

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

12.03 – МКР. 2227 “С” 2023.12.07. 009 ПЗ

**КИРИЧЕНКА СТАНІСЛАВА ОЛЕКСАНДРОВИЧА**

**2024 р.**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

**УДК 658.8:005.332.4**

**ПОГОДЖЕНО**  
Декан факультету  
аграрного менеджменту  
\_\_\_\_\_ Анатолій ОСТАПЧУК

(підпис)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри  
маркетингу та міжнародної торгівлі  
\_\_\_\_\_ Валерій БОНДАРЕНКО

(підпис)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:** Маркетингові засади конкурентоспроможності підприємства

Спеціальність	075 «Маркетинг»
Освітня програма	«Маркетинг»
Орієнтація освітньої програми	освітньо-професійна

**Гарант освітньої програми**

к.е.н., професор

\_\_\_\_\_ (підпис)

Олександр ЛУЦІЙ

**Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи**

к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ (підпис)

Олена НАГОРНА

**Виконав**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Станіслав КИРИЧЕНКО

**КИЇВ – 2024**

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри маркетингу та  
міжнародної торгівлі**

д.е.н., професор \_\_\_\_\_ Валерій БОНДАРЕНКО  
(підпис)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

## **ЗАВДАННЯ ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

**Кириченку Станіславу Олександровичу**

Спеціальність \_\_\_\_\_ 075 «Маркетинг»  
Освітня програма \_\_\_\_\_ Маркетинг  
Орієнтація освітньої програми \_\_\_\_\_ освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Маркетингові засади конкурентоспроможності підприємства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 7 грудня 2023 р. № 2227 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_  
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: періодична звітність про діяльність ТОВ «КАМАЗ АГРО» за 2021-2023рр., праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань розвитку маркетингу, конкуренції та конкурентоспроможності, науково-періодичні видання, монографії.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
2. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «КАМАЗ АГРО».
3. Розробка заходів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «КАМАЗ АГРО».

Дата видачі завдання “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Олена НАГОРНА  
(підпис)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Станіслав КИРИЧЕНКО  
(підпис)

## РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена дослідженню рівня конкурентоспроможності, аналізу господарської та маркетингової діяльності сільськогосподарського підприємства ТОВ «КАМАЗ АГРО» на ринку агропродовольства. Досліджуване підприємство є типовим сільськогосподарським підприємством, яке перебудовує свою діяльність з урахуванням інструментів маркетингу та мінливих умов ринку. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок, у тому числі містить ілюстрований матеріал. Список використаних джерел налічує 62 найменування.

У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти конкурентоспроможності на підприємствах, вказано аналіз чинників та маркетингових інструментів, які впливають на підтримку та посилення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

Другий розділ присвячений аналізу маркетингової діяльності та визначенню рівня конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства ТОВ «КАМАЗ АГРО». Охарактеризовано господарську діяльність, оцінено рівень конкурентоспроможності та рівень використання маркетингових стратегій досліджуваного підприємства.

У третьому розділі розроблено рекомендації з удосконалення маркетингової діяльності та підвищенню рівня конкурентоспроможності ТОВ «КАМАЗ АГРО» на ринку агропродовольства. Запропоновано умови формування маркетингових стратегій на підприємстві, можливості використання інноваційних маркетингових інструментів та оцінено перспективи розвитку підприємства від запропонованих заходів.

*Ключові слова:* маркетинг, конкурентоспроможність, маркетингові інструменти діяльності підприємства, ТОВ «КАМАЗ АГРО».

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	10
1.1 Поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства.....	10
1.2. Чинники, що впливають на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств. ....	14
1.3 Маркетингові інструменти як основа підвищення конкурентоспроможності. ....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "КАМАЗ АГРО" .....	26
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «КАМАЗ АГРО» .....	26
2.2. Оцінка конкурентного середовища (аналіз ринку, конкурентів, споживачів). ....	31
2.3. Аналіз маркетингової стратегії ТОВ "Камаз Агро".....	39
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ "КАМАЗ АГРО" .....	45
3.1. Формування маркетингової стратегії підприємства.....	45
3.2. Використання інноваційних маркетингових інструментів.....	51
3.3. Оцінка економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів...	66
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	72

## ВСТУП

Ринкова конкуренція є джерелом ефективності економіки загалом, оскільки забезпечує споживчу розмаїтість за помірними цінами, спонукаючи виробників та інших учасників ринкових відносин діяти раціонально, орієнтуючись на задоволення споживчого попиту. З погляду самих виробників конкуренція виступає чинником, що вимагає цілеспрямованого управління конкурентоспроможністю, оскільки лише за достатньої конкурентоспроможності виробник має можливість отримувати прибуток, цим досягаючи основних цілей діяльності. Основу конкурентоспроможності становить ефективне поєднання всіх ресурсів до створення продукту, але сам собою товар конкурентоспроможності не створює. Він лише формує для неї основу.

Безпосередньо конкурентоспроможність підприємства забезпечується за допомогою ефективної конкурентної стратегії та організації бізнесу, що дозволяє її реалізувати. Конкурентна стратегія для виробника становить основу орієнтації на конкретний сегмент ринку, ведення бізнесу відповідно до цієї стратегії дозволяє створювати затребуваний ринком продукт, причому його затребуваність може визначатися перевагами як по відношенню до ринку в цілому, так і з точки зору конкретного сегмента конкурентоспроможності підприємства, а необхідність удосконалення конкурентних переваг визначається перетвореннями у зовнішньому середовищі, зокрема, прагненням інших учасників ринку до посилення конкурентних позицій.

Конкурентоспроможність не є постійною категорією, оскільки залежить від здатності підприємства своєчасно пристосовуватися до ринкових умов, що перетворюються, причому, крім факторів конкуренції, учасники ринкових відносин повинні орієнтуватися на стан макрооточення підприємства. Пристосування відбувається через організацію бізнесу та управління характеристиками продукту, залежно від характеру факторів, що впливають на організацію, може вимагати стратегічних перетворень в галузі управління конкурентоспроможністю.

Особливого значення управління конкурентоспроможністю підприємств набуває у сучасних умовах, коли наслідки карантинних обмежень та повномасштабне вторгнення РФ призвели до економічної кризи, причому перспективи відновлення економіки є досить не певними. Бізнесу необхідно пристосовуватися до цих умов за рахунок управління різними факторами внутрішнього середовища, що забезпечують створення конкурентних переваг.

Іншими словами, актуальність дослідження визначається необхідністю ефективного пристосування сільськогосподарських підприємств до існуючих ринкових умов за рахунок обґрунтованої оцінки існуючих конкурентних позицій та вироблення заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Сутність конкурентоспроможності та методи її оцінки розглядали Гамова О.В., Гріщенко І.В., Білецька Н.В., Одінцова О.О, Костриченко В.М та ін.

Мета дослідження - визначити маркетингові засади конкурентоспроможності підприємства на прикладі підприємства сільського господарства

Завдання дослідження:

1. Визначити поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства.
2. Проаналізувати чинники, що впливають на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств.
3. Визначити маркетингові інструменти як основа підвищення конкурентоспроможності.
4. Проаналізувати загальну характеристику діяльності підприємства ТОВ «КАМАЗ АГРО»
5. Оцінити конкурентне середовище (аналіз ринку, конкурентів, споживачів).
6. Проаналізувати маркетингову стратегію ТОВ "Камаз Агро".
7. Сформуванати маркетингову стратегію підприємства.
8. Запропонувати використання інноваційних маркетингових інструментів.

9. Оцінити економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є теоретико-методичні аспекти конкурентоспроможності організації.

Предметом дослідження є ключові елементи стану та основні показники оцінки конкурентоспроможності організації на прикладі ТОВ «Камаз –Агро».

Дослідження ґрунтувалося на методиці системного аналізу, що дає можливість розкрити структуру та причинно-наслідкові зв'язки побудови системи стратегічного управління, здійснити прогноз її розвитку та сформулювати пропозиції щодо її подальшого вдосконалення у конкурентному середовищі.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання результатів оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Камаз –Агро» у вигляді рекомендацій та методичного забезпечення, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності самої фірми та її продукції. Це дозволить надалі підвищити конкурентоспроможність продукції, що випускається, та ефективність діяльності підприємства в умовах ринку.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства.

Конкуренція виступає основною категорією ринкових відносин, в її основі лежить прагнення учасників ринку до отримання прибутку, а способом досягнення цієї мети є орієнтація на споживача та його запити. Отримання найбільших вигод у ході конкурентної боротьби, як правило, зумовлене конкурентоспроможністю конкретного учасника ринкової конкуренції, а в основі досягнення цього результату зазвичай повинні лежати переваги пропонованого продукту, який має для споживача більшу цінність [3, с. 45].

Характер конкуренції та реальна основа конкурентоспроможності, безумовно, залежать від типу ринку та кількості діючих на ньому учасників, але, загалом, за відсутності значної концентрації або монополізації ринку, має виконуватися умова отримання кращих вигод за рахунок здатності до ефективного задоволення споживчих запитів. Саме ця закономірність визначає основу створення позитивного ефекту від конкуренції для споживчого ринку у вигляді значного вибору відносно низьких цін і прийнятних з точки зору споживачів властивостей пропонованих продуктів. Безпосередньо сутність конкуренції проявляється у прагненні безлічі незалежних учасників до отримання прибутку, причому кожен із них діє сумлінно, не використовуючи методів неналежної конкуренції. Оскільки учасники ринку діють незалежно, кожен із них, у межах наявних ресурсів, має право приймати рішення щодо способу задоволення запитів споживача [9, с. 130].

Результатом цих рішень стає продукт, що володіє для споживача певною цінністю як здатністю задовольняти конкретну потребу. Варіанти поведінки учасників відносин конкуренції різноманітні, оскільки кожен із новачків орієнтується на прибуток, прийняті рішення, загалом, раціональні, хоча ефективність може істотно відрізнятись, а проявляється вона у затребуваності

запропонованого виробником товару кінцевими покупцями, як наслідок, у різному одержуваному виробниками прибутку. У цьому безпосередньо конкуренцію можна вважати станом активної боротьби великої кількості незалежних виробників, орієнтованих на отримання прибутку завдяки створенню продукту, призначеного для задоволення споживчих запитів.

З точки зору виробників сутність конкуренції визначається об'єднанням ресурсів у прагненні до створення продукту, здатного задовольнити запити покупців та створити для підприємства прибуток, але для споживачів конкуренція означає можливість вибору, що забезпечується за рахунок активної конкурентної боротьби між учасниками ринку. В основі механізму конкуренції з боку покупців лежить наявність потреби, яка розглядається як свідоме бажання і може бути задоволена за рахунок одного з товарів, що пропонуються на ринку, причому це необов'язково товар, пропонований конкретною галуззю. Може існувати й міжгалузєва конкуренція із товарами-замінниками. Роблячи вибір на користь конкретного товару, споживач досягає певного результату у вигляді задоволеності, яка може розглядатися як реалізація потреби, з якою спочатку була пов'язана покупка. товару. Залежно від задоволеності споживача як цінності продукту, що сприймається ним, може формуватися лояльність до певного товару, бренду або підприємству, але існує вона не на всіх ринках. Багато залежить від особливостей товару, оскільки у деяких випадках для покупця факт купівлі конкретного продукту істотного значення не має, тому на його вибір, як наслідок, на конкурентоспроможність виробника, можуть впливати різні чинники.

Як наслідок, конкуренція визначається можливістю споживчого вибору, яка забезпечується прагненням виробників діяти більш ефективно стосовно запитів споживачів, порівняно з іншими учасниками цього ринку та створювати продукт, який має переваги щодо товарів-замінників.

Ринкова конкуренція, з урахуванням її сутності, виконує низку функцій. Їхня характеристика представлена в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

### Функції ринкової конкуренції

Функція	Опис
Регулююча	Прагнення отримання прибутку забезпечує найбільш раціональне використання виробниками ресурсів для виробництва конкретних видів продукції
Розподільча	За рахунок конкуренції створюється попит на різні фактори виробництва, він формує їх ціни, існує також конкуренція між галузями за фактори виробництва
Інноваційна	Конкуренція спонукає виробників діяти ефективніше за рахунок впровадження інновацій
Пристосування	В умовах конкуренції виробники пристосовуються до зовнішніх умов через перетворення у внутрішньому середовищі
Контролююча	Повинні існувати механізми, які контролюють поведінку учасників ринку та захищають їх від недобросовісної конкуренції.

Джерело: [8]

Поняття конкурентоспроможності пов'язані з затребуваністю продукту споживачами, та його створення забезпечується за допомогою всіх ресурсів підприємства, тому конкурентоспроможність організації не зводиться до конкурентоспроможності її продукту У науковій літературі представлені різні визначення конкурентоспроможності.

Таблиця 1.2

### Визначення конкурентоспроможності

Автор	Визначення	Аналіз
Чепіжко О.В.	«комплексна величина, що відбиває здатність підприємства адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури як і в певний час, і у період, і дозволяє визначити місце підприємства серед конкурентів за рахунок ринкових переваг» [38]	<p>Переваги визначення:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- конкурентоспроможність залежить від здатності пристосовуватися до зовнішнього середовища</li> <li>- зв'язок конкурентоспроможності з пристосуванням до зовнішнього середовища у довгостроковій перспективі</li> <li>- джерелом конкурентних переваг можуть бути відмінності підприємства від конкурентів.</li> </ul> <p>Недолік визначення</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- показником конкурентоспроможність підприємства лише вимірюється, а створюється у вигляді переваги над конкурентами.</li> </ul>

Тимошик Н., Василюк Ю.	«перевага по відношенню до інших підприємств тієї ж галузі всередині країни і за її межами. Конкурентоспроможність відбиває ефективність використання економічного потенціалу підприємства» [31]	Переваги визначення: - конкурентоспроможність виявляється у перевазі щодо конкурентів - конкурентоспроможність впливає економічну ефективність підприємства Недоліки визначення: - конкурентоспроможність галузі не обов'язково пов'язана з експортом; - конкуренція не обмежується однією галуззю, існують товари-замінники
Гарова О. В.	«здатність організації у конкурентному середовищі забезпечувати високу задоволеність споживачів і отримувати прийнятний прибуток»[7]	Переваги визначення: - конкурентоспроможність означає ефективне пристосування до зовнішнього середовища - конкурентоспроможність пов'язана із задоволеністю споживачів - конкурентоспроможність повинна забезпечувати отримання прибутку Недолік визначення – конкурентоспроможність забезпечується через пристосування до зовнішнього середовища, - затребуваність товарів забезпечується високою задоволеністю споживачів, лише за досконалої конкуренції

Джерело: узагальнено автором

Поданий аналіз дозволяє уточнити поняття конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність є практично досягнутий підприємством результат участі у конкурентній боротьбі, що виражається у затребуваності його продукту споживачами та здатності підприємства ефективно пристосовуватися до зовнішніх факторів, що забезпечує попит на товари на перспективу, як наслідок, дозволяє отримувати прибуток. Конкурентоспроможність товару слід розглядати як його затребуваність споживачами за допомогою здатності створювати певну цінність.

## **1.2. Чинники, що впливають на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств.**

Перелік факторів конкурентоспроможності залежить від розуміння її сутності, оскільки, якщо розглядати конкурентоспроможність тільки з точки зору поточного стану підприємства на ринку, основними факторами є затребуваність товару та здатність пропонувати його споживачам відповідно до їх переваг з точки зору способу покупки. Водночас, конкурентоспроможність не обмежується лише поточним становищем підприємства на ринку, вона включає позиції на перспективу. Як наслідок, крім факторів, пов'язаних із конкурентоспроможністю конкретного продукту, слід враховувати фактори внутрішнього середовища організації, а також стан зовнішніх умов конкуренції, які впливають на перспективи бізнесу.

Фактори конкурентоспроможності можуть розглядатися з точки зору стратегічного підходу з розподілом на фактори внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Чинниками внутрішнього середовища вона здатна керувати, за рахунок перетворень у внутрішньому середовищі створюються конкурентні переваги, їх ефективне використання щодо ринку безпосередньо означає конкурентоспроможність підприємства, якщо дозволяє створювати прибуток. В основі управління конкурентоспроможністю на рівні внутрішнього середовища підприємства лежить його конкурентна стратегія, вона повинна, щонайменше описувати джерела конкурентних переваг, позиції по відношенню до ринку в цілому, до конкурентів та споживачів.

Ефективно збудована та відповідна реальним умовам конкуренції стратегія виступає одною з ключових конкурентних переваг підприємства і має розглядатися як фактор конкурентоспроможності [7]

Основні елементи конкурентної стратегії як чинника конкурентоспроможності представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

**Елементи конкурентної стратегії як фактора  
конкурентоспроможності**

Елемент	Варіанти поведінки	Опис
Джерело конкурентних переваг	- Зовнішні переваги	Ці переваги пов'язані з диференціацією продукції, зумовлені вищою якістю, додатковим сервісом, відомим брендом або іншими обставинами, що безпосередньо сприймаються споживачем
	- внутрішні переваги	Внутрішні переваги виявляються в ціні товару, а не в його конкретних властивостях, але можливість придбання споживачем продукту, що має ті ж властивості, що товар конкурента, за нижчою ціною, робить продукт конкурентоспроможним
	-сегментація	Орієнтація на запити конкретного сегменту ринку дозволяє більш ефективно задовольняти запити складових його споживачів та знижує вплив прямої конкуренції
Позиції до ринку	-віолент	Велике підприємство, що є лідером ринку за рахунок одного або кількох товарів
	-Пацієнт	Невеликий виробник продукції, що відрізняється від товарів конкурентів, у тому числі орієнтованої на певний сегмент ринку
	-комутант	Невелике підприємство, що використовує ті ж конкурентні переваги, що й інші учасники ринку, але з меншою ефективністю
Позиції до конкурентів	-лідерство за ціною	Основним фактором конкурентоспроможності такого підприємства є низька ціна
	-відмінності товару	В основі конкурентоспроможності лежать властивості пропонованої продукції
	-ціна/якість	Раціональне співвідношення між ціною продукції та її якістю дає можливість охопити значну частину споживачів, хоча ця стратегія не є ефективною для великого бізнесу.
	-концентрація	Орієнтація на конкретну групу споживачів може розглядатися як ефективний як спосіб уникнення прямої конкуренції
Позиції до споживачів	-перший рівень	Підприємство не орієнтується на запити споживачів, а пропонує продукцію, яку здатне виробляти
	-другий рівень	Організація виходить із запитів споживачів, знає їх, прагне задовольнити
	-третій рівень	За рахунок досвіду конкуренції підприємство знає обізнано про запити покупців краще, ніж самі споживачі, здатне запропонувати товар, який має вигоди, яких споживачі не очікують отримати

Джерело: [7]

Представлені стратегії реалізуються за рахунок управління внутрішнім середовищем підприємства, при цьому фактори конкурентоспроможності підприємства становлять його конкурентні переваги, якщо використовуються

для реалізації стратегії та перевершують конкурентів. Про перевагу факторів конкурентоспроможності над конкурентами можна говорити, якщо певну сферу діяльності підприємства організовано на більш високому рівні, ніж в інших учасників ринку, чи ресурси є у більшому обсязі.

Фактори конкурентоспроможності підприємства, що належать до внутрішнього середовища, представлені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

**Фактори конкурентоспроможності підприємства, що належать до внутрішнього середовища**

Чинник	Опис
Фінансові ресурси	Наявність достатнього обсягу власного капіталу для інвестицій у бренд чи реалізації проектів розширення виробництва
Конкурентоспроможність продукції	Безпосередньо попит на продукцію підприємства виступає лише одним із факторів конкурентоспроможності самої організації, але тільки за умови затребуваності товарів, що пропонуються на ринку, формується достатній обсяг фінансових ресурсів для розвитку бізнесу.
Інновації	Технологічний рівень виробництва і висока активність впровадження інновацій можуть створювати переваги в окремих галузях, при цьому під виробництвом розуміється не тільки випуск продукції, а й основна діяльність підприємства, пов'язана зі створенням продукту. Поняття виробництва може бути пов'язане зі сферою послуг
Продуктовий	У більшості галузей підприємства пропонують широкий перелік продукції, який має відповідати запитам споживачів, у цьому випадку він є конкурентною перевагою підприємства. Фактором конкурентоспроможності також є активність оновлення асортименту, якщо це очікується споживачами
Якість продукції	Продукція, що має високі споживчі властивості, як правило, більш затребувана на ринку, тому є конкурентною перевагою
Бренд	Товар, що пропонується під відомим брендом, як правило, більш привабливий для споживачів.
Персонал	Наявність кваліфікованого персоналу дозволяє підприємству створювати складнішу продукцію, досягати цілей за іншими сферах діяльності. Відповідно до сучасних уявлень про сутність персоналу як фактор конкурентоспроможності, він також виступає джерелом розвитку конкурентних переваг підприємства, якщо має досвід конкуренції. Співробітники, які мають досвід, можуть пропонувати більш ефективні рішення в галузі управління конкурентоспроможністю підприємства або досягати цілей у конкурентній боротьбі з кращими результатами

Рівень маркетингу	Маркетинг виступає тільки одними з елементів конкурентоспроможності підприємства, він дозволяє ефективно взаємодіяти з ринком, використовуючи створені на рівні внутрішнього середовища переваги для досягнення результатів у вигляді затребуваності продукції споживачами. Маркетингова стратегія має відповідати конкурентній стратегії підприємства, а комплекс маркетингу включає такі елементи: - Продукт. Управління властивостями продукту та асортиментом має вестися з урахуванням запитів кінцевих споживачів - ціна. Низька вартість є внутрішньою конкурентною перевагою, але проведення стимулюючих акцій чи цінова лояльність для споживачів виступають чинником конкурентоспроможності з погляду маркетингу - Просування. Цей елемент пов'язаний з доведенням до цільових споживачів ключових переваг пропонованого організацією продукту, його відмінностями від конкурентів - Збут. Цей елемент пов'язаний з методами доведення продукції до споживачів, стратегічною конкурентною перевагою може бути стан торгової мережі самого підприємства
Постачальники	Взаємодія з постачальниками може забезпечувати підприємству закупівлю необхідних товарів за низькою ціною, своєчасність поставок, доступ до досконаліших видів пропонованої постачальниками продукції раніше за конкурентів, безліч інших аспектів.
Структура управління	Раціонально збудована структура управління дозволяє орієнтувати всі підрозділи підприємства на досягнення спільних цілей у конкурентній боротьбі з урахуванням функцій кожного з цих підрозділів.
Структура витрат	Вигідна структура витрат може забезпечуватися відносинами з постачальниками або технологіями виробництва. Більш низькі, ніж у конкурентів, витрати виступають основою внутрішніх конкурентних переваг.
Інформаційні	Сьогодні конкурентоспроможність у більшості галузей істотно залежить від використання інформаційних технологій. Вплив на конкурентоспроможність пов'язаний з галузевими рішеннями для управління виробництвом, що дозволяє знижувати витрати або випускати більш конкурентоспроможну продукцію, а також технологіями, орієнтованими на ефективнішу взаємодію із споживачами, що дозволяє збільшити обсяг продажів підприємства
Лідерство	Наявність лідируючого становища на ринку виступає однією з конкурентних переваг підприємства

Джерело: [6]

Фактори конкурентоспроможності, пов'язані з внутрішнім середовищем підприємства можуть бути реалізовані по відношенню до зовнішнього середовища, але не завжди, оскільки на конкурентоспроможність також впливає стан ринкової конкуренції. Як наслідок, в оцінці конкурентоспроможності слід враховувати дані чинники.

Характеристика факторів ринкової конкуренції представлена в таблиці 1.5.

### Чинники ринкової конкуренції

Чинник	Опис
Прямі	Прямі конкуренти орієнтуються на тих самих споживачів, як і підприємство, які прагнуть задовольнити самі запити покупців, тому організація, за допомогою перетворень у внутрішньому середовищі, прагне створювати відмінності від конкурентів, значущі для споживачів. Якщо ці відмінності створюються ефективно, вони є фактором конкурентоспроможності.
Споживачі	Запити споживачів визначають управління конкурентними перевагами підприємства, воно орієнтується не тільки на існуючі, а й на перспективні запити, зокрема, створюючи продукт.
Постачальники	Здатність підприємства до створення товару істотно залежить від постачальників, оскільки від них залежить своєчасність закупуваної продукції, її властивості та вартість.
Товари-замінники	Товари-замінники, що задовольняють схожі з продуктом організації запити покупців, здатні створювати конкуренцію, підприємство змушене забезпечувати відмінності продукту не тільки щодо прямих конкурентів, а й щодо замінників.
Потенційні конкуренти	Можливість входження на ринок великих конкурентів створює загрозу підприємствам, що одночасно спонукає його діяти ефективніше.

Джерело: [9]

Перелік факторів макрооточення залежить від конкретної галузі, як правило, ці фактори пов'язані з політичними, економічними, соціальними та технологічними умовами. Вплив даних факторів на конкурентоспроможність підприємства є найбільш істотним при розробленні конкурентної стратегії [10, с. 146].

Таким чином, основу конкурентоспроможності підприємства складає конкурентна стратегія, оскільки вона визначає спосіб задоволення запитів споживачів за рахунок об'єднання різних ресурсів, а також методи протидії конкурентам, вона реалізується на рівні внутрішнього середовища підприємства. Чинники внутрішнього середовища дозволяють реалізувати конкурентну стратегію, за умови переваги щодо конкурентів стають конкурентними перевагами підприємства. Ринкова конкуренція визначає можливість використання конкурентних переваг як факторів конкурентоспроможності підприємства для ефективнішого задоволення запитів

споживачів та протидії конкурентам. Крім ринкової конкуренції, на конкурентоспроможність впливає макрооточення підприємства.

### **1.3 Маркетингові інструменти як основа підвищення конкурентоспроможності.**

Для розробки ефективної стратегії компанія повинна мати повну і достовірну інформацію про своїх реальних і потенційних споживачів, основних конкурентів, стан товарної структури ринку, на якому вона працює, і про багато інших факторів зовнішнього середовища, які надають прямий чи опосередкований вплив на діяльність організації.

Грунтуючись на загальній конкурентній матриці М.Портера, конкурентна перевага підприємства на ринку забезпечується трьома основними шляхами [50]:

1. Продуктове лідерство – засноване на принципі диференціації товарів. У цьому випадку основна увага спрямована на:

- вдосконалення товарів;
- надання їм більшої споживчої корисності;
- розвиток марочної продукції;
- дизайн, сервісне та гарантійне обслуговування;
- формування привабливого іміджу та ін.

У разі підвищення цінності товару в очах споживача, він готовий заплатити за потрібний товар вищу ціну. Водночас підвищення ціни, яке є прийнятним для покупця, має бути більшим за підвищення витрат підприємства на виробництво та підтримку елемента диференціації. Поєднання – висока корисність та висока ціна – формує "ринкову силу" товару. Ринкова сила захищає підприємство-виробника від конкуренції, забезпечує підприємству стабільність становища на ринку.

2. Цінове лідерство. Цей шлях забезпечується можливостями підприємства до зниження витрат на виробництво продукції. Тут головна роль відводиться виробництву. Пильну увагу звертають на:

- стабільність інвестицій;
- стандартизацію товарів;
- управління витратами;
- використання раціональних технологій;
- контроль витрат тощо.

Зниження витрат базується на використанні «кривої досвіду» (витрати виробництва одиниці виробленої продукції падають на 20% щоразу, коли обсяг виробництва подвоюється), а також виведеному на її основі «законі досвіду». Закон досвіду говорить: «Витрати на одиницю продукції при отриманні доданої вартості стосовно стандартного товару, виміряні в постійних грошових одиницях, зменшуються на фіксований відсоток за кожного подвоєння продукції» [7].

Таблиця 1.6

### Стратегії забезпечення конкурентних переваг

Стратегія	Характеристика
«Захоплення ринку»	Має на увазі розширення попиту на продукцію шляхом використання продуктового або цінового лідерства, пошуку нових споживачів, збільшення інтенсивності споживання та ін.
«Захист ринку»	Вплив на «своїх» споживачів з метою утримати їх у сфері діяльності підприємства, наприклад, за допомогою реклами, сервісу, стимулювання та ін.
«Блокування ринку»	Не допускати, щоб переслідувачі домагалися переваг на окремих маркетингових напрямках: товар, розподіл, ціна тощо
«Перехоплення»	Реакція на нововведення переслідувачів зниження можливої ефективності.
"Атака в лоб" ("фронтальна атака")	Використання переслідувачем досягнутої лідером переваги для встановлення конкурентної переваги
"Прорив" ("флангова атака")	Використання якоїсь однієї слабкої сторони лідера
«Оточення»	Поступове накопичення переваг перед лідером шляхом визначення його слабких місць, обхід конкурента з різних боків.
«Слідування за курсом»	Мінімізація ризику дій у відповідь лідера, наприклад у ціновій політиці.
"Зосередження сил на вигідних ділянках"	Вибір сегментів ринку, які не привертають увагу сильніших конкурентів.
«Обхід»	Уникнення конкуренції шляхом випуску товарів, що не суперничають, сервісу, використання непривабливих для конкурентів каналів збуту тощо.
«Збереження позицій»	Підтримка сталості у ринковій діяльності, що не викликає уваги конкурентів (статус-кво).

Джерело: [8]

3. Лідерство в ніші проявляється у фокусуванні продуктової або цінової переваги на певному сегменті ринку. Більше того, цей спеціалізований сегмент не повинен привертати особливої уваги сильних конкурентів. Подібне лідерство зазвичай використовують підприємства малого бізнесу. Лідерство в ніші може бути застосовано і великими організаціями, щоб виділити вузьку групу споживачів (професіонали, люди з певним рівнем доходу тощо).

Тип стратегії безпосередньо залежить від становища, яке займає підприємство на ринку, і від характеру його дій. Відповідно до запропонованої Ф. Котлером класифікації, лідер ринку займає домінуюче положення на ринку, робить найбільший внесок у його розвиток. Лідер часто є «точкою відліку» для конкурентів, які нападають, наслідують або уникають його.

Займаючи певне становище на ринку, підприємства обирають випереджувальні (активні) чи пасивні стратегії забезпечення своїх конкурентних переваг (табл.1.6) [8, с.55].

Реалізація конкурентної стратегії – це запорука успішного бізнесу. Ефективність будь-яких стратегій, проектів, програм, планів визначається у сфері споживання на конкретному ринку. Оцінка фактичної ефективності реалізації стратегії здійснюється не її розробниками та виробниками нової продукції, а кінцевими споживачами. Стратегія, яка не забезпечує конкурентоспроможність продукції, що випускається, принесе не прибуток, а збитки, рівні витратам на розробку та реалізацію стратегії.

Підприємство-лідер має значні стратегічні можливості. Переслідувач лідера ринку – це підприємство, яке не займає в даний час домінуюче становище, але бажає атакувати лідера. Далі йдуть підприємства, які уникають прямої конкуренції. Ними є підприємства, які мають намір мирно співіснувати з лідером та згодні зі своїм становищем на ринку.

Далі звернемося до управління ціноутворенням. Конкурентне ціноутворення спрямоване на збереження цінового лідерства на ринку.

Тут існують такі методи [6]:

- «Цінова війна»;

- «Ціна зняття вершків»;
- «Ціна проникнення»;
- «Ціна щодо кривої освоєння».

Цінові війни застосовуються, зазвичай, на ринку монополістичної конкуренції. При встановленні ціни вище, ніж у конкурентів, залучається незначна кількість покупців. Якщо ж ціна нижча за конкурентів, то конкуренти дадуть відповідь тим же. Бажання залучити споживачів низькими цінами з часом призводить до низьких прибутків.

Ціна зняття вершків (або престижні ціни) встановлюється на нові, модні престижні товари. Розрахунок спрямований на ті сегменти ринку, де покупці почнуть їх купувати, незважаючи на високий рівень цін. У міру пропозиції конкурентами таких же товарів даний сегмент буде насичуватися. Тоді підприємство зможе перейти на новий сегмент чи новий рівень "зняття вершків". Завдання полягає у випередженні конкурентів та збереження за собою лідерства на певній ділянці ринку.

Стратегія «зняття вершків» розглядається і як обережна фінансова та маркетингова проблема одночасно. Головна гідність цієї стратегії полягає в тому, що вона залишає можливість подальшої перебудови цін з урахуванням еволюції ринку та конкуренції. З маркетингової точки зору знижувати ціну завжди легше, ніж підвищувати. З фінансового боку вона дозволяє швидко звільнити ресурси для використання в інших проектах.

Ціна проникнення передбачає встановлення нижчих початкових цін щодо цін конкурентів. Ціни проникнення мають створювати бар'єр для конкурентів із виробництва аналогічної продукції. Політика низьких цін більшою мірою має на меті отримання довготривалих прибутків (порівняно з «швидкими» прибутками високих цін).

Ціна за кривою освоєння є компромісним варіантом між ціною зняття вершків та проникнення. Цей підхід передбачає швидкий перехід від високих цін до нижчих для залучення широких верств покупців та протидії конкурентам.

Конкурентні маркетингові стратегії на корпоративному рівні мають на меті забезпечити конкурентну перевагу підприємства на ринку щодо фірм-конкурентів. Сенс конкурентних стратегій полягає у здатності підприємства утримати певну частку ринку (або ринкового сегмента) чи збільшити її.

При виробленні стратегії конкуренції необхідно, з одного боку, мати ясне уявлення про сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, його позиції на ринку, а з іншого боку, розуміти структуру національної економіки в цілому та структуру галузі, в якій працює підприємство. У міру розвитку технологічних інновацій та глобалізації у бізнесі змінюється структура міжнародної конкуренції і на зміну порівняльним перевагам приходять нова парадигма - конкурентні переваги. Організація може не звертати уваги на конкурентів, проте знання конкурентів, їх товарів та методів роботи на ринку може допомогти підвищити конкурентоспроможність підприємства навіть за невеликих змін у роботі. Вибір підприємством специфічної стратегії перемоги у конкурентній боротьбі ускладнює наявність різних класифікацій видів конкурентних стратегій у економічних дослідженнях.

Концептуальна схема стратегічного управління є сукупністю системоутворюючих елементів стратегічного управління, таких як: аналіз інноваційного оточення, розробка інноваційної стратегії, механізми реалізації стратегії, оцінка та контроль реалізації [9, с.130].

Розробляючи конкурентну стратегію, необхідно проводити всебічний аналіз як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, де на першому етапі виникає проблема вибору сегмента ринку для аналізу. Для правильного вибору стратегії визначають можливі стратегічні альтернативи та оцінюють ймовірність настання ситуації на ринку, а також економічний ефект від реалізації обраної стратегії. Питання визначення стратегічних альтернатив є важливим, тому що лише за умови правильного вибору стратегії підприємство може досягти успіху. Перевагою застосування стратегічного вибору конкурентної стратегії є контроль на всіх стадіях ухвалення рішення, а також

можливість повернення на більш ранні етапи у разі зміни зовнішніх та внутрішніх умов.

Для ефективного функціонування підприємства та досягнення ним поставленої мети необхідно не тільки правильно вибрати конкурентну стратегію, а й мати розроблені стратегії на випадки різних змін довкілля. Тому для швидкого реагування на нові умови і скорочення часу для прийняття рішення в коригуванні курсу компанії пропонується для стратегічного аналізу використовувати конкурентні стратегії, відібрані за допомогою маркетингових методів. Такий підхід підвищить не лише динамічність підприємства в умовах невизначеності, але й обґрунтованість і надійність прийнятих рішень .

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Підтримка на високому рівні конкурентоспроможності забезпечується всіма компонентами маркетингових засобів, що є у підприємства. Виробництво та ефективна реалізація конкурентоспроможних товарів та послуг - узагальнюючий показник життєстійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій виробничий, науково-технічний, трудовий, фінансовий потенціал.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це цілеспрямований процес, заснований на принципах комплексності та системності, спрямований на забезпечення постійного оновлення та розвитку конкурентних переваг підприємства, що враховує вплив зовнішніх умов та необхідності оптимізації прибутку.

Для забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно визначити довгострокові ключові фактори конкурентоспроможності, а саме: рушійні сили конкуренції, підприємницький клімат, конкурентну стратегію, що реалізується підприємством, конкурентні переваги, конкурентний статус підприємства, досягнутий рівень конкурентоспроможності підприємства.

Підбивши підсумок, слід сказати, що лише конкурентоспроможна організація нині здатна вижити, зберегти свій товарообіг на постійному рівні чи поступово нарощувати його. Головним чином, основним змістом розвитку економіки в країні та головною ідеєю входження в світову спільноту має стати підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної економіки підприємств.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "КАМАЗ АГРО"

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «КАМАЗ АГРО»

Товариство з обмеженою відповідальністю сільськогосподарське підприємство ТОВ «Камаз-Агро» розпочало свою діяльність у 2015 році. Має приватну форму власності на чолі із генеральним директором.

Джерелом формування майна товариства є:

- статутний капітал товариства;
- грошові та матеріальні вклади учасників товариства;
- кредити банків та інших кредиторів, позики;
- інші джерела, які не заборонені законодавством України.

Метою створення підприємства є виконання робіт, надання послуг задоволення громадських потреб, отримання прибутку.

Досягнення зазначених цілей підприємство здійснює основний вид діяльності як рослинництво разом із тваринництвом, тобто змішане сільське господарство. Діяльність підприємства не обмежується вищезгаданим видом діяльності. Товариство може мати цивільні права та виконувати обов'язки, необхідні для здійснення будь-яких видів діяльності, не заборонених чинним законодавством та Статутом організації. Підприємство також працює за такими додатковими видами діяльності:

- надання послуг у галузі рослинництва та тваринництва;
- оптова торгівля сільськогосподарською сировиною та живими тваринами;
- оптова торгівля харчовими продуктами;
- роздрібна торгівля;
- роздрібна торгівля харчовими продуктами;
- надання різноманітних послуг;
- оптова торгівля непродовольчими, споживчими товарами;

- інші види діяльності, які не заборонені законодавством.

Сьогодні головна увага у сільському господарстві спрямована на розвиток тваринницької галузі. Годування тварин, досягнення рентабельності, покращення племінної роботи – основні зобов'язання завдання.

Підприємство має свій розрахунковий рахунок, круглупечатку зі своїм найменуванням, штамп, бланки та інші необхідні документи. Підприємство має відокремлене майно, може від свого імені набувати майнові та особисті немайнові права та несе обов'язки бути позивачем, відповідачем, третьою особою в судових органах. У своїй діяльності організація керується чинним законодавством, іншими нормативними актами органів влади та управління, статутом. Самостійно відповідає за результати своєї діяльності та виконання зобов'язань перед постачальниками, споживачами, бюджетом, банками. Також від свого імені набуває майнових та немайнових прав і виконує обов'язки, виступає позивачем та відповідачем у суді, в арбітражному суді відповідно до чинного законодавства.

Організаційна структура підприємства спрямована, перш за все, на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами організації, розподілу між ними прав та відповідальності. У ньому реалізуються різні вимоги до вдосконалення систем управління, які виражаються у тих чи інших принципах управління.

Організаційна структура та її управління не є чимось застиглим, вони постійно змінюються, удосконалюються відповідно до змінних умов. Підприємство складається із трьох підрозділів. У кожному з них є об'єкти виробництва тваринницької продукції та підрозділи інфраструктури, що забезпечують основне виробництво у сфері рослинництва.

Управління підприємством здійснюється одноосібним виконавчим органом – директором. Він вирішує самостійно всі питання діяльності підприємства, без особливої на те довіреності діє від імені підприємства, представляє його інтереси у всіх вітчизняних підприємствах та організаціях. Також він розпоряджається у межах наданого йому права майном, укладає

договори, у тому числі за наймом працівників. Видає накази та розпорядження, обов'язкові до виконання всіма працівниками підприємства. Директор несе в межах своїх повноважень повну відповідальність за діяльність підприємства, забезпечення збереження товарно-матеріальних цінностей, коштів та іншого майна підприємства. Видає довіреності, відкриває у банках рахунки, користується правом розпорядження коштами. Йому підпорядковуються: планово-економічний відділ, бухгалтерія, юридичний відділ, відділ кадрів, інженерно-технічна служба, відділ рослинництва, відділ тваринництва та інші необхідні для сільськогосподарського підприємства служби та відділи (.

ТОВ «Камаз-Агро» спеціалізується на вирощуванні зернових та технічних культур в рослинництві, а в тваринництві – вирощування ВРХ і свиней.

Площа земельних угідь ТОВ «Камаз-Агро» на 2023 становить 2500 га.

Земельні ресурси – національне багатство нашої країни, важлива умова життя і діяльності суспільства, база для розміщення і функціонування галузей народного господарства. Тому повне та раціональне використання землі для виробництва продукції є основним завданням сільського господарства.

Земля головний засіб виробництва у сільському господарстві – одночасно є предметом та знаряддям праці.

Таблиця 2.1.

### Склад і структура земельних угідь та їх використання 2023р.

Види угідь	Площа, га	Структура, %
Загальна земельна площа	2500	100
В т.ч. площа с/г угідь	2240	89,6
З них: рілля	2240	89,6
Сінокоси	-	-
Пасовища	-	-
багаторічні насадження	-	-
Коефіцієнт розораності	0,89	-
Питома вага природних кормових угідь в площі с/г угідь	-	-

Джерело: складено автором

ТОВ «Камаз-Агро» станом на 2023 рік складає 2500 га. Площа сільськогосподарських угідь, зокрема ріллі становить 89,6% від загальної площі і складає 2240 га. Відповідно коефіцієнт розораності становить 0,89.

Таблиця 2.2.

## Структура товарної продукції

Види продукції	Роки			В середньому за 3 роки	Структура, %	
	2021	2022	2023		По господарству	Галузева
1	2	3	4	5	6	7
Зернові	56089	62073	62879	60347	65,97	99,32
Цукрові буряки	98	130	110	112,67	0,12	0,19
Ріпак озимий	298	310	300	302,67	0,33	0,50
Разом по рослинництву	56485	62513	63289	60762	66,43	100,00
Молоко	26708	28611	30846	28722	31,40	93,53
М'ясо ВРХ	1652	1456	1299	1469	1,61	4,78
М'ясо свинини	541	552	461	518	0,57	1,69
Разом по тваринництву	28901	30619	32606	30709	33,57	100,00
Інша реалізація	-	-	-			
Разом по господарству	85386	93132	95895	91471	100,00	

Джерело: складено автором за даним підприємства

Таким чином, підприємство ТОВ «Камаз-Агро» спеціалізується на рослинництві (66,43%), тваринництво займає у структурі діяльності господарства (33,57%). В рослинництві переважає вирощування зернових (99,32%), цукрові буряки – 0,19%, ріпак озимий – 0,50%. Структура тваринництва виглядає наступним чином: найбільшу частку займає виробництво молока (93,53%), м'ясо ВРХ – 4,78%, м'ясо свинини – 1,69%.

Аналізують виробничо-фінансову діяльність господарства

Таблиця 2.3.

## Показники виробничо-фінансової діяльності господарства

Показники	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Урожайність с-г культур, ц/га				
зернові	43,55	56,63	57,16	31,25
озимий ріпак	29,28	29,81	36,33	24,08
цукрові буряки	405,66	494,43	514,74	26,89
Собівартість 1 ц, грн				
зернові	104,45	104,36	168,22	61,05
озимий ріпак	208,1	220,29	292,95	40,77
цукрові буряки	34,81	37,39	51,14	46,91
Реалізаційна ціна 1 ц, грн				
зернові	162,76	183,34	260,43	60,01

озимий ріпак	241,79	391,91	696,14	187,91
цукрові буряки	-	-	-	
Показники продуктивності тварин				
середньорічний надій на 1 корову, кг	5564	5960,00	6426,00	15,49
середньодобовий приріст ВРХ, г	561	680,00	696,00	24,06
середньодобовий приріст свиней, г	474,68	336,00	315,00	-33,64
Собівартість 1 ц, грн				
молока	219,05	255,13	312,51	42,67
мяса свинини	1282,43	1479,53	1697,39	32,36
м'яса ВРХ	1990,44	2602,88	3037,03	52,58
Реалізаційна ціна 1 ц, грн				
молока	334,13	356,60	460,22	37,74
мяса свинини	1393,14	1653,28	2287,55	64,20
м'яса ВРХ	1141,99	1504,24	2087,92	82,83
Вартість валової продукції, тис.грн	26225,90	32139,10	41266,60	57,35
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	142	139	147	3,52
Вартість основних виробничих фондів с-г. призначення, тис.грн	2063,8	6278,01	1290,91	-37,45
Грошові надходження, тис.грн.	18654,3	22812,2	36922,9	97,93
від рослинництва	6836,6	9945,50	19652,90	187,47
від тваринництва	11817,7	12866,70	17270,00	46,14
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.				
від рослинництва	4791,1	6100,60	9421,10	96,64
від тваринництва	11399,1	12038,30	13895,60	21,90
Прибуток, тис.грн	2464,1	4673,3	13606,2	452,18
від рослинництва	2045,5	3844,90	10231,80	400,21
від тваринництва	418,6	828,40	3374,40	706,12
Рівень рентабельності, %				
рослинництво	42,69374	63,02495	108,6052	154,38
тваринництво	3,67222	6,88137	24,28395	561,29
Фондовіддача, грн	9,038812	3,633667	28,60223	216,44
Фондоємність, грн.	0,110634	0,275204	0,034962	-68,40
Фондозабезпеченість, тис.грн	0,915617	2,935021	0,576299	-37,06
Фондоозброєність, тис.грн.	14,5338	45,16554	8,781701	-39,58
Виробництво валової продукції на 100 га с-г угідь, тис.грн	1226,082	1425,87	1842,259	50,26

Джерело: складено автором

Техніко-економічні показники - система вимірників, характеризує матеріально-виробничу базу підприємств (виробничих об'єднань) і комплексне використання ресурсів. Вони застосовуються для планування і аналізу

організації виробництва і праці, рівня техніки, якості продукції, використання основних і оборотних фондів, трудових ресурсів.

## 2.2. Оцінка конкурентного середовища (аналіз ринку, конкурентів, споживачів).

З метою збереження стратегічних позицій на ринку та досягнення мети підприємства – збереження життєздатності та забезпечення робочих місць для його службовців необхідно визначити напрями стратегічного розвитку та шляхи підвищення конкурентоспроможності. Матриця SWOT-аналізу аналізованого підприємства відображена у таблиці 2.4.

Отже, можна відзначити те, що досить багато сильних сторін діяльності підприємства, передусім досвідчені кадри, наявність власних коштів створюють передумови до розширення діяльності.

Таблиця 2.4

### Матриця SWOT аналізу ТОВ «Камаз-Агро»

	<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вихід на нові ринки;</li> <li>- підтримка малого підприємництва з боку держави.</li> </ul>	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обмежений платоспроможний попит та скорочення реальних доходів населення;</li> <li>- високі темпи інфляції;</li> <li>- зростання цін на паливно-енергетичні ресурси;</li> <li>- зростання конкуренції</li> </ul>
<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>наявність власних коштів</li> <li>наявність висококваліфікованих кадрів</li> <li>наявність нової техніки та обладнання</li> </ul>	<p>СІМ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– наявність власних фінансових ресурсів та можлива державна підтримка дозволить розширити бізнес</li> </ul>	<p>СІЗ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- здатність підприємства знаходити певні ринкові можливості;</li> <li>- завоювання споживача через забезпечення високої якості продукції.</li> </ul>
<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Велика конкуренція серед с/г виробників</li> </ul>	<p>СЛМ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Велика конкуренція створює труднощі при виході на ринки</li> </ul>	<p>СЛЗ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ефективніше використання маркетингових інструментів;</li> <li>- освоєння нових ринків</li> <li>- глибоке проникнення на освоєні ринки</li> </ul>

Джерело: складено автором

Крім того, є налагоджені зв'язки із постачальниками. Аналіз галузі підприємства виробництва сільськогосподарської продукції наведений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

### Оцінка стану галузі

Характеристика	Стратегічне значення
Розміри ринку	Великий
Зростання розмірів ринку	Середнє зростання, ринок представлений основними гравцями, ринок не розширюється
Надлишок чи дефіцит виробничих потужностей	Надлишок виробничих потужностей, що може призвести до застоювання обладнання.
Прибутковість у галузі	Середня
Бар'єри входу/виходу	Низький (високі фінансові витрати, але немає потреби в патентах, ліцензії та ін.)
Інтенсивність конкуренції	Галузь відрізняється високою інтенсивністю конкуренції
Сезонні та циклічні фактори	Сезонність присутня
Соціальні, політичні, юридичні та екологічні фактори	Не створюється загроза здоров'ю споживачів, екології і не схильна до жорсткого державного регулювання від галузі, в такому разі може вважатися досить привабливою.
Невизначеність майбутнього галузі та підприємницький ризик	Прогнозоване майбутнє галузі, але все ж таки є підприємницький ризик, тому що важко зайняти нішу на даному ринку.

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 2.5, за великого обсягу ринку, є тенденція зростання. Проте надлишок виробничих потужностей призводить до зростання конкуренції, що погіршується сезонністю. Потрібно постійно стежити за попитом, конкурентами. Аналіз довілля наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Зовнішнє середовище ТОВ «Камаз Агро»**

Параметри	Можливості	Загрози
Тенденції розвитку ринку	Підвищення попиту на продукцію	Розрахунок конкуренції
Конкуренція	Можливість залучення частини клієнтів конкурентів	Присутність фірм, які пропонують ширший спектр продукції
Клієнти	Залучення якнайбільше клієнтів	-
Технологія	Обов'язково постійно підвищувати кваліфікацію фахівців та чітко дотримуватись технології	Можлива недостатність товарів, через дорожнечу

Джерело: складено автором

Аналіз середовища прямого впливу рекомендується проводити за напрямками, представленими в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Оцінка середовища прямого впливу в ТОВ «Камаз-Агро»**

Група факторів	Можливості	Загрози
Конкуренти	1. Серйозна роздробленість ринку між дрібними конкурентами	1. Вихід конкурентних компаній на інші нові ринки збуту
Клієнти	1. Підвищення потреби у високоякісних товарах 2. Підвищення кількості дрібних та великих клієнтів на території регіону 3. Збільшення попиту на товари підприємства	1. Збільшення цін на товари 2. Перевага клієнта мати постачальника послуг на найближчій відстані 3. Зацікавленість споживачів у низьких цінах 4. Нестабільність фінансового стану
Постачальники	1. Укладання багатьох нових довгострокових договорів 2. Пошук нових постачальників якіснішої сировини	1. Можливість втрати «потенційних» договорів через сильну конкуренцію

## Продовження таблиці 2.7.

Посередники	1. Збільшення ринку збуту	1. Порушення термінів постачання товарів
Контактні аудиторії	1. Можливість розширення сфери діяльності та асортименту, що реалізується.	1. Специфічна спеціалізація діяльності

Джерело: складено автором

На підставі проведеного аналізу зовнішнього середовища прямого впливу ТОВ «Камаз-Агро», так само експертним методом можна провести кількісний аналіз середовища прямого впливу.

За підсумками аналізу можемо відзначити, що зовнішнє середовище прямого впливу ТОВ «Камаз-Агро» має досить сприятливий характер.

Найбільший вплив на організацію чинять споживачі. Дивлячись на те, як підприємство вступатиме в контакт зі своїми споживачами, безпосередньо залежатиме подальше майбутнє організації. Істотний вплив на ТОВ «Камаз-Агро» чинять конкуренти та посередники.

Компанії варто звернути увагу на боротьбу вже існуючих загроз з боку конкурентів та посередників. Діяльність конкурентів має важливе значення для розвитку ТОВ «Камаз-Агро». Кожне управлінське рішення ТОВ «Камаз-Агро» стратегічного характеру провокує у відповідь реакцію безпосередніх, найближчих конкурентів. Дослідження конкурентного середовища є обов'язковим кроком для отримання повної інформації про ринкове середовище, в якому функціонує ТОВ «Камаз-Агро». Оцінка конкурентного середовища ТОВ «Камаз-Агро» починається із аналізу довкілля. Від того, наскільки правильно він зроблений, залежить успіх усіх інших дій щодо реалізації конкурентної стратегії з метою підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

ТОВ «Камаз-Агро» намагається будувати свою діяльність на наступних принципах:

- постійно розширювати асортимент, конкурентоспроможність організації;

– вважати основним завданням керівництва та кожного співробітника виконання побажань клієнта;

- поліпшувати ефективність управління продажами на основі чіткого планування та аналізу результативності.

Сфера діяльності ТОВ «Камаз-Агро» зростає, є велика кількість конкурентів. Модель п'яти чинників конкуренції для ТОВ «Камаз-Агро» наведено на рис. 2.1.

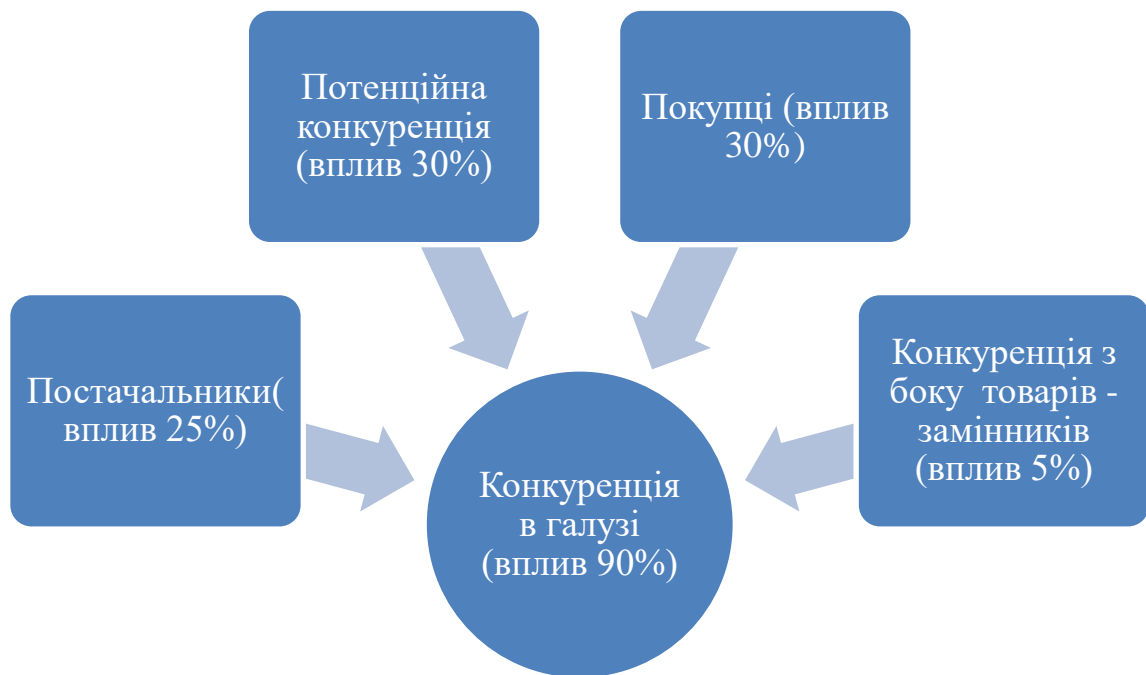


Рис. 2.1. Модель п'яти факторів конкуренції для ТОВ «Камаз-Агро»  
(складено на основі експертних оцінок)

Джерело: складено автором

Розглянемо п'ятифакторну модель Портера для ТОВ «Камаз-Агро»:

1) Зазначимо, що конкуренція сильна, ТОВ «Камаз-Агро» має велику кількість серйозних конкурентів у безпосередній близькості, таким як: СФГ «Земля», ТОВ «Агро-світ».

2) Конкурентний тиск із боку покупців становить 30%. ТОВ «Камаз-Агро» має постійно прагнути до того, щоб повністю задовольняти запити своїх клієнтів.

3) Тиск постачальників становить 25%. ТОВ «Камаз-Агро» хоч і співпрацює з постійними постачальниками, але все ж таки бувають перебої з

поставкою необхідних матеріалів, наприклад, комплектуючих для обладнання, посівних матеріалів, добрив.

4) Конкуренція з боку виробників товарів-замінників становить 5%.

5) Загроза потенційної конкуренції у галузі дорівнює 30%.

Через те, що ринок не стоїть на місці і гарантує стабільні доходи, то поява нових конкурентів закономірна.

У таблиці 2.8 наведено аналіз стратегії ТОВ «Камаз-Агро» та її конкурентів.

Таблиця 2.8

**Визначення стратегії ТОВ «Камаз-Агро» та його конкурентів**

Назва	ТОВ «Камаз Агро»	СФГ «Земля»	ТОВ «Агро-Світ»
Стратегія наміру	Бажають бути лідером в регіоні	Бажають бути лідером в регіоні	Бажають бути лідером в регіоні
Цілі щодо ринкової частки	Розширення через внутрішнє зростання	Розширення через внутрішнє зростання	Збереження ринкової частки
Конкурентна позиція (ситуація)	Йде посилення позицій	Йде посилення позицій	Здатність до збереження цієї позиції
Стратегічне становище	Комбінація наступу та оборони	Комбінація наступу та оборони	Головним чином оборона

Джерело: складено автором

Положення ТОВ «Камаз-Агро» на ринку є досить сильним, але слід намагатися зайняти лідируючу позицію, розробивши ефективнішу фінансову та маркетингову політику.

ТОВ «Камаз-Агро» має три стратегічні пріоритети:

- стає зростання діяльності;
- максимізація потенціалу нових можливостей;
- готовність до змін.

Щоб оцінити конкурентоспроможність ТОВ «Камаз-Агро» та її конкурентів використовується метод експертних оцінок. Як базові оціночні критерії обрано 9 показників. Ці критерії проранжовані відповідно до ступеня значущості з погляду споживачів. Перше місце займає найважливіший показник. З метою оцінки базових критеріїв експертами обрано 10 бальну шкалу. Результати бальної оцінки діяльності конкурентів та ТОВ «Камаз-Агро» відображені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Результати бальної оцінки експертами критеріїв діяльності ТОВ  
«Камаз-Агро» та конкурентів**

Критерії	ТОВ «Камаз-Агро»	СФГ «Земля»	ТОВ «Агро-Світ»
Цінова політика	8	7	7
Якість продукції	6	8	8
Широта та глибина асортименту	6	8	9
Якість обслуговування покупців	7	7	7
Досвід роботи	6	10	7
Реклама	5	6	7
Розташування	9	8	6
Наявність додаткових видів діяльності	7	9	7
Наявність сучасного обладнання	7	8	8
Середній бал	6,23	7,56	7,34

Джерело: складено автором

Слідом зробили розрахунок індексів конкурентоспроможності за кожним із критеріїв. Значення цих індексів відображені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Індекси конкурентоспроможності діяльності конкурентів та ТОВ  
«Камаз-Агро»**

Критерії	Питома вага критерію	ТОВ «Камаз-Агро»	СФГ «Земля»	ТОВ «Агро-Світ»
Цінова політика	0,1	0,8	0,7	0,7
Якість продукції	0,1	0,6	0,8	0,8
Широта та глибина асортименту	0,1	0,6	0,8	0,9
Якість обслуговування покупців	0,13	0,91	0,91	0,91
Досвід роботи	0,13	0,13	0,91	0,91
Реклама	0,11	0,55	0,66	0,77
Розташування	0,11	0,99	0,88	0,66
Наявність додаткових видів діяльності	0,09	0,63	0,81	0,63
Наявність сучасного обладнання	0,13	0,91	1,04	1,04
Середній бал	0,68	0,68	0,83	0,81

Джерело: складено автором

Вагові коефіцієнти, що враховують значимість кожного з показників конкурентоспроможності, надаються кожному критерію експертним шляхом.

Значення узагальнюючого показника конкурентоспроможності для ТОВ «Камаз-Агро» та його конкурентів представлені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**Узагальнюючий показник конкурентоспроможності для ТОВ  
«Камаз-Агро» та його конкурентів**

Назва	Значення показника
ТОВ «Камаз-Агро»	0,68
СФГ «Земля»	0,83
ТОВ «Агро Світ»	0,81

Джерело: складено автором

На підставі даних таблиці 2.11, може бути зроблений висновок про те, що найбільш конкурентоспроможним є СФГ «Земля», а ТОВ «Камаз-Агро» поступається вищезазначеним підприємствам за показником конкурентоспроможності

Ключовими факторами успіху є стратегічні завдання, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожному підприємству треба забезпечувати або прагнути цього, щоб бути конкурентоспроможним і досягти успіху на ринку. Ключовими факторами успіху для ТОВ «Камаз-Агро» є фактори, реалізація яких відкриває перспективи збільшення вартості суб'єкта господарювання. Для збільшення ринкової вартості суб'єкта господарювання потрібно: впровадити інновації у виробництво для підвищення рівня прибутку та рентабельності, що у свою чергу призведе до зростання ринкової вартості ТОВ «Камаз-Агро» [11].

### **2.3. Аналіз маркетингової стратегії ТОВ "Камаз Агро".**

Маркетингова діяльність у компанії проводиться відділом маркетингу, який є відокремленим підрозділом компанії. Він вирішує питання щодо таких аспектів, як координація діяльності з формування та проведення закупівель, маркетингу та сервісу політики підприємства, а також розробка рекомендацій. Виходячи із загальних цілей компанії, мета відділу маркетингу, є створення пропозицій щодо формування та проведення виробничої та маркетингової політики компанії, а також координація діяльності у цій галузі всіх підрозділів компанії.

Його рекомендації про ринкову орієнтацію виробничо-господарської та збутової діяльності компанії після погодження з керівництвом компанії є невід'ємною для відповідних служб, зайнятих у зазначених видах діяльності.

Результати, що впливають на ринкову орієнтацію підприємства, всі підрозділи компанії приймають з урахуванням рекомендацій і за погодженням з відділом маркетингу. Всі відділи компанії, зобов'язані забезпечувати будь-якою інформацією відділ маркетингу про характер та результати своєї діяльності.

Але як і маркетинговий відділ зобов'язаний забезпечити доступність всім іншим підрозділам компанії інформацію, необхідну для ринкової орієнтації своєї діяльності.

Класифікація витрат на маркетинг, застосовувана ТОВ «Камаз-Агро» представлено таблиці 2.12.

У роботі видно, що основні витрати пов'язані з моніторингом головних конкурентів компанії, дослідженням їх конкурентних переваг.

Ще відбувається зниження витрат за статтею «Витрати на рекламу», велике зниження відбулося у 2022 році, яке в абсолютному вираженні становило 1757 тис. грн., в результаті відмови від будь-яких видів реклами.

Таблиця 2.12

**Склад, структура та динаміка витрат на маркетинг. за 2021-2023 роки, тис. грн.**

Вид маркетингових витрат	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, тис. грн			Відносне відхилення %		
				2022/2021	2023/2022	2023/2021	2022/2021	2023/2022	2023/2021
Витрати реклами	11737	9980	12634	-1757	2654	897	-15,0	26,6	7,6
Витрати з дослідження ринку	6192	6981	8617	790	1635	2425	12,8	23,4	39,2
Витрати на участь у виставках	2225	3386	4345	1161	959	2120	52,2	28,3	95,3
Оплата праці маркетолога	935	826	783	-110	-43	-152	-11,7	-5,2	-16,3
Зв'язок	1276	1706	1533	430	-174	256	33,7	-10,2	20,1
Адміністративні витрати	2509	3002	2593	494	-410	84	19,7	-13,6	3,4
Усього	24874	25881	30504	1007	4623	5630	4,1	17,9	22,6

Джерело: складено автором

Більшою мірою збільшення витрат пов'язане з бажанням керівництва організації інформувати потенційних клієнтів про нову продукцію, а також про поліпшення якісних характеристик продукції, що раніше пропонувалися. Зниження витрат за статтею «Оплата праці» обумовлено політикою організації. За іншими статтями відбулося незначне збільшення, спричинене зростанням цін. Далі проаналізуємо докладніше структуру витрат на маркетинг. У структурі маркетингових витрат у 2023 році найбільшу питому вагу займають: витрати на рекламу на – 41,42% та витрати на дослідження ринку – 28,25%.

Слід зазначити, що витрати на вивчення ринку у 2021-2023 роках збільшувалися в структурі витрат на маркетинг з 24,89% до 28,25%, що дає змогу зробити висновок про збільшення маркетингових досліджень ринку, що проводяться маркетинговим відділом компанії, а також про важливість цього маркетингового інструменту для діяльності компанії.

Далі йде збільшення питомої ваги витрат у структурі на участь у конференціях, ярмарках, виставках з 3,76% до 14,24%, це говорить про активну участь компанії в регіональних конференціях та виставках, а саме про спрямованість на забезпечення інформацією споживачів про свою продукцію.

Аналізуючи структуру витрат на маркетинг, можна сказати про те, що ТОВ «Камаз-Агро» протягом усього періоду витрачав кошти на маркетинг в однаковому співвідношенні. Найбільшу питому вагу у структурі витрат на маркетинг займають витрати на рекламу (41,42%), а найменшу частку займає оплата праці маркетолога (2,57%).

SWOT-аналіз допомагає зробити спільне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища.

Використовуючи метод SWOT-аналізу, можна з'єднати лінії зв'язку між слабкою та сильною стороною, які притаманні підприємству, а також зовнішніми можливостями та загрозами.

Цей метод допомагає знайти спочатку сильні і слабкі сторони, і навіть можливості і загрози, і після цього з'єднує ланцюжок зв'язків з-поміж них, які

потім можуть бути застосовані до побудови стратегії компанії. SWOT-аналіз компанії представлений у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

### SWOT-аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Камаз-Агро»

<b>Сильні сторони -S</b>	Ранг	Бал	Всього	<b>Слабкі сторони - W</b>	Ранг	Бал	Всього
1. Наявність ресурсів	0,1	6	0,6	1. Відсутність контролю	0,4	6	2,4
2. Наявність чистого прибутку	0,3	7	2,1	2. Мало реклами	0,2	9	1,8
3. Широкий асортимент	0,3	6	1,8	3. Відсутній сайт	0,1	3	0,3
4. Високий рівень кваліфікації персоналу	0,1	5	0,5	4. Сильна конкуренція	0,3	5	1,5
Разом	1		6,2/5 =1,24	Разом	1		6/4 =1,5
<b>Можливості -О</b>	Ранг	Бал	Всього	<b>Загрози - Т</b>	Ранг	Бал	Всього
1. Розширення ринку продажів	0,3	8	2,4	1. Зміна купівельних переваг	0,3	7	2,1
2. Збільшення обсягів продажу	0,2	6	1,2	2. Зниження купівельної спроможності клієнтів	0,1	5	0,5
3. Розширення товарної лінії	0,3	7	2,1	3. Зростання конкуренції	0,2	4	0,8
4. Збільшення темпів зростання ринку	0,2	4	0,8	4. Економічна нестабільність	0,1	4	0,4
				5. Податкова нестабільність	0,2	7	1,4
Разом	1		6,5/4 =1,625		1		5,7/6 =0,95

Джерело: складено автором

Відносна сила З складових SWOT розраховується:

$$1) C_s = 1,24 / (1,24 + 1,5 + 1,625 + 0,95) = 0,233;$$

$$2) C_w = 1,5 / 5,315 = 0,282;$$

$$3) C_o = 1,625 / 5,315 = 0,305;$$

$$4) C_t = 0,95 / 5,315 = 0,179.$$

Для порівняння можливостей компанії з умовами ринку береться небагато змінена матриця SWOT-аналізу (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14

### Перехресна матриця SWOT підприємства

Сторони	Можливості: (O=1,625)	Загрози: (T=0,95)
Сильні сторони: (S=1,24)	СіМ: $1,24 * 1,625 = 2,015$ Заходи SO	СіЗ: $1,24 * 0,95 = 1,178$ Заходи ST
Слабкі сторони: (W=1,5)	СліМ: $1,5 * 1,625 = 2,438$ Заходи WO	СліЗ: $1,5 * 0,95 = 1,425$ Заходи WT

Джерело: складено автором

З результатом цієї таблиці можна підібрати найкращу стратегію компанії.  
(рис. 2.2).

Аналізуючи подані дані, можна сказати, що до сильних сторін належать:

- хороша якість продукції;
- широкий асортимент говорить про конкурентоспроможність підприємства.

Можливостями для цього підприємства є:

- розширення ринку продажів;
- розширення асортименту.

Сила	Слабкість
Інтенсивне зростання	Спільні підприємства Інтеграція
Інтеграція Диверсифікація	Відмова від володіння Ліквідація

Рис 2.2 – Стратегії розвитку підприємства

Джерело: складено автором

Але є й слабкі сторони: мало знижок та акцій та мало реклами, відсутній сайт, що говорить про низьку впізнаваність підприємства.

Загрозу підприємству представляють:

- відсутність контролю;
- наявність на ринку великої кількості товаровиробників та продавців;
- зміна купівельних переваг.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ "КАМАЗ АГРО"

#### 3.1. Формування маркетингової стратегії підприємства.

Слід зазначити, що на практиці господарства мають використовувати сучасні інноваційні маркетингові інструменти та поєднувати їх із традиційними засобами, властивими:

- Комунікаційній політиці – для зв'язку виробника з ринком: реклама на великих щитах; Використання інтернет-магазинів;
- Стратегії збуту: оптимальний вибір ефективних каналів збуту продукції, здатних адаптуватися до вимог ринку.

Водночас сучасні ринкові умови господарювання сільськогосподарських підприємств вимагають підвищення ролі та значення інформаційно-комунікаційних та інноваційних технологій.

Вивчення та аналіз результатів теоретичних і прикладних досліджень з даної теми на даному підприємстві дозволило визначити основні переваги використання інформаційно-комунікаційних технологій, які можна вважати важливим маркетинговим інструментом для реалізації ефективної інноваційної діяльності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

#### Переваги застосування інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій

Переваги інформаційно-комунікаційних технологій	Їх зміст
1	2
Більшість компаній співпрацюють з логістичними службами	ТОВ «Камаз-Агро» за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій отримує необхідну інформацію, не виходячи на ринок. Це створює можливість координувати свою діяльність з іншими місцевими виробниками для доставки продукції на географічно рознесені ринки. Це також сприяє більш ефективному використанню складських приміщень, транспортування, пакувальних і переробних можливостей агробізнесу та

	покращує моніторинг і координацію логістичних операцій вантажів, починаючи від збору продукції, доставки, страхування та швидких відповідних дій у разі виникнення перешкод у ланцюг поставок.
Удосконалення процесу бізнес-планування та ціноутворення	Сприяє: підвищенню результативності та ефективності переговорів з торговими компаніями, які мають більш повну та своєчасну інформацію про рівень цін на багатьох інших ринках; Науково обґрунтоване планування маркетингової діяльності базується на отриманій інформації про ринкові ціни та дає можливість ре позиціонувати свої послуги на інших ринках, а також скористатися послугами інших більш прибуткових транспортно-логістичних компаній.
Істотне полегшення доступу компанії до використання виробничих ресурсів	Використання інноваційних інформаційно-комунікаційних засобів дає можливість ТОВ «Камаз-Агро» покращувати використання вхідних виробничих ресурсів та (або) вибирати з них кращі. Компанія може самостійно обирати надійних постачальників ресурсів, отримувати дешевші ресурси та ефективніше їх використовувати у виробництві за допомогою сучасних цифрових та інноваційних технологій.
Розширений доступ до інформації про існуючі ринки та партнерів у комерційній діяльності	Сприяє розширенню співпраці з торговими компаніями та іншими відомими на ринку ТОВ «Камаз-Агро»
Активізація інноваційного партнерства	

Джерело: складено автором

Виходячи із зазначених положень, можна зробити висновок про доцільність використання таких основних каналів цифрового маркетингу у виробничій діяльності підприємств (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

### Використання запропонованих цифрових каналів просування продукції

Цифровий канал	Елементи каналу	Характеристика
1	2	3
Контент-маркетинг	SEO	Завдяки комплексній оптимізації підвищуються позиції сайту в пошуковій системі
	видачі SERM (Search Engine Reputation Management)	Управління репутацією бренду клієнта в результатах пошуку

## Продовження таблиці 3.2.

	SMM	Просування бренду в соціальних мережах, регулярне оновлення контенту в соціальних мережах. Взаємодія з користувачами
	контент PR	Створення та розміщення нативної реклами, прес-релізів, іміджевих статей про компанію на найбільш відвідуваних платформах, інтернет-ЗМІ та соцмережах
	E-mail маркетинг	Побудова списку розсилки з урахуванням цільової групи, підбір спеціалізованих спеціалістів з розробки контенту для регулярних розсилок
	ORM (Online Reputation Management)	Управління репутацією бренду в Інтернеті, просування репутаційних запитів за межі бренду для формування окремого каналу для нових продажів
Digital реклама	контекстна реклама	Оголошення показуються лише користувачам, які зараз шукають продукт в Інтернеті або нещодавно шукали його
	таргетована реклама	Цей вид реклами найбільш популярний в соціальних мережах, де можна визначити відповідну цільову групу для продажу товарів або послуг.
	Медійна реклама	Набір текстової, графічної та аудіоінформації в Інтернеті та офлайн просторі, що спонукає потенційних покупців звернути увагу на рекламні матеріали про товари чи послуги
Мультиканальне просування		Цей продукт поєднує в собі всі канали цифрової реклами. За результатами тестового періоду буде визначена вартість дзвінка/заявки, а всі подальші заявки будуть оплачені за фіксованою ціною після отримання
Веб-аналітика		Аналіз кількісних даних і якісних показників сайтів ресурсів і конкурентів, розробка стратегій для підвищення показників поведінки користувачів і вдосконалення платформ конверсії для потенційних клієнтів

Джерело: складено автором

Передбачається, що сучасним новим напрямком розвитку бізнесу є впровадження різних форм штучного інтелекту в управління та впровадження роботизації основних етапів виробництва. Використання сучасних інструментів, таких як супутникова навігація, роботи, безпілотні літальні апарати/дрони, 3D-друк їжі, Інтернет речей, блокчейн тощо широко використовується в сучасній промисловості.

Зазначені сучасні технологічні засоби та методи забезпечать ТОВ «Камаз-Агро» стабільне та прибуткове становище на ринку, а саме сприятимуть:

- стійкому підвищенню ефективності процесів та загального управління ними для досягнення планового прибутку, а також до істотного зниження впливу комерційних ризиків і небажаних факторів зовнішнього середовища;

- комплексний розвиток сучасних органічних систем на основі впровадження уніфікованих технологій, що містять цифрову інформацію з внутрішніх і зовнішніх джерел;

- цифровізація та комп'ютеризація техніки шляхом впровадження нових технічних засобів.

У практичній маркетинговій діяльності компаній також необхідно постійно адаптувати заходи з урахуванням змін зовнішнього середовища. Згідно з дослідженнями, маркетинг змінюється під впливом:

- нестабільної поведінки споживачів, змін споживчих переваг і потреб;

- суворе законодавство щодо використання баз даних;

- зміни в організації маркетингу, що вимагають включення в організаційні маркетингові структури спеціалістів з аналізу маркетингових даних;

- постійна автоматизація всіх технологічних процесів

Виходячи з викладених положень, ми пропонуємо три послідовні етапи впровадження та розвитку цифрового маркетингу для ТОВ «Камаз-Агро»:

1-й етап: обробка та аналіз інформації про поведінку покупців, які фактори впливають на їх рішення про купівлю; необхідна відповідна спеціальна підготовка та контроль;

2 етап: формування зворотного зв'язку. Спочатку компанії потрібно зібрати всі інформаційні дані по всіх каналах зв'язку, а потім створити міжфункціональні команди з існуючих відділів компанії. При цьому поєднуються внутрішні та зовнішні онлайн-джерела інформації про створену

команду, що допомагає достовірно оцінити користувачів, автоматизувати процес розсилки маркетингових комунікаційних повідомлень і, відповідно, швидко розробити та реалізувати рекламну кампанію;

3 етап: Впровадження цифрових маркетингових технологій в організаційну структуру компанії. На цьому етапі ферма визначає ефективність кожного каналу цифрового маркетингу; вивчає та оцінює всі фази процесу прийняття рішення про покупку; збільшує обсяг продажів при застосуванні індивідуальних маркетингових прийомів і значно знижує витрати за рахунок автоматизації цих процесів.

Отже, з метою підвищення ефективності інноваційної діяльності ТОВ ТОВ «Камаз-Агро» при використанні маркетингових інструментів пропонуються наступні заходи:

1. Оперативне реагування на всі зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, зокрема:

- регулярні та оперативні дослідження, оцінка та моніторинг цих змін;
- розробка оперативних антикризових заходів;
- оперативно-тактичне планування;
- маркетингові дослідження кон'юнктури ТОВ «Камаз-Агро» та споживачів продукції.

2. Оптимізація розміру бюджету, яка включає:

- комплексне економічне використання бюджету та його скорочення;
- виправдане і необхідне за несприятливих обставин призупинення або навіть закриття запланованих інноваційних проектів;
- ефективна оптимізація всіх виробничих процесів для зниження виробничих і логістичних витрат.

3. Дистанційний режим роботи та всебічна підтримка і стимулювання праці співробітників сформованого колективу, в тому числі:

- робота в дистанційному режимі;

- своєчасна та гнучка зміна графіка роботи відповідно до вимог ринку;
- своєчасне і повне надання необхідної інформації працівникам;
- створення безпечних умов праці працівників;
- регулярне навчання співробітників у формі онлайн-тренінгів та вебінарів.

4. Комплексна підтримка ТОВ «Камаз-Агро», що включає:

- сприяння зростанню соціальної відповідальності кожного окремого працівника та організації в цілому;
- реалізація соціальних ініціатив співробітниками та керівництвом;
- проведення благодійних акцій;
- комплексна підтримка всіх партнерів аграрного бізнесу, розробка та реалізація спільних проектів.

5. Своєчасне коригування наміченої маркетингової стратегії, що включає:

- використання тактичних і ситуаційних маркетингових заходів;
- розробка нової маркетингової стратегії просування брендів на ринку;
- адаптація стратегії маркетингових комунікацій до змін ринку;
- гнучке корегування плану інноваційної діяльності підприємства;
- вдосконалення цінової політики в компанії.

6. Оптимізація комунікаційного комплексу шляхом:

- впровадження цифрових каналів зв'язку;
- розширення діяльності SMM;

7. Оптимізація портфеля інноваційних продуктів, у тому числі:

- розробка нових видів продукції (послуг);
- розширення або, навпаки, оптимізація асортименту продукції;
- впровадження та використання онлайн-сервісів у віддаленому режимі.

8. Посилення ролі E-Com в компанії та зосередження діяльності на торговому маркетингу, в тому числі:

- розширення та розвиток сегменту E-Com;
- розширення представлення асортименту в Інтернеті;
- цінове просування при продажу товарів;
- посилення рекламної діяльності.

Таким чином, інноваційний розвиток компаній ТОВ «Камаз-Агро» дуже тісно пов'язаний і залежить від таких факторів:

- дослідження економічних змін на ринку;
- адаптація власної діяльності до цих змін шляхом заміни та диференціації асортименту продукції, що випускається; форми і види обслуговування; розподільча мережа; Організаційна структура та інші складові внутрішніх можливостей компанії

Отже, виходячи з цих положень, слід зазначити, що особливе значення потрібно надавати формуванню стратегії розвитку ТОВ «Камаз-Агро», яка є основною складовою процесу стратегічного управління підприємством на перспективу. Розробка маркетингової стратегії відіграє вирішальну роль в інноваційному розвитку ТОВ «Камаз-Агро».

### **3.2. Використання інноваційних маркетингових інструментів.**

Зважаючи на те, що аналіз діяльності продемонстрував недоліки в маркетинговій діяльності, то необхідно вирішити питання про створення проекту рекламної кампанії в ТОВ «Камаз-Агро».

Для розробки рекламної кампанії, пропонується проект, який включає створення рекламної кампанії спрямованої на підвищення впізнаваності діяльності ТОВ «Камаз-Агро».

Отже, для розробки рекламної кампанії ТОВ «Камаз-Агро» буде розроблено такі заходи:

- участь у сільськогосподарських виставках;
- проведення рекламної кампанії за рахунок сайту.

Розглянемо ці заходи докладніше.

1. Створення сайту – створення сторінок, що «продають».

Для того, щоб викликати інтерес покупця, нам потрібно зробити сторінку, що продає.

Лендінг (Landingpage) – це сторінка сайту, на яку приходять відвідувачі з рекламних банерів. Слово landing у перекладі з англійської означає посадка, приземлення, так що лендинг-пейдж це посадкова сторінка для відвідувачів, що приходять з рекламних кампаній [12, с.47].

Лендінги створюються за спеціальними правилами, націленими на залучення відвідувачів з метою продати якомога більше рекламованих товарів або послуг лендинги використовуються різного роду рекламні трюки з перекресленням цін, зворотними відрахунками до закінчення «акції», захопленими відгуками покупців тощо. За допомогою таких лендингових сторінок на 20–30% збільшується рівень продажів у порівнянні зі звичайними інтернет–магазинами чи просто рекламними сайтами.

Існує чотири різновиди «сторінки, що продає»:

Longpage – це класична довга сторінка приземлення. Саме такі типи лендингових сторінок користуються великим попитом в інтернеті.

Shorpage – це коротка сторінка приземлення. Головна її задача – перенаправлення на інші джерела, щоб зібрати електронні адреси, які допомагають збільшенню клієнтської бази, та збільшує кількість підписників.

Onestep – є однокроковою сторінкою. Її завдання головне полягає у тому, щоб зацікавити клієнта;

Twostep - це, відповідно, класична двокрокова. Її головна функція - оформлення необхідної дії.

Landing page має дві сторони, з одного це маленький сайт, з іншого він може бути не пов'язаний з основною діяльністю і працює як індивідуальна сторінка [17].

Зовнішня та друкована реклама.

Зовнішня реклама вважається одним з головних способів розповсюдження інформації про бізнес в цілому, послугу або товар.

План маркетингу для ТОВ «Камаз-Агро» можна побачити у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

### План маркетингу проекту ТОВ «Камаз-Агро»

Захід	Термін	Критерії досягнення цілей	Відповідальний виконавець
1. Заходи щодо збору маркетингової інформації	В першому кварталі 2025 року		
Здійснити оцінку потенційної ємності ринку. Проводити сегментацію покупців за різними ознаками	2025 рік	Проведення аналізу ємності ринку	Маркетолог
Збір інформації щодо постачальників	2025 рік	Проведення аналізу постачальників	Маркетолог
Збір інформації щодо конкурентів	2025 рік	Проведення аналізу конкурентів	Маркетолог
2. Заходи щодо активізації діяльності	Протягом 2025 року		
Проведення рекламних заходів	Серпень-грудень 2025-	Збільшення обсягу збуту продукції	Маркетолог
3. Пропозиції з реклами та відносин з громадськістю	Протягом 2025 року		
Розробка рекламних текстів для друкованої продукції, публікацій у ЗМІ, PR, а також директ-маркетинг акцій та заходів	2025 р.	Розробити рекламну стратегію	Маркетолог
Моніторинг реклами основних конкурентів, виявлення її сильних та слабких сторін	Раз за квартал	Внесення змін до рекламної стратегії	Маркетолог

Джерело: складено автором

Можна дійти невтішного висновку, що ТОВ «Камаз-Агро» має прагнути стати лідером, за допомогою розширення через зростання у вигляді реалізації маркетингових заходів.

У таблиці 3.4 наведено бюджет витрат ТОВ «Камаз-Агро» на маркетингові заходи на 2025–2026 роки.

Для подальшого зміцнення своїх позицій та збільшення ринкової частки ТОВ «Камаз-Агро» планує розширювати асортименти, розвивати інноваційний підхід до стимулювання продажів продукції, проводити активні маркетингові заходи, розширювати посівні площі.

Таблиця 3.4

**Бюджет витрат ТОВ «Камаз-Агро» на маркетингові заходи на 2025-2026 роки, тис. грн.**

Стаття витрат	2025	2026
Витрати на організацію та планування маркетингової діяльності	250	180
Витрати на маркетингові дослідження	350	250
Витрати реклами	350	400
Витрати на проведення інших маркетингових заходів	300	450
Інші витрати	350	250
Разом	1600	1530

Джерело: складено автором

Можуть бути виділені фактори просування, які впливають на ефективність реалізації: Стимулювання (A1); Реклама (A2); Мерчендайзінг (A3); PR – зв'язки із громадськістю (A4).

Таблиця 3.5

**Розрахункова матриця «попарних порівнянь» факторів**

Фактори	Мерчендайзінг (A1)	Реклама (A2)	Стимулювання (A3)	PR (A4)	Сума балів за рядками ( $\sum i$ )	Важливість фактора ( $a_i$ )
A1	0,5	1	1,5	1	4	0,28
A2	1	1	1,5	1	4,5	0,22
A3	0,5	1	1,5	0,5	3,5	0,25
A4	1	1	1	1	4	0,19
Всього:					16,0	1,0

Джерело: складено автором

На основі таблиці 3.5 пріоритетність аналізованих факторів виглядатиме так:  $A1 > A3 > A2 > A4$ .

З метою уточнення рішення в методиці необхідно помножити вагову характеристику фактора на її рангове значення (стовпець  $\Sigma$ ), і підсумкові результати будуть елементами наступної матриці парних порівнянь, тобто  $a_{ij} \cdot \Sigma_i = a^{\wedge}ij$ . Нова матриця буде виглядати так (таблиця 3.6).

На основі уточненого розрахунку ранжований ряд має таке значення:  $A1 > A3 > A2 > A4$ . Максимальне відхилення від останнього значення коефіцієнта пріоритетності спостерігається за фактором A1, у такому разі коефіцієнт пріоритетності  $\Delta = (0,35 - 0,28)/0,35 \times 100\% = 2,0\%$ . Для рішень управлінського характеру допустима умова похибки розрахунків – це величина  $\Delta_{\max} < (2,0 \div 3,0)\%$ . У прикладі коефіцієнт пріоритетності вписується у величину похибки і рішення матриці може вважатися виконаним.

Таблиця 3.6

### Уточнена матриця порівнянь

Фактори	Мерчендайзинг (A1)	Реклама (A2)	Стимулювання (A3)	PR (A4)	Сума балів за рядками ( $\Sigma_i$ )	Важливість фактора ( $a_i$ )
A1	$0,5 \times 4 = 2$	$1 \times 4,5 = 4,5$	$1,5 \times 3,5 = 5,25$	$1 \times 4 = 4$	15,75	0,35
A2	$1 \times 4 = 4$	$1 \times 4,5 = 4,5$	$1,5 \times 3,5 = 5,25$	$1 \times 4 = 4$	17,75	0,22
A3	$0,5 \times 4 = 2$	$1 \times 4,5 = 4,5$	$1,5 \times 3,5 = 5,25$	$0,5 \times 4 = 2$	13,75	0,246
A4	$1 \times 4 = 4$	$1 \times 4,5 = 4,5$	$1 \times 3,5 = 3,5$	$1 \times 4 = 4$	16	0,186
Всього:					63,25	1,0

Джерело: складено автором

По колонці «Значність чинника» максимальне значення у «Стимулювання»  $A1=0,35$ , отже, основні події з бюджету і технології просування слід направити на цей вид просування. Показники значимості вважатимуться пропорціями бюджетування рекламних інструментів у компанії просування.

Розглянемо одне з основних заходів – маркетинговий контроль.

1. Контроль маркетингу - постійна, систематична та об'єктивна перевірка, а також оцінка ситуації та процесів у сфері маркетингу. Завданнями та цілями контролю маркетингової служби ТОВ «Камаз-Агро» є:

- встановлення ступеня досягнення мети;
- виявлення можливостей поліпшення;
- перевірка того, наскільки компанія адаптується до змін умов довкілля, підходить за потрібними вимогами.

Маркетинговий контроль включає підрахунок повних витрат на виробництво та збут товару, потім вимірюються витрати на продаж вимірюються окремими компонентами (продаж, реклама, транспортування і т.д.). Потім розраховуються витрати окремо для кожного каналу збуту і визначаються прибутки і збитки, щоб знайти найбільш перспективні з них і скоригувати збутову політику компанії.

За результатами аналізу маркетингового контролю стало зрозуміло, що маркетингова служба ТОВ «Камаз-Агро» здійснює маркетинговий контроль у таких напрямках:

- щомісячний аналіз реалізації продукції на відповідність до планових показників і надання звітів вищим органам;
- щоквартальні перевірки результатів фінансово-економічної діяльності.

Як бачимо, дані заходи недостатні в сучасних умовах ведення бізнесу, оскільки не дають повного бачення картини витрат і витрат, отже, необхідно запровадити розрахунок витрат у межах маркетингового контролю, і навіть вдосконалювати розрахунок та аналіз діючих показників.

Для всіх сільськогосподарських підприємств характерне таке:

- працюють на висококонкурентному ринку;
- зовнішнє середовище характеризується високою конкурентоспроможністю та великою кількістю різноманітних клієнтів;
- встановлений раніше порядок бізнес-процесів пропонує добре організувати цілісний процес торгових операцій, на цій основі розробляти способи обліку та зменшення витрат на обслуговування споживачів;

- присутність великого асортименту, конкретних послуг або продуктів;
- присутні дочірні фінансові підприємства, які можуть дозволити їм розробляти програми лояльності для своїх споживачів, вони можуть працювати так само на кількох сегментах ринку.

Великі організації мають складну структуру. Кожна структура виконує свої функції в межах своєї компетенції та несе відповідні витрати. У структурі є свої маркетингові послуги, котрим призначені відповідні завдання [25].

Існує три підходи до визначення маркетингових витрат:

- функціональний підхід;
- організаційний підхід;
- концептуальний підхід.

Найбільш прийнятним для сільськогосподарської сфери є функціональний підхід до визначення витрат на маркетинг з організаційними елементами, оскільки він дозволяє добре визначити маркетингові витрати.

На даний момент питання контролю та управління пов'язані з маркетинговими витратами, спрямованими на підвищення ефективності маркетингового процесу, залишаються актуальними для оптового ринку з високою конкуренцією, що пропонує різноманітні продукти різним категоріям споживачів та використовують різні методи просування послуг.

Одночасно зі збільшенням конкурентів, зростання розвитку ринків, збільшенням попиту йде поетапна зміна концепцій ведення бізнесу, що збільшує функції маркетингу і значно підвищує витрати на маркетинг.

У сучасних умовах діапазон впливу на ринок, дуже розширюється. І отже виникають як нові види витрат, так і нові точки контролю, пов'язані з функціями маркетингу.

У цих умовах маркетинг можна визначити, як об'єкт контролю. Застосування функціонального підходу визначає маркетингові витрати як кошторис витрат виконання відповідних функцій. Такий підхід ліквідує розбіжності щодо визначення витрат між фінансовими та маркетинговими послугами.

Слід наголосити, що маркетинговий контроль грає велику роль в управлінні витратами маркетингової діяльності. Рентабельність переважно залежить від того, наскільки широка його клієнтська база. Доходи підприємства та його витрати пов'язані з роботою ТОВ «Камаз-Агро» з клієнтами, і рівень цих показників залежить не тільки від кількості покупців, а й від їх якісних характеристик. У конкурентній боротьбі організації перебудовують роботу під потреби клієнта [26, с.10].

Саме тому важливий і потрібний маркетинговий контроль витрат.

Внутрішня діяльність підприємства є безперервним обміном необхідною інформацією між менеджерами підрозділів і керівництвом, між вищою і середньою ланкою керівництва. Аналітична функція відіграє головну роль в організації маркетингу, вона орієнтована на аналіз та вивчення маркетингового середовища. Основний акцент робиться на цю функцію, оскільки якість маркетингової інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище визначає її ефективність прийнятих рішень, що ґрунтуються на такій інформації, а також від рішень прийнятих керівництвом залежить успіх усієї діяльності ТОВ «Камаз-Агро». Далі основним критерієм маркетингової інформації є її доступність та зворотний зв'язок.

Ряд авторів, що аналізують проблеми маркетингового контролю роблять акцент на своєчасності отримання інформації, так, як тільки тоді вона буде представляти цінність.

Маркетингова діяльність, яка несе істотні витрати, розглядається як необхідна інфраструктура. Відповідно до витрат пов'язаних з маркетингом, необхідно пояснити, що якщо такі витрати виникають внаслідок виконання маркетингових функцій, то для їх управління слід визначити фактори, що впливають на інтенсивність виконання цієї функції.

Система маркетингового контролю дає додаткову інформацію, необхідну топ-менеджменту прийняття рішень. З урахуванням організаційної побудови служби маркетингу пропонуємо наступні види звітності для кожного рівня управління в рамках маркетингового контролю:

А) для директора служби маркетингу:

– зведений звіт про результати діяльності роздрібних та корпоративних продажів за звітний період; деталізовані звіти про продаж та витрати за видами продуктів та груп клієнтів;

- звіт про проведені маркетингові заходи і суму витрачених коштів, у тому числі на рекламні кампанії із зазначенням розбіжностей від бюджету реклами.

Б) для функціональних менеджерів з маркетингу - звіт про загальну суму спрямованих витрат на маркетингові заходи (з уточненням конкретних дій).

В) для керівників відділів з роздрібною та корпоративного продажу – детальні звіти про результати роботи підрозділів: обсяг продажів у розрізі видів продуктів та категорій клієнтів.

На додаток до цих звітів пропонуються такі зведені форми звітності: для маркетингового контролю: звіт про маркетингові витрати за функціональними статтями витрат (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7

**Пропонована форма звіту про маркетингові витрати за функціональними статтями витрат для ТОВ «Камаз-Агро»**

Функціональні статті витрат	Напрямок витрат
Дослідження ринку	- розробка та проведення досліджень; - аналіз товарів та послуг конкурентів; - аналіз діяльності конкурентів.
Реклама друкована	- розробка реклами; - розміщення реклами в ЗМІ.
Зовнішня реклама	- виготовлення або замовлення щитів; - розміщення щитів.
Участь у виставках	витрати на розробку стенду
Демонстраційні матеріали	- рекламні матеріали - розробка та замовлення рекламних буклетів; - замовлення сувенірних ручок і т.д.
Зміст маркетингового відділу	- комунальні витрати; - амортизація обладнання; - заробітна плата менеджерів відділу; - інші витрати.

Джерело: складено автором

За допомогою показників даного звіту можна проаналізувати витрати на маркетингові заходи, які в майбутньому менеджерами відділу маркетингу можуть бути використані у прогнозі витрат на заходи.

Пропонована методика маркетингового контролю в розрізі клієнтських груп і продуктів дозволяє відстежувати витрати та доходи за категоріями споживачів та продуктів.

Звітність компанії має бути ретельно проаналізована, необхідно виділити продукти, які є найбільш рентабельними для «Камаз-Агро», для того, щоб обґрунтовано формувати ціни на них та вибрати найефективніші напрями розміщення ресурсів. Результативність окремих груп клієнтів визначається як доходом, заробленим «Камаз-Агро», так і витратами з їхнього залучення, стимулювання і утримання цих клієнтів.

Внутрішня звітність контролю маркетингу є поруч із Планом рахунків обліку системоутворюючим елементом, фундаментом, на якому тримається вся структура підприємства.

В умовах розвитку ринкових відносин та зростання конкуренції особливе місце належить аудиту.

У зв'язку з розвитком маркетингового контролю та необхідності аудиту необхідно вводити у організаціях маркетинговий аудит, що і буде зроблено для «Камаз-Агро».

Маркетинговий аудит є різновидом операційного аудиту, мета якого полягає у виробленні рекомендацій щодо вдосконалення діяльності. Звіт (висновок), що складається після завершення цього виду аудиту, відрізняється від аудиторського (фінансового) і подається у формі звіту з описом сфери аудиту, виявлених фактів та рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування. Ще одна особливість цього виду аудиту полягає в тому, що він орієнтований на перспективу, а фінансовий орієнтований на оцінку правильності відображення минулих подій [30, с.178].

Маркетинговий аудит можна описати як процес за допомогою якого можна проаналізувати, наскільки ефективно використовуються кошти

спрямовані на просування продукції та компанії в цілому. Для того, щоб здійснити такий моніторинг потрібно отримати результати набору показників, які б повною мірою давали картину стану маркетингу, і на їх основі можна було б розрахувати показники, які повною мірою характеризують результати маркетингової діяльності організацій.

Маркетинговий аудит орієнтований не так на виявленні недоліків у роботі маркетингової служби підприємства, як на надання консультацій у сфері поліпшення та вдосконалення роботи підприємства в цілому, зокрема, у проведенні маркетингових досліджень та застосуванні їх результатів у діяльності.

Інформація, отримана в процесі маркетингового аудиту, дозволяє відобразити та зафіксувати документально політику підприємства щодо певних напрямів маркетингової діяльності та, надалі, більш оптимально розподіляти ресурси на досягненні тих чи інших цілей. Проведений аналіз показує, що маркетинговий аудит передбачає в загальному випадку комплексний аналіз досить широкого кола питань та проблем, що стосуються різних аспектів маркетингової діяльності підприємства.

Таким чином, дані заходи дозволять удосконалювати маркетингову діяльність в цілому на підприємстві «Камаз-Агро».

Маркетинговий контроль планується проводити силами начальника маркетингової служби з допомогою головного бухгалтера підприємства «Камаз-Агро»

Світова практика маркетингового аудиту та контролю показує, що оцінку та корекцію маркетингової діяльності потрібно проводити з періодичністю від 1,5 до 3 років. Це, як правило, залежить від зовнішнього середовища маркетингу, як від стратегій, так і методів управління підприємством.

Пропонований проект для ТОВ «Камаз-Агро» доцільно проводити за такими складовими:

- аналіз ситуації на ринку;
- аналіз конкурентного становища.

У першій частині ситуаційного аналізу треба відобразити такі основні моменти:

- місткість ринків для існуючих продуктів;
- динаміку курсів та комісій;
- капітальний мінімум для виходу на ринок;
- адміністративні обмеження;
- довгострокові фактори (фінансова політика держави, рівень забезпеченості клієнтів і т.д.)

У другій частині ситуаційного аналізу відображаються моменти, пов'язані з:

- виявленням основних конкурентів;
- виявленням регіональної динаміки та загальних тенденцій;
- проведенням параметричного аналізу з конкурентами.

Маркетинговий аудит рекомендується побудувати у кілька етапів, які представлені у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

### Етапи маркетингового аудиту

Етапи	Заходи
1 етап	попередня оцінка мікро- та макросередовища;
2 етап	планування, управління та контроль (компоненти аудиту);
3 етап	визначення цілей аудиту;
4 етап	керування цілями;
5 етап	досягнення цілей: адаптація змін і зовнішньої та внутрішньої середовища, тобто безпосередньо аудит;
6 етап	завершення аудиту: висновки внутрішнього аудитора щодо стану маркетингової діяльності.

Джерело: складено автором

На основі проведеного маркетингового аналізу фінансовий менеджер ТОВ «Камаз-Агро» може зробити висновки про ринкову частку підприємства та переваги над конкурентами. Внести відповідні корективи до маркетингової політики, а також розробити стратегії розвитку ТОВ «Камаз-Агро» на короткостроковий та довгостроковий періоди.

2. Розглянемо механізм застосування маркетингових досліджень.

На ринку при встановленні ціни пріоритетними є переваги споживачів, їхнє сприйняття ціни та реакція на коливання цін. Ставлення споживачів до купівлі, їх цінова чутливість, своєю чергою, визначаються дією різних ефектів (чинників): ефект оцінки якості товару через ціну; ефект унікальності; ефект дорожнечі товару; міра «справедливості» ціни та інших. І зрештою, щоб встановити правильну ціну на товар, прийнятну для більшості покупців цільового сегмента ринку, треба враховувати як вплив даних ефектів, так і безліч інших зовнішніх і внутрішніх чинників (власні витрати, рівень конкуренції, тип ринку та ін).

Зрозуміло, однієї інтуїції тут мало, потрібні детальні дослідження.

По-перше, потрібно визначити мету: чого хоче домогтися суб'єкт господарювання, виводячи на ринок новий товар (збільшити свою частку на ринку, максимізувати прибуток тощо.). Залежно від цього прийматимуться всі інші рішення, що впливають на ціноутворення.

По-друге, потрібно визначитися зі споживачем, тобто вибрати той ціновий сегмент, у якому передбачається діяти: дешевий, середній чи дорогий. Ці висновки одразу звужують цінові рамки.

По-третє, треба проаналізувати всі фактори, що впливають на ціноутворення (внутрішні та зовнішні). При цьому особливу увагу слід звернути на цінову еластичність попиту у визначеному для діяльності сегменті. Хорошу підтримку тут може надати опитування потенційних споживачів товару, зокрема, з допомогою методу PSM (Price sensitivity meter).

Суть методу PSM полягає у аналізі двох елементів сприйняття ціни: «висока ціна» та «вигідна ціна». Ціна має бути такою, щоб покупка розглядалася споживачем як вигідна. Занадто низька ціна на товар (= занадто дешево) може викликати сумніви щодо його якості та відмови від покупки. Утримується від покупки споживач і за дуже високої ціни (занадто дорого). Щодо висока ціна (= недешево) каже покупцеві, що купити товар можна, але виникає відчуття, що переплатив. І лише ціна, що характеризується як «недорого», стимулює до купівлі та створює враження вигідного придбання.

Пропонується в ТОВ «Камаз-Агро» проводити дослідження за даним методом. Дослідження за цим методом проводиться у кілька етапів:

- 1) розробка анкети дослідження та формування цінової шкали;
- 2) визначення критеріїв відбору учасників дослідження;
- 3) проведення опитування;
- 4) обробка та інтерпретація результатів.

Розглянемо ці етапи докладніше.

#### Етапи проведення опитування методом PSM

1. Розробка анкети та цінової шкали. На даному етапі необхідно сформулювати 4 питання (з конкретною вказівкою на досліджуваний товар):

1. Як ви вважаєте, яка ціна на товар (вказати найменування продукту, товару) є настільки високою, що ви не станете його купувати?

2. А яка ціна цього товару здається вам настільки низькою, що постає питання про його якість?

3. Яка мінімальна ціна цього товару здається вам високою, але за яку його все-таки можна купити?

4. За яку ціну ви купили цей товар, вважаючи це дуже вигідною покупкою?

При цьому, оскільки опитуваний називає ціну, виходячи з власних уявлень, відповіді іноді виявляються далекими від реальних ринкових цін. Щоб уникнути небажаного ефекту, учасникам дослідження можуть демонструватися картки з упорядкованим набором цін (наприклад, як таблиці), у тому числі вони обирають відповіді.

2. Визначення критеріїв відбору учасників дослідження. Відбір учасників опитування потрібно проводити з тих покупців з певно поставленими завданнями цільового сегмента ринку, на яких суб'єкт господарювання передбачає орієнтуватися у ціноутворенні. При цьому місце проведення дослідження доцільно обирати у безпосередній близькості від місця реалізації цього чи аналогічних товарів.

Таким чином, опитувані повинні:

- належати до цільового сегменту, що цікавить виробника, тобто бути споживачами товару цієї категорії;

- бути обізнаними про ціни в товарній категорії (для цього респонденти повинні з певною періодичністю особисто купувати товар);

– мати час для відповіді на запитання анкети (5-7 хвилин).

3. Проведення опитування. Перед тим як проводити опитування, інтерв'юєру рекомендується ознайомити анкетованого із зовнішнім виглядом продукту, що тестується, і його описом.

Після цього респондентові задаються чотири основні питання:

1. За яку ціну ви купили цей товар, вважаючи це дуже вигідною покупкою? (Недорого)

2. Яка мінімальна ціна здається вам високою, але за яку товар все-таки можна купити? (Недешево)

3. Як ви вважаєте, яка ціна є настільки високою, що ви не станете купувати цей товар? (Занадто дорого)

4. Яка ціна здається вам настільки низькою, що постає питання про якість товару? (Занадто дешево)

4. Обробка та інтерпретація результатів. Зазвичай для аналізу результатів дослідження зручніше використовувати спеціалізовані пакети статистичної обробки. Але в даному випадку обробка результатів не вимагає застосування складних методів, і її можна виконати в офісних додатках, наприклад, в MS Excel. Отже, дана методика допоможе встановити рівень цін, і підвищить конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, маркетинговий аудит дозволить виявити найбільш сильні сторони у маркетинговій діяльності та скоротити витрати, що у свою чергу призведе до зростання прибутку підприємства.

### 3.3. Оцінка економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів.

Оцінимо економічну ефективність одного із заходів, а саме створення landing–page та впровадження супутніх процесів інтернет-просування і участі у сільського господарській виставці. Перейдемо до приблизної оцінки вартості застосування даних заходів.

Таблиця 3.9

#### Вартість впровадження інтернет реклами та ремаркетингу ТОВ «Камаз-Агро»

Налаштування контекстної реклами для сайту, landing–page	13849 грн.
Участь у виставці	15 000грн.
Налаштування контекстної реклами для landing–page	4 000грн.
Налаштування ремаркетингової реклами	5 000грн.
Зарплата SMM-фахівця	35 000грн.
Разом	72 849грн.

Джерело: складено автором

Крім того, важливо відзначити, що в умовах виходу з нинішньої кризи, компанії варто приділити увагу тим продуктам і послугам, які будуть найбільш прибуткові в даній ситуації. Крім просування за допомогою ремаркетингу який згадувався раніше, пропонується використання медійної реклами, орієнтованої на видовищне сприйняття, привернення уваги за допомогою зображень.

Таким чином, було здійснено оцінку приблизної вартості впровадження запропонованих маркетингових заходів для ТОВ «Камаз-Агро». Заходів було не так багато, тому що компанія на ринку досить нова і не має великої кількості коштів для вдосконалення маркетингу. Після того, як запропоновані заходи почнуть приносити прибуток, можна буде замислитись про впровадження нових методів просування своїх послуг.

Проаналізувавши складений маркетинговий план, можна побачити, за які терміни він може почати функціонувати і скільки складатиме початковий внесок. Варто відзначити, що всі зазначені витрати є одноразовими, крім

зарплати SMM-фахівця, яка може змінюватись, враховуючи обсяги роботи, що виконується.

Підсумовуючи, варто сказати, що було запропоновано заходи для вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Камаз-Агро» за двома напрямками: актуалізація інформації на офіційному сайті компанії та його вдосконалення; збільшення каналів комунікації із потенційними клієнтами. Також було визначено витрати на дані заходи та складено маркетинговий план, з ефективністю якого можна ознайомитись у наступному пункті.

З таблиці 3.9 видно, що загальні витрати на реалізацію заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії становитимуть 72 849 гривень.

Визначимо ставку дисконтування, яка була розрахована за такою формулою:

$$d=(r/100)/(i/100)$$

$$d=(5,5/100)/(3,1/100)$$

де  $d$  – ставка дисконтування;

$r$  – ключова ставка НБУ;

$i$  – рівень інфляції.

$$d=0,055/0,031=1,8 \quad (1)$$

Коефіцієнт дисконтування розраховується за формулою 2:

$$K_d=1/1+d^n, \quad (2)$$

де  $n$  – номер періоду.

Рух грошових потоків після реалізації заходів наведено в таблиці 5

Таблиця 3.10

### Грошові потоки ТОВ «Камаз-Агро»

Грошові потоки	Роки			
	2024	2025	2026	2027
1. Грошовий потік від інвестиційної діяльності:				
Витрати субпідрядні роботи, грн.	72849	0	0	0
Разом: грошовий потік від інвестиційної діяльності, грн.	72849	0	0	0

2. Грошовий потік від операційної діяльності:				
2.1. Збільшення доходу (економія) організації, грн.	0	14944151	14944151	14944151
2.2. Податок з прибутку, грн.	0	(14944151* 6%) 896649	(14944151* 6%) 896649	(14944151* 6%) 896649
2.3. Приріст чистого прибутку, грн.	0	14047502	14047502	14047502
3. Чистий грошовий потік (ЧДП), грн.	-72849	14047502	14047502	14047502
4. ЧДП наростаючим результатом, грн.	-72849	(-72 849+1404 7502)139 74653	(13 974 653+14047 502) 28022155	(28022 155+ 14047502) 42069657
5. Коефіцієнт дисконтування $K_d=1/dn$	1	1,8	3,24	5,8
6. Дисконтований грошовий потік.	-72849	(1404750 2*1,8) 25285504	(14047502* 3,24) 45513907	(14047502* 5,8)814755 12
7. Дисконтований грошовий потік наростаючим результатом (NPV), грн.	-72 849	(-72 849+2528 504) 25212655	(25 212 655+45513 907) 70726562	(70726 562+81475 512) 152202074

Джерело: складено автором

Розрахуємо індекс прибутковості проекту (SRR), що визначається як відношення сумарного дисконтованого доходу до сумарних дисконтованих капітальних вкладень:

$$SRR = (25\ 285\ 504 + 45\ 513\ 907 + 81\ 475\ 512) / 72\ 849 = 2\ 090,3$$

Як видно, отриманий індекс прибутковості значно більший за 1, що говорить про ефективність інвестиційного проекту.

Розрахуємо рентабельність проекту

$$R_{\text{п}} = 14047502 / 72849 * 100 = 19\ 283\%;$$

Період окупності проекту:

$$PP = I / Д * 365$$

$$PP = 72849 / 14047502 * 365 = 1,9;$$

де PP - термін окупності, час;

I - стартові інвестиції, грн;

Д – чистий грошовий потік від проекту, грн.

Термін окупності становитиме майже 2 місяці, згідно з розрахунками. Цей термін окупності не можна гарантувати, тому що тут все залежить від кількості проданих турів. Враховуючи те, що витрати на маркетингові заходи не високі, а очікуваний прибуток у разі більший, ніж нинішній, то за кілька днів на сезон, ці витрати цілком реально окупити.

Результати реалізації проекту представлені у таблиці 3.11

Таблиця 3.11

### Економічні показники проекту

Показник	Величина
Чистий прибуток, грн.	14047502
Капітальні вкладення, грн.	72849
Індекс прибутковості	2090,3
Рентабельність, %	19283
Термін окупності, місяців	1,9

Джерело: складено автором

Незважаючи на дуже високий відсоток рентабельності та дуже маленький термін окупності, є ризик недоотримання прибутку. У силу того, що чистий прибуток розраховувався, враховуючи найкращий результат подій після впровадження запропонованих заходів, тобто ймовірність, що прибуток буде меншим за очікуваний. Тому такі фантастичні цифри у розрахунках показують той результат, який може бути максимальним, використовуючи запропоновані заходи.

## ВИСНОВКИ

Маркетингова стратегія – це загальний план дій, за яким підприємство досягне потрібного йому результату. Вона розробляється на підставі аналізу цільового сектору ринку та розробки маркетингового комплексу.

Під час підготовки різного типу маркетингової стратегії встановлюють терміни всіх ключових чинників і враховують фінансування. Створений план запускається тільки після вивчення всієї поточної ситуації на ринку.

Основною метою маркетингу є створення та впровадження відповідної стратегії. Є два типи маркетингових стратегій, спрямована на створення плану реалізації товару; стратегія із залучення споживачів. Весь маркетинг базується на даних складових.

Будь-яке планування має основою певні принципи, завдяки яким формулюються цілі маркетингової компанії, і здійснюється їх реалізація.

Типи маркетингових стратегій поділяються залежно від рентабельності та пріоритетності. Кожна повинна відповідати тому ринковому сегменту, де організація веде свою діяльність. Маркетингова стратегія має створюватися для потрібної галузі окремо. При її підготовці потрібно обов'язково враховувати такі фактори: реклама, вартість, продукція та збут. Кожна фірма оформляє маркетингову стратегію документально у вигляді маркетингової політики.

Суб'єкти маркетингу включають виробників та організації обслуговування, оптові та роздрібні торгові організації, менеджерів з маркетингу та споживачів в цілому. Маркетингова діяльність підприємств бізнесу, з одного боку спрямована, передусім, на задоволення потреб споживачів у товарах і послугах, з іншого, на отримання прибутку підприємства. Від того, як поставлено роботу на підприємстві, її масштабів, комплексу маркетингу залежить і ефективність її діяльності.

Аналізуючи маркетингову діяльність ТОВ «Камаз-Агро», можна сказати, що, до сильних сторін відносять: гарну якість продукції; широкий асортимент свідчить про конкурентоспроможність підприємства. Можливостями для цього підприємства є: розширення ринку продажів; розширення асортименту.

Але є й слабкі сторони: мало знижок та акцій та мало реклами, відсутній сайт, що говорить про низьку впізнаваність продуктів.

Загрозу підприємству представляють: відсутність контролю; наявність на ринку великої кількості товаровиробників та продавців; зміна купівельних переваг.

Оскільки аналіз діяльності показав недоліки в маркетинговій діяльності, то назріло питання про створення проекту рекламної компанії в ТОВ «Камаз-Агро».

Отже, для розробки рекламної кампанії ТОВ «Камаз-Агро» буде розроблено такі заходи:

- участь у виставках сільгоспвиробників;
- проведення рекламної кампанії за рахунок сайту.

Також пропонується маркетинговий контроль. Контроль маркетингу – постійна, систематична і неупереджена перевірка та оцінка становища та процесів у галузі маркетингу. Завданнями та цілями контролю маркетингової служби ТОВ «Камаз-Агро»: виявлення можливостей покращення (зворотний зв'язок); встановлення ступеня досягнення мети (аналіз відхилень); перевірка того, наскільки пристосованість організації до змін умов довкілля відповідає потрібній. Маркетинговий контроль передбачає підрахунок повних витрат на виробництво і збут товару, потім вимірюються витрати на продаж у розбивці за окремими складовими (збут, реклама, транспортування тощо). Далі обчислюються витрати окремо по кожному збутовому каналу та визначаються прибутки та збитки, щоб виявити найбільш перспективні з них та відредагувати збутову політику фірми.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабко Н.М., Мандич О.В., Сєвідова І.О. Поведінка споживача: навч. посібн. Харків: ХНТУСГ, 2020. 170 с.
2. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Формування комплексної системи маркетингу на підприємстві. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Том. 31 (70). № 1. С. 102-108.
3. Багорка М.О., Кадирус І.Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Науково-виробничий журнал «Держава та регіони». Серія «Економіка та підприємництво»*. 2021. №1 (118). С. 42-47.
4. Багорка М.О., Абрамович І.А. Формування комплексної системи аграрного маркетингу підприємства. *Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці»*. 2022. № 1 (87). С. 97-102.
5. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку Київ: Кондор, 2019. 384 с.
6. Вороненко І., Клименко Н. Інноваційний розвиток в умовах цифровізації: оцінка та пріоритети. *Економічна наука*. 2022. № 2. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/2\\_2022/9.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/2_2022/9.pdf).
7. Гамова О.В. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування в контексті стратегічного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 11-15. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/4-2.pdf>
8. Головач К.С., Головач О.П., Трофімчук О.Л. Антикризові заходи та механізм їх реалізації в сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 53-60. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.21.53
9. Глухенька М.В. Стратегічний маркетинг як інструмент антикризового управління підприємством. *Стратегія розвитку України: науковий журнал*. 2019. №2. С. 129-134.

10. Гріщенко І.В., Білецька Н.В., Одінцова О.О. Механізм формування конкурентоспроможності підприємств в сучасних економічних умовах. Економіка та суспільство. 2021.

11. Громяк О. Огляд методів прогнозування для автоматизованої системи керування ресурсами підприємства. *V Міжнародна науково-практична конференція «Мехатронні системи: інновації та інжиніринг»*. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19335/1/MSIE\\_2021\\_P163-164.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19335/1/MSIE_2021_P163-164.pdf).

12. Дашко І. Практика прогнозування показників діяльності підприємства щодо забезпечення конкурентоспроможності. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 46-50.

13. Економічні, соціальні та психологічні аспекти сучасних маркетингових технологій: монографія. Тернопіл. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя. Тернопіль: Шпак В. Б. [вид.], 2019. 231 с.

14. Журенко О.В., Дергалюк Б.В. Антикризовий маркетинг та етапийого реалізації в організації. Розвиток соціально-економічних систем в сучасних умовах: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 2-3 лютого 2018 року). Херсон: Видавництво «Молодий вчений», 2018. С. 94-96.

15. Котлер Ф. Маркетинг – погляд зсередини. 80 концепцій, які має знати кожен менеджер. маркетинг. 2017 – 226 с.

16. Крамар В.В. Основи рекламної діяльності. Львів: Кафедра менеджменту ЛТЕУ, 2019. 265 с.

17. Костриченко В.М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник НУВГП Економічні науки. 2019. випуск 1 (85). С. 90-103. URL: <https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/ve1201910/623>

18. Кащена Н.Б., Чміль Є.Л. Теоретико-методичні засади аналізу інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43.

19. Колот А.М., Герасименко О.О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2020. Т. 10. Вип. 1. С. 33-54.

20. Кузмінська Н. Методичні основи прогнозування інноваційної діяльності підприємств. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1a8146ed-1ab4-42d0-b145-d16a0b5ffb69/content>.

21. Лазебник Л.Л., Войтенко В.О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. Випуск 42. С. 18-22. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf>.

22. Лісова Р.М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносина та світове господарство. 2019. Вип. 24 (2). С. 114-118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2019\\_24%282%29\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24%282%29_24).

23. Ломака С., Гдуля В. Умови цифрової трансформації і складові успіху. URL: <https://www.terrasoft.ua/page/ru/digital-transformation#main-banner>

24. Левицька Д.Р., Ніфатова О.М. Нейромаркетинг як засіб психологічного впливу на споживача. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: матеріали III всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 28 берез. 2019 р.* Київ, 2019. С. 67-72.

25. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації [http://essuir.sumdu.edu.ua/retrieve/82221/ALYONA\\_O\\_LEVYTSKAMethods\\_for\\_Assessing\\_Competitiveness\\_National\\_and\\_Foreign\\_Approaches\\_to\\_Classification.pdf](http://essuir.sumdu.edu.ua/retrieve/82221/ALYONA_O_LEVYTSKAMethods_for_Assessing_Competitiveness_National_and_Foreign_Approaches_to_Classification.pdf)

26. Лиходій В.Г. Сучасна концепція маркетингу та економічна криза. *Актуальні Проблеми Економіки*. 2019. № 12(102) С. 6-12.

27. Наукова та інноваційна діяльність України у 2019 році: стат. збірник. Київ: Державна служба статистики України. – 2020. – 100 с.
28. Нікітін Ю.О., Кульчицький О.І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. Маркетинг і цифрові технології. 2019. Т. 3. № 4. С. 77-87. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/907558.pdf>
29. Ніфатова О.М., Пузирьова П.В. Методичні основи прогнозування інноваційної діяльності та діагностики інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2020. № 3 (85). С. 3-9.
30. Розвиток маркетингу в умовах інформатизації суспільства [Текст]: [колект.] монографія / за наук. ред. канд. екон. наук, проф. Пилипчука В.П.; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". Київ: КНЕУ, 2019. 463 с.
31. Тимошик Н., Василюк Ю. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES\\_2022\\_Vasyliuk\\_J-Competitiveness\\_in\\_conditions\\_166-167.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES_2022_Vasyliuk_J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf)
32. Сафін В.Р. Управління лояльністю споживачів в організації. Харків: Харківський торговельно-економічний інститут КНТЕУ, 2020. 60 с. URL: <https://cutt.ly/CbSBarj>
33. Соколова Л.В., Зінченко М.Е. Традиційні та інноваційні методи маркетингових досліджень. *Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта: матеріали I міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 3 лист. 2020 р.* Харків, 2020. С. 307-310.
34. Соколова Л.В., Зінченко М.Е. Споживчі переваги як об'єкт нейромаркетингових досліджень. *Економічні та безпекові виклики сучасного бізнес-середовища*. Харків, 2020. С. 315-325.

35. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2018 році: аналіт. довідка / Т.В. Писаренко, Т.К. Кваша та ін. Київ: УкрІНТЕІ. - 2019. - 80 с,
36. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: навч. посіб. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, Простір-М, 2020. 437 с.
37. Храпкіна В.В., Трушкіна Н.В. Трансформація підходів у маркетингу в постпандемічний період. Трансформація підходів в управлінні та маркетингу у постпандемічний період: монографія / під заг. ред. В.В. Храпкіної, К.В. Пічик. Київ: Інтерсервіс, 2022. С. 25-37.
38. Чепіжко О.В. Управління конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах невизначеності: дисертація канд. економ. наук: 08.00.04/Чернігівська політехніка. Чернігів. 2021. 270с. URL: <http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/24780?locale-attribute=ru>
39. Шиліпук О.Я Сучасні маркетингові інструменти підприємств в умовах Євроінтеграції. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Тенденції розвитку економіки у 2020 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти». Київ, 1 грудня 2020 року. С. 236.
40. Шарапа О.М. Управління відносинами з клієнтами через впровадження CRM-систем як одна із складових ефективного ведення бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 7(97). С. 175-183.
41. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія] / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2020. 470 с.
42. Яремко А.Д. Стратегічна і тактична платформи адаптивного управління антикризовим потенціалом підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Випуск 1(69). Ч. 2. С. 145-153.
43. Bloomberg, J. Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril URL: [https://moniquebabin.com/wp-content/uploads/articulate\\_uploads/Going-Digital5/story\\_content/external\\_files/Digitization%20Digitalization%20and%20Digital%20Transformation%20Confusion.pdf](https://moniquebabin.com/wp-content/uploads/articulate_uploads/Going-Digital5/story_content/external_files/Digitization%20Digitalization%20and%20Digital%20Transformation%20Confusion.pdf)

44. Capgemini Consulting, MIT Sloan Management “The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry” // URL: [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/The\\_Digital\\_Advantage\\_How\\_Digital\\_Leaders\\_Outperform\\_their\\_Peers\\_in\\_Every\\_Industry.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/The_Digital_Advantage_How_Digital_Leaders_Outperform_their_Peers_in_Every_Industry.pdf)
45. Deloitte «Managing Risk in Digital Transformation» // URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/risk/in-ra-managing-risk-in-digital-transformation-1-noexp.pdf>
46. European Commission “Powering European public sector innovation: Towards a new architecture” // URL: <https://ec.europa.eu/futurium/en/content/powering-european-public-sector-innovation-towards-new-architecture-report-expert-group>.
47. Mary K. Pratt, Jason Sparapani, (2021) Digital transformation. URL: [https://searchcio.techtarget.com/definition/digital-transformation?\\_ga=2.173960227.1880214391](https://searchcio.techtarget.com/definition/digital-transformation?_ga=2.173960227.1880214391).
48. Osterwalder, A., Pigneur, Y An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business / A. Osterwalder, Y. Pigneur // Proceedings of the 15th Bled Electronic Commerce Conference. – 2002. – P. 2.
49. Porter, M.E. Strategy and the Internet / M.E. Porter // Harvard Business Review. – 2001. №79 (3). – P. 63
50. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M.E. Porter. - New York: Free Press, 1980. - P. 26.
51. Porter M.E., Heppelmann J.E., How smart, connected products are transforming competition, Harv. Bus. Rev. (2014). doi:10.1017/CBO9781107415324.004.
52. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>
53. Schumpeter J. Business Cycles / J. Schumpeter. – New York: McGraw – Hill, 1939. – 123 p
54. Global Innovation Index. // WIPO.-

URL:[https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/)

55. The Legatum Prosperity Index™ [Electronic resource] // London: Legatum Institute. URL: [http://media.prosperity.com/pdf/publications/PI\\_Brochure\\_Final\\_Web.pdf](http://media.prosperity.com/pdf/publications/PI_Brochure_Final_Web.pdf).

56. Xu, M. The Fourth Industrial Revolution: Opportunities and Challenges / M. Xu, J. David, S. Kim // International Journal of Financial Research—2018. № 9(2)—P. 91.

57. Human development report [Electronic resource] // New York: the United Nations Development Programme. URL: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/270/hdren\\_complete\\_reprint.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/270/hdren_complete_reprint.pdf)

58. Wade M. Digital Business Transformation. A Conceptual Framework. / M. Wade // URL: <https://www.imd.org/re-search-knowledge/reports/framework/>.

59. Hewlett Packard Enterprise. Digital transformation definition. URL: <https://www.hpe.com/us/en/what-is/digital-transformation.html>.

60. Xu, M. The Fourth Industrial Revolution: Opportunities and Challenges / M. Xu, J. David, S. Kim // International Journal of Financial Research—2018. №9(2)—P. 91.

61. Wade M. Digital Business Transformation. A Conceptual Framework. / M. Wade // URL: <https://www.imd.org/re-search-knowledge/reports/framework/>.

62. International Trade Centre. URL: <https://www.intracen.org/>