської дисципліни для досягнення стратегічних маркетингових цілей.

Зв'язок між маркетинговими резервами та підвищенням конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства полягає в тому, що вдале використання маркетингових інструментів та стратегій може значно покращити позицію підприємства на ринку та надати йому конкурентні переваги.

Конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства визначається сукупністю якісних та кількісних параметрів, що характеризують фактори виробництва. Взаємодія цих параметрів може призводити до економічних вигід для власника підприємства. Здатність компанії ефективно використовувати свої фактори виробництва для протистояння зовнішнім негативним впливам визначає конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів, включаючи різні складові. Це призводить до розмаїтості методів та інструментів оцінки конкурентоспроможності,

кожен з яких має свої особливості. Незважаючи на різноманіття досліджень у цій галузі, ще не існує універсальної методології для оцінки конкурентоспроможності всіх підприємств, яка б враховувала всі аспекти їхньої діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### СТАН МАРКЕТИНГОВИХ РЕЗЕРВІВ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Агросфера»

Товариство з обмеженою відповідальністю "Агросфера" спеціалізується на вирощуванні та реалізації зернових, бобових та олійних культур в межах України та експортує свою продукцію за кордон. Засноване 28 квітня 1999 року, підприємство має юридичну адресу за межами Дніпропетровської області, а саме: село Олександрівка, вулиця Зарічна, будинок 8.

ТОВ "Агросфера" функціонує як самостійний юридичний суб'єкт, маючи власні активи, ресурси та доходи, що можуть використовуватися за власним розсудом. Операційна діяльність підприємства базується на його Статуті, який визначає права та обов'язки підприємства, і підтверджується засновниками.

Підприємство має право вести фінансову діяльність, управляти банківськими рахунками, здійснювати бухгалтерський облік та звітність. Крім того, у нього є можливість використовувати власну фірмову марку та товарний знак.

ТОВ "Агросфера" самостійно несе відповідальність за свої зобов'язання, включаючи зобов'язання перед кредиторами.

Основною метою підприємства є отримання прибутку, і для досягнення цієї мети воно займається підприємницькою діяльністю, що включає виробництво та продаж різноманітних товарів і послуг.

Важливо відзначити, що продукція "Агросфери" має високу якість, підтверджену сертифікатом відповідності міжнародному стандарту ISO 9001. Це дозволяє підприємству здобувати популярність не лише на внутрішньому ринку, але й серед замовників у країнах Прибалтики та Латинської Америки, а також в деяких країнах Європи та Близького Сходу.

ТОВ «Агросфера» постійно докладає зусиль для дотримання норм екологічної безпеки та впровадження технологій, спрямованих на енергозбереження.

В цілому, господарську діяльність підприємства можна поділити на взаємопов'язані господарські процеси: процес вирощування, процес переробки та процес реалізації [44].

ТОВ «Агросфера» вибирає партнерів і розвиває партнерські відносини на наступних принципах: поступливість розвитку зв'язків, компетентність, професіоналізм, надійність, взаємовигідність співробітництва. Реалізація цих принципів плюс повага до партнерів, тривалість і чесність ділових відносин – запорука успіху компанії. Вибір і ефективність співробітництва також залежить від особистого авторитету і компетентності керівника чи співробітників підприємства, притягнутих до контактів із зовнішніми організаціями.

Зі свого боку ТОВ «Агросфера» і його структурні підрозділи забезпечують для своїх партнерів – приймання зернової продукції, приймання і перевезення автотранспортом, залізничним шляхом; оформлення всієї необхідної супровідної документації (карантинних сертифікатів, сертифікатів відповідності, якісних посвідчень і ін.). Підприємство пропонує оптимальні умови переробки і встановлює прийнятні ціни на сировину, готову продукцію.

Розташування ТОВ "Агросфера" є зручним, а також має вигоди по відношенню до транспортних зв'язків. Всі виробничі підрозділи підприємства доступні через дороги з твердим покриттям, що гарантує своєчасний потік сировини та доставку готової продукції споживачам.

Для здійснення комплексного аналізу організаційно-економічної діяльності підприємства, ми розглянемо основні показники його працездатності. З огляду на те, що земельні ресурси є ключовим елементом виробництва, і без них неможливий сам процес виготовлення продукції,

розумно розпочати загальний огляд підприємства із дослідження структури та складу його земельного фонду (табл.2.1).

Таблиця 2.1

## Землезабезпеченість ТОВ «Агросфера»

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. у % до 2020 р.
	га	%	га	%	га	%	
Земельна площа	494	100,00	538	100,00	539	100,00	109,14
в т.ч. с.-г. угіддя	481	97,37	514	95,55	515	95,55	107,09
з них: рілля	427	86,21	503	93,39	504	93,39	118,36
багаторічні насадження	33	6,48	10	1,87	11	1,87	31,26
Інші землі	24	4,68	1	0,27	1	0,27	4,36
Коефіцієнт с.-г. освоєння	0,98		0,97		0,97		98,97
Коефіцієнт розораності	0,96		1,10		1,10		105,11
Кількість працівників, осіб	28		19		16		53,83
Всього на 1 робітника:							
с.-г. угідь	18,6		30,3		36,8		198,5
ріллі	16,4		29,7		35,8		220,3

На підставі інформації, наведеної в таблиці 2.1, можна визначити, що протягом періоду з 2020 по 2022 рік земельний фонд ТОВ "Агросфера" збільшився на 9,13%, або на 45 гектарів. Це здійснилося завдяки передачі земельних паїв місцевим селянам, що проживають у сусідніх селах.

Також відзначається зростання площі сільськогосподарських угідь та площі ріллі на відповідно 7,08% та 18,3%. У той же час, площа, відведена під багаторічні насадження, помітно зменшилася на 68,75% або на 22 гектари. Це обумовлено стратегічним плануванням господарства.

Додатково, коефіцієнт сільськогосподарського освоєння скоротився на 1,03% у 2022 році порівняно з 2020 роком, при зростанні коефіцієнту

розораності на 5%. Це свідчить про значний рівень розораності сільськогосподарських угідь у господарстві.

Рівень землезабезпеченості ТОВ «Агросфера» на 1 працівника та розміру сільськогосподарських угідь збільшився на 98,4% та ріллі на 120,2% відповідно. Це закономірний результат зменшення кількості працівників господарства майже вдвічі або на 12 осіб. Основні показники діяльності підприємства дають підстави для оцінки стану активів та зобов'язань ТОВ «Агросфера» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

## Аналіз активів та зобов'язань господарства, тис. грн.

Показники	Рік			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Загальна вартість майна	366889	410665	443527	76638	120.89
Вартість необоротних активів	160312	218763	274878	114566	171.46
Вартість оборотних активів	206577	191902	168649	-37928	81.64
Вартість матеріальних ОбЗ	6379	5872	9097	2718	142.61
Деб-ська заборгованість	22597	46220	118699	96102	525.29
Грошові кошти	1117	710	63	-1054	5.64
Власний капітал	286542	314752	341076	54534	119.03
Довгострокові зоб-ня	76565	86742	89538	12973	116.94
Короткострокові кредити банків	-	-	-	-	-
Поточні зоб-ня	3782	9171	12913	9131	341.43
Чистий ОБК	202795	182731	155736	-47059	76.79
Вартість ОЗ:	145284	202348	233833	88549	160.95
- первісна	320819	390192	439649	118830	137.04
- сума зносу	175535	187844	205816	30281	117.25

За даними, представленими в таблиці 2.2, виявляється, що вартість активів ТОВ "Агросфера" зросла на 20,89% протягом періоду з 2020 по 2022 рік. Цей зріст пояснюється збільшенням вартості необоротних активів на 71,46%, матеріальних оборотних активів на 42,61%, дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 425,29%, власного капіталу на 19,03%, довгострокових зобов'язань для формування необоротних активів на 16,94%, поточних зобов'язань на 241,43%, та вартості основних засобів на 60,95%.

У той самий період вартість оборотних активів зменшилася на 18,36%, а грошових коштів – на 94,36%. Показник робочого капіталу втратив 23,21%. Наступним етапом у проведенні аналізу є оцінка фінансової стійкості ТОВ "Агросфера".

Фінансова стійкість підприємства визначає його здатність виконувати зобов'язання перед кредиторами та забезпечувати безперебійну діяльність у майбутньому.

Для оцінки фінансової стійкості підприємства використовуються наступні показники:

Коефіцієнт автономії (самофінансування) - відображає частку власного капіталу у вартості активів. У 2022 році коефіцієнт автономії ТОВ "Агросфера" становить 29,33%, що свідчить про достатній рівень фінансової незалежності.

Коефіцієнт фінансової залежності - показує частку залученого капіталу у вартості активів. У 2022 році цей показник становить 70,67%, що вказує на значний рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу - показує частку власного капіталу, яка використовується для формування оборотних активів. У 2022 році цей коефіцієнт становить 23,21%, що свідчить про достатню мобільність використання власного капіталу.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу - визначає частку довгострокових зобов'язань у сумі залученого капіталу. У 2022 році цей показник становить 66,94%, що свідчить про значний обсяг довгострокових зобов'язань.

У цілому, фінансова стійкість ТОВ "Агросфера" у 2022 році є достатньою. Проте, слід звернути увагу на зменшення обсягу залученого капіталу та підвищення рівня використання власного капіталу для формування оборотних активів. Динаміка фінансових показників підприємства у період з 2020 по 2022 рік представлена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

## Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Агросфера»

Найменування показника	Рік			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
К-нт концентрації власного капіталу	0,78	0,77	0,77	-0,01	98,72
К-нт фін. залежності	1,28	1,3	1,3	0,02	101,56
К-нт маневреності ВлК	0,28	0,3	0,33	0,05	117,86
К-нт концентрації ЗК	0,22	0,24	0,23	0,01	104,55

Виходячи з інформації з таблиці 2.3, можна зазначити, що стан фінансової стійкості ТОВ "Агросфера" в 2022 році погіршився. Це видно зі зменшенням коефіцієнта автономії, що вказує на фінансову незалежність підприємства, з 36,47% у 2020 році до 29,33% у 2022 році. Таке зменшення свідчить про збільшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

У той же час коефіцієнт фінансової залежності, який визначає ступінь використання зовнішніх джерел фінансування, зросла з 63,53% у 2020 році до 70,67% у 2022 році. Це свідчить про те, що підприємство тепер менш залежне від короткострокових зобов'язань.

Узагальнюючи, фінансова стійкість ТОВ "Агросфера" в 2022 році є достатньою, але варто звернути увагу на зменшення обсягу залученого капіталу та збільшення використання власного капіталу для формування оборотних активів. Розрахунки показників ліквідності підприємства ТОВ "Агросфера" за період 2020-2022 років представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

## Показники ліквідності ТОВ «Агросфера» за 2020-2022 роки

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
К-нт покриття	21,25	16,62	56,62
К-нт швидкої ліквідності	16,91	15,53	51,21
К-нт абсолютної ліквідності	1,09	0,03	0,3

Другим етапом у проведенні аналізу є оцінка ефективності діяльності підприємства. Для цього використовуються показники рентабельності, які відображають співвідношення прибутку до витрат або активів. Розрахунок таких показників для ТОВ "Агросфера" за період 2020-2022 років представлений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

## Показники рентабельності ТОВ «Агросфера» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Рентабельність продажу	0,07	0,17	0,16
Рентабельність активів, %	1,97	0,15	0,16
Рентабельність власного капіталу, %	0,05	0,08	0,07
Чиста рентабельність продажів	0,05	0,17	0,16

Рентабельність продажу вказує на те, який прибуток отримує підприємство з кожної проданої одиниці продукції. За три роки аналізу рентабельність продажу ТОВ «Агросфера» зросла з 0,06 гривні у 2020 році до 0,15 гривні у 2022 році. Це свідчить про збільшення прибутку з кожної проданої одиниці продукції.

Рентабельність активів вказує на те, який прибуток отримує підприємство з кожної гривні активів, які воно використовує. Протягом 2020-2022 років рентабельність активів ТОВ «Агросфера» різко знизилася. Якщо у 2020 році підприємство отримувало 1,98% прибутку з кожної гривні активів, то у 2022 році – лише 0,15%. Це пов'язано зі зменшенням чистого прибутку підприємства.

У 2021 році рентабельність власного капіталу ТОВ «Агросфера» зросла до 9% порівняно з 2020 роком, але у 2022 році знизилася до 8%. Це пов'язано із зменшенням чистого прибутку підприємства та зростанням власного капіталу. Щодо чистої рентабельності продажів: у 2020 році вона була

низькою, всього 6%, проте вже у 2021 році зросла до 16%. У 2022 році чиста рентабельність продажів знизилась на 1%.

У таблиці 2.6 представлені розрахунки показників використання активів ТОВ «Агросфера» за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.6.

## Показники ефективності використання активів

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Коеф-т об-сті запасів	40,55	18,25	17,03
Коеф-т об-сті дебіторської заборгованості	4,54	2,18	2,04
Коеф-т об-сті активів	1,86	0,89	1,00

У 2020 році ТОВ «Агросфера» здійснювало обіг запасів 40,55 разів на рік для забезпечення обсягу продажів. У 2021 році цей показник скоротився до 18,25, а в 2022 році – до 17,03. Це свідчить про зменшення оборотності запасів у ТОВ «Агросфера».

У 2020 році підприємство отримувало оплату від дебіторів у розмірі 2,32 рази на рік. У 2021 році цей показник зменшився удвічі, до 1,16, а в 2022 році – до 2,04. Це означає, що оборотність дебіторської заборгованості у ТОВ «Агросфера» також знизилася.

У 2020 році активи ТОВ «Агросфера» оберталися 1,86 рази на рік. У 2021 році цей показник зменшився до 0,89, а в 2022 році – до 1,02. Це свідчить про те, що оборотність активів у ТОВ «Агросфера» також скоротилася.

В цілому, ТОВ «Агросфера» залишається фінансово стійким підприємством. Проте оборотність активів та дебіторської заборгованості у ТОВ «Агросфера» зменшилася, що може бути пов'язано з економічною ситуацією, зміною стратегії підприємства або іншими факторами.

## 2.2. Оцінка маркетингового середовища підприємства

Організаційна структура управління – це система взаємопов'язаних компонентів, що визначає розподіл обов'язків та взаємодію між різними підрозділами та працівниками управлінського апарату. Вона встановлює функціональні обов'язки для структурних підрозділів та працівників і регулює потоки інформації.

Організаційна структура управління ТОВ «Агросфера» описується рядом документів:

Схема структури управління: графічне відображення взаємозв'язків між структурними підрозділами.

Параметри структури управління: кількість та розмір структурних підрозділів, їх ієрархічна структура та кількість працівників.

Штатний розклад: перелік посад та загальна кількість працівників.

Положення про відділи та служби: документ, що регламентує діяльність структурних підрозділів.

Система підпорядкування та функціональних зв'язків: визначення повноважень структурних підрозділів та принципів їх взаємодії.

Структура управління ТОВ «Агросфера» складається з кількох ключових елементів:

Директор: вищий керівник, відповідальний за загальне керівництво підприємством.

Наглядова рада: колегіальний орган, що здійснює контроль за діяльністю директора.

Виконавчий орган: структурний підрозділ, відповідальний за поточне управління підприємством.

Склад виконавчого органу включає такі підрозділи:

Адміністрація - відповідає за загальне управління підприємством.

Фінансовий відділ - управляє фінансовими ресурсами підприємства.

Торговий відділ - займається закупівлею та реалізацією продукції.

Промисловий відділ - відповідає за виробництво продукції [44].

Ця структура сприяє ефективному управлінню підприємством, враховуючи його масштаб та специфіку діяльності.

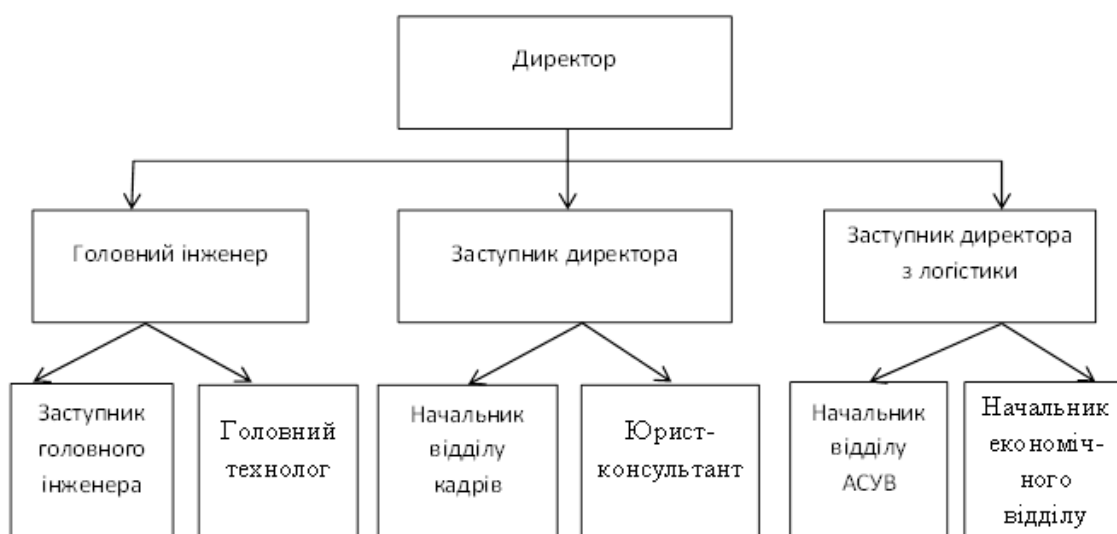


Рис. 2.1 Структура управління підприємства ТОВ «Агросфера»

У ТОВ «Агросфера» до функціональних підрозділів належать:

- Головний інженер відповідає за технічний стан обладнання та виробництво продукції.
- Заступник директора допомагає директору у виконанні його обов'язків.
- Заступник директора з логістики відповідає за закупівлю та доставку сировини та матеріалів, а також за продаж продукції.
- Відділ кадрів займається питаннями найму, звільнення та навчання працівників.
- Юрист-консультант надає юридичні послуги підприємству.
- Відділ АСУВ відповідає за автоматизацію управлінських процесів.
- Начальник контрольно-вимірювальної лабораторії проводить контроль якості продукції.
- Виробничо-економічний відділ займається плануванням та аналізом виробництва [43].

Функціональні підрозділи готують проекти рішень, які потім затверджуються лінійними керівниками. Це забезпечує ефективне використання спеціалізованих знань та навичок працівників функціональних підрозділів.

Лінійно-функціональна структура управління має ряд переваг, таких як:

- Ефективне використання спеціалізованих знань та навичок працівників функціональних підрозділів.

- Підвищення оперативності управління.

- Зменшення витрат на утримання апарату управління.

Однак, ця структура має і деякі недоліки, такі як:

- Збільшення кількості взаємозв'язків між підрозділами, що може призвести до ускладнення управління.

- Зростання ризику конфліктів між лінійними та функціональними керівниками.

Лінійно-функціональна структура управління є ефективною для підприємств, які мають відносно стабільні умови діяльності та виробляють стандартну продукцію.

ТОВ «Агросфера» має лінійно-функціональну структуру управління. ТОВ «Агросфера» використовує провесно - орієнтований підхід до управління витратами, розглядаючи їх як сукупність процесів, які формують вартість продукції. Основні елементи цього підходу включають планування витрат, розвиток організаційно-економічної структури управління витратами, план зниження витрат, облік та контроль над витрат [11].

На підприємстві функції маркетингу несе менеджер зі збуту, який відповідає за рекламу, пошук клієнтів, розробку товарної та цінової політики, укладання угод та виходження на нові ринки збуту. Варто відзначити, що відсутність окремого відділу маркетингу може призводити до перевантаження працівників та недоліків у виконанні їхніх основних обов'язків.

ТОВ «Агросфера» здійснює свою діяльність відповідно до статуту, який визначає види діяльності, такі як вирощування культур, оптова та роздрібна торгівля зерном та іншими товарами. Процес виробництва та реалізації продукції оцінюється порівнянням фактичних та планових значень показників, що дозволяє визначити абсолютні та відносні зміни в їх динаміці.

З проведеного аналізу випливає, що виробничий обсяг протягом звітної періоду збільшився на 1,570,000 грн., або на 28,6%, у порівнянні з плановими показниками. Порівняно з попереднім періодом, зростання склало 1,830,000 грн., що в процентному відношенні становить 47,2%. Лише виробництво одного конкретного виду продукції залишалося на рівні, визначеному планом, і це вартістю 1,050,000 грн.

Важливо порівнювати обсяги продукції за різні періоди, враховуючи однакові ціни. У випадку зміни цін у звітному періоді порівняно з попереднім, необхідно визначити вплив змін обсягу продукції та цін на зміну вартості продукції (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Аналіз змін обсягу продукції та цін відповідно до зміни вартості продукції

Групи однорідної продукції	Попередній період		Звітний період		Середня ціна		Відхилення вартості прод-ї, разом тис.грн.	В тому числі під впливом змін	
	Кількість, шт.	Вартість прод-ї у діючих цінах, тис.грн.	Кількість, шт.	Вартість прод-ї у діючих цінах, тис.грн.	Попер.період, тис.грн.	Звітний період, тис.грн.		Фіз.обсяг, тис.грн.	Сер.ціни, тис.грн.
Насіння соняшника	80	20	90	26	0,25	0,29	6	2,5	3,6
Насіння середньоолеїнового соняшника	60	23,5	70	30	0,39	0,43	6,5	3,9	2,8
Разом	-	43,5	-	56	-	-	12,5	6,4	6,4

Аналіз таблиці 2.7 вказує на те, що вартість продукції у звітному періоді зросла в основному через збільшення фізичного обсягу продукції на

6,4 тис. грн. Одночасно відбулося також збільшення на 6,4 тис. грн. за рахунок зміни цін порівняно з попереднім періодом.

ТОВ «Агросфера» спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур. Основними культурами є озимі зернові (пшениця, жито, ячмінь) та соняшник. За господарськими операціями 75% припадає на озимі зернові та соняшник, що робить їх ключовими для фінансової діяльності підприємства.

Управління виробництвом на ТОВ «Агросфера» враховує ринкові умови, встановлюючи ціни з урахуванням витрат виробництва, середньоринкових цін та споживацьких можливостей.

Реалізація продукції здійснюється через гуртовий та роздрібний канали, основними ринками є район та місто Дніпро. Крім того, підприємство постійно розширює ринки збуту.

З метою підвищення ефективності галузі рослинництва, керівництво ТОВ «Агросфера» активно відвідує сільськогосподарські виставки та ярмарки, отримуючи інформацію про нові технології та обладнання.

ТОВ "Агросфера" успішно діє у сфері рослинництва, в чому свідчить наявність чіткої маркетингової стратегії, спрямованої на підтримку продажів основних культур. Виробництво зернових та олійних культур здійснюється з урахуванням сучасних технологій, а керівництво постійно працює над підвищенням ефективності галузі рослинництва.

Однак існують напрямки, в яких підприємство може покращити свою діяльність. Зокрема, є можливість збільшити обсяги виробництва та реалізації продукції, а також розширити ринки збуту. Це дозволить підприємству підняти конкурентоспроможність та забезпечити стабільний фінансовий результат.

Щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ "Агросфера" у галузі рослинництва можна запропонувати такі рекомендації:

Збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції шляхом розширення посівних площ, впровадження новітніх технологій та використання сучасної сільськогосподарської техніки.

Диверсифікація ринків збуту через виходження на нові ринки в Україні та за кордоном, розвиток прямих продажів та участь у оптових і роздрібних мережах.

Впровадження системи управління якістю продукції для підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Реалізація цих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності діяльності ТОВ "Агросфера" у галузі рослинництва та забезпечить стабільний фінансовий результат.

### 2.3. Оцінка потенціалу маркетингових резервів

ТОВ «Агросфера» спеціалізується на вирощуванні та реалізації посівної продукції культур, зокрема кукурудзи, соняшнику, ріпаку, сої та гороху. Компанія співпрацює з такими відомими виробниками як EURALIS, Юг Агролідер, KWS.

Аналіз товарної номенклатури ТОВ «Агросфера» дозволяє визначити різні аспекти її характеристик.

1. Широта товарної номенклатури:
2. Глибина товарної номенклатури:
3. Насиченість товарної номенклатури:
4. Гармонійність товарної номенклатури:
  - Гармонійність визначається методами виробництва, призначенням та збутовою політикою.
  - Товарна номенклатура компанії відповідає загальній стратегії та меті бізнесу.

Цей аналіз дозволяє зрозуміти різноманітність та структуру продукції, її взаємозв'язок із стратегією компанії та ринковими умовами.

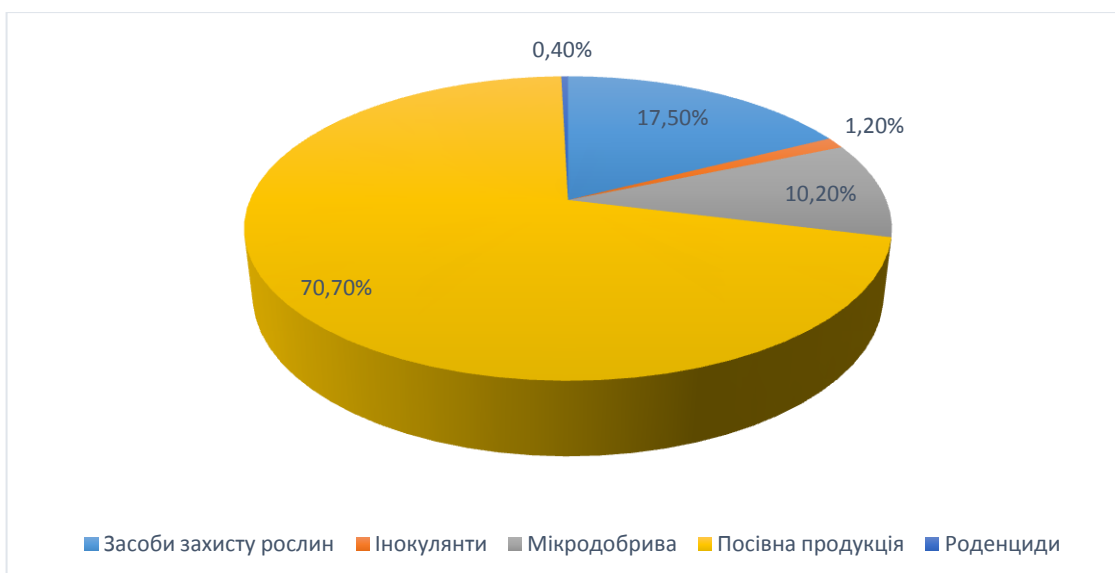


Рис. 2.2. Відсоткове співвідношення кількості продукції ТОВ «Агросфера»

З огляду на ризикованість сільського господарства та його залежність від зовнішніх факторів, підприємства у цій галузі повинні постійно адаптувати свою товарну політику до змін на ринку та визначати стратегії, спрямовані на забезпечення стійкості та конкурентоспроможності.

Аналіз товарної політики ТОВ «Агросфера» за допомогою таблиці 2.8 дозволить підвести підсумки та визначити, які види продукції є стратегічно важливими, а які можливо вимагають коригувань або заміни. Такий підхід дозволяє ефективно реагувати на зміни в умовах ринку та виробничому середовищі, зберігаючи конкурентні переваги підприємства

Таблиця 2.8

#### Аналіз товарної політики ТОВ «Агросфера»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- широкий асортимент товарів;</li> <li>- гармонійний асортимент;</li> <li>- висока якість продукції;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатня глибина асортименту за деякими товарними лініями;</li> <li>- невелика кількість працівників для розширення виробництва;</li> <li>- велика кількість продукції, яка приносить малий прибуток для підприємства.</li> </ul>

Однією з ключових характеристик маркетингової стратегії компанії "Агросфера" є її цінова політика. Головною метою цієї стратегії є поступове збільшення частки ринку, що, в свою чергу, призведе до зростання прибутку

підприємства. Вплив на формування цін визначається такими факторами, як попит на товари, витрати на виробництво, транспортні витрати та стратегія цін конкурентів.

Основним фактором, що впливає на ціноутворення у компанії "Агросфера", є вартість виробництва продукції, ціни від виробників та конкурентів. Компанія використовує метод "повних витрат" або "повної собівартості" для розрахунку цін на свою продукцію. Цей метод включає в себе всі витрати на виробництво одиниці товару, що враховує реальну повну собівартість та цільовий прибуток, як частину ціни.

Для детальнішого розгляду цін на різні товари компанії "Агросфера" можна звернутися до таблиці 2.9

Таблиця 2.9

## Прайс-лист ТОВ «Агросфера» на 2022 р.

Вид продукції	Найменування продукції	Ціна, грн (за 10л продукції)
Для позакореневого підживлення культур	Ярило Зерновий, Ярило Олійний, Ярило Кукурудза, Ярило Картопля, Ярило Овочевий, Ярило Плодовий, Ярило Соя.	802
Фітогормони	Ярило Продуктивний ріст, Ярило Ефективний наплив, Ярило Гумат Калію.	909
МоноХелати	Ярило Залізо	748
	Ярило Марганець	748
	Ярило Бор Екстра	1016
	Ярило Аміно Цинк	1176
Мікродобрива серії «Professional»	Ярило Активний старт PRO, Ярило PROуніверсал	112
	Ярило Аміном ікс	134
НОПОСОН	Гефест	107
	Аватар	187
	Ковчер	395
	Хепі Стар	1123
	Клетект	374

Проведемо порівняння цін на продукцію ТОВ «Агросфера» та аналогічні товари від конкурентів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

## Порівняння вартості товарів з товарами конкурентів

Показник	Ціна ТОВ «Агросфера» , грн./10 л	Ціни конкурентів, грн./10 л
Мікродобрива	94-2032	60-35000
Інокулянти	320-350	150-2500
Засоби захисту рослин	107-1123	35-5000
Гербіциди	107-1123	50-3982
Фунгіциди	254-956	120-3800
Інсектициди	920-4256	300-21736
Родентициди	400	30- 1000

Аналізуючи таблицю 2.10, можна визначити, що ТОВ «Агросфера» утримує середні ціни на ринку при однаковому рівні якості продукції та умовах поставки. Крім того, компанія впроваджує гнучку цінову політику, застосовуючи систему знижок.

Отже, підводячи підсумки щодо цінової політики ТОВ «Агросфера» , можна відзначити, що сильними сторонами є середні ціни на ринку, гнучка цінова політика та наявність системи знижок. З іншого боку, слабкими сторонами є можливе підвищення собівартості продукції та загроза зростання вартості транспортування продукції.

ТОВ «Агросфера» використовує нульовий та однорівневий канал збуту у своїй збутовій діяльності. Нульовий канал збуту, також відомий як канал прямого маркетингу, включає виробника та споживача. У цьому випадку продукція продається безпосередньо виробником споживачеві, часто у власному офісі підприємства. Такий канал збуту надає можливість виробнику взаємодіяти з клієнтами без посередників, що є однією з переваг.

Однорівневий канал збуту також включає виробника та споживача, але додає одного посередника – агента зі збуту. Цей агент може виступати посередником між виробником і споживачем, допомагаючи здійснити продажі.

Для стимулювання збутової діяльності, підприємство пропонує споживачам знижки на оптові замовлення та знижки для постійних клієнтів. Це може служити додатковим стимулом для збільшення обсягів продажів.

Наявність власних складських приміщень для зберігання продукції також відзначається як перевага для збутової політики. Це дозволяє ефективно управляти запасами та швидко задовольняти попит споживачів, що сприяє задоволенню їхніх потреб.

Отже, підведемо підсумки збутової політики ТОВ «Агросфера» у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

## Аналіз збутової політики ТОВ «Агросфера»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність постійних клієнтів;</li> <li>- спілкування виробника зі споживачами;</li> <li>- відсутність великої кількості посередників;</li> <li>- вигідне розміщення головного офісу;</li> <li>- власні склади для зберігання продукції;</li> <li>- наявність власного автопарку для доставки замовлень клієнтам.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низький рівень сервісу;</li> <li>- велика кількість залишків на складі;</li> <li>- загроза збою поставок продукції від фірм-виробників.</li> </ul>

Політика просування є важливою складовою маркетингової діяльності ТОВ «Агросфера», яке зосереджено на концепції «бізнес для бізнесу» (B2B). Маркетингові зусилля компанії орієнтовані на продаж своєї сільськогосподарської продукції іншим підприємствам.

B2B-маркетинг представляє собою стратегію, спрямовану не на кінцевого споживача, а на інші підприємства, які використовують сільськогосподарську продукцію в своїй діяльності або виступають посередниками.

У політиці просування ТОВ «Агросфера» використовуються різноманітні методи комунікації, включаючи:

1. Сайт компанії: Інтернет-ресурс відображає ключову інформацію про продукцію, послуги та контактні дані, що дозволяє потенційним клієнтам отримати необхідну інформацію.

2. Виставкова діяльність: Участь у виставках надає можливість представити свою продукцію широкому колу фахівців, створити бізнес-контакти та збільшити свідомість бренду.

3. Каталоги та буклети: Використання паперової чи електронної документації для детального представлення асортименту продукції та переваг компанії.

4. Техніки активних продаж: Застосування стратегій активних продаж, включаючи презентації продукції та висвітлення переваг співпраці.

5. Холодні дзвінки: Активний контакт з потенційними клієнтами шляхом телефонних дзвінків для встановлення співпраці та надання інформації.

Департамент логістики у ТОВ «Агросфера» відіграє ключову роль у внутрішній діяльності підприємства, забезпечуючи оптимальний логістичний ланцюг і відповідність стратегії підприємства та конкурентній стратегії [12]. Функції цього відділу включають:

1. Контроль доставки: Забезпечення своєчасної доставки продукції клієнту відповідно до замовлень та укладених договорів.

2. Документація: Оформлення збутової документації швидким та якісним способом.

3. Маршрутизація доставки: Розробка ефективних маршрутів доставки для оптимізації логістичних процесів.

4. Облік та контроль: Ведення обліку виконання замовлень, відвантажень, залишків і реалізації продукції, забезпечення оптимальних витрат на транспорт.

5. Складська діяльність: Мінімізація витрат на складування, контроль стану запасів та раціональне використання обладнання.

6. Якість і ротація: Забезпечення мінімізації браку продукції та оптимальної ротації товарів на складі.

7. Управління запасами: Планування оптимального обсягу запасів для безперервної реалізації.

8. Бюджетування: Складання бюджету департаменту логістики для ефективного використання ресурсів.

Департамент логістики грає важливу роль у забезпеченні ефективної логістичної системи та оптимізації управління запасами на підприємстві. Проаналізуємо витрати відділу логістики ТОВ «Агросфера» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

## Складові витрат логістики ТОВ «Агросфера» , тис. грн.

Показники	2021 р.	30.09.2022 р.	Абсолютне відхилення 30.09.2022 р. / 2021 р.	Відносне відхилення 30.09.2022 р. / 2021 р.
Витрати всього на збут	307,1	167,7	-139,7	-0,45
Складські витрати	502	63,2	13,1	0,26
Виробничі логістичні витрати	48,9	61,6	12,7	0,26
Витрати всього на закупівлю	313,0	583,5	270,5	0,86
Витрати на транспортування	371,5	539,4	167,9	0,45
Витрати всього на логістику	78,6	58,4	-20,2	-0,26

Аналізуючи таблицю, можна відзначити, що загальні витрати підприємства постійно зростають, хоча не на значний відсоток. Важливо відзначити, що у 2022 році витрати на збут та логістичне адміністрування скоротилися. Це було досягнуто завдяки проведенню реінжинірингу та модернізації логістичної системи як всередині, так і поза підприємством. У цьому році було внесено істотні зміни, такі як закупівля нового обладнання для виробництва та транспортування, а також перетворення системи замовлення та прогнозування попиту споживачів.

Загалом, можна стверджувати, що збільшення логістичних витрат пов'язане з розширенням обсягів виробництва, що свідчить про загальний

розвиток підприємства. Складські витрати зросли на 13,1 тис. грн., або на 26%, що пов'язано з пропорційним збільшенням обсягів запасів на складах. Виробничі логістичні витрати також збільшилися на 12,7 тис. грн., вказуючи на зростання витрат у виробничому процесі протягом останнього року.

За аналізом таблиці видно, що витрати на закупівлю зросли на 270,5 тис. грн., що є найбільшими витратами разом із витратами на транспортування. Це збільшення витрат на закупівлю обумовлене ростом обсягів реалізованої продукції, що призвело до збільшення закупівлі сировини та витрат на їх транспортування та зберігання. Таким чином, можна визначити, що логістичні витрати підприємства безперервно зростають. Це пояснюється не лише збільшенням обсягів реалізації, але й тим, що підприємство поступово оптимізує фінансування, спрямоване на збут та логістичні витрати, завдяки проведенню реінжинірингу логістичних процесів. Це, в свою чергу, призводить до відносного зменшення цих витрат.

## Висновки до розділу 2

ТОВ «Агросфера» спеціалізується на вирощуванні та реалізації посівної продукції культур, зокрема кукурудзи, соняшнику, ріпаку, сої та гороху. Компанія співпрацює з такими відомими виробниками як EURALIS, Юг Агролідер, KWS.

Господарську діяльність підприємства можна поділити на взаємопов'язані господарські процеси: процес вирощування, процес переробки та процес реалізації.

ТОВ «Агросфера» вибирає партнерів і розвиває партнерські відносини на наступних принципах: поступливість розвитку зв'язків, компетентність, професіоналізм, надійність, взаємовигідність співробітництва. Реалізація цих принципів плюс повага до партнерів, тривалість і чесність ділових відносин – запорука успіху компанії. Вибір і ефективність співробітництва також залежить від особистого авторитету і компетентності керівника чи

співробітників підприємства, притягнутих до контактів із зовнішніми організаціями.

Зі свого боку ТОВ «Агросфера» і його структурні підрозділи забезпечують для своїх партнерів – приймання зернової продукції, приймання і перевезення автотранспортом, залізничним шляхом; оформлення всієї необхідної супровідної документації (карантинних сертифікатів, сертифікатів відповідності, якісних посвідчень і ін.). Підприємство пропонує оптимальні умови переробки і встановлює прийнятні ціни на сировину, готову продукцію.

## РОЗДІЛ 3.

### РОЗРОБКА МЕТОДИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ РЕЗЕРВІВ ТОВ «АГРОСФЕРА»

#### 3.1. Формування комплексу заходів ефективного використання маркетингових резервів підприємства

Головною слабкою стороною в діяльності підприємства є відсутність окремого відділу маркетингу. Створення такого відділу є необхідною передумовою для вдосконалення маркетингової стратегії підприємства.

Відсутність відділу маркетингу пов'язана з тим, що керівники аграрних підприємств часто недооцінюють його важливість. Багато українських сільськогосподарських підприємств не мають повноцінного відділу маркетингу, порівняно з іншими підрозділами.

Створення відділу маркетингу є ключовим інструментом для забезпечення ефективного використання маркетингових резервів ТОВ «Агросфера». Для цього підприємство повинно:

1. Вибрати оптимальну організаційну структуру для відділу маркетингу, що найкраще відповідає потребам підприємства.
2. Організувати відділ маркетингу.
3. Розробити модель найму працівників та створити для них належні умови праці.
4. Розробити програму ефективного взаємодії відділу маркетингу з усіма структурними одиницями підприємства.

Отже, для підприємства «Агросфера» рекомендується впровадження функціональної організаційної структури відділу маркетингу (рис. 3.1).

Ми радимо обрати функціональну структуру для маркетингового відділу, оскільки це оптимальний вибір для впровадження на підприємстві з обмеженим асортиментом та невеликою кількістю ринків.



Рис. 3.1. Функціональна організаційна структура служби маркетингу

В організаційній структурі, де один фахівець може здійснювати кілька маркетингових функцій, це робить їх невід'ємними для невеликих і середніх підприємств. Якщо, керівник відділу маркетингу може бути відповідальним за планування і ціноутворення, розробку рекламних кампаній та участь у збутовій діяльності. Об'єднуючи ці різноманітні обов'язки, спеціаліст повинен виконувати всі ці функції на високому рівні.

Функціональна структура відділу маркетингу є перевагою для підприємств з невеликим обсягом товарообігу або тих, які перебувають в процесі зростання, і для котрих продукція не має такого асортименту. Основні переваги цього організаційного підходу включають простоту управління, чітке визначення обов'язків співробітників та високий рівень їхньої кваліфікації [13].

При створенні відділу маркетингу на підприємстві ТОВ «Агросфера» можна очікувати наступні переваги:

1. Планування продукції: Забезпечить можливість розробляти продукцію, яка відповідає потребам споживачів та підвищить конкурентоздатність підприємства.

2. Аналіз діяльності: Надасть інформацію для проведення аналізу діяльності підприємства та визначення напрямів удосконалення.

3. Інформація про ринок: Забезпечить достовірну та своєчасну інформацію про ситуацію на ринку, поведінку споживачів, їхні смаки та вподобання.

4. Підвищення конкурентоспроможності: Сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

5. Нові методи комунікацій: Дозволить застосовувати нові методи комунікаційної політики та оновлення традиційних засобів просування.

6. Лояльність клієнтів: Допоможе підвищити лояльність клієнтів шляхом кращого розуміння їхніх потреб та вподобань.

Після впровадження маркетингового відділу важливо приділити увагу налагодженню взаємозв'язків як всередині відділу, так і в межах всього підприємства. Також слід мати на увазі, що ефективність заходів може проявитися не відразу, а з плином часу [8].

ТОВ «Агросфера» є підприємством, яке спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур. Основними культурами, які вирощуються на підприємстві, є озимі зернові (пшениця, жито, ячмінь) та соняшник.

Підприємство має чітку маркетингову стратегію, яка спрямована на стимулювання продажу основних культур. Однак, за результатами проведеного аналізу, політика просування компанії має ряд проблем.

Основні проблеми політики просування ТОВ «Агросфера» :

- Застарілі методи просування. Підприємство використовує методи просування, які вже не є ефективними в сучасних умовах.
- Недостатнє використання цифрових каналів просування. Підприємство не використовує такі популярні цифрові канали просування, як соціальні мережі, контекстна реклама тощо.

Для вирішення цих проблем необхідно оновити політику просування підприємства та впровадити нові методи просування.

Одним із методів просування, які можна впровадити, є маркетингові електронні листи [18]. Цей метод є досить ефективним для досягнення таких цілей, як:

- Повідомлення про нові продукти та послуги.
- Розсилка спеціальних пропозицій та знижок.
- Збір інформації про клієнтів.

Для того, щоб зробити маркетингові електронні листи ефективними, необхідно дотримуватися таких рекомендацій:

- Зміст листів повинен бути чітким та лаконічним.
- Листи повинні бути персоналізованими.
- Листи повинні бути відправлені в потрібний час.

Іншим методом просування, який можна впровадити, є соціальні мережі. Соціальні мережі є популярним каналом комунікації, який дозволяє спілкуватися з цільовою аудиторією безпосередньо.

Для того, щоб ефективно використовувати соціальні мережі, необхідно:

- Створити привабливий профіль підприємства.
- Розробляти цікавий та корисний контент.
- Залучати потенційних клієнтів до взаємодії.

Також, підприємство може впровадити такі методи просування, як:

- Контент-маркетинг
- Веб-аналітика
- Реферальне просування

Реалізація цих заходів дозволить ТОВ «Агросфера» оновити політику просування та підвищити ефективність маркетингової діяльності.

Покращення ефективності методу просування «Буклети». Буклети є ефективним методом просування, але для того, щоб вони були більш ефективними, необхідно впровадити такі зміни:

- Зробити буклети більш привабливими візуально.
- Додати до буклетів інформацію про нові продукти та послуги.

- Запропонувати потенційним клієнтам знижки та спеціальні пропозиції.

Також, підприємство може використовувати буклети в поєднанні з іншими методами просування, наприклад, з контекстною рекламою. Це дозволить донести інформацію про буклети до більшої кількості потенційних клієнтів [19].

Ми пропонуємо розширити нашу існуючу стратегію просування компанії, використовуючи нові підходи у сфері комунікацій.

1. Реклама у друкованих ЗМІ: ТОВ «Агросфера» планує активізувати свою рекламну діяльність. Реклама в пресі, завдяки оперативності, повторюваності та широкому охопленню ринку, являється ефективним інструментом для поширення рекламної інформації.

Висока оперативність журнальної реклами дозволяє широкій аудиторії своєчасно ознайомлюватися з новими пропозиціями, сприяючи ефективній реалізації товарів. Це також ефективний інструмент для створення іміджу компанії та просування бренду.

Реклама в журналах розглядається як ефективний інструмент маркетингу, який використовує різноманітні оголошення з текстом і ілюстраціями, а також спеціальні рекламні статті. Цей підхід має свої переваги порівняно з іншими видами друкованих ЗМІ, такими як широкий спектр кольорів, яскравість, висока якість паперу та друку, що надає йому привабливий зовнішній вигляд. Обираючи журнал, важливо зустрічати увагу на його рейтинг, цільову аудиторію, місячний тираж, призначення та вартість публікації.

## 2. Використання міжнародних бізнес-порталів:

Для ефективного поширення інформації про діяльність ТОВ «Агросфера» ми рекомендуємо розмістити дані компанії на визнаному міжнародному B2B порталі КОМПАСС. Цей портал, який є одним із найбільших пошукових ресурсів для підприємств в Україні, надає можливість доступу до обширної бази даних, що налічує 44 мільйони компаній з 75 країн світу [19].

КОМПАСС стає потужним інструментом для відділу закупівель під час пошуку постачальників, відділу продажів для залучення нових клієнтів та відділу маркетингу для вивчення ринкових сегментів. Рекомендуємо скористатися послугами компанії "КОМПАСС Україна", яка є офіційним представником Міжнародної бази даних КОМПАСС в Україні, і використовувати їхні послуги, такі як безкоштовна реєстрація компанії, Easylist та Booster, для поліпшення маркетингової стратегії.

### 3. Застосування брендкованої продукції:

Використання брендкованої продукції може служити ефективним інструментом просування для ТОВ «Агросфера». Велика кількість відомих компаній вже використовує цей метод як частину своєї стратегії. Подарунки з власним логотипом, такі як блокноти, ручки, календарі, можуть бути вдалим способом підкреслити унікальність компанії та викликати позитивне сприйняття серед співробітників, клієнтів та партнерів.

Цей підхід дозволяє створювати позитивний імідж компанії та збільшувати свідомість бренду серед цільової аудиторії. Рекомендуємо ретельно обирати асортимент брендovаних подарунків, щоб вони відображали цінності та стиль компанії.

На сьогоднішній день використання брендovаної продукції є одним із популярних та результативних методів просування підприємства. Трошки продумані рекламно-сувенірні вироби допомагають підвищити лояльність клієнтів, підняти рівень впізнаваності бренду, сформувати позитивний імідж компанії та привернути нових клієнтів [24].

Брендovана продукція часто використовується в різних напрямках, включаючи:

1. Сувеніри та призи під час акцій: Це ефективний спосіб привернути увагу під час акцій і залишити позитивне враження про компанію.

2. Подарунки для клієнтів та партнерів: Вручення брендovаних подарунків може служити як знак вдячності клієнтам та партнерам, підсилюючи взаємовідносини.

3. Подарунки для ключових клієнтів та партнерів: Ексклюзивна брендowana продукція може використовуватися для утримання та задоволення найважливіших клієнтів та партнерів.

4. Уніформа для співробітників: Брендowana уніформа стає не лише частиною корпоративного стилю, але й засобом підсилення єдності команди та підвищення впізнаваності компанії.

Використання брендowanej продукції як інструменту поліпшення маркетингової стратегії може допомогти підприємству досягти позитивних результатів в розвитку бізнесу.

Ми рекомендуємо впровадження брендowanej продукції як ключового інструменту для оптимізації маркетингової діяльності ТОВ «Агросфера» . Пропонуємо подарувати брендovanі товари постійним клієнтам, партнерам та співробітникам компанії, що створить позитивне сприйняття бренду та сприятиме підвищенню лояльності [29].

Після проведеного аналізу маркетингової стратегії ТОВ «Агросфера» , ми рекомендуємо впровадження кількох ключових ініціатив для поліпшення просування компанії:

1. Створення окремого відділу маркетингу: Утворення спеціалізованого відділу маркетингу дозволить централізовано управляти рекламними та просувальними ініціативами, сприяючи більш ефективному взаємодії та координації маркетингових заходів.

2. Застосування функціональної організаційної структури: Використання такої структури дозволить працівникам виконувати декілька маркетингових функцій, що особливо важливо для підприємства з обмеженим обсягом товарообігу.

3. Нові варіанти оформлення буклетів компанії: Проведення оновлення дизайну буклетів дозволить привернути увагу аудиторії, підкреслити ключові переваги продукції та сприяти позитивному сприйняттю бренду.

Ці ініціативи спрямовані на підвищення ефективності використання маркетингових резервів підприємства та розвиток позитивного іміджу компанії на ринку.

### 3.2. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

Серед основних конкурентів ТОВ «Агросфера» є наступні підприємства: ТОВ "Агрохім", ТОВ "Агроленд", ПП "Земля". ТОВ "Агрохім" пропонує широкий асортимент аграрної продукції, подібний до ТОВ «Агросфера», має налагоджену дистриб'юторську мережу та досвідчений персонал. ТОВ "Агроленд" пропонує конкурентоспроможні ціни на аграрну продукцію, має сильні маркетингові позиції та активно використовує онлайн-канали продажів. ПП "Земля" фокусується на нішевих продуктах, має високу лояльність клієнтів та позитивну репутацію на ринку.

Непрямі конкуренти: іноземні виробники аграрної продукції: можуть становити загрозу за рахунок більш високої якості продукції та кращого іміджу. Виробники альтернативних продуктів: можуть забирати частку ринку за рахунок зміни харчових звичок населення.

Після вивчення конкурентних стратегій, можемо сказати, що основні конкуренти досліджуваного підприємства використовують наступні цінові стратегії: ТОВ "Агрохім" використовує стратегію цінового лідерства, пропонуючи найнижчі ціни на ринку; ТОВ "Агроленд": використовує стратегію диференційованого ціноутворення, пропонуючи різні ціни на різні продукти; ПП "Земля": використовує стратегію преміального ціноутворення, позиціонуючи свою продукцію як високоякісну та ексклюзивну.

Продуктові стратегії: ТОВ "Агрохім" пропонує широкий асортимент стандартних продуктів; ТОВ "Агроленд": фокусується на інноваційних продуктах та постійно розширює свій асортимент; ПП "Земля": пропонує

органічну продукцію, вирощену без використання хімічних добрив та пестицидів.

Маркетингові стратегії: ТОВ "Агрохім" використовує активну маркетингову стратегію, включаючи рекламу в ЗМІ, участь у виставках та конференціях; ТОВ "Агроленд": робить акцент на онлайн-маркетингу, використовуючи SEO, SMM та PPC рекламу; ПП "Земля": використовує стратегію сарафанного радіо та бере участь у локальних ярмарках та фестивалях.

Таблиця 3.1

## Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Агросфера»

<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Слабкі сторони (W)</b>
Сильний бренд Широкий асортимент продукції Висока якість продукції Налагоджена дистриб'юторська мережа Досвідчений персонал	Відсутність онлайн-магазину Недостатня маркетингова активність Залежність від постачальників Недостатня інноваційність
<b>Можливості (O)</b>	<b>Загрози (T)</b>
Зростання ринку Розвиток онлайн-продажів Вихід на нові ринки Впровадження інновацій	Зростання конкуренції Економічна нестабільність Зміни в законодавстві Несприятливі погодні умови

Сильні сторони:

- ТОВ «Агросфера» має впізнаваний бренд на українському ринку аграрної продукції.
- Компанія пропонує широкий асортимент продуктів, що дає їй конкурентну перевагу.
- ТОВ «Агросфера» відоме високою якістю своєї продукції.
- Компанія має налагоджену дистриб'юторську мережу, що дає їй доступ до широкого кола клієнтів.
- ТОВ «Агросфера» має команду досвідчених та кваліфікованих фахівців.

Слабкі сторони:

- Компанія не має власного онлайн-магазину, що може обмежувати її можливості для продажу продукції.
- ТОВ «Агросфера» не завжди веде активну маркетингову політику, що може негативно впливати на її впізнаваність та продажі.
- Компанія залежить від постачальників сировини, що може нести певні ризики.
- ТОВ «Агросфера» не завжди швидко сприймає нові технології та інновації.

#### Можливості:

- Український ринок аграрної продукції має значний потенціал для зростання, що дає ТОВ «Агросфера» можливість для розширення свого бізнесу.
- Розвиток он-лайн - продажів може дати ТОВ «Агросфера» доступ до нових клієнтів та збільшити її продажі.
- ТОВ «Агросфера» може вийти на нові ринки, щоб розширити свою географічну присутність.
- Впровадження нових технологій та інновацій може допомогти ТОВ «Агросфера» збільшити свою конкурентоспроможність.

#### Загрози:

- Зростання конкуренції на українському ринку аграрної продукції може негативно впливати на ТОВ «Агросфера» .
- Економічна нестабільність в Україні може негативно впливати на купівельну спроможність населення та, як наслідок, на продажі ТОВ «Агросфера» .
- Зміни в законодавстві, що регулює аграрний сектор, можуть нести певні ризики для ТОВ «Агросфера» .
- Неприятливі погодні умови можуть негативно впливати на врожайність та, як наслідок, на доходи ТОВ «Агросфера» .

На основі проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Агросфера» має значний потенціал для розвитку. Компанія має сильні

бренд, широкий асортимент продукції, високу якість продукції, налагоджену дистриб'юторську мережу та досвідчений персонал. Однак, компанія також має деякі слабкі сторони, такі як відсутність он-лайн-магазину, недостатня маркетингова активність, залежність від постачальників та недостатня інноваційність. Для того, щоб скористатися можливостями та мінімізувати загрози, ТОВ «Агросфера» слід зосередитися на розвитку он-лайн-продажів, виході на нові ринки, впровадженні інновацій, а також на посиленні маркетингової активності [36].

ТОВ «Агросфера» позиціонує себе як виробник якісної та доступної аграрної продукції для широкого кола клієнтів. ТОВ «Агросфера» буде фокусуватися на високій якості продукції, розширювати асортимент та пропонувати ексклюзивні продукти. Також необхідним є розробка конкретних заходів: підвищення маркетингової активності; укладення прямих договорів з постачальниками; постійне відстеження змін у конкурентному середовищі; внесення необхідних коректив до конкурентної стратегії ТОВ «Агросфера» .

Конкурентоспроможність підприємства становить ключовий аспект його успішної і довгострокової інтенсивності на ринковому середовищі. Ця характеристика визначає здатність підприємства адаптуватися до змін на ринку, утримувати лідерство та зберігати його протягом тривалого періоду. Проблеми управління та підвищення конкурентоспроможності підприємства походять із складності його внутрішньої структури та залежності від зовнішнього середовища [40].

Сучасна економіка відзначається зростаючою конкуренцією, що призводить до змагань між виробниками за найбільш оптимальні умови виробництва та реалізації своєї продукції, а також до прагнення досягти максимального прибутку та інших конкурентних переваг. Ця конкуренція виявляється через різні методи і приймає різні форми. Таким чином, постійний пошук нових стратегій для підвищення конкурентоспроможності стає важливим завданням.

Вивчення конкурентоспроможності підприємств та розробка методів для її підвищення є ключовою темою, що має важливе значення як для економіки країни, так і для окремих виробників. У умовах ринку висока конкурентоспроможність є запорукою отримання високого та стабільного прибутку.

Розуміючи це, виробники розробляють стратегії, спрямовані на задоволення ринкових потреб, досягнення максимального прибутку, розширення ринкової частки, забезпечення високої якості та конкурентоспроможної ціни, а також впровадження нових технологій та модернізацію обладнання.

Управління конкурентоспроможністю стає важливим викликом для підприємств у сучасних умовах, оскільки глибока світова криза призвела до ускладнення конкурентної боротьби. Недооцінка та несвоєчасна оцінка рівня конкурентоспроможності, відсутність аналізу факторів, які безпосередньо впливають на конкурентні позиції, ускладнює розробку та впровадження стратегії функціонування підприємства [37].

Конкурентоспроможність підприємства - це складний показник, що відображає його переваги порівняно з конкурентами за сукупністю оцінок діяльності на ринках протягом певного періоду. У таблиці 3.1 визначені критерії конкурентоспроможності ТОВ «Агросфера» та його основних конкурентів, які впливають на здатність підприємства задовольняти потреби споживачів на ринку контент-маркетингу. Оцінка конкурентоспроможності проводиться за 10-бальною шкалою, де 1 відповідає найнижчому рівню, а 10 - найвищому.

Отже, для ефективного підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агросфера» важливо акцентувати увагу на збільшенні виробничих потужностей, поліпшенні якості та розширенні асортименту послуг. В контексті маркетингової орієнтації підприємства важливо, щоб всі функції працювали в єдності для задоволення клієнтів, враховуючи їхні потреби та очікування.

Таблиця 3.2

## Аналіз основних показників конкурентоспроможності

Параметри конкурентоспроможності	ТОВ «Агросфера»	ТОВ «Агрохім»	ТОВ «Агроленд»
Асортимент	6	5	4
Ціна	6	6	4
Представленість у соц. мережах, кіл. підписників	7	9	6
Частота оновлення контенту	5	6	5
Реклама	4	5	5
Опис контенту, що публікується	7	3	7
Маркетингова діяльність	5	8	6
Відповідність потребам ринку	7	7	5
Фінансовий стан підприємства	4	4	5
Клієнтська база	9	5	10
Загальна оцінка	60	58	59

На основі інформації, представленої в таблиці 3.2, було створено матрицю конкурентоспроможності для ТОВ «Агросфера» та його основних конкурентів (див. рис. 1.1).

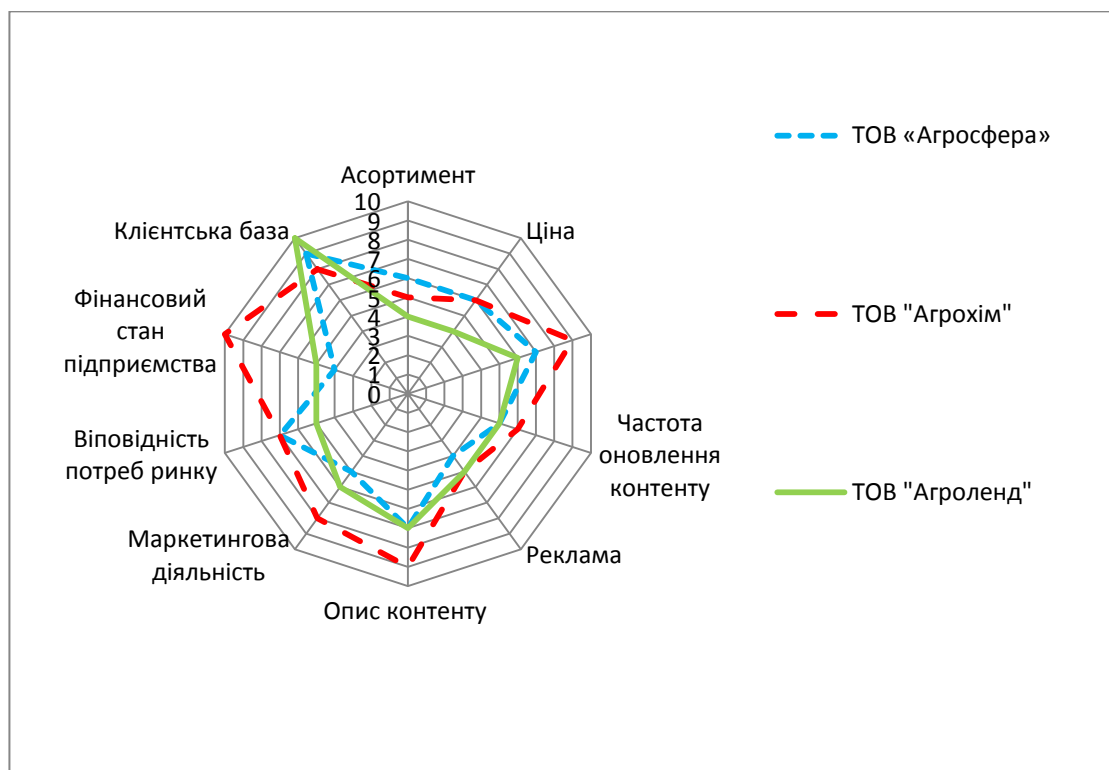


Рис. 3.2 – Матриця конкурентоспроможності

Низька конкурентоспроможність відзначається також недостатнім впровадженням інноваційних технологій у різноманітних видів продукції ТОВ «Агросфера».

Крім того, проблема в недостатньому числі кваліфікованого персоналу є серйозною. Зниження привабливості галузі через низьку заробітну плату призводить до відсутності молодих фахівців, а більшість досвідчених працівників перебуває на пенсії. Втрата кваліфікованих кадрів та недостатня можливість їхньої заміни може призвести до низької якості виконання робіт на підприємстві [39].

Посилення інноваційної діяльності у підприємств галузі та підвищення конкурентоздатності їхньої продукції вимагає використання передових розробок в галузі "економіки знань" і реалізації творчого потенціалу співробітників. В таких умовах інтелектуальне співробітництво фахівців з різних сфер наукових досліджень, таких як економіка, математичне моделювання, теорія прийняття рішень, нечітка логіка, кластерний аналіз та інші, дозволяє розробляти нові методи управління та уникати суб'єктивізму керівників і автократичного стилю управління при прийнятті важливих та іноді необгрунтованих стратегічних рішень. Запропоновані напрямки для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агросфера» представлені на рис. 3.3.

Підвищення конкурентоспроможності окремих підприємств, включаючи ТОВ "Агросфера", визначається не лише внаслідок застосування локальних заходів на рівні конкретних підприємств, але також значною мірою є результатом активізації заходів з підвищення конкурентоспроможності на галузевому, регіональному та національному рівнях.

Важливим елементом конкурентоспроможності країни є конкурентоспроможні національні підприємства, які виступають основою для формування національного багатства. Успіх їхньої конкурентоспроможності визначається різноманітними впливами у

корпоративному та соціальному середовищі. З цієї причини країни змагаються в умінні ефективно створювати сприятливе середовище, і глобальні ринки стають більш відкритими та мобільними. З використанням нових технологій та глобалізації, вони не лише відкриваються та стають прозорими, але й вкрай змінюються [21].

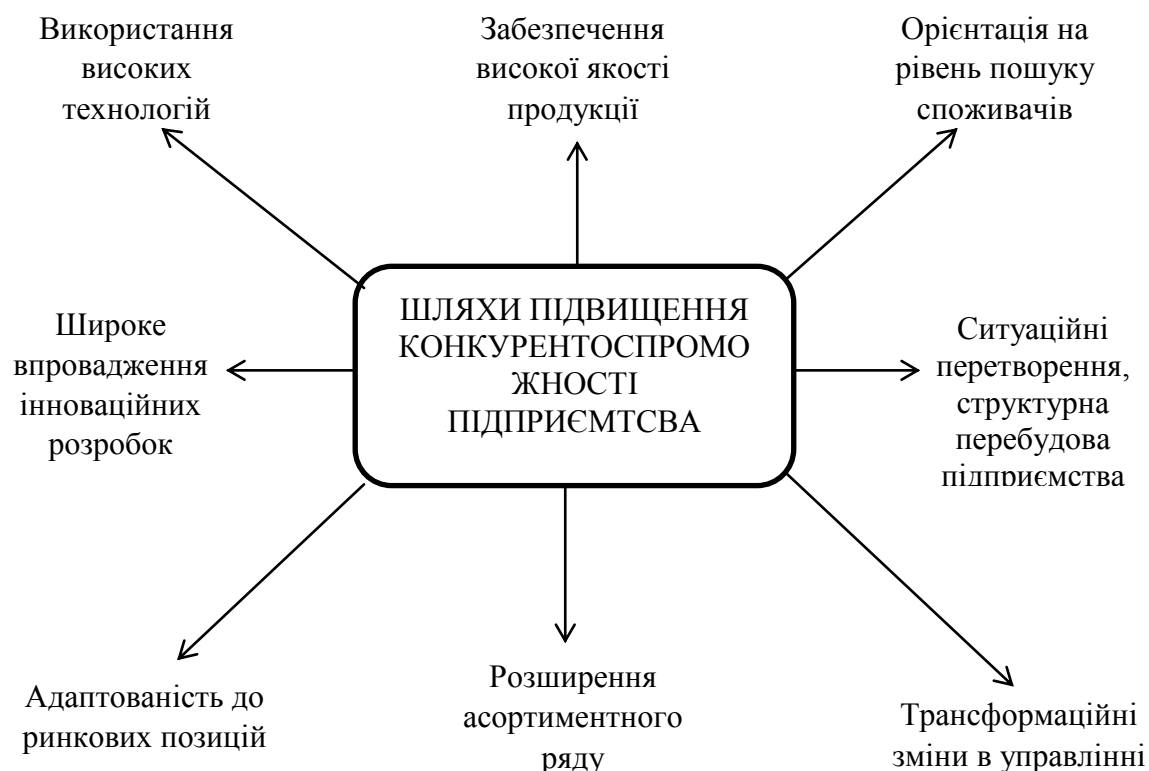


Рис. 3.3. Шляхи та засоби підвищення конкурентоздатності ТОВ «Агросфера»

Для досягнення підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Агросфера" важливо зосередитися на вирішенні таких завдань:

Удосконалення існуючої нормативно-правової бази для розвитку та удосконалення конкурентного середовища.

Впровадження системного аналізу як основи для оцінювання рівня конкурентоспроможності певного підприємства спрямоване на підтримку зростання попиту на його продукцію та послуги за допомогою впровадження передових стандартів певної якості, розширення та вдосконалення

нормативно-правової бази та поширення актуальної інформації про товари і послуги. Оцінка конкурентоспроможності здійснюється на основі нормування відповідних показників.

Це сприяє стимулюванню підприємств розробляти глобальну стратегію для перспективного розвитку, підвищення ефективності конкурентоспроможності та спрощенню експортних вимог. Оцінка рівня конкурентоспроможності повинна проводитися динамічно для можливості прогнозування змін у майбутньому.

Методика оцінки повинна бути впроваджена на практиці для підприємства, враховуючи різні за масштабами діяльності та обсягом [38].

Проблеми, пов'язані з підвищенням конкурентоспроможності ТОВ «Агросфера», можна вирішити через ряд ключових шляхів:

1. Підвищення якості управління: Зосередження на ефективному керівництві та оптимізації внутрішніх процесів для підвищення продуктивності та якості послуг.

2. Удосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем: Активне співробітництво з партнерами, клієнтами та постачальниками, а також адаптація до змін у зовнішньому середовищі.

3. Стратегічний маркетинг "виходу" і "входу": Розробка та реалізація стратегій виходу на нові ринки та удосконалення існуючих продуктів.

4. Удосконалення організації інноваційної діяльності: Спрямовання зусиль на розвиток та впровадження новаторських ідей та технологій.

5. Впровадження нових інформаційних технологій: Застосування передових ІТ-рішень для підвищення ефективності операцій та комунікації.

6. Впровадження нових фінансових і облікових технологій: Застосування сучасних фінансових і облікових практик для оптимізації фінансового управління.

7. Аналіз ресурсомісткості продукції: Оцінка витрат та використання ресурсів на кожному етапі життєвого циклу продукції.

8. Підвищення організаційно-технічного рівня виробництва: Модернізація технічного обладнання та удосконалення виробничих процесів.

9. Розвиток логістики: Оптимізація логістичних процесів для підвищення швидкості та якості постачання.

10. Розвиток тактичного маркетингу: Активне використання тактичних прийомів для миттєвого реагування на зміни у попиті та ринкових умовах.

Підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Агросфера" вимагає уваги до різних аспектів, включаючи такі напрямки:

Управління інноваціями та технологіями: Фокус на активному розвитку новаторських рішень та використанні передових технологій для поліпшення якості продукції та оптимізації виробничих процесів.

Процес виробництва: Оптимізація виробничих процесів, раціональне використання ресурсів та підвищення продуктивності.

Використання інформації: Ефективне управління даними та інформацією для прийняття обґрунтованих рішень та поліпшення комунікації всередині підприємства.

Управління людськими ресурсами: Розвиток персоналу, створення сприятливого робочого середовища та підвищення кваліфікації працівників.

Управління змінами: Гнучкість та адаптабельність до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі для забезпечення конкурентоспроможності [8].

Серед основних інструментів для підвищення конкурентоспроможності можна виділити наступні підходи: ретельне вивчення потреб споживачів та аналіз дій конкурентів; розробка обґрунтованої рекламної стратегії; створення нових продуктів; покращення техніко-економічних і якісних характеристик виробів; визначення та забезпечення переваг продукції порівняно з її аналогами; виявлення переваг та недоліків товарів-конкурентів та використання цих результатів у власній діяльності; модернізація обладнання; визначення можливих модифікацій продукції; зниження загальних витрат; використання цінових стратегій для підвищення

конкурентоспроможності; удосконалення процесів обслуговування та після продажного сервісу; адаптація продукції до різних умов; розширення впливу на споживачів та інші заходи.

### Висновки до розділу 3

Після аналізу маркетингових можливостей ТОВ "Агросфера", висунуто кілька ключових ініціатив для підвищення конкурентоспроможності підприємства:

Створення відділу маркетингу: Рекомендується утворення спеціалізованого відділу маркетингу для централізованого управління рекламними та просувальними заходами, сприяючи ефективній координації маркетингових дій.

Впровадження функціональної організаційної структури: Використання такої структури дозволить працівникам виконувати декілька маркетингових функцій, що є особливо важливим для підприємства з обмеженим обсягом товарообігу.

Оновлення дизайну буклетів компанії: Проведення оновлення дизайну буклетів сприятиме привертанню уваги аудиторії, виділенню ключових переваг продукції та позитивному сприйняттю бренду.

Ці ініціативи націлені на ефективне використання маркетингових можливостей підприємства та формування позитивного іміджу на ринку.

SWOT-аналіз підтверджує великий потенціал розвитку ТОВ "Агросфера". Компанія володіє сильним брендом, широким асортиментом та високою якістю продукції, дистриб'юторською мережею та досвідченим персоналом. Однак існують певні слабкі сторони, такі як відсутність он-лайн магазину, недостатня маркетингова активність, залежність від постачальників та недостатня інноваційність. Для здійснення можливостей та зменшення загроз рекомендується фокусуватися на розвитку он-лайн

продажів, розширенні на нові ринки, інноваціях та зміцненні маркетингової активності.

Серед основних інструментів для підвищення конкурентоспроможності можна виділити ретельне вивчення потреб споживачів і аналіз дій конкурентів; розробку обґрунтованої рекламної політики; створення нових продуктів; поліпшення техніко-економічних і якісних характеристик виробів; визначення та забезпечення переваг продукції порівняно з її аналогами; виявлення переваг та недоліків товарів-конкурентів та використання цих результатів у власній діяльності; модернізацію обладнання; визначення можливих модифікацій продукції; зниження загальних витрат; використання цінових стратегій для підвищення конкурентоспроможності; удосконалення процесів обслуговування та після продажного сервісу; адаптацію продукції до різних умов; розширення впливу на споживачів та інші заходи.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Підприємство спеціалізується на вирощуванні та реалізації зернових та бобових культур, насіння олійних для реалізації в Україні та на експорт за кордон. ТОВ «Агросфера» вже протягом тривалого часу діє як юридична особа з метою об'єднання матеріальних і фінансових ресурсів для проведення підприємницької діяльності та отримання прибутку.

2. Підприємство активно дбає про дотримання норм екологічної безпеки та впроваджує технології, спрямовані на збереження енергії. Його структура ґрунтується на лінійно-функціональному принципі, який визначає спеціалізацію управлінських функцій за різними напрямками, такими як маркетинг, виробництво, дослідження і розробки, фінанси, персонал і інші.

3. Організаційна структура ґрунтується на директорі, який керує підприємством, і підпорядкованих йому функціональних підрозділах. Підприємство є рентабельним та платоспроможним завдяки застосуванню процесно-орієнтованого підходу, зокрема в плануванні витрат, розвитку структури, мотивації зниження витрат, а також обліку і контролі витрат.

4. ТОВ «Агросфера» активно займається вирощуванням та реалізацією рослинницької продукції, з основним акцентом на озимих зернових та соняшнику, які складають 75% всіх господарських операцій та прибутків. В умовах сучасного ринку підприємство визначає гнучкі та економічно обґрунтовані ціни на свою продукцію, враховуючи витрати виробництва, очікуваний прибуток, середньо-ринкові ціни та потреби споживачів. Реалізація продукції здійснюється через як гуртові, так і роздрібні канали.

5. ТОВ «Агросфера» спеціалізується на вирощуванні та реалізації посівної продукції різних культур, таких як кукурудза, соняшник, ріпак, соя та горох. Компанія співпрацює з провідними виробниками, такими як EURALIS, Юг Агролідер, KWS. Асортимент продукції включає

мікродобрива, інокулянти, засоби захисту рослин, біопрепарати, роденциди, загалом 246 одиниць.

6. У стратегії просування ТОВ "Агросфера" використовуються різноманітні способи комунікації, такі як власний веб-сайт, участь у виставках, випуск каталогів, розповсюдження буклетів, використання активних методів продажів та проведення холодних дзвінків. Однак основним недоліком їхньої маркетингової стратегії є відсутність окремого відділу маркетингу.

Після проведеного аналізу маркетингових можливостей ТОВ "Агросфера" ми рекомендуємо впровадження кількох ключових ініціатив для підвищення конкурентоспроможності компанії:

1. Створення окремого відділу маркетингу: Утворення спеціалізованого відділу маркетингу дозволить централізовано керувати рекламними та просувальними ініціативами, сприяючи більш ефективній взаємодії та координації маркетингових заходів.

2. Застосування функціональної організаційної структури: Використання такої структури дозволить працівникам виконувати декілька маркетингових функцій, що особливо важливо для підприємства з обмеженим обсягом товарообігу.

3. Вдосконалення дизайну буклетів компанії: Оновлення дизайну буклетів допоможе привернути увагу аудиторії, підкреслити ключові переваги продукції та сприяти позитивному сприйняттю бренду.

Ці ініціативи спрямовані на підвищення ефективності використання маркетингових резервів підприємства та розвиток позитивного іміджу компанії на ринку. Після проведеного SWOT-аналізу необхідно зауважити, що ТОВ "Агросфера" має значний потенціал для розвитку, володіючи сильним брендом, широким асортиментом продукції та високою якістю. Однак важливо зосередитися на розвитку он лайн продажів, виходу на нові ринки, впровадженні інновацій та підсиленні маркетингової активності, зокрема створенні окремого відділу маркетингу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко Ю.О. Фактори розвитку конкурентоспроможності фермерських господарств. Агросвіт. 2016. № 24. С. 73-81.
2. Андрушкін Б. М., Кузмін О. С. Основи менеджменту. Львів : Світ, 2008. 172 с.
3. Бабій О. М., Малишко В. С., Пудичева Г. О. Управління вартістю підприємства : навч. посібник. Одеса : ОНЕУ, 2016. 207 с.
4. Багорка М., Юрченко Н. Формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Підприємництво та інновації. 2023. № 26. С. 32-37.
5. Баєва О. В. Основи менеджменту : Практикум. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 522 с.
6. Балацький Є. О. Маркетинг : навчальний посібник. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.
7. Благун І.І., Гриневич Л.В. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах трансформації земельних відносин в Україні. Економіка та суспільство. 2023 Випуск 47.
8. Бужинський А. І. Методика економічного аналізу діяльності промислового підприємства. Київ : Вища школа, 2015. 116 с.
9. Гаєвський Б. А. Основи науки управління : Навчальний посібник. Київ : МАУП, 2009. 240 с.
10. Галінська А.В. Фактори формування конкурентоспроможності підприємств АПК та їх маркетингова складова. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2014. Вип. 5. С. 90-95.
11. Гальчинський А. С. Основи економічної теорії. Київ : Вища школа, 2008. 198 с.
12. Гріфін Р. Основи менеджменту : Підручник для студ. екон. спец. Львів : БаК, 2015. 605 с.

13. Гринь В.І. Складові та чинники формування та етапи й інструменти управління підвищенням конкурентоспроможності сільськогосподарських галузей в Україні. Молодий вчений. 2016. № 4. С. 47-51.
14. Єрмошенко М. Менеджмент : Навчальний посібник. Київ : Національна академія управління, 2018. 655 с.
15. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 5. С. 23–29.
16. Добрянська Н.А. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 20. С. 84-87.
17. Іванова Л. Організаційно-економічні засади підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2019. № 11. С. 45–51.
18. Калюжна О., Мірошніченко І., Черепньова А. Стратегії підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Науковий Вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки. 2017. № 2 (9), грудень. С. 17–22.
19. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. Київ : Альпіна Паблішер Україна, 2021. 252 с.
20. Маркетинг. Навчальний посібник / За заг.ред. проф. Старостіної А. О. Київ : «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.
21. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник / За ред. Д. А. Штефанич. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. 230 с.
22. Менеджмент організацій : Підручник / За заг. ред. Л. І. Федулової. Київ : Либідь, 2014. 448 с.
23. Мусійко Ю.І., Якубенко Ю.Л. Сутнісне поняття функцій агромаркетингу. Мультидисциплінарний науковий часопис НОТАТКИ СУЧАСНОЇ НАУКИ. Електронне видання. 2024. № 11. С. 77-79.  
URL:[https://www.newroute.org.ua/wp-content/uploads/2024/01/nsn\\_11\\_.pdf](https://www.newroute.org.ua/wp-content/uploads/2024/01/nsn_11_.pdf)

24. Мусійко Є.І., Крючко М.А. Економічна сутність та фактори формування конкурентоспроможності підприємств. І Міжнародна науково-практична конференція «Current methods of improving outdated technologies and methods». Більбао, Іспанія. 08.01.24 р.. С. 207-210.
25. Овсієнко А.М. Сільське господарство України: стан, конкурентоспроможність та перспективи інтеграції на європейському рівні. Економічний вісник університету. 2016. Вип. 30(1). С.76-82.
26. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 4.
27. Рудінська О. Менеджмент : Посібник. Київ : Ельга Ніка-Центр, 2013. 334 с.
28. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
29. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством : зб. Тез доп. Х Всеукр. наук.-практ. конф., 11 квіт. 2019 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. С. 152.
30. Сокол П.М., Радченко О.Р. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах господарювання. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2016. Вип. 4 (68). С. 123-127.
31. Співак С. М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали ХІХ наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя. 2016. С. 267–268.
32. Стадник В. Менеджмент : Посібник. Київ : Академія, 2013. 463 с.
33. Тарасюк А. В. Шляхи вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. Економіка АПК. 2019. № 8. С. 103.

34. Терехов Д. С., Блідар О. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Наука й економіка. 2016. Вип. 2. С. 76–80.
35. Улянюк К. В. Основні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності діяльності підприємств. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1456/1/.pdf>
36. Управління якістю продукції підприємства / За ред. Л. І. Федулової. Київ : Центр учбової літератури, 2016. С. 16-18.
37. Химич І. Г., Тимошик Н. С., Подвірна Т. В. Підприємницькі ризики як можливість забезпечення конкурентоспроможності. Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. Харків. ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. С. 451-453.
38. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : Підручник. Київ : Академвидав, 2013. 245 с.
39. Хорошун В. В., Качуровський Д. В. Системний підхід до оцінки ефективності прийняття маркетингових рішень у сучасних умовах діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 12. Ч. 2. С. 144-148.
40. Чайка І.П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет. 2017. Том 27. № 1. С. 257-262.
41. Чебанова Н.В., Ревуцька Л.Є. Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія: Економічні науки. 2015. № 1. С. 73-79.
42. Швиданенко Г.О., Теплюк М.А., Декрет І.І. Забезпечення конкурентних переваг у контексті формування ресурсного портфеля

підприємства. Молодий вчений (Економічні науки). 2016. № 12. С. 1001–1005.

43. Шершньова З.Е., Оборський С. В. Стратегічне управління: посібник. Київ. КНЕУ, 2011. 320 с.

44. Шканова О. М. Маркетингова товарна політика: навч. посібник. Київ: МАУП, 2010. 350 с.

45. Ярмак М.Р. Механізм підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2016. Вип. 17(4). С. 75-81.