

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня магістр**

студентки Луцької Анни Володимирівни

академічної групи 073М-22-2

спеціальності 073 Менеджмент

за освітньо-професійною програмою Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

на тему Розробка маркетингової стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства (за матеріалами ПрАТ «МХП»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Дудник А.В.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Дудник А.В.			

Дніпро  
2023

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ Швець В.Я.

(підпис)

« 25 » вересня 2023 року

**ЗАВДАННЯ  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня магістр**

студентці Луцькій А.В. академічної групи 073М-22-2

спеціальності 073 Менеджмент

за освітньо-професійною програмою Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

на тему Розробка маркетингової стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства (за матеріалами ПрАТ «МХП»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від \_\_\_\_\_ грудня 2023р. № \_\_\_\_\_

<b>Розділ</b>	<b>Зміст</b>	<b>Термін виконання</b>
Теоретично-методологічний розділ	Теоретичні засади управління маркетингом на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності	25.09.2023 р. – 22.10.2023 р.
Дослідницько-аналітичний розділ	Аналіз виробничо-господарської діяльності та конкурентоспроможності ПрАТ «МХП»	23.10.2023 р. – 19.11.2023 р.
Проектно-рекомендаційний розділ	Розробка та обґрунтування заходів щодо удосконалення маркетингу на ПрАТ «МХП» для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства	20.11.2023 р. – 10.12.2023 р.

**Завдання видано**

\_\_\_\_\_ Дудник А.В.  
(підпис керівника)

**Дата видачі** « 25 » вересня 2023 року

**Дата подання до екзаменаційної комісії** « 11 » грудня 2023 року

**Прийнято до виконання**

\_\_\_\_\_ Луцька А.В.  
(підпис студента)

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
1 Теоретичні засади управління маркетингом на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності .....	7
1.1 Сутність управління маркетингом на підприємстві.....	7
1.2 Маркетингові дослідження у зовнішньоекономічній сфері.....	9
1.3 Планування міжнародного маркетингу.....	16
1.4 Особливості аграрного маркетингу.....	19
2 Аналіз виробничо-господарської діяльності та конкурентоспроможності ПрАТ «МХП».....	30
2.1 Аграрний сектор України на сучасному етапі.....	30
2.2 Загальна характеристика ПрАТ «МХП».....	32
2.3 Аналіз конкурентного середовища ПрАТ «МХП».....	38
2.3.1 Аналіз внутрішнього конкурентного середовища підприємства.....	38
2.3.2 Аналіз конкурентоспроможності виробів сільськогосподарської продукції ПрАТ «МХП».....	43
2.3.3 Маркетингові інструменти для проведення аналізу зовнішнього конкурентного середовища .....	51
2.4 Аналіз фінансово-економічних показників підприємства.....	58
3 Розробка та обґрунтування заходів щодо удосконалення маркетингу на ПрАТ «МХП» для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства .....	66
3.1 Основні напрями формування маркетингової стратегії розвитку підприємства.....	66
3.2 Розробка іміджевого веб-сайту для іноземних партнерів ПрАТ «МХП».....	69
3.3 Обґрунтування доцільності удосконалення маркетингу на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП».....	78
Висновки.....	83
Перелік джерел посилання.....	86

## ВСТУП

В умовах сучасного ринку особливу увагу приділяють проблемі розширення можливостей розвитку фінансово-господарської діяльності, збільшення конкурентних переваг, охоплення як внутрішніх, так і зовнішніх сегментів ринку збуту продукції тощо. Переважно, підприємства ведуть господарську діяльність під впливом багатьох факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що характеризуються різним впливом на отримання запланованих цілей функціонування. Активізація євроінтеграційних процесів призвела до стратегічної переорієнтації в системах управління більшості підприємств. Беззаперечно кожне підприємство прагне підвищити ефективність власної зовнішньоекономічної діяльності, реалізуючи сформовану стратегію розвитку в даному напрямі.

Система маркетингу у сфері зовнішньоекономічної діяльності включає в себе комплекс найбільш суттєвих ринкових відносин та інформаційних потоків, які зв'язують підприємства з ринками збуту товарів на міжнародному рівні. Для оптимізації зовнішньоекономічної діяльності в сучасних умовах варто використовувати маркетингову стратегію, яка має формуватися на основі аналізу основних каналів збуту продукції: через оптовиків або підприємства роздрібною торгівлі за кордоном; через посередників, або агентів-імпортерів та агентів-експортерів; через власну збутову мережу за кордон; експортний продаж шляхом прямого збуту кінцевим споживачам [1].

Актуальність дослідження полягає у тому, що маркетинг як важлива складова стратегічного управління підприємством відіграє значну роль у розширенні зовнішніх ринків збуту продукції. Тому, питання розвитку стратегічного маркетингу зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств вимагають удосконалення, зокрема в аспекті пошуку перспективних новітніх наукових підходів до управління ЗЕД господарюючих суб'єктів.

Метою кваліфікаційної роботи ступеня магістр є формування відповідної маркетингової стратегії, яка враховуватиме особливості фінансово-господарської діяльності промислового підприємства, для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, активізації співпраці із країнами бізнес-партнерами.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі ступеня магістр були вирішені такі завдання:

- проаналізовано теоретичні основи управління маркетингом на підприємстві з зовнішньоекономічною діяльністю;
- здійснено аналіз виробничо-господарської діяльності та конкурентоспроможності ПрАТ «МХП»;
- розроблені заходи спрямовані на удосконалення маркетингу на ПрАТ «МХП» з метою підвищення ефективності ЗЕД підприємства;
- проведена оцінка ефективності запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес удосконалення ефективності маркетингу на підприємстві з зовнішньоекономічною діяльністю.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні підходи до впровадження маркетингової стратегії на підприємства з зовнішньоекономічною діяльністю.

Методи дослідження – маркетинговий підхід в менеджменті зовнішньоекономічної діяльності, комплексний метод оцінки конкурентоспроможності та метод експертних оцінок, методика визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, системно-структурний, абстрактно-теоретичний, SWOT-аналіз, метод планування проектів (діаграма Ганта) порівняння, узагальнення, графічний.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з організації виробництва, економічного менеджменту, менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та маркетингу, інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практична значущість результатів дослідження: реалізація запропонованих в роботі управлінських рішень, які спрямовані на удосконалення маркетингу на ПрАТ «МХП» з метою підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства та підвищення конкурентоспроможності його позицій:

1. впровадження веб-сайту для іноземних споживачів та партнерів. Внаслідок чого підприємство отримує зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 80000 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зростає на 14952,1 тис. грн., а чистий прибуток – на 12260,7.

2. участь підприємства ПрАТ «МХП» у виставці «Agritechnica». Внаслідок чого підприємство отримує зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції в проектному періоді на 90 000 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зростає на 16012,13 тис. грн., а чистий прибуток – на 13129,95 тис. грн.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

## 1.1 Сутність управління маркетингом на підприємстві

Основною метою будь-якої фірми на ринку є пошук шляхів вирішення проблем та задоволення потреб споживачів. Даний підхід щодо діяльності підприємства відображає маркетинг, як філософію бізнесу, інструмент досягнення цілей, пов'язаних з виходом на нові ринки, зростанням прибутковості. З іншої сторони, маркетинг – діяльність, функція менеджменту, що існує задля інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень та конкретизації дій щодо організації товарообігу, ціноутворення, збуту та реалізації товарів. Тому, важливим є чітке усвідомлення керівниками підприємств того факту, що маркетинг – це не лише реклама, а, першочергово, стратегічний аналіз з урахуванням наявних та потенційних ризиків. Саме такий підхід забезпечить вихід маркетингу на принципово новий рівень.

Процес управління маркетингом та його вплив на ефективність діяльності підприємства було розглянуто в багатьох працях з менеджменту та маркетингу такими вченими та науковцями: Айсина Р.Г., Антоненко О.М., Тревого О.І., Костюкевич Р.М., Багієв Г.Л., Арєнков І.А., Басовский Л.Є., Вачевський М.В., Долішний М.І., Скотний В.Г., Войчак А.В., Гаркавенко С.С., Герасимчук В.Г., Голубков Е.П., Каніщенко О., Котлер Ф., Балобанова Л.В., Циганкова Т.М. та ін. В роботах як зарубіжних, так і вітчизняних вчених висвітлено та окреслено зміст та механізм формування маркетингового менеджменту на підприємстві [2].

Не зважаючи на велику кількість наукових праць, в даній сфері відсутній чіткий механізм вдосконалення маркетинг-менеджменту на підприємстві, не існує конкретних рекомендацій з раціонального застосування та вирішення нагальних проблем маркетинг-менеджменту в зовнішньоекономічній діяльності

підприємства. Саме на основі маркетингової діяльності проводиться більшість комерційних операцій на світовому ринку. Спеціальними дослідженнями встановлено, що більше 75% комерційних невдач відбувається через помилки в маркетинговій діяльності. Тому майбутнім спеціалістам-менеджерам ЗЕД необхідно уважно і творчо віднестися до вивчення теорії і практики міжнародного маркетингу, досвіду західних і вітчизняних фірм в цій галузі.

Формування маркетингового механізму регулювання зовнішньоекономічної діяльності являє собою застосування керівного впливу держави, міських органів влади до товаровиробників експортоспроможної продукції з метою максимізації їх пропозиції на зовнішніх ринках. Механізм регулювання включає послідовне подолання товаровиробниками нижчих рівнів пропозиції товарів із недостатніми якісними характеристиками з метою досягнення пропозиції на високих ієрархічних рівнях за рахунок підвищення якості товару на все більш представницьких виставках і ярмарках. Зважаючи на це, підприємства розглядають новітні маркетингові підходи до застосування регулюючих механізмів в інтенсифікації зовнішньоекономічних зв'язків із застосуванням факторів попиту і пропозиції. А протиріччя інтересів виробників і споживачів обумовлює об'єктивну необхідність проведення маркетингових досліджень.

Маркетинг являє собою комплекс підходів і методів, орієнтованих на ринок, що служать досягненню цілей підприємств, країн. Ф. Котлер у роботі «Основи маркетингу» дає таке визначення: «Маркетинг – вид людської діяльності, направленої на задоволення потреб за допомогою обміну» [3]. Е.Дихтль і Х.Хершген розуміють маркетинг як «вираження орієнтованого на ринок управлінського стилю мислення, для якого характерні творчі, систематичні, а нерідко й агресивні підходи». У прикладному розумінні маркетинг є процесом прийняття управлінських рішень на основі аналізу факторів зовнішнього ринкового середовища, для чого застосовуються маркетингові дослідження.



## 1.2 Маркетингові дослідження у зовнішньоекономічній сфері

Важливе місце в системі міжнародного маркетингу займає дослідження іноземних ринків, під яким, як правило, розуміють процес пошуку, збору, обробки й аналізу даних про проблеми, пов'язані з маркетингом товарів і послуг. Головна мета маркетингових досліджень – зменшення невизначеності і ризику при прийнятті комерційних рішень.

Маркетингові дослідження, що проводяться на зарубіжних ринках, як правило, містять в собі два великих блока:

1. дослідження ринків;
2. дослідження потенціальних можливостей підприємства.

Перший блок дослідження ринків включає в себе такі аспекти:

- вивчення й аналіз умов ринку;
- аналіз попиту;
- аналіз пропозицій;
- аналіз вимог споживача до товару;
- аналіз перспектив розвитку ринку;
- вивчення форм і методів торгівлі;
- вивчення і оцінка діяльності підприємств-конкурентів;
- вивчення підприємств-покупців товару, що їх зацікавив;
- вивчення комерційної практики, транспортних, торгово-політичних умов;
- вивчення умов руху товарів та ін.

Другий блок – дослідження потенційних можливостей підприємства передбачає:

- аналіз господарської діяльності підприємства;
- аналіз конкурентоздатності підприємства;
- аналіз конкурентоздатності продукції підприємства;
- оцінка його потенційних конкурентних можливостей.

При дослідженні іноземних ринків використовуються традиційні методи та інструменти. Разом з тим тут є своя специфіка, яка визначається об'єктом

дослідження. В залежності від техніки проведення досліджень, характеру інформації, способів її надходження і використання, маркетингові дослідження у зовнішньоекономічній сфері можна розділити на такі види:

1. Кабінетні дослідження. Вони, як правило, проводяться на основі вторинної інформації, яка може бути одержана в результаті вивчення урядових звітів, досьє зовнішньоторгових організацій, комп'ютерних банків даних і т.д. Такі дослідження відносно недорогі і дають можливість одержати відповідь на ряд запитань, що цікавлять підприємство. Наприклад, про стан митного законодавства, стан економіки окремих країн, стан і тенденції розвитку кон'юнктури окремих ринків, торгово-політичні режими, вартість перевезень різними видами транспорту та ін. З кабінетних досліджень і починаються маркетингові дослідження іноземних ринків. Проте такі дослідження не дають можливості одержати відповідь на всі запитання, що цікавлять підприємство, і не всі країни володіють такою інформацією.

2. Польове дослідження. Являє собою дослідження ринку на місці. Воно найбільш складне й дороге, але це самий ефективний метод вивчення ринку. Цей вид дослідження дозволяє отримати первинну інформацію, оцінити реальний споживацький попит і фактори, що його формують, враховувати результати досліджень для розробки керівництвом підприємства тактики поведінки на ринку [2].

Крім розглянутих, використовуються і такі методи дослідження іноземних ринків, як метод пробного продажу, підтримки особистих ділових контактів з представниками іноземних фірм та ін.

У здійсненні маркетингових досліджень виділяють два напрями: внутрішній та міжнародний. Існують відмінності між маркетинговими дослідженнями іноземних та внутрішнього ринків і насамперед це:

- складність одержання первинної інформації;
- нестача (чи відсутності) вторинної інформації;
- значні витрати на проведення польових досліджень;
- необхідність координації досліджень на ринках різних країн.

Маркетингові дослідження можуть проводити підприємством самостійно, або на його замовлення спеціалізованими маркетинговими фірмами. Ефективність таких досліджень залежить від системності та кількості джерел інформації. Шляхи взаємного пристосування інтересів виробників і споживачів можуть бути знайдені за допомогою маркетингових досліджень, для чого необхідно вивчити економічні інтереси як споживача, так і виробника, визначити сфери розбіжностей цих інтересів, знайти спосіб їх мінімізації шляхом розробки ефективної маркетингової стратегії. У зовнішньоекономічній діяльності вітчизняних підприємств регулювання зовнішньоекономічних зв'язків зорієнтоване на міжнародний маркетинг.

З урахуванням цього, маркетинг-менеджмент зовнішньоекономічної діяльності слід визначити як теорію та практику прийняття управлінських рішень на основі аналізу факторів міжнародного ринкового середовища.

Дослідження проблеми необхідності формування системи логічної та обґрунтованої маркетингової поведінки в процесі прийняття рішення про вихід на зарубіжний ринок, застосування сучасних управлінських технологій в умовах інтернаціоналізованого маркетингового середовища і оперативної оцінки ефективності результатів зовнішньоекономічної діяльності, вимагає визначення етапів маркетингової діяльності компанії в процесі міжнародної діяльності (табл. 1), а також виділення найбільш важливих, з погляду особливостей інтернаціоналізації, в окремі алгоритми.

Прийняття рішення щодо процесу виходу та стратегії комерційної діяльності на зарубіжному ринку має відбуватись на основі постійного й регулярного моніторингу внутрішньокорпоративних спрямувань компанії та кон'юнктури обраного ринку, а також послідовної реалізації певних маркетингових заходів з урахуванням результатів та наслідків попередніх етапів стратегічного маркетингового планування.

На процес стратегічного маркетингового планування впливає певна група факторів, що визначає політику фірми на тому чи іншому ринку.

Таблиця 1.1 – Етапи маркетингового управління ЗЕД

№	Назва етапу	Опис
1	Інформаційний	- аналіз стану компанії і її можливостей; - моніторинг світового товарного ринку; - маркетингові дослідження ринку і т.д.
2	Аналітичний	- висування ,оцінка і субординація цілей; - обґрунтування вибору та привабливості ринків; - фінансове обґрунтування.
3	Стратегічного планування	- обґрунтування стратегії виходу на зовнішній ринок; - визначення основних пріоритетів виробничо-комерційної поведінки фірми; - вибір стратегічного охоплення ринку.
4	Оперативний	- розробка оперативного плану; - узгодження та реалізація заходів з маркетингу - вирішення проблем логістики та сегментації.
5	Маркетинговий контроль	- формальний контроль; - неформальний контроль

Дані фактори не лише визначають доцільність виходу на ринок з точки зору присутності на ньому вільних ніш, структури попиту на товар чи послугу та ступеня впливу на бізнес різноманітних інститутів, але й дозволяють зробити висновки про адаптаційні можливості фірми в умовах ринкової невизначеності (рис. 1.1).

В контексті даного питання доцільно розглянути основні тенденції розвитку сучасного міжнародного бізнесу. Що стосується зовнішнього маркетингового середовища, то останнім часом прослідковується динамічна зміна смаків та уподобань споживачів, котрі притримуються принципів усвідомлення власних потреб.

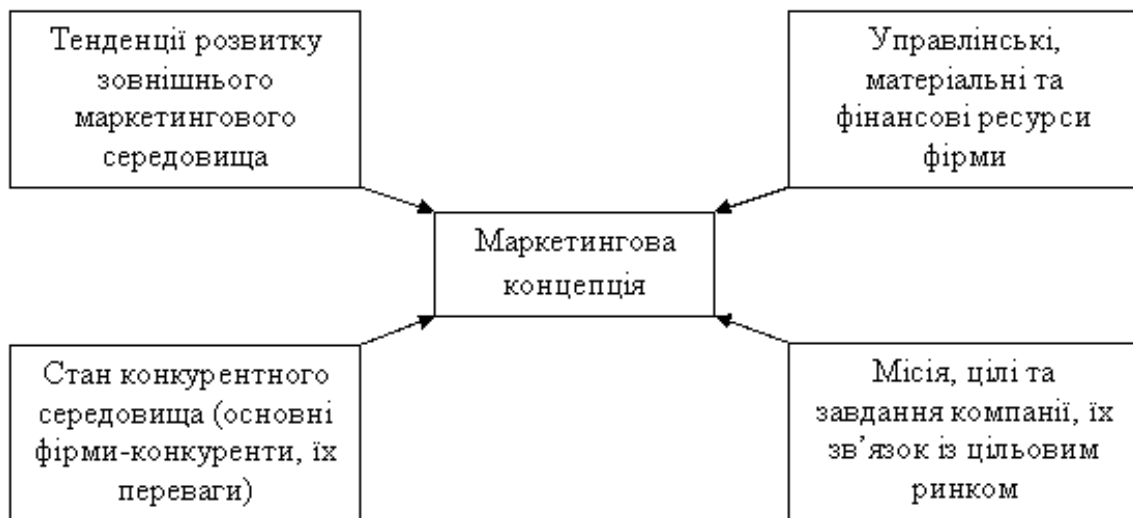


Рисунок 1.1 – Основні групи факторів, що впливають на формування стратегії маркетингової діяльності міжнародних фірм [5]

В той же час слід вирізняти особливості маркетингової поведінки суб'єкта в умовах інтернаціоналізованого вітчизняного ринку або зарубіжного маркетингового середовища, які можуть відзначатися рисами різного рівня інтернаціоналізації бізнесу від експортного до глобального [4].

Відповідно спостерігається поступове узагальнення маркетингових атрибутів від специфічного набору делегованих «домашніх» етноцентрично орієнтованих маркетингових заходів, що тією чи іншою мірою адаптуються до умов конкретного зарубіжного ринку, до стандартизованих програм глобального маркетингу [6,с.41].

Крім того, маркетингова поведінка компанії залежить від інтенсивності проникнення та складності здійснюваних операцій. Більшість українських компаній, не маючи досвіду організації інтенсивних форм присутності на зарубіжних ринках, здійснюють, як правило, експортні операції на засадах непрямого експорту. За цих умов основні функції міжнародного маркетингу перекладаються на посередників, залучених до експортної угоди. Проблема полягає в неможливості розвитку засад міжнародного маркетингу, адекватного сучасним умовам організації виробничо-комерційної і маркетингової діяльності

в інтернаціоналізованому і конкурентонапруженому економічному просторі. Як показує досвід, зовнішньоекономічні зв'язки здійснюються не системно і планово, а спонтанно і персоніфіковано, тобто завдяки особистому ентузіазму окремих керівників, що прямо не пов'язано зі створенням та використанням сталих конкурентних переваг і міцного міжнародного іміджу. Це супроводжується формуванням пасивної бізнес-позиції.

Згідно з результатами опитувань компаній, що працюють в умовах інтернаціоналізованого українського ринку, рівень використання активних інструментів міжнародного маркетингу серед вітчизняних компаній дуже низький і відповідає потребам формування активної бізнес- поведінки і високої конкурентоспроможності. Це підтверджують і попередні дослідження українських маркетологів, які доводять, що приблизно третина вітчизняних компаній намагаються реалізувати існуючі товари не стимулюючи їх за допомогою маркетингових заходів, і лише приблизно 20% прагнуть працювати на ринках і сегментах з урахуванням довгострокових цілей фірми, пов'язаних з розширенням її міжнародної діяльності [7].

Існує багато підходів до визначення доцільності застосування тих чи інших маркетингових інструментів у процесі інтернаціоналізації виробничо-комерційної діяльності компанії. Фактично в кожному окремому випадку, як показує досвід, обирається свій оригінальний набір маркетингових дій, які становлять більш або менш цілісну систему міжнародного маркетингу. Узгодженість, власне системність заходів залежить від підприємницьких традицій та ринкових спрямувань компанії, конкурентної напруженості ринку, рівня і інтернаціоналізації діяльності, міжнародного іміджу тощо.

Компанія на основі існуючої більш-менш глибокої інформації приймає рішення щодо можливостей міжнародної експансії і буде так званий ціннісний ланцюг, що відображає суть її зовнішньоекономічних планів та пріоритетів і відповідних «системних засобів вираження і категоризації видів діяльності» [6]. Застосування ідеї ціннісного ланцюга до зовнішньоекономічної діяльності сприяє створенню механізму маркетингового забезпечення міжнародної

діяльності. Дієвість цього механізму залежить від достовірності маркетингової інформації, правильності оцінки ринкових перспектив та адекватності рівня інтернаціоналізації маркетингових зусиль. Проте міжнародні маркетингові дослідження недоступні всім учасникам зовнішньоекономічної діяльності через складність застосування загальноприйнятих методик до інтернаціоналізованого ринкового середовища через:

- збільшення кількості факторів, що впливають на діяльність фірми й імовірність непередбаченої взаємодії між ними (мити, податки, портові збори, зміни курсу іноземної валюти, інші способи транспортування, документація тощо);

- незнайоме оточення і відсутність інтуїтивного розуміння відмінностей у споживчих мотиваціях і перевагах в іншій країні (інша культура, політична система, мова, стратифікація суспільства, особливості місцевого законодавства, технологічний рівень, стан економіки країни), різноманітні соціальні і культурні перешкоди;

- фізичні чи механічні обмеження в отриманні інформації й організаційні можливості оцінки іноземного маркетингового оточення; неможливість використання місцевих чи міжнародних баз даних (наприклад, унаслідок незнання мови або високої ціни послуг).

Наступний етап – стратегічні перспективи і оперативні рішення – має багато аспектів і особливостей, що впливають на міжнародну маркетингову поведінку. Проте однією з найважливіших умов є успішне поєднання економічних інтересів учасників ринку, зокрема суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, і держави. Це складне питання вирішується шляхом узгодження – теоретичного, а іноді й документального – зацікавленості держави в тій чи іншій міжнародній спеціалізації і можливостями інтернаціоналізації діяльності окремих суб'єктів. Тому для багатьох країн принциповим питанням є визначення товарних, галузево-кластерних, територіальних пріоритетів міжнародного співробітництва, а для компаній – орієнтація професійних інтересів на сферу визначених пріоритетів. Можна зазначити, що успішна міжнародна діяльність

українських суб'єктів господарської діяльності певною мірою залежить від обґрунтованої зовнішньоекономічної політики держави в усіх її проявах.

### 1.3 Планування міжнародного маркетингу

Важливою обставиною формування механізму маркетингової поведінки компанії в міжнародному бізнес-середовищі є ступінь активності виходу на зарубіжні ринки, в основі якої лежить або нестримне прагнення до міжнародної експансії, або пасивне слідування певним обставинам. Використання міжнародного маркетингу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю насамперед вимагає його планування, розробки стратегічної маркетингової програми. Важливо відзначити, що стратегічна маркетингова програма складає основу загального стратегічного плану фірми в галузі зовнішньоекономічної діяльності.

Планування міжнародного маркетингу має свої стадії:

- аналіз середовища діяльності підприємства і прогнозування тенденцій його розвитку;
- визначення системи завдань на основі загальних завдань підприємства;
- визначення пріоритетних напрямків діяльності;
- сегментація іноземних ринків, вибір цільових сегментів;
- розробка стратегії виходу підприємства на іноземні ринки і поведінки на них;
- розробка заходів маркетингового комплексу;
- організація міжнародного маркетингу підприємства;
- контроль за досягненням завдань міжнародного маркетингу і, за необхідності, корекція стратегії міжнародного маркетингу.

Для вибору оптимальної стратегії виходу на зарубіжні ринки компанії, що перебувають на стадії розвитку міжнародних відносин, необхідно розробити власний механізм обрання найбільш вигідної маркетингової стратегії відповідно



ринкових умов та факторів, що є вирішальними на даному ринку (конкурентні умови, наявність ресурсів, структура попиту, місія та цілі).

Серед основних критеріїв класифікації маркетингових стратегій виділяють наступні[8]:

- залежно від терміну реалізації, стадії життєвого циклу товару;
- загального стану фірми-виробника;
- за елементами комплексу маркетингу;
- видом диференціації;
- методом обрання цільового ринку;
- за ступенем сегментації ринків збуту.

Компанії, зорієнтовані на міжнародну діяльність, повинні керуватися відповідними алгоритмами, щоб визначити свої можливості на зарубіжному ринку відповідно до власних цінностей та інтересів, і лише потім визначати маркетингову стратегію для їх реалізації. Таким чином, ще одним важливим елементом маркетингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності українських суб'єктів виступає їх так звана ділова позиція у формі активної ініціації бізнесу. Але це стає можливим лише за умов використання сучасних підходів до вирішення питань управління, що має сприяти формуванню позитивного іміджу окремих видів бізнесу, зокрема продуктів та компаній, а також країни в цілому, і реалізації агресивної комплексної стратегії міжнародного маркетингу.

У цих умовах важливим завершальним компонентом міжнародної маркетингової діяльності є ускладнення функцій контролю за результатами управлінських впливів, зокрема розробка показників і системи їх обчислення щодо типів та кількості ринків, ріння інтернаціоналізації маркетингових зусиль, територіального охоплення, ініціативності компанії в процесі залучення до світогосподарських зв'язків, досвіду і підготовки персоналу.

Певну складність являє собою відзначення ефективності заходів міжнародного маркетингу, що досліджується через систему показників управлінської діяльності в інтернаціоналізованому ринковому середовищі [7].

Функції контролю можна розглядати з точки зору відповідності організаційної структури завданням міжнародної діяльності; результатів діяльності та взаємодії функціональних підрозділів компанії; фінансових показників; кваліфікації персоналу; іміджевих наслідків тощо.

Формалізований контроль сприяє оптимізації управлінських функцій міжнародного маркетингу і підсумовує результати успішності міжнародної маркетингової поведінки компанії.

Підприємства, що виходять на світовий ринок, опиняються в умовах жорстокої конкурентної боротьби. Щоб вижити в цій боротьбі і досягти успіху, необхідно використовувати можливості маркетингу. Саме на основі маркетингової діяльності проводиться більшість комерційних операцій на світовому ринку [9]. Міжнародний маркетинг ґрунтується на принципах внутрішнього (національного) маркетингу, тому використані в ньому стратегії, принципи і методики являються характерними і для міжнародного маркетингу.

На думку деяких науковців, особливої різниці між маркетингом «внутрішнім» (під час діяльності на національному ринку) і експортним немає [10]. Принципи маркетингової діяльності в обох випадках ідентичні. Але існує певна специфіка експортного маркетингу, що зумовлена особливостями функціонування закордонних ринків.

По-перше, зовнішні ринки висувають значно вищі вимоги до пропонованих товарів, їх сервісу, реклами і т. ін.

По-друге, вивчення зовнішніх ринків, їхніх можливостей, що є вихідним моментом експортної маркетингової діяльності є ще більш складним і трудомістким процесом, ніж вивчення внутрішнього ринку. Звідси існує необхідність створення підприємствами-експортерами дослідних підрозділів, або отримання від спеціалізованих фірм-консультантів, що існують в країні, де пропонується експорт платної інформації про товарний ринок.

По-третє, ефективна діяльність на зовнішньому ринку вимагає творчого використання маркетингових методів.

По- четверте, відповідати вимогам світового ринку , пропонувати такі експортні товари, які навіть через певний період після виходу на ринок відрізнятимуться високою конкурентоздатністю.

Дослідження особливостей управління маркетингом на підприємстві, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, показало, що при виході на зовнішній ринок виникає принципово нова ситуація, більш різноманітнішим стає зовнішнє середовище, збільшується число факторів, що впливають на прийняття рішень. Це призводить до того, що:

- підвищується ступінь невизначеності в діяльності підприємства;
- зростає ступінь ризику, з'являється додатковий ризик його діяльності;
- збільшується потреба в інформаційному забезпеченні підприємства;
- підвищуються вимоги до координації різних напрямків і сфер їх діяльності.

Все це і визначає специфіку міжнародного маркетингу, робить необхідним його використання в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю. Він входить до складу функцій, які здійснює підприємство в рамках зовнішньоекономічної діяльності. А також являє собою самостійну галузь діяльності підприємства при виході на зовнішні ринки.

Використання системи маркетингу в управлінні зовнішньоекономічної діяльності підприємства в неповній мірі має негативні наслідки для його розвитку та процвітання .Очевидно, що більш активна позиція українських суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності у впровадженні системи управління маркетингом дала б змогу значно покращити якісний рівень роботи, зміцнити імідж та конкурентноспроможність на світових ринках.

#### 1.4 Сутність та інструменти маркетингових комунікацій підприємств агропромислової галузі

Будь-яке аграрне підприємство повинне приділяти увагу не тільки розробці гарної продукції та послуг, встановленню на них привабливої ціни й

наближенню до них споживачів цільового ринку; воно також повинне мати безперервний комунікаційний зв'язок з існуючими й потенційними клієнтами, відігравати роль «джерела комунікації й генератора різних засобів із просування інформації про послуги на ринку» [1].

Процес маркетингових комунікацій у сфері підприємств агропромислової галузі – двосторонній. Обидві складові цього процесу – вплив на цільові аудиторії, з одного боку, і одержання зустрічної інформації – з іншого, – єдині.

Визначимо сутність маркетингових комунікацій. Маркетинговими комунікаціями називається особлива діяльність, сукупність засобів і конкретні дії, пов'язані з пошуком, аналізом, генерацією й поширенням інформації, важливої для учасників маркетингових відносин.

Як сукупність засобів, комунікація – це комплекс носіїв і методів передачі маркетингової інформації.

Цілі маркетингових комунікацій спрямовані на виконання маркетингових завдань, таких як позиціонування товару, збільшення кількості покупців і обсягу продажів і т.д. Нижче наведений список допоміжних, дочірніх цілей, кожна з яких є підлеглою стосовно головних цілям:

- інформування та сповіщення потенційних споживачів про існуванні продукції та фірми;
- формування мотивації покупця;
- створення або актуалізація потреб і бажань споживачів;
- формування або підтримка позитивних відносин з споживачами, партнерами й працівниками компанії;
- створення позитивного іміджу компанії;
- інформування громадськості про дії, що проводяться компанією;
- залучення уваги цільової аудиторії;
- інформування про властивості товарів і послуг компанії;
- створення позитивного відношення до марки товару або продукції;
- стимулювання продажів;
- нагадування про компанію і її продукції (послугах).

Комплекс маркетингових комунікацій визначається маркетинговою політикою комунікацій, яка прийнята на підприємстві. Маркетингова політика комунікацій синтезує всі переваги маркетингу та досягнення сучасної теорії комунікацій. Поєднуючись, вони дають такий спільний ефект, який перевищує ефект кожного з них окремо. Розглядаючи функції маркетингових комунікацій, можна визначити, що комунікаційні заходи у глобальному сенсі є інструментом інформування споживачів та формують образ фірми та її продукції [5].

Комунікації мають бути підпорядковані цілям та завданням маркетингу – Т.І. Лук'янець пропонує наступну модель урахування потреб виробників у заходах із маркетингової політики комунікації (рис. 1.2).

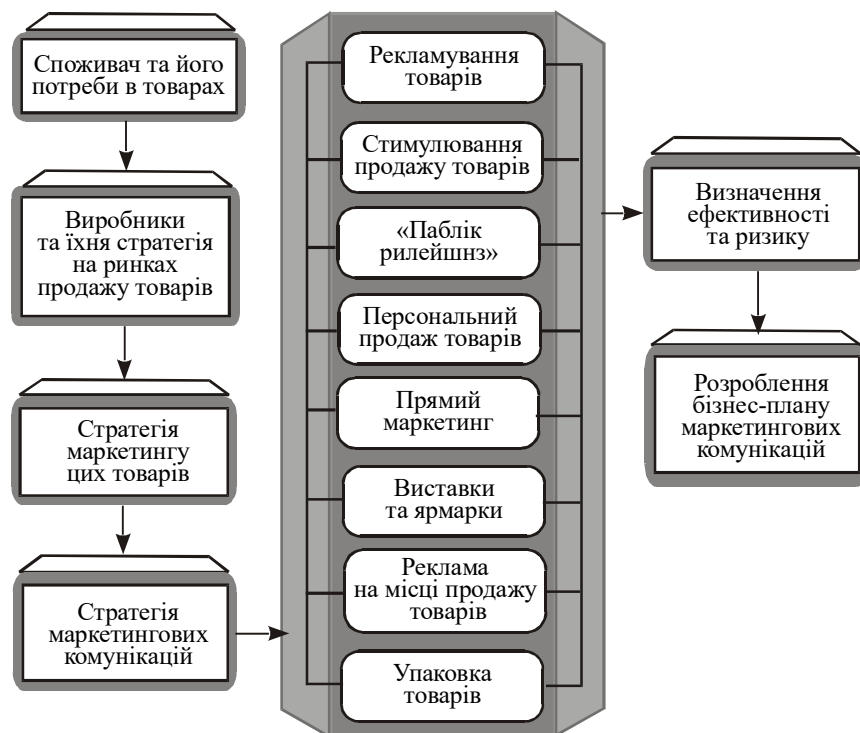


Рисунок 1.2 – Модель урахування потреб виробників у заходах із маркетингової політики комунікації [8]

У поняття комунікаційного комплексу включається такі основні елементи як реклама, стимулювання збуту, персональний продаж, зв'язки з громадськістю. Однак слід зауважити, що комунікаційну функцію також виконують і інші елементи комплексу маркетингу: наприклад, дизайн товару, його

характеристики, упаковка і ціна говорять споживачеві значно більше про товар, ніж його реклама.

Усі складові маркетингової політики комунікацій тісно пов'язані між собою і мають спільну мету — прискорити просування товарів на цільових ринках, спонукати покупців до активних дій. Але ці складові допомагають досягти спільної мети різними способами (рис. 1.3) [8].

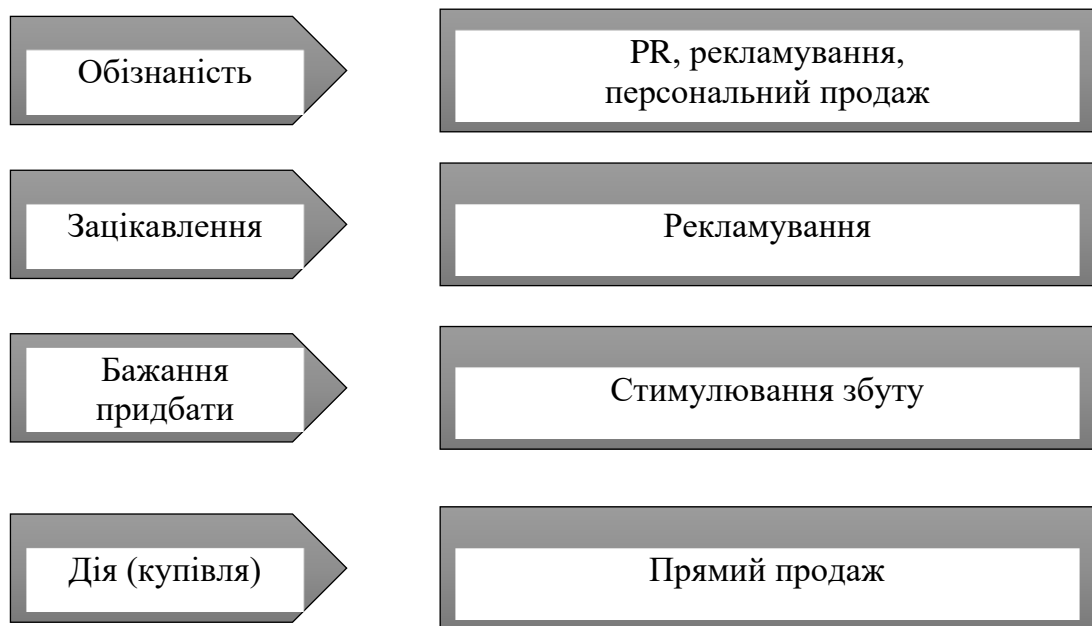


Рисунок 1.3 – Застосування інструментів маркетингових комунікацій на різних стадіях купівлі

В останні десятиріччя відбуваються певні зміни в наведеному ранжируванні: у соціально-етичному маркетингу на одне з чільних місць поступово виходить робота з громадськістю, усе більшу роль починає відігравати прямий маркетинг, коли продаж товару відбувається без посередників, тобто клієнт замовляє вибрану в каталозі річ телефоном або, наприклад, через Інтернет і отримує її поштою [8].

Гаркавенко С.С. пропонує наступну класифікацію інструментів маркетингових комунікацій [6] – рисунок 1.4.

Розглянемо більш детально кожен інструмент комунікацій [4]:

1) Реклама.

Сучасна теорія маркетингу трактує рекламу як «неособисті форми комунікації, здійснювані за допомогою платних засобів поширення інформації з чітко вказаним джерелом фінансування». Слід розрізняти рекламу як частину маркетингу і рекламу взагалі. Основна функція реклами в маркетингу – інформувати споживача про споживчі властивості товарів і діяльності виробників. Через цю призму і слід розглядати рекламну діяльність.

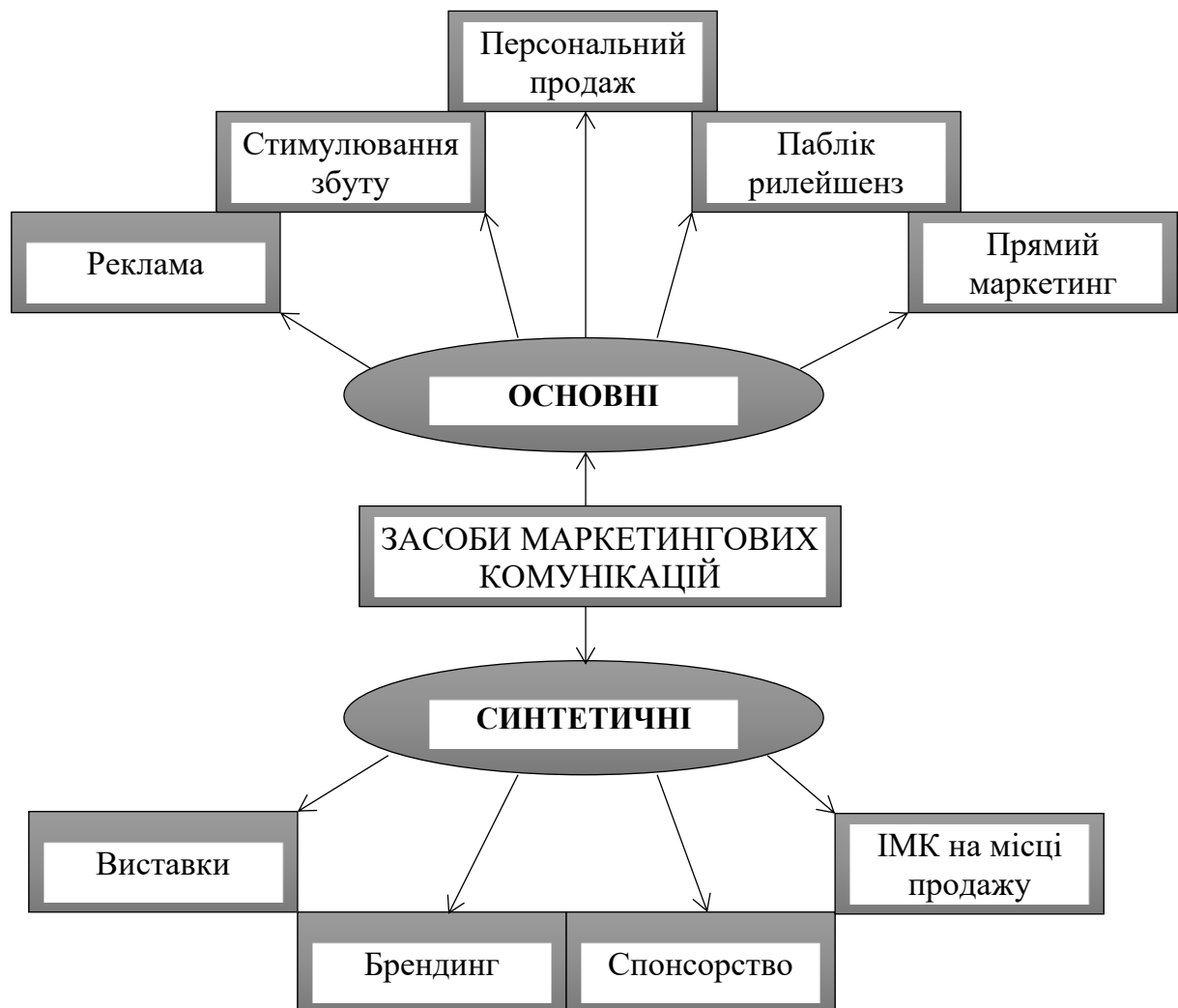


Рисунок 1.4 – Класифікація засобів маркетингових комунікацій

Ефективність дії реклами на споживачів визначається оцінкою просувних товарів, що міститься в рекламі, і аргументацією в їх користь. Якщо споживач не виявляє таку оцінку і аргументацію, то ефективність реклами істотно знижується.

Рекламні аргументи на користь товару можна розділити на два види:

- об’єктивні аргументи – логічно розкривають особливості рекламованої продукції;

- суб’єктивні аргументи – певні емоції, що формують у споживачів асоціації. У будь-якому випадку в рекламному зверненні повинна міститися деяка унікальна торгова пропозиція для споживача, яка свідчить: «Купи пропонований товар, і ти отримаєш цю специфічну вигоду». Рекламна пропозиція повинна кардинально відрізнитися від усіх пропозицій конкурентів. Її унікальність може бути пов’язана з унікальністю або товару, або цільового ринку, або самого рекламного звернення. Без унікальності пропозиції не варто розраховувати на унікальність попиту.

Щоб реклама була ефективною, вона повинна запам’ятовуватися споживачам, а це залежить від її цінності і інформативності. Зазвичай в маркетингу виділяють три види сприйняття рекламної інформації :

- затребувана інформація, яка доступна, зрозуміла і швидко запам’ятовується; для такої інформації не потрібні дорогі засоби реклами;

- випадкова інформація, яка не запам’ятовується або запам’ятовується насилу: така інформація «прив’язується» до носія реклами; потенційний споживач повинен знати, де при необхідності шукати рекламну пропозицію, завдання продавця тут – виявитися в потрібний час в потрібному місці;

- непотрібна інформація, яку споживач ігнорує або вона його дратує: непотрібна інформація є присутньою завжди, оскільки не буває, щоб товар був затребуваний абсолютно усіма; питання в тому, яка частина аудиторії сприймає рекламну інформацію як непотрібну, а яка – як випадкову або затребувану.

Як тільки споживач усвідомлює свою потребу в рекламованому товарі, він готовий до ухвалення рішення про його купівлю. Завдання маркетингу при плануванні рекламних заходів – правильно визначити цільову аудиторію і засоби донесення інформації про товар. Не намагатися змусити покупця насильно придбати товар, а сприяти його самостійному рішенню про придбання.

2) Особисті (прямі) продажі.



Особисті продажі – це комунікаційний інструмент, частина просування товарів, що включає їх усне представлення з метою продажу у бесіді з потенційними покупцями. Інша назва цієї діяльності – прямий (директ-) маркетинг. Він не вимагає додаткових фінансових вкладень і виступає в якості більше високого рівня організації бізнесу, чим банальна роздрібна торгівля або надання побутових послуг.

Як мінімум цей інструмент маркетингових комунікацій має на увазі знання торговим персоналом особливостей застосування і обслуговування товарів, що продаються, а також кваліфіковане обслуговування покупців. Йдеться про комунікативні технології просування товару в процесі спілкування з покупцями. Продавець в торговому залі покликаний надати покупцеві «останній аргумент» на користь ухвалення рішення про купівлю товару. Ігнорування методів прямих продажів може привести до істотного їх скорочення, навіть якщо усі інші умови маркетингу дотримані. Так, приміром, якщо товар дешевий і якісний, розташування магазину ідеальне, асортимент величезний і рекламна кампанія ефективна, але продавці відрізняються грубістю і незацікавленістю в спілкуванні, продажі в торговій точці навряд чи будуть успішними.

Суть особистих продажів зводиться до того, щоб перетворити торгового агента з простого приймача замовлень від споживачів в їх активного добувача. Організація особистих продажів ґрунтується на використанні двох основних підходів :

- орієнтація на продажі: метод агресивних продажів, що передбачає дискредитацію конкурентів, перебільшення достоїнств власних товарів і скидки за негайну купівлю. Девіз такого підходу : «Продажі за всяку ціну»;

- орієнтація на клієнта: метод участі в рішенні проблем клієнтів. Базується на виявленні потреб потенційних клієнтів і пропозиції способів їх задоволення. Девіз такого підходу : «Продажі через співпрацю».

Особисті продажі мають низку переваг, серед яких можна виділити :

- індивідуальний підхід до кожного споживача і можливість передачі значного об'єму інформації;

- менший, ніж в рекламі, розмір витрат, що не приносять фінансового результату;
- зворотний зв'язок із споживачами, що дозволяє своєчасно коригувати рекламні кампанії і виробничий процес.

Основним недоліком особистих продажів є вищий рівень оборотних витрат, чим в традиційній торгівлі, оскільки стосунки усередині торгової мережі часто будуються за принципом «піраміди». Особисті продажі найбільш ефективні тоді, коли продавець має ексклюзивний товар на ринку. Якщо товар продається одночасно комівояжерами і роздрібною торгівлею, то особисті продажі неминуче втрачають конкурентоспроможність, оскільки товар втрачає ексклюзивність в очах покупців.

В цілому особисті продажі надзвичайно ефективні при рішенні ряду маркетингових завдань: виявлення потенційних клієнтів, збору інформації про ринок і т. д. Опора на торговий персонал дозволяє ефективніше здійснювати контакти із споживачами і швидше реагувати на будь-які зміни ринкової ситуації.

3) Паблік релейшнз (PR, публісіті) є різновидом зв'язків з громадськістю, будучи неособистим і не оплачуваним спонсором стимулюванням попиту на товар за допомогою поширення комерційно важливої або іміджевої інформації як самостійно, так і через посередників. Метою PR є привертання уваги потенційних споживачів без витрат на рекламу.

Основні інструменти PR:

- виступи – участь представників фірми у відкритті різних заходів, вітальні слова і т. п.;
- заходи – організація прес-конференцій і онлайн-зустрічей, проведення семінарів і ювілеїв, участь у виставках, змаганнях і конкурсах та інше;
- новини – надання засобам масової інформації сприятливих новин про підприємство, його продукцію і співробітників (прес-релізи);

– публікації – річні звіти, інформаційні бюлетені, брошури, журнальні або газетні статті і інші друкарські матеріали, використовувані в якості інструментів впливу на цільові ринки;

– спонсорство – виділення часу, грошових і матеріальних ресурсів для сприяння організації добродійних, спортивних і інших суспільно значущих заходів;

– засоби ідентифікації – використання емблеми (логотипу) підприємства, писального паперу з водяними і іншими знаками, багатоколірного друку, візитних карток, створення веб-сайтів, розробка єдиного стилю і дизайну приміщень, введення уніформи для співробітників, поширення брошур про підприємство і т. д.

4) Прямий маркетинг (директ-маркетинг) – безпосереднє спілкування продавця / виробника з кінцевим покупцем, розраховане на певну реакцію шляхом використання різних засобів комунікацій (телефон, телебачення, реклама в Інтернет, каталоги тощо) [6].

5) Стимулювання продажів.

Стимулювання продажів – це сукупність заходів, покликаних сприяти просуванню продукції, що включає ті заходи, які безпосередньо пов'язані із взаєминами в системі збуту і просування продукції. Характерною особливістю заходів по стимулюванню продажів є їх прямиий зв'язок із споживчими властивостями продукції, її ціною або системою збуту.

Стимулювання покупців впроваджується з метою спонукання споживачів здійснювати більше покупок. Форми стимулювання покупців можуть бути різні: конкурси, ігри і лотереї; програми лояльності (знижки при повторній купівлі, дисконтні карти); акції з нагоди виведення товару на ринок або з іншого приводу; демонстрація товарів промоутерами; безкоштовні зразки (пробники), пільгові талони і т. д.

Стимулювання контрагентів впроваджується з метою спонукання їх збільшити об'єми торгових угод і зосередитися на просуванні продукції постачальника. Форми стимулювання контрагентів можуть бути різні: надання

агітаційних матеріалів і торгового устаткування; допомога в навчанні торгового персоналу; проведення конкурсів за підсумками продажів, авторизований дилер і т. п.; надання супутніх послуг (юридичних, інформаційних і т. д.).

Стимулювання торгового персоналу впроваджується з метою спонукати торгових співробітників направляти більше зусиль на поліпшення якості обслуговування і залучення споживачів. Форми стимулювання торгового персоналу можуть бути різні: змагання по продажах між працівниками; матеріальне (премії, бонуси) і моральне (грамоти, дошка пошани) стимулювання; навчання, лікування і перепідготовка персоналу коштом фірми; оплати путівок працівникам, що не мають нарікань з боку працедавця, та ін.

б) Виставка – це концентроване відображення існуючої ситуації в тієї або іншій сфері на ринку. Підприємство, ухвалюючи участь у виставці, може для себе чітко прояснити ситуацію на ринку: діапазон і якість продукції, що випускається ними, послуги, доступні покупцям подібних товарів, а також кількість конкуруючих організацій. Підприємство має можливість простежити залежність вартості товарів, представлених на виставці, від їхньої якості. Багато в чому це допомагає скорегувати цінову політику самої компанії.

Аналітики підприємства можуть прояснити на виставці ситуацію, що утворюється на ринку, тобто визначити які ніші супутніх або подібних товарів ще не зайняті на ринку, а також вони мають можливість прорахувати, чи доцільний запуск нової лінії товарів.

7) Брендинг – діяльність із створення й реалізації бренду й управління ним. Бренд – образне поєднання самого товару або послуги з набором властивих йому характеристик, очікувань і асоціацій, які виникають у споживача товару. Ціль брендингу – створення чіткого образу бренду й чітке формування напрямку комунікацій. Брендинг включає в себе роботи з дослідження ринку, позиціонування продукту, створенню імені (brand name), дескриптора, слоган, системи візуальної й вербальної ідентифікації (товарний знак, фірмовий стиль, упакування, спеціальні звуки і т.д. ), використання ідентифікаційних і комунікаційних носіїв, що відбивають й транслюють ідею бренду.

8) Спонсорство – система взаємовигідних договірних відносин між спонсором, який є постачальником засобів, ресурсів і послуг, і реципієнтом – стороною, здобуває в особі індивідів, груп, організацій із метою досягнення спонсором певних маркетингових комунікаційних цілей.

9) Інтегровані маркетингові комунікації на місці продажу – комплексний синтетичний засіб маркетингових комунікацій, який вимагає елементів і прийомів реклами, стимулювання збуту, персонального продажу паблік рилейшнз і інших синтетичних комунікаційних засобів (виставки, фірмовий стиль, упакування) у місцях продажу товарів. Інтегровані маркетингові комунікації в місці продажу можна розглядати як комунікаційну складову мерчандайзингу. Основними комунікаційними цілями інтегрованих маркетингових комунікацій на місці продажів є: заохочення покупця до покупки; інтенсифікація процесу продажу; презентація товарів-новинок; інформаційне забезпечення покупця.

## 2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «МХП»

### 2.1 Аграрний сектор України на сучасному етапі

Агропромисловий комплекс – найважливіша системоутворююча сфера економіки нашої країни, що формує продовольчу та екологічну безпеку, демографічний, трудовий та поселенський потенціал територій, що здійснює вирішальний вплив на здоров'я та якість життя населення. Вже сьогодні можна говорити про провідну роль агропромислового комплексу, який визначає пріоритети розвитку територіальних економічних систем в постіндустріальному періоді. Основою комплексу є сільське господарство – одна з найважливіших галузей виробничої сфери, яке займається вирощуванням сільськогосподарських культур і розведенням тварин для забезпечення населення продуктами харчування, а промисловості – сировиною. Сільське господарство як галузь має ряд особливостей, які у значній мірі визначають результати діяльності аграрних підприємств.

У 2021 р. в АПК було сформовано понад 10,% ВВП країни, ця частка була найвищою серед усіх секторів економіки. Загалом на агропромислову продукцію припадає найбільша частка загального експорту України – близько 41% на рік. Також у 2021 році сільське господарство показало найвищий приріст виробництва – 14,4%. А за підсумками року на сільськогосподарських підприємствах виробництво збільшилось на 19,2%.

Сільське господарство як ключова галузь аграрного сектору останніми роками, за незначними виключеннями, демонструвало позитивну динаміку.

Проте, незважаючи на в цілому позитивні досягнення аграрного сектору, наявний ресурсний потенціал дозволяє не тільки закріпити отримані результати, а й значно наростити виробництво якісної і безпечної сільськогосподарської продукції, підвищити експортний потенціал галузі. Водночас сучасна модель

функціонування сільськогосподарського виробництва не спроможна зробити суттєво якісний стрибок у своєму розвитку, забезпечити вирішення соціально-економічних проблем села, реалізувати повною мірою той потужний природно-ресурсний потенціал, яким володіє галузь. Цьому заважає низка системних перешкод, які не вдалося подолати протягом тривалого періоду реформування сільськогосподарської галузі, головними з яких є [13]:

- недосконалість функціонування організаційно-правового механізму підтримки розвитку аграрного сектора;
- низька виконавча дисципліна в державних органах влади;
- несвоєчасне введення інновацій в аграрному секторі;
- обмеженість фінансових ресурсів за відсутності необхідних обсягів власних обігових коштів;
- ускладнення доступу до позичкових та залучених банківських кредитів і їх високої відсоткової ставки.

На рівні державного управління сьогодні є усвідомлення подальшого негативного впливу наявних проблем на економіку країни, і вживаються відповідні заходи щодо їх вирішення. Запропоновано ряд заходів задля розвитку ефективного функціонування агропромислового комплексу. Зокрема, з метою поліпшення фінансового стану агросектора регіонів необхідна:

- розробка нової системи ціноутворення на сільськогосподарську продукцію, що включає в себе цільові, гарантовані (захисні), заставні, орієнтовані (рекомендаційні) ціни;
- створення та впровадження у виробництво високопродуктивних сортів і гібридів сільськогосподарських культур, нових порід тварин і птиці;
- стимулювання агроекологічної діяльності, зокрема, розвитку альтернативного органічного агровиробництва;
- формування високоосвічених професійних кадрів;
- створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу країни, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих,

безпечних, енерго та ресурсозберігаючих технологій, виробництва та реалізації нових видів конкурентоздатної продукції;

- фінансова підтримка, здійснення сприятливої кредитної, податкової і митної політики у сфері інноваційної діяльності; використання експортних переваг України;

- закріплення на традиційних ринках та активізація пошуку нових ринків збуту;

- залучення до спільних дій щодо організації сільськогосподарського виробництва та виготовлення готової харчової продукції органів місцевого самоврядування.

Без високоефективного і конкурентоспроможного аграрного сектору неможливо вирішити стратегічні завдання розвитку соціально орієнтованої економіки країни, формування цивілізованого аграрного ринку, входження країни у світовий економічний простір.

## 2.2 Загальна характеристика ПрАТ «МХП»

Приватне Акціонерне Товариство «Миронівський завод з виробництва круп і комбікормів» було засновано в 1996 році у Київській області, місто Миронівка.

У 1998 році Приватне Акціонерне Товариство «Миронівський завод з виробництва круп і комбікормів» приєдналося до складу агроіндустріального холдингу «МХП».

2007 – у середині року почала працювати перша лінія виробництва ЗАТ «Миронівська птахофабрика». Для повного забезпечення цього підприємства ресурсами та кормами на «Катеринопільському елеваторі» вводяться в експлуатацію дві додаткові лінії виробництва комбікормів, а також збільшуються потужності Старинської птахофабрики для виробництва інкубаційного яйця. З виходом лінії на повну потужність обсяг виробництва групи був збільшений на 70 %.



2008 – МХП провела первинне публічне розміщення акцій (у формі глобальних депозитарних розписок) на Лондонській фондовій біржі. МНР стає першою українською аграрною компанією, що провела лістинг на основному майданчику Лондонської фондової біржі.

Розширюється продуктова лінійка МХП за рахунок м'ясоковбасних виробів під брендом «Бащинський».

2013 – на кінець року на Вінницькій птахофабриці на повну потужність працюють дев'ять зон вирощування. МХП вперше, згідно з найкращими світовими практиками, виплачує квартальні дивіденди акціонерам компанії. Починається експорт продукції МХП в ЄС. Земельний банк МХП досягає 360 тис. га.

2015 – МХП вперше взяв участь у міжнародній виставці AGUNA (Кельн, Німеччина), загальна кількість контрактів по цьому заходу склала 310. Компанія продовжує політику впровадження точного землеробства, адміністрування земельного банку. У травні МХП вперше взяв участь у виставці у

2016 – відкрито підприємство у Голландії – перше представництво і перший виробничий майданчик МХП в Європі. МХП започаткував конкурс мікрогрантових проєктів для сільського населення «Село. Кроки до розвитку». Проєкт спрямований на стимулювання соціальної активності сільських громад. Розпочато впровадження інтегрованої системи управління сільськогосподарським виробництвом Global G.A.P.

2017 – відбувся рестайлінг компанії МХП. 7 листопада 2017 року МХП презентував оновлений логотип Групи МХП. Новий знак – це трансформація історичного елемента «млин», який присутній у логотипі компанії ще з 1998 року.

За голландською моделлю відкрито переробне підприємство у Словаччині. Розпочато спільний проєкт компанії МХП з Radar Tech і Agrohub – МНР accelerator, який спрямований на пошук, розвиток і інтеграцію стартапів у сфері агробізнесу. Директор департаменту технологій якості продуктів Олена Косюк

вперше представила МХП на Міжнародному форумі IFC з безпеки харчової продукції. Це стало можливим завдяки тому, що МХП – одна з перших компаній в Україні, яка впровадила на своїх підприємствах систему НАССР (аналіз небезпечних чинників та критичні точки контролю). Розпочато будівництво другої черги Вінницької птахофабрики.

2018 – МХП розпочала роботу над угодою щодо придбання Perutnina Ptuj, міжнародної та найбільшої компанії з виробництва курятини і продуктів з м'яса птиці в Південно-Східній Європі. Завершено угоду на початку 2019 року. МХП став одним з найкращих роботодавців України за версією міжнародної консалтингової компанії Korn Ferry та українського бізнес-видання «Власть денег». Також компанія отримала спеціальну нагороду «За внесок в розвиток культури HR-брендингу в Україні» від НН за програму кар'єрного розвитку «МХП Старт».

2020 – МХП починає трансформацію з міжнародного постачальника сировини на міжнародну компанію у сфері харчових та агротехнологій. Компанія запускає новий формат ритейлу: магазини «М'ясомаркет», стріт-фуд «Döner Market» та гастростудію «Секрети шефа».

2021 – МХП входить в ТОП-3 агрохолдингів України. Кількість точок ритейлу зростає до понад 1880.

Наразі «Миронівський хлібопродукт» є однією з провідних агропромислових компаній України.

Основною діяльністю ПрАТ «МХП» є виробництво повнораціонних комбікормів, збагачених вітамінами, а також виробництво білково-вітамінних концентратів для всіх видів і вікових груп тварин, птиці і риби. Якість комбікормів завжди виділяється своєю високою якістю. Основна перевага надається виробництву комбікормів для птахівництва.

Вже понад 20 років МХП демонструє вірність принципам. Головні пріоритети підприємства – виробництво якісної продукції, контроль усіх технологічних процесів, відповідність найвищим міжнародним стандартам,

постійний розвиток та впровадження інновацій, забезпечення гідних умов праці та підтримка гідного іміджу України.

«МХП» – вертикально інтегрована компанія, яка контролює повний виробничий цикл. Така структура відрізняє «МХП» від інших компаній галузі і дозволяє зменшити залежність від сторонніх постачальників та цін на сировину, що постійно змінюються. Вона також забезпечує підтримання суворих стандартів біобезпеки та якості протягом усього виробничого процесу. Так, наприклад, у 2001 на підприємстві введено в експлуатацію олієпресовий завод – як наступний етап втілення стратегії вертикальної інтеграції. Його мета – виробництво рослинного протеїну з насіння соняшнику для подальшого виробництва комбікормів.

На сьогодні до складу ПрАТ «МХП» входять:

- 1) три лінії виробництва комбікорму сумарною потужністю 90 т комбікорму за годину;
- 2) олієпресовий завод з потужністю переробки 1 050 т насіння соняшника на добу;
- 3) виробництво круп потужністю переробки 360 т зерна на добу;
- 4) елеватори для зберігання зернових культур ємністю 120 тис. м<sup>3</sup>
- 5) елеватори для зберігання олійних культур ємністю 128,8 тис. м<sup>3</sup>;
- 6) лінія грануляції соняшникового лушпиння потужністю 5 т/год;
- 7) відділ залізничного транспорту із здатністю завантаження та вивантаження зерна по 20 вагонів на добу та завантаження олії соняшникової 10 цистерн на добу.

Підприємство обробляє один з найбільших земельних банків в Україні. Урожайність зернових та олійних культур значно вища за середні показники врожайності по Україні.

Серед поточних експортних напрямків ПрАТ «МХП» – 17 країн: Нідерланди, Німеччина, Румунія, Польща, Ірландія, Бельгія, Кіпр, Італія, Литва, Естонія та інші.

Для підтримки продажів на внутрішньому ринку ПрАТ «МХП» контролює дистрибуторську мережу, яка складається з 15 дистрибуційних центрів у великих містах України. ПрАТ «МХП» використовує власні вантажівки для доставки своєї продукції, що знижує загальні транспортні витрати і час доставки. Компанія самостійно контролює доставку продукції в торгові точки. З фабрики продукція розподіляється по 14 логістичним центрам.

Підприємство має сертифікат, що підтверджує відповідність системи менеджменту безпечності та якості харчових продуктів згідно вимогам стандарту BRC food safety v.8, область застосування якої «Віджим, фільтрування та пакування в металеві ємності нерафінованої соняшникової пресової сирової олії»

ПрАТ «МХП» має один відокремлений підрозділ та філіал. Миронівський м'ясопереробний завод «Легко» є відокремленим підрозділом публічного акціонерного товариства «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів», який знаходиться за адресою Київська обл., м. Миронівка, вул. Гетьманська, 16. Таврійська філія публічного акціонерного товариства «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів», яка знаходиться за адресою Херсонська обл., м. Таврійськ, вул.Промислова, 13.

Середня чисельність штатних працівників облікового складу ПрАТ «МХП» за звітній період становить 1156 осіб, позаштатних працівників та сумісників – 17. Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) – 0.

Істотними проблемами, які впливають на діяльність підприємства є зниження платоспроможності замовників, політичні та економічні негаразди, які призводять до зниження обігу. Несвоєчасне регулювання цих проблем може значно зменшити виробничу діяльність ПрАТ «МХП». Протягом року планується розширення асортименту, залучення нових інвесторів та вихід на нові ринки.

Організація менеджменту у ПрАТ «МХП» наведена у таблиці 2.1

Таблиця 2.1 – Організація менеджменту у ПрАТ «МХП»

Категорія менеджменту	Зміст
Місія	Бути одним зі світових лідерів аграрного ринку в галузі птахівництва, що демонструє стійке фінансово-економічне та операційне зростання завдяки постійному підвищенню ефективності бізнесу
Бачення	Прагнення стати лідером глобального агробізнесу та зробити власний регіон ключовим постачальником продукції на світовий ринок
Цінності	Якість, надійність та екологічність; Відповідальність перед замовником; Соціальна відповідальність (люди важливіші за техніку); Законність діяльності; Орієнтування на результати, досягнення цілей; Командна робота, взаємодія та партнерство; Чесність і порядність, загальнолюдська і професійна етика; Надійність та відповідальність
Цілі	Досягти лідируючого положення в аграрній галузі шляхом збільшення частки ринку Збільшити обсяги реалізації продукції на 10% на наступні 5 років Завоювати лідерські позиції з нових видів продукції, використовуючи на дослідження і розробки визначений відсоток прибутків від обсягу реалізації Розширення асортименту і подальше поліпшення якості продукції
Діяльність	10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах 10.41 Виробництво олій і жирів 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням та кормами для тварин 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 01.50 Змішане сільське господарство 01.63 Види сільськогосподарської діяльності після збору врожаю 10.12 Перероблення та консервування м'яса свійської птиці 10.13 Виробництво продуктів з м'яса і м'яса свійської птиці 10.71 Виробництво хліба; виробництво свіжих борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок 10.85 Виробництво готових харчових продуктів 47.19 Інша роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах 56.29 Інші види організації харчування 52.10 Складування і зберігання 52.29 Інші супровідні послуги при перевезеннях

Організаційна структура підприємства та представлена на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «МХП»

### 2.3 Аналіз конкурентного середовища ПрАТ «МХП»

#### 2.3.1 Аналіз внутрішнього конкурентного середовища

Підприємство спеціалізується на виробництві різноманітної продукції. ПрАТ «МХП» розвиває продукцію форматів готових до вживання (ready-to-eat) та приготування (ready-to-cook). Станом на 2021 рік перелік такої продукції складається з 36 позицій.

У таблиці 2.2 наведені дані обсягу реалізації продукції та частки ринку, що належать підприємству, що аналізується, і основному конкуренту за кожним видом продукції.

Таблиця 2.2 – Обсяги реалізації продукції ПрАТ «МХП» та основного конкурента

п/п	Вид продукції	Обсяг реалізації продукції за роками, тис.грн				Частка ринку у 2021 році у %	
		2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	ПрАТ «МХП»	найсильніший конкурент
1.	Олія сира соняшникова та сафлорова	605291	732808	658598	696516	47	21
2.	Крупа вівсяна	552977	575728	501232	587664	17	15
3.	Борошно трав'яне	377373	445670	396740	474974	22	17
4.	Суміші для годівлі свійської птиці	386139	400361	338232	287308	28	23
5.	Суміші для годівлі великої рогатої худоби	248873	266532	303653	319880	26	10
6.	Суміші для годування свиней	494865	546448	480891	307467	13	9
7.	Гранульована лущиння соняшника	397029	428879	384822	345680	10	24
	Всього	3062547	3396426	3064168	3019489	-	-

Розраховані темпи зростання ринку, відносна частка ринку, частка кожного виду продукції в загальному обсязі реалізації представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Темпи зростання ринку, відносна частка ринку, частка кожного виду продукції в загальному обсязі реалізації

	Показники	2018 р.	2019 р. (2019/2018)	2020 р. (2020/2019)	2021 р. (2021/2020)
1.	Олія сира соняшникова та сафлорова				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	1,21	0,90	1,06
	Відносна доля ринку підприємства	-	-	-	2,24
	Відносна доля ринку конкурента	-	-	-	0,21
	Доля продажу у загальному обсягу	0,198	0,216	0,215	0,231

Кінець табл. 2.3

2.	Крупа вівсяна				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	1,04	0,87	1,17
	Відносна доля ринку підприємства	-	-	-	1,13
	Відносна доля ринку конкурента	-	-	-	0,15
	Доля продажу у загальному обсягу	0,181	0,170	0,164	0,195
3.	Борошно трав'яне				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	1,18	0,89	1,20
	Відносна доля ринку підприємства	-	-	-	1,29
	Відносна доля ринку конкурента	-	-	-	0,17
	Доля продажу у загальному обсягу	0,123	0,131	0,129	0,157
4.	Суміші для годівлі свійської птиці				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	1,04	0,84	0,85
	Відносна доля ринку підприємства	-	-	-	1,22
	Відносна доля ринку конкурента	-	-	-	0,23
	Доля продажу у загальному обсягу	0,126	0,118	0,110	0,095
5.	Суміші для годівлі великої рогатої худоби				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	1,07	1,14	1,05
	Відносна доля ринку підприємства	-	-	-	2,60
	Відносна доля ринку конкурента	-	-	-	0,1
	Доля продажу у загальному обсягу	0,081	0,078	0,099	0,106
6.	Суміші для годування свиней				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	1,10	0,88	0,64
	Відносна доля ринку підприємства	-	-	-	1,44
	Відносна доля ринку конкурента	-	-	-	0,09
	Доля продажу у загальному обсягу	0,162	0,161	0,157	0,102
7.	Гранульована лущпиння соняшника				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	1,08	0,90	0,90
	Відносна доля ринку підприємства	-	-	-	0,42
	Відносна доля ринку конкурента	-	-	-	0,24
	Доля продажу у загальному обсягу	0,130	0,126	0,126	0,114



Використовуючи дані таблиці 2.2 оцінимо стратегічні зони господарювання (СЗГ), використовуючи матрицю БКГ. Поширеним інструментом управлінського дослідження є Бостонська матриця (повна назва – «Матриця Бостонської консалтингової групи» або BCGM). Матриця була створена консультантами Бостонського банку у другій половині ХХ століття та мала на меті допомогти потенційним інвесторам у пошуку об'єктів для інвестицій на основі співставлення даних про ринкову позицію фірми-реципієнта (її частку ринку) та динаміку розвитку (темпи розвитку галузі). Головна ідея Бостонської матриці полягає у тому, що підрозділи бізнесу, розташовані у кожному з чотирьох секторів, приносять різні прибутки (генерують різні грошові потоки) та мають управлятися в залежності від цього [14].

Квадрант «Зірки» – високе зростання обсягу продажів і висока частка ринку. Частку ринку необхідно зберігати і збільшувати. «Зірки» приносять дуже великий прибуток. Але, незважаючи на привабливість даного товару, його чистий грошовий потік достатньо низький, тому що вимагає значних інвестицій для забезпечення високого темпу зростання.

Квадрант «Дійні корови» – висока частка на ринку, але низький темп зростання обсягу продажів. «Дійних корів» необхідно берегти і максимально контролювати. Їх привабливість пояснюється тим, що вони не вимагають додаткових інвестицій і самі при цьому забезпечують хороший грошовий прибуток. Кошти від продажів можна спрямовувати на розвиток «Диких кішок» та на підтримку «Зірок».

Квадрант «Дикі кішки» – низька частка ринку, але високі темпи зростання. «Диких кішок» необхідно вивчати. У перспективі вони можуть стати як зірками, так і собаками. Якщо існує можливість переведення в зірки, то потрібно інвестувати, інакше – позбуватися. Квадрант «Собаки» – темп зростання низький, частина ринку низька, продукт як правило низького рівня рентабельності і вимагає великої уваги з боку керуючого. Від «Собак» треба позбавлятися.

Отриманий аналіз наведений на рисунку 2.2.

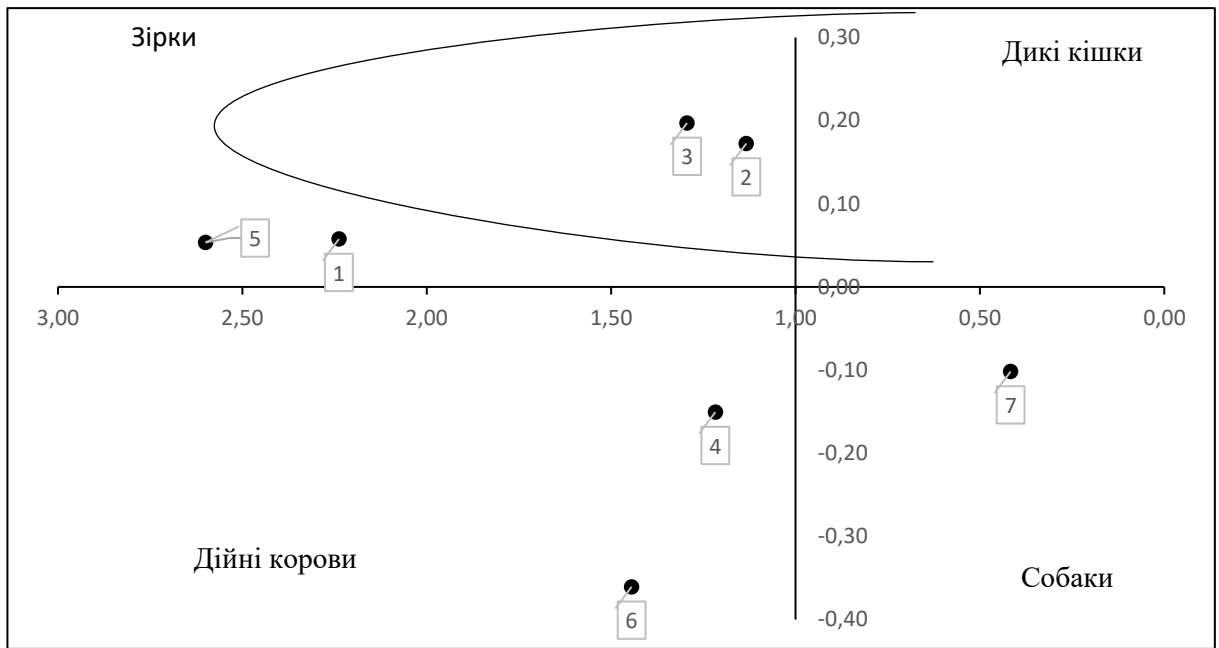


Рисунок 2.2 – Матриця БКГ для ПрАТ «МХП»

Де: 1 – олія сира соняшникова та сафлорова, 2 – крупа вівсяна, 3 – борошно трав'яне, 4 – суміші для годівлі свійської птиці, 5 – суміші для годівлі великої рогатої худоби, 6 – суміші для годування свиней, 7 – гранульована лущиння соняшника

У результаті було зроблено вибір перспективних СЗГ і надано стратегічні рекомендації підприємству на підставі показника частки покриття витрат у обсягу від реалізації, що наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Стратегічні рекомендації ПрАТ «МХП»

Сегмент матриці	Номер СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
«Дикі кішки»	-	Новий товар, невелика частка ринку, недосліджуваний попит	Стратегія підсилювання. Ознайомча реклама, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик
«Зірки»	1,2,3,5	Товари-лідери, прибуток швидко зростає, мають конкурентні переваги	Стратегія підтримування. Агресивна реклама, утримання цін на максимально високому рівні, широке розповсюдження
«Дійні корови»	4,6	Товар у стадії зрілості. Приносить великий прибуток, темпи росту незначні	Стратегія підтримування. Знижки, реклама-нагадування, підтримання каналів розподілу
«Собаки»	7	Нежиттєздатні товари, не приносять прибуток	Стратегія скорочування. Мінімізація витрат

Отже, за допомогою матриці БКГ вдалося проаналізувати актуальність продуктів компанії для ринку та можливості зростання, визначити, в які з них краще інвестувати, чи варто припинити випуск певної продукції та розробити нову. Портфель ПрАТ «МХП» є збалансованим. «Дійні корови» і «Зірки» – це товари, які приносять прибуток вже сьогодні, прямо зараз. Отримані від них грошові кошти (в першу чергу від «Дійних корів») можна вкладати в розвиток підприємства. Необхідно не допустити появи товарів в квадранті «Собаки».

### 2.3.2 Аналіз конкурентоспроможності виробів сільськогосподарської продукції ПрАТ «МХП»

Розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності [21] (він показує ступінь його привабливості для покупця) трьох видів виробів сільськогосподарської продукції ПрАТ «МХП». За нормативними параметрами груповий показник дорівнює одиниці. Дані, отримані за допомогою методу експертних оцінок, наведено у балах від одиниці до п'яти у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Метод експертних оцінок для ПрАТ «МХП»

Продукт	Показник	Потужність сушки зерна (т/Г)	Потужність очищення зерна (т/Г)	Вологість, %	Собівартість одного виробу, грн.	Ціна 1 тони, грн.
Олія сира, соняшникова та сафлорова	Експертна оцінка	0,3	0,4	0,5	2896,4	3148,3
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	3	5	3		
	Загальні характеристики	15	210	14-7		
Крупа вівсяна	Експертна оцінка	0,3	0,4	0,5	2308,0	2508,7
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	5	4	5		
	Загальні характеристики	100	160	35-14		

Кінець табл. 2.5

Борошно трав'яне	Експертна оцінка	0,3	0,4	0,5	2517,2	2736,1
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	4	4	2		
	Загальні характеристики	87,5	160	11-7		

Визначаємо груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними показниками за формулою 2.1:

$$I_{\text{геп}} = \sum_1^n a_i \frac{P_i}{P_{100i}}, \quad (2.1)$$

де  $I_{\text{геп}}$  – груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними показниками;

$P_i, P_{100i}$  – абсолютне значення і-го технічного параметра виробу відповідно порівнюваного й базового;

$a_i$  – коефіцієнт вагомості і-го параметра (визначається за допомогою експертних оцінок);

$n$  – кількість технічних параметрів.

Базовий продукт – олія сира соняшникова та сафлорова, порівнюваний продукт – крупа вівсяна.

$$I_{\text{геп}} = 0,3 \frac{5}{3} + 0,4 \frac{4}{5} + 0,5 \frac{5}{3} = 0,5 + 0,32 + 0,8 = 1,62$$

По-друге, визначаємо груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками за формулою 2.2:

$$I_{\text{цс}} = \frac{(C_i \times \Pi)_j}{(C_{100i} \times \Pi_{100i})_j}, \quad (2.2)$$

де  $I_{\text{цс}}$  – груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками;

$C_i, C_{100i}$  – вартісне вираження витрат на виробництво товару відповідно порівнюваного й базового;

$\Pi_i, \Pi_{100i}$  – ціна реалізації товару відповідно порівнюваного й базового;

$m$  – кількість економічних параметрів.

$$I_{\text{цс}} = \frac{2308,004 * 2508,7}{2896,4 * 3148,3} = 0,63$$

По-третє, обчислюємо показник конкурентоспроможності за формулою 2.3:

$$K = \frac{I_{\text{теп}} * I_{\text{н}}}{I_{\text{цс}}}, \quad (2.3)$$

де  $I_{\text{н}}$  – груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами (приймає значення 1 або 0).

$$K = \frac{1,62 * 1}{0,63} = 2,57 > 1$$

Якщо  $K > 1$ , то базовий товар поступається порівняному, а значить крупа вівсяна є більш конкурентоспроможною.

Тепер базовим продуктом буде крупа вівсяна, а порівняним – борошно трав'яне.

$$I_{\text{теп}} = 0,3 \frac{4}{5} + 0,4 \frac{4}{4} + 0,5 \frac{2}{5} = 0,24 + 0,4 + 0,2 = 0,84$$

$$I_{\text{цс}} = \frac{2517,2 * 2736,1}{2308,004 * 2508,7} = 1,19$$

$$K = \frac{0,84 * 1}{1,19} = 0,7 < 1$$

Якщо  $K < 1$ , то порівняний товар поступається базовому, а значить крупа вівсяна є більш конкурентоспроможною.

Висновок: Найбільш конкурентоспроможним товаром серед обраних для аналізу є крупа вівсяна.

Оцінимо конкурентоспроможність ПрАТ «МХП» за методом ефективності на підставі Бухгалтерського балансу (Звіту про фінансовий стан) та Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід).

У табл. 2.6 наведені критерії та показники конкурентоспроможності організації (КСО).

Оцінка у балах здійснюється за такими критеріями:

15 – якщо показник покращився у порівнянні з попереднім роком,

10 – якщо не змінився,

5 – якщо показник погіршився.

Таблиця 2.6 – Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «МХП»

Критерії та показники	Формула за звітністю	2020	2021	Бал
КСО = $0,15*EO + 0,29*\Phi + 0,23*E3 + 0,33*КСП$		-	-	10
1. Ефективність виробничої діяльності організації (ЕО) ЕО = $0,31*В + 0,19*\Phi + 0,4*РП + 0,1*ПП$		-	-	10
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	$\Phi.2.2050 / \Phi.2.2000$	0,90	0,75	5
1.2. Фондовіддача (Φ)	$\Phi.2.2000 / \Phi.1.1010$	1,01	1,46	15
1.3. Рентабельність продукції (РП)	$\Phi.2.2090 / \Phi.2.2050$	0,11	0,21	15
1.4. Продуктивність праці (ПП)	$\Phi.2.2000 / q$	4537,44	6078,15	15
2. Фінансове положення організації (ΦО) ΦО = $0,29*КА + 0,2*КП + 0,36*КЛ + 0,15*КО$		-	-	10
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	$\Phi.1.1495 / \Phi.1.1900$	0,24	0,17	5

Кінець таблиці 2.6

2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	$\Phi.1.\Sigma (1495) / \Phi.1.(1510+1500+1515 +1695)$	0,31	0,20	5
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$\Phi.1.(1165) / \Phi.1.1695$	0,001	0,0012	15
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	$\Phi.2.2000 / \Phi.1.1195$	1,25	2,00	15
3. Ефективність збуту та просування продукції (ЕЗ) $EЗ = 0,37*РПР + 0,29* КЗ + 0,21*ЗП + 0,13*КР$		-	-	10
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	$\Phi.2.2190(\Phi.2.2195) / \Phi.2.2000$	0,01	0,01	10
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	$\Phi.1.(1103+1104) / \Phi.2.2000$	0,01	0,01	10
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	-	-	-	15
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	$\Phi.2.2150 / \Phi.2.2000$	0,05	0,01	5
4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)		-	-	15
Конкурентоспроможність продукції	Експертна оцінка	-	-	15

Зробивши оцінку конкурентоспроможності підприємства на підставі балансу можемо зробити висновок, що у порівнянні з 2020 роком, у 2021 році показники майже усіх коефіцієнтів покращилися, тому бачимо, що підприємство йде у правильному напрямку розвитку. Потрібно закріплювати свої позиції на ринку, щоб не бути витісненим конкурентами.

Було проведено оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «МХП» за методом конкурентних переваг Портера, концепція якого полягає в тому, що реалізація конкурентної переваги залежить від організації та виконання певних

видів діяльності підприємства. Завдяки різноманітній діяльності компанія створює певну цінність для клієнтів.

Отримані результати представлені на рисунку 2.3.

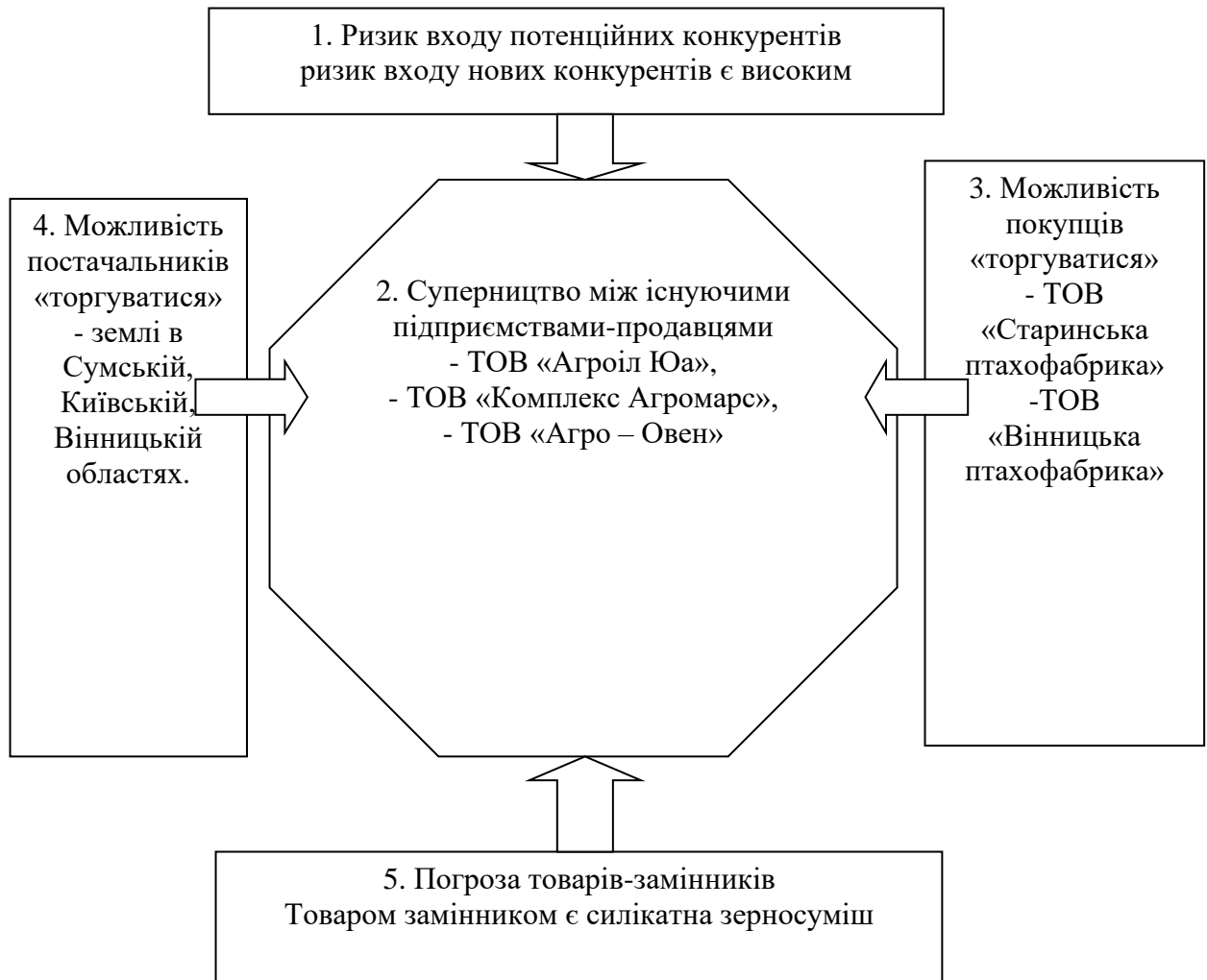


Рисунок 2.3 – Аналіз ПрАТ «МХП» за методом конкурентних переваг Портера

Метод Портера показав, що ризик входу потенційних конкурентів невисокий.

Основними конкурентами ПрАТ «МХП» є ТОВ «Комплекс Агромарс» та ТОВ «Агроіл Юа».

Проведемо оцінку конкурентоспроможності основних конкурентів – підприємств аграрної галузі за допомогою методу експертних оцінок, який



ґрунтується на припущенні, що на основі думок експертів можна збудувати адекватну модель майбутнього розвитку об'єкта прогнозування.

Отримані результати наведені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Оцінка конкурентоспроможності основних конкурентів

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ПрАТ «МХП»		ТОВ «Комплекс Агромарс»		ТОВ «Агрооіл Юа »	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
Різноманітність товару	0,02	5	0,1	8	0,16	7	0,14
Висока якість	0,15	9	1,35	7	1,05	6	0,9
Достовірність	0,07	8	0,56	5	0,35	4	0,28
Високі технологічні навички персоналу	0,12	6	0,72	7	0,84	8	0,96
Безпека продукції	0,03	8	0,24	4	0,12	5	0,15
Високий рівень технологічності	0,03	9	0,27	6	0,18	5	0,15
Цінова політика	0,01	4	0,04	9	0,09	6	0,06
Імідж товару	0,1	5	0,5	6	0,6	7	0,7
Дисципліна поставок	0,13	3	0,39	4	0,52	5	0,65
Соціальна адресність	0,07	9	0,63	5	0,35	8	0,56
Достатні фінансові ресурси	0,09	9	0,81	7	0,63	8	0,72
Споживча новизна товару	0,11	6	0,66	9	0,99	8	0,88
Розвинений маркетинг	0,07	9	0,63	8	0,56	7	0,49
Разом	1	6,9		6,44		6,64	

Досліджуване підприємство ПрАТ «МХП» має найвищу зведену оцінку за такими показниками:

- висока якість,
- достовірність,
- безпека продукції,
- високий рівень технологічності,

- соціальна адресність,
- достатні фінансові ресурси,
- розвинений маркетинг.

Найнижчий рівень належить таким показникам:

- різноманітність товару,
- високі технологічні навички персоналу,
- цінова політика,
- імідж товару,
- дисципліна поставок,
- споживча новизна товару,

що вимагає прийняття ефективних дієвих рішень для отримання додаткових конкурентних переваг.

На другому місці опинилося ТОВ «Комплекс Агромарс», третє місце – ТОВ «Агрооіл Юа», що підтверджує діаграма розподілу ринку між провідними конкурентами, яка наведена на рисунку 2.4.

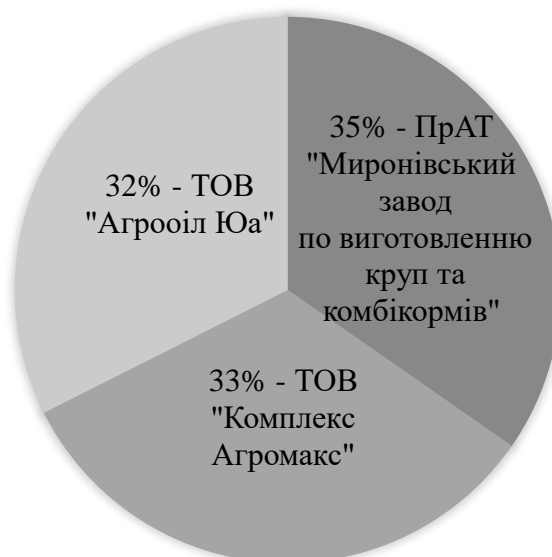


Рисунок 2.4 – Розподіл ринку між конкурентами – виробниками комбікормів

### 2.3.3 Маркетингові інструменти для проведення аналізу зовнішнього конкурентного середовища

Постійна маркетингова діяльність підприємства у сучасних умовах набуває особливого значення. Її якість в управлінні визначальна, оскільки зумовлює високоприбуткову ритмічну діяльність підприємства. Саме маркетинг забезпечує завчасну координацію виробництва і збуту, пристосування продукції компанії до динаміки ринку і ринку до продукції компанії, дає змогу ідентифікувати прибуткові сегменти ринку, ініціює інноваційну діяльність і диверсифікацію виробництва з урахуванням кон'юнктури ринку і можливостей компанії.

Управлінське дослідження сильних і слабких сторін організації здійснюється за допомогою інструментів планування, до яких відносять ПЕСТ-аналіз, SWOT-аналіз та Бостонську матрицю [14].

PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії. Проведення PEST-аналізу має багато переваг, серед яких: більш глибоке розуміння компанії, більш ефективно довгострокове стратегічне планування, підвищена увага до потенційних загроз і небезпек, погляд на цінні ділові можливості.

Результати проведеного PEST-аналізу ПрАТ «МХП» наведені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – PEST-аналіз ПрАТ «МХП»

Сфери впливу	Фактори	Вага фактору	Оцінка (1-10)	Зведена оцінка
Політичні	Нестабільна політична ситуація в країні	0,3	6	1,8
	Зміна податкового законодавства	0,25	7	1,8
	Державне регулювання конкуренції у комбікормовій галузі	0,25	5	1,3
	Сучасні світові тенденції розвитку комбікормової галузі	0,2	6	1,2

Кінець таблиці 2.8

Всього				6,1
Економічні	Ризик високих темпів інфляції	0,5	7	3,5
	Зменшення рівня доходу населення	0,2	5	1,0
	Економічна ситуація в Україні	0,1	6	0,6
	Нестабільність національної валюти	0,2	5	1,0
Всього				6,1
Соціальні	Урбанізація населення	0,2	5	1,0
	Зміна ролі тварини	0,4	7	2,8
	Зниження рівня життя	0,4	8	3,2
Всього				7,0
Технологічні	Впровадження удосконалень у виробництві та реалізації товарів підприємства	0,5	9	4,5
	Поява нових рекламоносіїв	0,5	6	3,0
Всього				7,5

Аналіз показав збалансованість факторів (табл. 2.8), це свідчить про те, що варто реагувати на ситуаційні позиції зовнішнього середовища та контролювати їх.

Вагомий вплив на підприємство має технологічна (7,5) і соціальна (7,0) складова, що підтверджує рисунок 2.5.

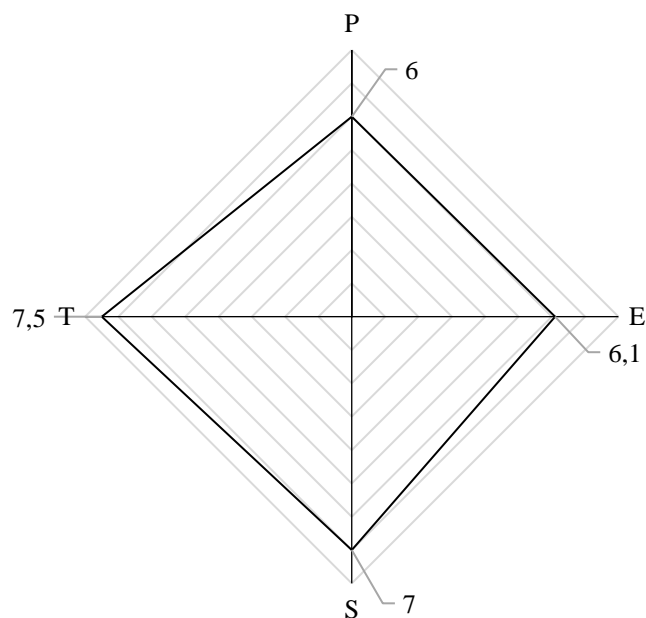


Рисунок 2.5 – Модель PEST-аналізу для ПрАТ «МХІ»

SWOT-аналіз витримає перевірку часом, він досі доводить свою необхідність, як важливий елемент раціоналістичного підходу для розробки та

реалізації стратегії підприємства. Внутрішні сили підприємства відображаються у S і W, а зовнішні – в O і T. Завдання SWOT-аналізу – надати керівникові необхідну інформацію для обґрунтованого вибору подальшої стратегії з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах функціонування підприємств.

У межах SWOT-аналізу підприємство з одного боку, виявляє і оцінює власні внутрішні сильні та слабкі сторони, з іншого – визначає можливості й загрози, які є у зовнішньому середовищі. Під час аналізу підприємства ПрАТ «МХП» було розглянуто його основні сильні і слабкі сторони. У таблиці 2.9 наведено результати проведеного дослідження.

Таблиця 2.9 – SWOT-аналіз «МХП»

Потенційні внутрішні сильні сторони (S)		Потенційні внутрішні слабкі сторони (W)	
Вільний доступ до сировини для виробництва продукції	8	Швидке старіння обладнання	6
Виготовлення та реалізація якісних та перспективних продуктів сільського господарства	9	Високі витрати сільськогосподарського виробництва; висока залежність ціноутворення від факторів ринку	8
Сприятливі природні умови	7	Недостатній рівень впровадження інноваційних технологій	7
Досвід в конкурентній боротьбі в галузі	10	Нестача висококваліфікованих кадрів	9
Стабільний попит на продукцію	10	Недостатнє фінансове забезпечення маркетингових заходів	10
Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O)		Потенційні зовнішні погрози (T)	
Пріоритетність вітчизняного виробника в очах населення	9	Висока залежність від сезонних чинників і погодних умов	8
Широкі експортні можливості та вихід на нові ринки	10	Зниження чисельності населення в сільській місцевості	9
Вигідне географічне розташування	8	Збільшення попиту на товари-замінники (зерноsumіші) у зв'язку з їх низькою вартістю	7
Залучення інвесторів	7	Внутрішня політична нестабільність	10

Сутність SWOT-матриці полягає в тому, що вона дає змогу завдяки різноманітним комбінаціям сильних та слабких сторін, можливостей та загроз

формувані оптимальну маркетингову стратегію фірми згідно з умовами ринкового середовища.

Таблиця 2.10 – Матриця SWOT-аналізу «МХП»

	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Пріоритетність вітчизняного виробника в очах населення</li> <li>- Широкі експортні можливості та вихід на нові ринки</li> <li>- Вигідне географічне розташування</li> <li>- Залучення інвесторів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Висока залежність від сезонних чинників і погодних умов</li> <li>- Зниження чисельності населення в сільській місцевості</li> <li>- Збільшення попиту на товари-замінники (зерноsumіші) у зв'язку з їх низькою вартістю</li> <li>- Внутрішня політична нестабільність</li> </ul>
<b>Сильні сторони</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Високий темп розвитку технологій та їх впровадження дає змогу мати достатнє матеріально-технічне оснащення та можливість залучення додаткових інвестицій від компаній-членів групи для збільшення власних активів, які можуть бути спрямовані, наприклад, на модернізацію</li> <li>- Багаторічний досвід роботи на ринку та досконала система автоматизації, проектування та виробництва дає змогу мати незаперечні переваги на конкуруючому ринку</li> <li>- Висока прибутковість господарства дасть змогу залучити бажаних інвесторів</li> <li>- Приріст обсягів виробництва стимулюватиме підприємство до вдосконалення систем модернізації, автоматизації та виробництва продукції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Багаторічний досвід роботи на ринку приводить до ефектної діяльності, попри збільшення попиту на товари-замінники</li> <li>- Матеріальне та моральне стимулювання працівників</li> <li>- Пошук більш привабливої для покупців продукції</li> <li>- Дотримання технології виробництва продукції</li> <li>- Співпраця з закордонними замовниками надасть можливість виходу підприємства на зовнішні ринки збуту, збільшуючи при цьому пакет замовлень.</li> </ul>

<p><b>Слабкі сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Швидке старіння обладнання</li> <li>- Високі витрати сільськогосподарського виробництва; висока залежність ціноутворення від факторів ринку</li> <li>- Недостатній рівень впровадження інноваційних технологій</li> <li>- Нестача висококваліфікованих кадрів</li> <li>- Недостатнє фінансове забезпечення маркетингових заходів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Для того щоби залишатись конкурентоспроможним (мати стабільні позиції на ринку), нехватку кадрів покривається за рахунок вдосконаленої системи автоматизації, проектування та виробництва</li> <li>- Розробка та поліпшення кормової бази підвищують зоотехнічну окупність кормів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Високий рівень зношеності основних засобів, здороження ресурсів для виробництва призводять до економічної нестабільності та фінансової залежності</li> <li>- Щорічне збільшення витрат на виробництво продукції відповідним чином відображається на збільшенні вартості готової продукції, що призводить до зменшення пакету замовлень.</li> </ul>
---	---	---

Матриця SWOT-аналізу, яка відображена у таблиці 2.10 завершує аналіз діяльності підприємства та допомагає зробити правильні висновки для створення стратегії розвитку бізнесу. Але матриця SWOT-аналізу не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, а лише допомагає зробити правильні висновки для створення стратегії розвитку бізнесу.

Проведений SWOT-аналіз показав, що в цілому ситуація на підприємстві стабільно позитивна. Сильні сторони разом з можливостями повністю компенсують загрози. ПрАТ «МХП» має репутацію надійного партнера. Для виготовлення продукції підприємство застосовує високоякісну сировину і нове обладнання. До можливостей підприємства відноситься розширення експортних напрямів та залучення нових інвесторів. Таким чином, «МХП» здатен освоювати і виготовляти нові види продукції, розширювати і завойовувати нові ринки збуту.

Під час проведення оцінки підприємства за методом SPACE, стратегічне становище підприємства визначається на основі двох груп факторів: внутрішнього становища підприємства, зовнішнього становища підприємства. Кожна з цих двох груп факторів складається з багатьох змінних, тому метод SPACE належить до категорії багатокритеріальних методів. Він дає можливість здійснити ідентифікацію, вибір репрезентативної підмножини характеристик

діяльності підприємства, впорядкувати їх і зважити за ступенем суттєвості для прийняття рішень.

Відповідно до обраної методики можна визначити стан аграрного підприємства ПрАТ «МХП» та його стратегічну позицію за такими векторами:

- 1) економічний потенціал (EP);
- 2) конкурентні переваги (CA);
- 3) стабільність середовища (ES);
- 4) привабливість галузі (IS).

Для кожного вектору надано оцінку за 5-ти бальною шкалою та вагу, тобто важливість конкретного критерію для діяльності аграрного підприємства. Наступним кроком є визначення середньоарифметичного значення відповідного показника стратегічної позиції ПрАТ «МХП». Показники економічного потенціалу та привабливості галузі відображаються зі знаком (+), а конкурентні переваги та стабільність середовища зі знаком (-).

В результаті чого отримуємо оцінки економічного потенціалу, конкурентних переваг, стабільності галузі і її привабливості, що наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Основні критерії оцінювання за методом SPACE-аналізу

Фактори	Критерій	Оцінка	Вагомість	Загальна оцінка
1	2	3	4	5
Економічний потенціал (EP)	Рентабельність вкладеного капіталу	4	0,4	1,6
	Норма прибутковості	3	0,2	0,6
	Здатність до підвищення рівня капіталізації	2	0,1	0,2
	Обсяг заборгованості	3	0,4	1,2
Всього				3,6
Конкурентні переваги (CA)	Рівень якості товарів	5	0,5	2,5
	Цінова політика	5	0,4	2
	Рівень розвитку маркетингу	4	0,4	1,6
	Прихильність споживачів	4	0,3	1,2
Всього				7,3
	Темпи інфляції	2	0,3	0,6



Стабільність середовища (ES)	Ступінь інновативності сектору	3	0,3	0,9
	Стабільність попиту	5	0,5	2,5
Всього				4,0
Привабливість галузі (IS)	Стадія життєвого циклу	4	0,3	1,2
	Залежність розвитку галузі від кон'юктури	5	0,4	2
	Рівень конкуренції	4	0,4	1,6
Всього				4,8

На основі вивчених критеріїв у складі кожної групи складається матриця спрямованої стратегії в системі координат і будується вектор позиції підприємства, який визначає тип стратегічної зони і відповідно рекомендованих стратегій, що зображено на рисунку 2.6.

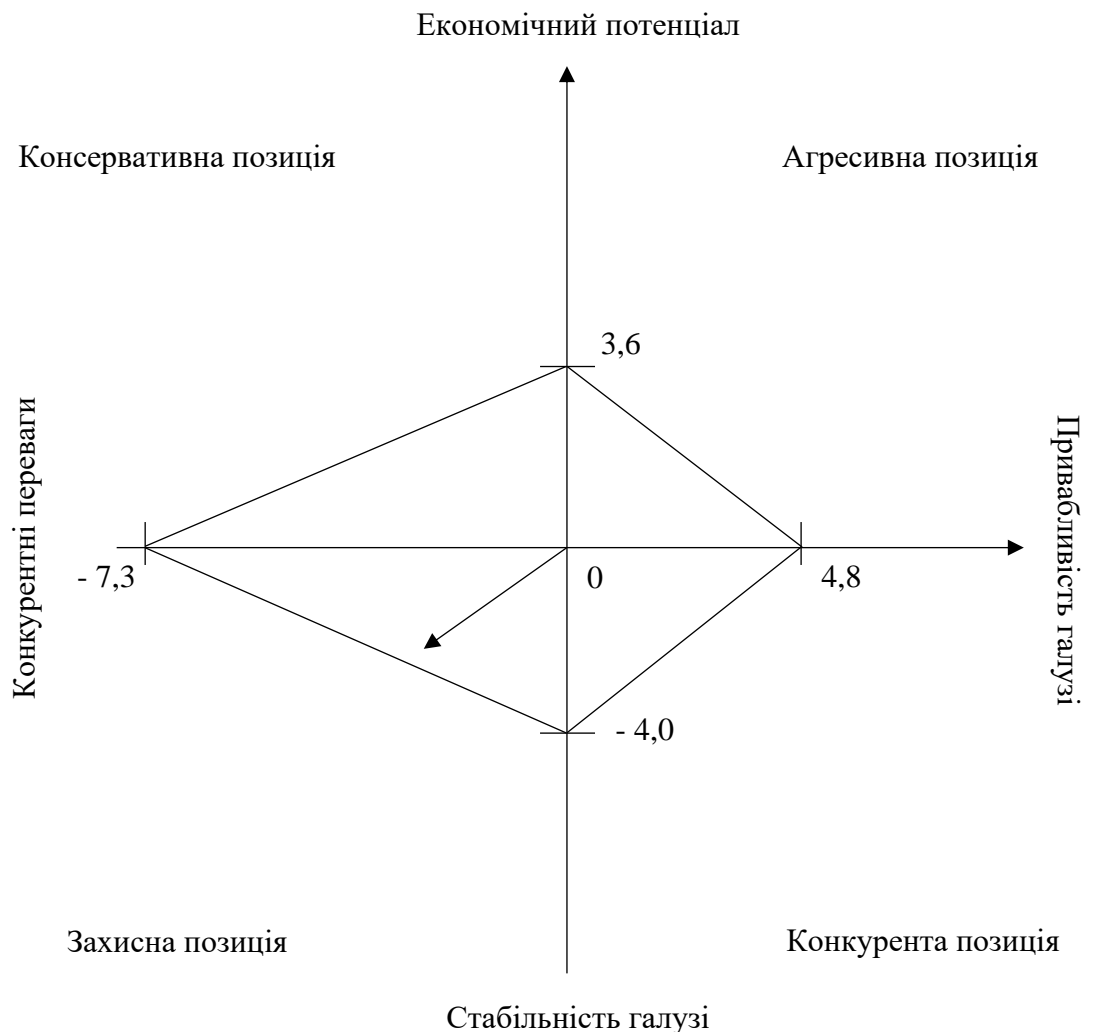


Рисунок 2.6 – Матриця SPACE-аналізу ПрАТ «МХП»

В результаті проведених розрахунків та відображення їх даних на матриці SPACE, можна побачити, що вектор ПрАТ «МХП» спрямований на захисну стратегію. Такий стан виникає в ситуації, коли підприємство працює в привабливій галузі, але їй бракує конкурентних переваг.

#### 2.4 Аналіз фінансово-економічних показників підприємства

Проаналізуємо основні ТЕР діяльності підприємства ПрАТ «МХП» за період 2019-2021 рр., показники наведено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Динаміка техніко-економічних показників

№	Назва показника	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2021 від 2019 р.	Темп приросту 2021 від 2019 р., %
1	Чистий дохід, реалізація продукції (робіт, послуг)	8647945	3044619	4078790	1034171	34,0%
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	8157698	2743177	3050874	307697	11,2%
3	Валовий прибуток, тис. грн	8816	301442	307916	6474	2,1%
4	Чисельність працюючих, осіб	1261	1150	1340	190	16,5%
5	Чисельність ППП, осіб	1008	920	1072	152	16,5%
6	Витрати на оплату праці, тис. грн	168659	217135	233321	16186	7,5%
7	Вартість активів, тис. грн	9382529	4847298	5467939	620641	12,8%
8	Вартість необоротних активів (основних засобів), тис. грн	3179631	3035844	2808376	-227468	-7,5%
9	Вартість власного капіталу, тис. грн	4059245	1302714	820494	-482220	-37,0%
10	Оборотні кошти (оборотні активи), тис. грн	6499355	2432095	2038922	-393173	-16,2%
11	Продуктивність, тис. грн/чол	6858,006	2647,495	3043,873	396,38	15,0%
12	Продуктивність праці ППП, тис. грн/чол.	8579,311	3309,368	3804,841	495,47	15,0%
13	Чистий прибуток, тис. грн	127613	384293	484695	100402	26,1%
14	Рентабельність підприємства, %	4,059	12,432	12,953	0,521	-

Кінець таблиці 2.12

15	Рентабельність продукції, %	0,016	0,140	0,159	0,019	-
16	Рентабельність продажів, %	0,015	0,126	0,119	-0,007	-
17	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,331	1,252	2,000	0,749	59,8%
18	Фондовіддача, грн/грн	2,720	1,003	1,452	0,449	44,8%

В результаті аналізу показників, що наведені в таблиці 2.12, можна побачити, що більшість показників мали позитивну динаміку. Чистий дохід збільшився на 1034171 грн або на 34,0%, при цьому собівартість продукції також мала позитивну тенденцію до зростання, зміни склали 307697 тис. грн або 11,2%. Це позитивно вплинуло на показник чистого прибутку, який збільшився на 100402 тис. грн або на 26,1%. В свою чергу чистий прибуток вплинув на такі показники, як рентабельність підприємства (збільшення на 0,521), рентабельність продукції (збільшення на 0,019), та рентабельність продажів (скорочення на -0,007). При збереженні темпів виручки від реалізації показники ділової активності змінилися таким чином: коефіцієнт оборотності оборотних коштів збільшився на 59,8%, фондовіддача, в свою чергу, збільшилася на 44,8%. Це пояснюється зменшенням вартості необоротних активів на -227468 тис. грн або на -7,5% та зменшенням вартості оборотних активів на -393173 тис. грн або на -16,2%.

Агрегований баланс-нетто ПрАТ «МХП» наведено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Агрегований баланс-нетто ПрАТ «МХП» за 2019-2021 рр.

№ п/п	АКТИВ	Умов- не познач ення	01.01. 2019	01.01. 2020	01.01. 2021	Абсолютне відхилення 2021 від 2020 р.
1	Необоротні активи	НА	3179631	3035844	2808376	-227468
1.1	Основні засоби	ОЗ	323268	3024746	2789247	-235499
2	Оборотні активи	ОА	6499355	2432095	2038922	-393173
2.1	Запаси і затрати	ЗЗ	827156	88771	83685	-5086
2.2	Дебіторська заборгованість	ДБ	1534247	680735	288145	-392590
2.3	Грошові кошти	ГК	15843	2924	2210	-714
2.4	Інші оборотні активи	ІА	8611	10745	2929	-7816

Кінець таблиці 2.13

	Баланс-нетто:	БН	768986	5467939	4847298	-620641
2.5	Власний капітал	ВК	4059245	1302714	820494	-482220
	Залучений капітал	ЗК	210504	710585	212058	-498527
2.6	Довгострокові зобов'язання та забезпечення	ДЗ	2076619	710585	2120594	1410009
3	Поточні зобов'язання	ПЗ	144628	716695	293312	-423383
3.1	в т.ч. кредиторська заборгованість	КЗ	88452	1099372	36889	-1062483
	Баланс-нетто:	БН	768986	5467939	4847298	-620641

Розрахуємо показники фінансового стану підприємства.

Показники фінансової стійкості підприємства представлено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Коефіцієнти фінансової стійкості ПрАТ «МХП» за 2019-2021 рр.

№ з/п	Найменування показника	Нормативне значення	Формула розрахунку	2019	2020	2021	Відхилення 2021/2020	Темп приросту, %
1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,5–0,8	Власний капітал/ Баланс-нетто	5,28	0,24	0,17	-0,07	-29,0%
2	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,2–0,5	Залучений капітал/ Баланс-нетто	0,27	0,13	0,04	-0,09	-66,3%
3	Коефіцієнт незалежності (2)	1,0–4,0	Власний капітал/ Залучений капітал	19,28	1,83	3,87	2,04	111,1%
4	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,25–1	Залучений капітал/ Власний капітал	0,05	0,55	0,26	-0,29	-52,6%
5	Коефіцієнт фінансової залежності	1,25–2,0	Баланс-нетто/ Власний капітал	0,19	4,20	5,91	1,71	40,8%
6	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,05–0,1	Власний оборотний капітал/ Власний капітал	1,38	1,52	1,35	-0,17	-11,3%
7	Коефіцієнт інвестування	>1,0	Власний капітал/ Необоротні активи	1,28	0,43	0,29	-0,14	-31,9%

Кінець таблиці 2.14

8	Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними оборотними коштами	0,6–0,8	(Власний капітал- Необоротні активи)/ Запаси і затрати	1,06	- 19,5 2	-23,75	-4,23	21,7%
9	Коефіцієнт фінансової стійкості	-	Власний капітал/ Поточні зобов'язання	28,07	1,82	2,80	0,98	53,9%

Фінансовий аналіз (табл.2.14) довів, що підприємство має відносно фінансову стабільність. Коефіцієнт фінансової незалежності показує, що 17% в балансі підприємства займає саме власний капітал, при цьому залучений капітал має 4%, що підтверджує коефіцієнт концентрації залученого капіталу, який у 2021 р. зменшився на 0,09, порівнюючи с 2020 р.

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу показує, що підприємство працює в умовах стабільності і ризик неплатоспроможності майже відсутній. Власний оборотний капітал у підприємства є в достатній кількості, тому коефіцієнт маневреності показує високе значення, однак має місце незначне скорочення на -0,17 у 2021р. в порівнянні з 2020 р.

Коефіцієнт інвестування має незначне скорочення, але при цьому підприємство все ж таки має хороший потенціал до оновлення основних виробничих фондів. Також мав незначне зниження коефіцієнт покриття запасів і затрат, який скоротився на -4,23, що є негативною динамікою, на яку слід звернути увагу.

Коефіцієнт фінансової стійкості має також дуже високе значення та зростає, не дивлячись на погіршення деяких економічно-фінансових показників, фінансовий стан підприємства залишається стабільним.

Показники ліквідності підприємства представлено в таблиці 2.15.

Аналізуючи таблицю 2.15, можна побачити, що підприємство працює дійсно в умовах достатнього власного капіталу для погашення поточних потреб підприємства. Кількість грошових коштів незначно зменшилася, але все ж таки коефіцієнт маневреності залишається позитивним.

Таблиця 2.15 – Показники ліквідності та платоспроможності ПрАТ «МХП» за період 2019-2021 рр.

№ з/п	Назва показника	Нормативне значення	Формула розрахунку	2019	2020	2021	Відхилення 2021-2020 рр.	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Власний оборотний капітал (ВОК)	>0	Власний капітал+ Дебіторська заборгованість Незворотні активи	5593492	1983449	1108639	-874810	-44,1%
2	Коефіцієнт маневреності функціонуючого капіталу	-	Грошові кошти/ Власний оборотний капітал	0,003	0,001	0,002	0,001	35,2%
3	Коефіцієнт оборотності	-	Чистий дохід/ Власний оборотний капітал	1,546	1,535	3,679	2,144	139,7%
4	Коефіцієнт покриття загальної ліквідності	2,0–2,5	Оборотні активи/ Поточні зобов'язання	44,938	3,393	6,951	3,558	104,8%
5	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8–1,5	(Оборотні активи-Запаси і затрати)/ Поточні зобов'язання	39,219	3,270	6,666	3,396	103,9%
6	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25– 0,3	Грошові кошти/ Поточні зобов'язання	0,110	0,004	0,008	0,003	84,7%
7	Частка оборотних активів в активах п/ва	0,56	Оборотні активи/ Баланс-нетто	8,452	0,445	0,421	-0,024	-
8	Частка власних оборотних коштів в оборотних активах	0,01	Власний оборотний капітал/ Оборотні активи	0,861	0,816	0,544	-0,272	-
9	Частка виробничих запасів в оборотних активах	0,02	Запаси і затрати/ Оборотні активи	0,127	0,036	0,041	0,005	-
10	Частка власних оборотних коштів у покритті запасів і затрат	0,47	Власний оборотний капітал/ Запаси і затрати	6,762	22,343	13,248	-9,096	-

Коефіцієнт оборотності активів характеризує швидкість обороту всього авансованого капіталу (активів), тобто кількість зроблених їм оборотів за період. Коефіцієнт оборотності має значну позитивну динаміку, він збільшився на 139,7%. При цьому коефіцієнт покриття показує, що оборотних активів достатньо для покриття поточних зобов'язань, тобто на кожну гривню поточних зобов'язань приходится 7 грн оборотних активів у 2021 р.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, що на 1 грн поточних зобов'язань приходится 6,7 грн дебіторської заборгованості та грошових коштів. Аналіз ліквідності активів підприємства допомагає визначити можливість покриття зобов'язань активами, строк перетворення яких у грошові кошти відповідає строку погашення зобов'язань. Таким чином, підприємство можна назвати ліквідним.

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства здійснюється за даними балансу підприємства, характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, ступінь фінансової стійкості і незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників (коефіцієнтів): коефіцієнта платоспроможності (автономії), коефіцієнта фінансування, коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами та коефіцієнта маневреності власного капіталу.

Коефіцієнт ліквідності є достатньо високим і значно перевищує нормативне значення. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також перевищує нормативне значення і характеризує, що підприємство накопичує достатню кількість грошових коштів для покриття власних поточних зобов'язань.

Частка оборотних активів складає 42%, але вона скоротилась у порівняння з 2021 р. на 2,4%. При зростанні виробничих запасів в активі підприємства зростає і їх частка в оборотних активах.

У таблиці 2.16 наведені коефіцієнти ділової активності, які показують наскільки ефективно підприємство використовує свої активи та власний капітал.

При значному збільшенні виручки від реалізації та величини чистого прибутку відбулися позитивні зміни з деякими показниками ділової активності.

Таблиця 2.16 – Показники ділової активності ПрАТ «МХП» за період 2019-2021 рр.

№ з/п	Найменування показника	Формула розрахунку	2019	2020	2021	Відхилення 2021-2020 рр.	Темп приросту, %
1	Виручка від реалізації	Виручка від реалізації	8647945	3044619	4078790	1034171	34%
2	Чистий прибуток	Чистий прибуток	127613	384293	484695	100402	26,1%
3	Продуктивність праці, грн/чол	Чистий дохід/ Середньооблікова чисельність робітників	6858,1	2647,5	3043,9	396,38	15,00%
4	Фондовіддача	Чистий дохід/Середня вартість основних засобів	2,72	1,003	1,452	0,449	44,80%
5	Оборотність власного капіталу	Чистий дохід/Середня вартість балансу-нетто	11,25	0,56	0,84	0,28	51%
6	Оборотність активів	Чистий дохід/Середня вартість власного капіталу	2,13	2,34	4,97	2,63	113%
7	Оборотність запасів (оборотів)	Собівартість реалізованої продукції/ Середня вартість запасів і затрат	9,86	30,90	36,46	5,55	18%
8	Період обертання запасів, днів	360/ Ряд 7	36,50	11,65	9,87	-1,78	-15%
9	Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	Середня вартість дебіторської заборгованості/ Виручка від реалізації продукції	0,18	0,22	0,07	-0,15	-68%
10	Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів	Виручка від реалізації продукції/ Середня вартість дебіторської заборгованості	5,64	4,47	14,16	9,68	216%
11	Період обертання дебіторської заборгованості, днів	360/Ряд 10	63,87	80,49	25,43	-55,06	-68%
12	Оборотність кредиторської заборгованості, днів	-	92,23	2,50	82,70	80,21	3215%
13	Тривалість операційного циклу, днів	-	100,37	92,14	35,31	-56,83	-62%



Так, оборотність власного капіталу збільшилася на 0,28, оборотність запасів збільшилася на 0,04, що свідчить про те, що підприємство збільшує швидкість оборту, як оборотних активів, так і власного капіталу. Це, в свою чергу, призвело до скорочення періоду обертання запасів на 2 дні, що є позитивним фактором для підприємства. Крім цього, позитивним є збільшення оборотності дебіторської заборгованості, яка замість 4,47 обертів в 2020 р. має 14,16 обертів у 2021 р. Саме тому період обертання дебіторської заборгованості скоротився майже на 70%. Також є зміни у скороченні тривалості операційного циклу на майже 57 днів або 62%.

Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання.

Показники рентабельності ПрАТ «МХП» зображені у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Показники рентабельності ПрАТ «МХП» за період 2019-2021 рр.

№ з/п	Найменування показника	Формула розрахунку	2019	2020	2021	Відхилення 2021-2020 рр.
1	Рентабельність майна (активів)	(Чистий прибуток/ Середнє значення балансу-нетто)*100	16,59	7,03	10,00	2,97
2	Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток/ Середнє значення власного капіталу*100	3,14	29,50	59,07	29,57
3	Рентабельність основних засобів	Чистий прибуток/ Середнє значення основних засобів*100	39,48	12,70	17,38	4,67
4	Рентабельність продукції	Чистий прибуток/ Виручка від реалізації продукції*100	1,48	12,62	11,88	-0,74
5	Рентабельність основної діяльності	Чистий прибуток/ Собівартість реалізації*100	1,56	14,01	15,89	1,88
6	Період окупності власного капіталу, міс.	Середнє значення власного капіталу/ Чистий прибуток	31,809	3,389	1,692	-1,697

Через те, що відбулося скорочення величини чистого прибутку, частина показників рентабельності мали незадовільну тенденцію до скорочення.

### **3 РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГУ НА ПРАТ «МХП» ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

3.1 Основні напрями формування маркетингової стратегії розвитку підприємства

У сучасних умовах економічного розвитку України підприємства різних галузей потребують підвищення ефективності своєї діяльності та отримання конкурентних переваг для забезпечення сталого економічного зростання. Найважливішим напрямом розвитку експортних можливостей національної економіки країни сьогодні вважається розвиток експортного потенціалу агропромислового комплексу. Аграрний сектор України, базовою складовою якого є сільське господарство, виступає системоутворюючою складовою національної економіки, формує продовольчу та у визначених межах економічну, екологічну та енергетичну безпеку, забезпечує розвиток технологічно пов'язаних галузей національної економіки та створює соціально-економічні умови сільського розвитку [15]. Агропромисловий комплекс забезпечує близько 16% робочих місць, є одним з основних бюджетоутворюючих, експортоорієнтованих секторів національної економіки, частка якого у зведеному бюджеті України за останні роки становить в середньому 20%, формує близько 10% ВВП та приблизно 30% експорту товарів [15]. За даними Світового банку в Україні земля відведена для сільського господарства складає 71,2% всієї території.

Практика діяльності аграрних підприємств України підтверджує, що впровадження маркетингу хоча й набуває все більшого поширення, проте повною мірою ще не використовуються всі відомі форми управління маркетинговою діяльністю, що забезпечувало б конкурентоспроможність

аграрних підприємств, адаптацію до постійних змін зовнішнього середовища і кон'юнктури ринку, стабільність умов господарської діяльності [18]. Метою маркетингу аграрного підприємства є, з одного боку – створення умов для пристосування виробництва до суспільного попиту, потреб ринку; розробка системи організаційно-технічних заходів для вивчення ринку, інтенсифікація продаж, підвищення конкурентоспроможності товарів з метою одержання максимального прибутку, а з іншого боку шляхом використання засобів, прийомів системи маркетингу – вплив на сферу реалізації: попит, пропозицію, ціни, умови реалізації, канали розподілу. Маркетинг передбачає максимально широке і повне використання цивілізованих ринкових умов, усіх чинників комерційного успіху заради досягнення основної мети – одержання прибутку та завоювання і розширення ніші на ринку.

Практика маркетингового менеджменту пропонує декілька інструментів за допомогою яких можна розробити заходи підвищення конкурентоспроможності у відповідності до займаної конкурентної позиції. Отже, спираючись на результати SPACE-аналізу та на результати отримані у другому розділі аналізу конкурентних переваг ПрАТ «МХП» можна констатувати, що конкурентні переваги підприємства забезпечуються не тільки фінансовим станом, а й за рахунок ефективного управління діяльністю. Аналіз основних показників підприємства показав позитивну динаміку товарообігу, прибутку і рентабельності підприємства. Крім того, аналіз допоміг визначити основні проблеми, однією з яких є – слабка маркетингова діяльність, яка в свою чергу незадовільно впливає на стимулювання збуту. Отже, заходи підвищення конкурентоспроможності підприємства повинні бути спрямованими на усунення саме цієї проблеми.

Механізм маркетингу в структурі стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства складається з правил і процедур взаємодії між учасниками маркетингової діяльності, які є умовами успішного досягнення стратегічних цілей маркетингу, що базуються на елементах концепції 7P (Product, Price, Promotion, Place, Process, People, Physical Evidence) [18]:

1) **Product:** Фундаментальний елемент рекламної стратегії будь-якого підприємства. До товару відносять товар чи послугу, які мають цінність для споживачів.

2) **Price:** Ціна є важливим елементом комплексу маркетингу, який відповідає за кінцевий прибуток від продажу товару. Суть маркетингової діяльності полягає у визначенні цінової стратегії на основі досліджень ринку, враховуючи уявлення споживачів про найбільш відповідну ціну на продукт, ціни прямих конкурентів, завдання маркетингового плану та встановлену норму прибутку.

3) **Place:** Місце продажу забезпечує доступність продукту для цільового ринку і означає, що товар компанії повинен бути присутнім на ринку в потрібному місці (там, де цільовий споживач може його побачити і купити) у потрібний час (тоді, коли у цільового споживача виникає потреба його купити). Тобто місце продажу означає модель дистрибуції товару компанії. Основне завдання маркетингової діяльності – сформувати ланцюжок каналів збуту та зробити продукт максимально доступним для цільової аудиторії.

4) **Promotion:** Елемент маркетинг-міксу, який відповідає за комунікацію між компанією та споживачами. За допомогою інструментів, які відносять до цього напрямку, компанії розповідають про свій продукт, привертають до нього увагу цільової аудиторії, впливають на свідомість споживачів з метою спонукати до покупки та повторити її в майбутньому. Основні маркетингові інструменти, задіяні у просуванні: реклама, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту, використання цифрових технологій з пошукової оптимізації.

5) **Process:** Термін відноситься до B2B ринку та ринку послуг. Термін визначає процес взаємодії між споживачем та компанією. Ця взаємодія приділяється особливу увагу, оскільки саме вона служить основою для здійснення покупки на ринку і формування лояльності клієнта. У маркетинговій стратегії рекомендується окремо відбивати програми, створені задля вдосконалення процесу надання послуг цільовому споживачеві. Мета – зробити

придбання та користування послугою максимально комфортними для споживача.

6) **Physical evidence:** Цей елемент маркетинг-міксу відноситься до B2B ринку та ринку послуг. Термін визначає те, що оточує споживача на момент придбання послуги. Фізичне оточення дозволяє сформувати правильний імідж компанії, виділити характерні характеристики товару.

7) **People:** Під цим терміном маються на увазі люди, здатні вплинути на сприйняття товару в очах цільового ринку.

Отже, саме вдала маркетингова стратегія (конкурентне позиціонування, сегментація, охоплення ринку) відіграє ключову роль у просуванні підприємства на зовнішньоекономічних ринках, дає орієнтири для формулювання інших функціональних стратегій підприємства, спирається на зміни маркетингового середовища та відіграє координуючу роль. Використання потрібних маркетингових інструментів на ПрАТ «МХП» в майбутньому дозволить забезпечити поетапне досягнення поставлених стратегічних цілей.

### 3.2 Розробка іміджевого веб-сайту для іноземних партнерів ПрАТ «МХП»

Сьогодні динамічний розвиток інтернет-економіки глобально впливає на діяльність підприємств, має стратегічне значення для їх конкурентоспроможності, як на внутрішніх так і на зовнішньоекономічних ринках. Передумови успіху в інтернет-економіці сильно відрізняються від тих, якими компанії керувалися раніше, змінилися їхні базові принципи ведення бізнесу та комунікації зі споживачем.

Основні відмінності системи комунікацій на інтернет-ринку та на традиційному ринку представлені у таблиці 3.1.

Виходячи з наведених у таблиці відмінностей, основними перевагами інтернет-маркетингу для сучасних підприємств є: глобалізація, інформація, зручність для споживачів, швидка адаптація до ринкових умов, побудова партнерських відносин, просування товарів і послуг, бренду компанії [22].

Таблиця 3.1 – Основні відмінності системи комунікацій на інтернет-ринку та на традиційному ринку

Параметри	Традиційний ринок	Інтернет-ринок
Модель комунікації	Один відправник – багато одержувачів	Один відправник – один одержувач або багато відправників – багато одержувачів
Спосіб одержання інформації споживачами	Компанія інформує споживачів	Споживачі самі знаходять інформацію, що цікавить. Тобто на меті – задоволення існуючого попиту, а не створення такого
Концентрація на певному цільовому сегменті	Масовий маркетинг	Індивідуальний підхід до кожного клієнта
Інтерактивність	Монолог	Діалог
Підхід до брендингу	Традиційний підхід, невисокий ступінь участі споживачів	Високий ступінь участі споживачів у процесі формування бренду, додаткові можливості додавання цінності
Позиція організації стосовно споживачів	Зі сторони пропозиції	З боку попиту

1) Глобалізація надає можливість пошуку і доступу до інформації, а також надання власних товарів і послуг із будь-якої точки світу.

2) Доступ до великого об'єму інформації дозволяє компанії проводити постійні необхідні маркетингові дослідження, глибоко вивчати цільовий сегмент ринку, цілеспрямовано проводити активні опитування, вивчати навігацію на web-сайті та попит на певну інформацію зі сторінок і т. д.

3) Наявність власного зручного сайту та комунікації з потенційними покупцями через інструменти інтернет-маркетингу значно підвищує лояльність до компанії.

4) Швидка адаптація до ринкових умов дає можливість постачальникам оперативно доповнювати торговельні пропозиції, регулювати ціни та характеристики продукції. Інтернет-маркетинг дозволяє стежити за тенденціями розвитку переваг споживачів.

5) Завдяки впровадженню інструментів інтернет-маркетингу компанії також будують партнерські відносини зі своїми споживачами у B2B або B2C сегменті. Мають можливість більш тісних контактів, створення форумів, ведення

діалогів у режимі реального часу, швидкого реагування на запити споживачів і вимоги партнерів, що постійно змінюються.

б) Просування товарів і послуг, бренду компаній, адже реклама і PR-кампанії практично не мають як територіальних меж, так і меж у часі.

Враховуючи існуючі тенденції розвитку економіки, особливо промислового ринку, які відображаються у глобалізації економіки, комунікаційній інформатизації та віртуалізації, корпоративні веб-сайти набувають параметрів індивідуальних засобів комунікації для вирішення комплексних завдань [26]. Основними можливостями веб-сайту для підприємства можна виділити наступні:

- Перш за все, як основний носій інформації Інтернет-простору, корпоративні сайти є глобальним засобом поширення маркетингової інформації про компанії та їх продукцію. На відміну від інших методів, вони не мають кордонів і часових обмежень.

- По-друге, корпоративні сайти за своїми технічними характеристиками є найбільш динамічною формою комунікації, здатною змінюватися будь-яку кількість разів навіть протягом доби. Витрати компаній на зміну інформації у цьому випадку мінімальні. Веб-сайт компанії дозволяє споживачам та партнерам отримувати оперативну та актуальну інформацію.

- По-третє, корпоративний сайт є мультиаудиторним засобом комунікацій. Наприклад, веб-сайт може організовувати для посередників індивідуальний доступ до інформації, який здійснюється за допомогою певних логінів і паролів, щоб надавати доступ до інформації, яка недоступна іншим користувачам сайту. Таким чином, можуть формуватися окремі інформаційні блоки для акціонерів або фахівців підприємства, які зможуть отримувати оперативну інформацію про фінансові результати, залишки товару на складах, поточні та планові поставки та обсяги замовлень тощо.

- По-четверте, веб-сайт – це ще й інтерактивний спосіб комунікації, який дозволяє отримувати зворотній зв'язок, здійснювати консультації, отримувати та обробляти запити тощо. Крім того, сайт є комплексним

інструментом за кількістю завдань і функцій, які він вирішує. Бо саме через нього реалізуються інструменти маркетингової діяльності такі, як реклама, PR, персональні комунікації, стимулювання збуту тощо.

Підготовка сайту до функціонування для підприємства ПрАТ «МХП» повинна включати наступні етапи:

1) Створення web-сайту. Web-сайт – це сукупність програмно-технічних засобів з унікальною адресою в мережі Інтернет та інформаційних ресурсів, якими розпоряджається певний суб'єкт, і забезпечує юридичним і фізичним особам доступ до цих інформаційних ресурсів та інших інформаційних послуг через мережу Інтернет. Розробка web-сайту може відбуватися різними способами: самостійна розробка, розробка на замовлення, покупка готового проекту або оренда сайту, тобто витрати на цьому етапі будуть залежати від обраного способу створення сайту. Підприємство повинно визначитися зі структурою веб-сайту, дизайном, принципами роботи та розміщенням інформації. Професійні веб-дизайнери підбирають або розробляють необхідне програмне забезпечення. Подальше інформаційне наповнення сайту здійснюється фахівцями підприємства.

2) Розміщення сайту в мережі Інтернет. Компанія переважно розміщує свій веб-сайт на обладнанні провайдера (згідно ст. 1 Закону України «Про телекомунікації», «провайдер телекомунікацій – це господарюючий суб'єкт, який має право здійснювати діяльність у сфері телекомунікацій без права на технічне обслуговування й експлуатацію телекомунікаційних мереж і надання в користування каналів електрозв'язку»). Поточні витрати компанії на цьому етапі включають оплату послуг провайдера за розміщення сайту.

3) Реєстрація доменного імені сайту. Відповідно до ст. 1 Закону України «Про телекомунікації», зазначено, що доменне ім'я – це «частина ієрархічного адресного простору мережі Інтернет, яка має унікальну назву, що її ідентифікує, обслуговується групою серверів доменних імен та централізовано адмініструється». Доменне ім'я не продається, а передається в тимчасове використання.



4) Забезпечення функціонування зареєстрованого домена. Для цього потрібна IP- адреса. Їх виділяють локальні інтернет-реєстратори. Крім володіння доменним ім'ям для сайту, компанія також повинна орендувати сервери у провайдера або компанії, яка спеціалізується на послугах хостингу (оренда дискового простору). Розмір плати за хостинг та оренду сервера залежить від розміру сайту та становить витрати підприємства на цьому етапі.

5) Підтримка. Після того, як веб-сайт розроблено та введено в експлуатацію, потрібна його подальша підтримка в просуванні та розвитку. Все залежить від типу сайту, наприклад: сайт-візитка, який після розробки та розміщення на хостингу не потребує спеціальної підтримки, оскільки інформація на ньому оновлюється нечасто. Інтернет-магазини навпаки, щодня потрібно просувати та підтримувати в пошукових системах. Так само під підтримкою іноді мається на увазі несуттєва зміна (вдосконалення) дизайну чи технічної частини сайту. Іншими словами до підтримки належать всі питання по змісту сайту після його розробки і первинного налаштування.

б) Просування. Щоб користувачі могли знайти веб-сайт за певними запитами, його необхідно ввести в пошукові системи та каталоги веб-сайтів. На сьогоднішній день конкуренція в інтернеті дуже велика, і для того, щоб сайт зайняв найвищі місця в пошукових системах, йому необхідно пошукове просування. На основі численних досліджень можна зробити висновок, що більшість користувачів не будуть переглядати веб-сайт на другій сторінці видачі пошукової системи, тому для того, щоб веб-сайт був максимально ефективним, він повинен бути в першій десятці результатів. Навіть якщо SEO-оптимізація сайту дуже хороша, він все одно навряд чи займе потрібну позицію в пошукових системах, і в цьому випадку єдиним рішенням буде – вжити додаткових заходів для його просування.

Перевага використання Інтернет-технологій для організації вдосконалення маркетингових стратегій для сільськогосподарських підприємств полягає у розподілі продукції, зниженні витрат на збут, підвищенні ефективності збутової діяльності та рівня прибутку. Потенційні покупці та

партнери також отримують вигоду від онлайн-покупок, що включає економію часу на прийняття рішень про покупку, цілодобовий доступ до інформації про продукт та можливість купувати товари за нижчими цінами, ніж у роздрібних мережах.

Розмір бюджету запропонованого заходу зі створення сайту для підприємства ПрАТ «МХП» складає 240 тис. грн. Детальний обсяг витрат наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунки вартості витрат на розробку сайту

Напрямок витрат	Сума, тис.грн.
Розробка проекту, підбір команди для реалізації проекту	30
Програмування	70
Розробка домена (адреса сайту) – ім'я сайту	10
Плата за послуги оренди хостингу на рік	60
SEO-просування, внесення в пошукові системи і каталоги сайтів	40
Розробка контенту для сайту	30
Разом	240

Бюджет запропонованого заходу буде складатися з поточних (експлуатаційних) та разових (капітальних) витрат. Бюджетування – це процес, який вимагає постійної координації бюджетів різних департаментів.

Спрогнозувати зростання обсягу реалізації продукції, в наслідок впровадження заходу можна за допомогою стандартного розподілу ймовірностей [25]:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 \quad (3.1)$$

де ОП – оптимістичний прогноз;

В – найбільш вірогідний прогноз;

П – песимістичний прогноз.

Для визначення очікуваного обсягу продажів, за допомогою розробки стратегії, в плановому році на підприємстві було отримано думку провідних спеціалістів та керівників відділів в результаті чого були отримані результати, наведені в таблиці. 3.3

Таблиця 3.3 – Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	60 000	70 000	75 000	80 000	85 000	90 000	100 000

Наступним етапом, для перевірки даного прогнозу, необхідно визначити середнє квадратичне відхилення [25], що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

де  $O_i$  – прогнозне значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації  $i$ -го експерта;

$O_{\text{сер}}$  – середнє прогнозне значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації;

$n$  – кількість опитаних експертів.

Отже, згідно проведених розрахунків за формулою (3.2):

$$\Delta O^2 = 1\,050\,000\,000 \text{ грн}$$

$$O_{\text{сер}} = (60\,000 + 70\,000 + 75\,000 + 80\,000 + 85\,000 + 90\,000 + 100\,000) / 7 = 560\,000 / 7 = 80\,000 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = 12\,247,45$$

Наступним кроком необхідно визначити коефіцієнт варіації ( $\omega$ ), який характеризує однорідність сукупності думок експертів [25].

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сер}}} \times 100\% \quad (3.3)$$

де  $\alpha$  – середнє квадратичне відхилення;

$O_{\text{сер}}$  – середнє прогнозне значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації.

$$\omega = \frac{12\,247,45}{80\,000} * 100\% = 15,3\%$$

Оскільки  $\omega < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймається за методом медіан і визначається на рівні 80 000 тис. грн., як середнє значення ряду, песимістичне (найменше) значення (П) – 60 000 тис. грн., оптимістичне (найбільше) значення (О) – 100 000 тис. грн.

Очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$OP = (O + 4 \times B + P) / 6 = (100\,000 + 4 * 80\,000 + 60\,000) / 6 = 80\,000 \text{ тис. грн.}$$

Наступним кроком варто розрахувати приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (у відсотках):

$$80\,000 / 4078790 * 100\% = 1,96\%$$

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$4078790 + 80\,000 = 4158790 \text{ тис. грн.}$$

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в базисному році склали 3895430 тис. грн., в тому числі:

- постійні витрати (15% від повних витрат) – 584 314,5 тис. грн.,
- змінні витрати (85% від повних витрат) – 3311115,5 тис. грн.

Приріст змінних витрат в проектному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 1,96 % складатиме:

$$3311115,5 \times 0,0196 = 64897,9 \text{ тис. грн.}$$

Приріст повних витрат:

$$64897,9 + 150 = 65047,9 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$3895430 + 65047,9 = 3\,960\,477,9 \text{ тис. грн.}$$

Приріст прибутку від реалізації продукції ( $\Delta\text{Пр}$ ) в проектному році:

$$\Delta\text{Пр} = 80000 - 65047,9 = 14952,1 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції складе:

$$14952,1 * (1 - 0,18) = 12260,7 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:

$$484695 + 12260,7 = 496955,7 \text{ тис. грн.}$$

де 484695 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції.

Очікувані результати від запровадження сайту для підприємства ПрАТ «МХП» у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Очікувані результати від запровадження сайту для підприємства, тис.грн

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	80 000
Приріст повних витрат на виробництво і реалізацію продукції	65047,9
Приріст прибутку від реалізації продукції	14952,1
Приріст чистого прибутку	12260,7

Отже, внаслідок запровадження сайту для підприємства ПрАТ «МХП» чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році збільшиться на 80000 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 65047,9 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 14952,1 тис. грн., а чистий прибуток – на 12260,7.

Тож, запровадження веб-сайту для підприємства в цілому є ефективним заходом і, як показує аналіз, позитивно впливає на головні показники діяльності підприємства.

### 3.3 Участь ПрАТ «МХП» у міжнародних агропромислових виставках

Реалізація продукції з метою отримання прибутку є необхідним завершальним етапом роботи будь-якого підприємства будь-якої галузі, в тому числі й підприємств агропромислового комплексу. Саме тому важко переоцінити значення ринкової інфраструктури для аграрного сектору та його організаційно-економічних об'єктів: товарних бірж, аукціонів, виставок і ярмарків [26].

Тут відбувається товарно-грошовий потік: покупець отримує необхідне, продавець – матеріальну винагороду за виконану роботу, відшкодування витрат на виробництво та фінансові ресурси, необхідні для наступного виробничого циклу (купівля насіння, оренда необхідного обладнання, тощо). Але якщо аукціони та товарні біржі є відносно постійними подіями та установами, то виставки та ярмарки проводяться рідше, але з чіткою періодичністю – раз на рік.

Головною метою їх проведення, по-перше є – демонстрація досягнень господарства держави, по-друге – продаж продукції. Успішна і регулярна участь та проведення таких заходів є не тільки завершальною ланкою роботи агропромислового комплексу, а й суттєвим зміцненням авторитету держави на міжнародній арені.

Саме участь підприємства ПрАТ «МХП» у виставці надасть додаткову можливість розширити клієнтську базу та заявити про себе на зовнішньому ринку, як про передове виробниче підприємство України.

Одна з можливих виставок, де підприємство може взяти участь – європейська виставка агропромислових технологій та сільського господарства «Agritechnica», яка є вітриною світової індустрії сільськогосподарських технологій. Усі провідні компанії галузі представляють свою продукцію та інновації на цій світовій виставці сільськогосподарської діяльності.

Розмір бюджету запропонованого заходу участі підприємства ПрАТ «МХП» у виставці «Agritechnica» складає 310 тис.грн. Більш детальний обсяг витрат наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Розрахунки вартості витрат на розробку сайту, тис.грн.

Напрямок витрат	Сума
Реєстраційний збір за участь, виставкове обладнання	70
Рекламна продукція нового товару	50
Комплексний монтаж виставкового обладнання та сцени	30
Витрати на транспорт	50
Витрати на призи та подарунки з логотипом підприємства	70
Інші витрати	40
Разом	310

В результаті проведення заходу підприємство планує збільшити обсяг реалізації продукції і відповідно, отримати додатковий прибуток. Необхідно розрахувати, яких результатів очікує отримати підприємство. Отже, перший етап

– прогнозування зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей за формулою (3.1).

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на підприємстві було отримано думку провідних спеціалістів та керівників відділів в результаті чого були отримані результати, наведені в таблиці. 3.6.

Таблиця 3.6 – Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	75 000	85 000	65 000	90 000	95 000	100 000	120 000

Наступним етапом, для перевірки даного прогнозу, необхідно визначити середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення. Отже, згідно проведених розрахунків за формулою (3.2):

$$\Delta O^2 = 1\,400\,000\,000 \text{ грн}$$

$$O_{\text{сер}} = (75\,000 + 85\,000 + 65\,000 + 90\,000 + 95\,000 + 100\,000 + 120\,000) / 7 = 630\,000 / 7 = 90\,000 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = 14\,142,1$$

Наступним кроком необхідно визначити коефіцієнт варіації ( $\omega$ ), який характеризує однорідність сукупності думок експертів за формулою (3.3).

$$\omega = \frac{14\,142,1}{90\,000} * 100\% = 15,71 \%$$



Оскільки  $\omega < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймається за методом медіан і визначається на рівні 90 000 тис. грн., як середнє значення ряду, песимістичне (найменше) значення (П) – 65 000 тис. грн., оптимістичне (найбільше) значення (О) – 120 000 тис. грн.

Очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6 = (120\,000 + 4 * 90\,000 + 65\,000) / 6 = 90\,833 \text{ тис. грн.}$$

Наступним кроком варто розрахувати приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (у відсотках):

$$90\,833 / 4\,078\,790 * 100 \% = 2,23 \%$$

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$4\,078\,790 + 90\,833 = 4\,169\,623 \text{ тис. грн.}$$

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в базисному році склали 3895430 тис. грн., в тому числі:

- постійні витрати (15% від повних витрат) – 584 314,5 тис. грн.,
- змінні витрати (85% від повних витрат) – 3311115,5 тис. грн.

Приріст змінних витрат в проектному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 2,23 % складатиме:

$$3\,311\,115,5 * 0,0223 = 73\,837,87 \text{ тис. грн.}$$

Приріст повних витрат:

$$73\,837,87 + 150 = 73\,987,87 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$3895430 + 73987,87 = 3\,969\,417,87 \text{ тис. грн.}$$

Приріст прибутку від реалізації продукції ( $\Delta\text{Пр}$ ) в проектному році:

$$\Delta\text{Пр} = 90000 - 73987,87 = 16012,13 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції складе:

$$16012,13 * (1 - 0,18) = 13129,95 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:

$$484695 + 13129,95 = 497824,85 \text{ тис. грн.}$$

де 484695 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції.

Очікувані результати від участі у агро-виставці «Agritechnica» для підприємства ПрАТ «МХП» у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Очікувані результати від участі у агро-виставці «Agritechnica», тис.грн

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	90 000
Приріст повних витрат на виробництво і реалізацію продукції	73987,87
Приріст прибутку від реалізації продукції	16012,13
Приріст чистого прибутку	13129,95

Отже, внаслідок участі підприємства ПрАТ «МХП» у виставці «Agritechnica» чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 90 000 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 73987,87 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 16012,13 тис. грн., а чистий прибуток – на 13129,95 тис., грн.

## ВИСНОВКИ

На відміну від більшості вузькоспеціалізованих підприємств ПрАТ «МХП» входить до складу холдингу «Миронівський хлібопродукт» – це найбільший комплекс України, який одночасно має потужну і добре налагоджену систему виробництва та переробки багатьох видів продукції. Підприємство виробляє: крупи різних видів, соняшникову олію, напівфабрикати, протеїнові добавки, префікси, комбікорми.

Після проведення дослідження можна зробити висновок, що підприємство досить не погано проводить свою діяльність на внутрішньому ринку і має перспективи розвитку на зовнішньому. На підприємстві чітка організаційна структура управління, що дозволяє досконало реалізовувати продукцію через відділ зовнішньоекономічної діяльності.

Внутрішні резерви виробництва й реалізації продукції ПрАТ «МХП» криються в можливостях підприємства й пов'язані з використанням виробничих ресурсів.

Проведений PEST-аналіз показав збалансованість факторів, це свідчить про те, що варто реагувати на всі ситуаційні позиції зовнішнього середовища та контролювати їх. Вагомий вплив на підприємство має технологічна і соціальна складова зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз показав, що в цілому ситуація на підприємстві стабільно позитивна. ПрАТ «МХП» має репутацію надійного партнера. Для виготовлення продукції підприємство застосовує високоякісну сировину і нове обладнання. До можливостей підприємства відноситься розширення експортних напрямів та залучення нових інвесторів. Таким чином, «МХП» здатен освоювати і виготовляти нові види продукції, розширювати і завойовувати нові ринки збуту.

Варто зазначити, що більшість показників аналізу мали позитивну динаміку. Чистий дохід збільшився на 1034171 грн або на 34,0%, при цьому собівартість продукції також мала позитивну тенденцію до зростання, зміни

склали 307697 тис. грн або 11,2%. Це позитивно вплинуло на показник чистого прибутку, який збільшився на 100402 тис. грн або на 26,1%.

В свою чергу чистий прибуток вплинув на такі показники, як рентабельність підприємства (збільшення на 0,521), рентабельність продукції (збільшення на 0,019), та рентабельність продажів (скорочення на -0,007). При збереженні темпів виручки від реалізації показники ділової активності змінилися таким чином: коефіцієнт оборотності оборотних коштів збільшився на 59,8%, фондвіддача, в свою чергу, збільшилася на 44,8%. Це пояснюється зменшенням вартості необоротних активів на -227468 тис. грн або на -7,5% та зменшенням вартості оборотних активів на -393173 тис. грн або на -16,2%.

Крім того, обов'язковим елементом для прийняття будь-якого управлінського рішення є аналіз ділової активності підприємства. При значному збільшенні виручки від реалізації, а також успішному збільшенні величини чистого прибутку відбулися позитивні зміни з деякими показниками ділової активності. Так, оборотність власного капіталу збільшилася на 0,28, оборотність запасів збільшилася на 0,04, що свідчить про те, що підприємство збільшує швидкість обороту, як оборотних активів, так і власного капіталу. Це, в свою чергу, призвело до скорочення періоду обертання запасів на 2 дні, що є позитивним фактором для підприємства. Крім цього, позитивним є збільшення оборотності дебіторської заборгованості, яка замість 4,47 обертів в 2019 р. має 14,16 обертів у 2020 р.

Саме тому період обертання дебіторської заборгованості скоротився майже на 70%. Також є зміни у скороченні тривалості операційного циклу на майже 57 днів або 62%.

У сучасних умовах господарювання проблеми, пов'язані з управлінням розвитком підприємства, набули особливої актуальності. Зовнішніми спонукальними мотивами стали загальносвітові процеси, зокрема тенденції до глобалізації та корпоратизації світової економіки. Внутрішні мотиви об'єктивно виникли в результаті змін умов функціонування підприємств, що призвело до

необхідності розробки нових сучасних стратегії розвитку підприємств, які є базисом для успішної діяльності підприємств.

У кваліфікаційній роботі ступеня магістр рекомендовані заходи спрямовані на удосконалення маркетингу на ПрАТ «МХП» з метою підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства та підвищення конкурентоспроможності його позицій. Комплекс заходів складається з наступних етапів:

- Запровадження веб-сайту для іноземних споживачів та партнерів. Внаслідок чого підприємство отримує зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 80000 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 14952,1 тис. грн., а чистий прибуток – на 12260,7.

- Участь підприємства ПрАТ «МХП» у виставці «Agritechnica». Внаслідок чого підприємство отримує зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції в проектному періоді на 90 000 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 16012,13 тис. грн., а чистий прибуток – на 13129,95 тис. грн.

Аналізуючи проектні дані двох заходів для підприємства, можна дійти висновку, що вони являються ефективними і позитивно впливають на головні показники діяльності підприємства. Також варто зазначити, що запропоновані заходи вимагають для свого впровадження чимало ресурсу, але вони здатні привести до прориву в реалізації всього асортименту продукції ПрАТ «МХП» на зовнішньоекономічному ринку, покращити його конкурентоспроможність у аграрному сегменті ринку та економічний стан.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Ковтун Е. О. Особливості розробки маркетингової стратегії для здійснення оптимізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Е. О. Ковтун, І. О. Бондар, А. А. Гуменюк // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 6 (1). – С. 169 – 171.
2. Тюха І. В. Особливості управління маркетингом на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності / І. В. Тюха, М. С. Мозоленко. // Ефективна економіка. – 2016. – № 1. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_1_16).
3. Маркетинг для магістрів : навчальний посібник / за заг ред. С.М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2012. – 928 с.
4. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг : навч. посібник / Циганкова Т.М. – К. : КНЕУ, 2010. – 120 с.
5. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : підручник / Дроздова Г.М. – К. : КНЕУ, 2010. – 287 с.
6. Циганкова Т.М. Оцінка розвитку маркетингової діяльності українських експортерів / Т.М. Цыганкова // Маркетинг в Україні. – Травень-червень, 2013. – № 3 (25).
7. Ковальчук С.В. Проблеми маркетингового менеджменту в сучасних умовах господарювання / С.В. Ковальчук, А.С. Бура // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький, 2014. – № 4. Т. 3. – С. 290–294.
8. Вачевський М.В. Маркетинг для менеджера / Вачевський М.В., Долішний М.І., Скотний В.Г. – Стрий : Просвіта, 2008. – 140 с.
9. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: підручник / Войчак А.В. – К. : КНЕУ, 2006. – 268 с.

10. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л.В. Балабанової. – 3-є вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2009. – 354 с. Новицький В.С. Міжнародна економічна діяльність України : підручник / Новицький В.С. – К. : КНЕУ, 2003.
11. Ларіна Я.С. Формування та механізми реалізації маркетингових стратегій в агро-продовольчому підкомплексі АПК: [монографія]. Київ: Преса України, 2008. 344 с.
12. Приказчикова Ю.В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності бізнесу в сучасних умовах / Ю.В. Приказчикова // Управління бізнесом. Збірник статей, 2010. – С. 55 – 60.
13. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств / Л.В. Балабанова, О.А. Риндіна. – К. : Професіонал, 2006. – 336 с.
14. Бардась А.В. Менеджмент [текст]: навчальний посібник / Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В.: Державний ВНЗ «НГУ», – Дніпропетровськ: Герда, 2014. – 344 с.
15. Концепція Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року (проект) [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства. – Режим доступу: <http://minagro.gov.ua/apk?nid=16822>.
16. Бардась А.В. Міжнародний менеджмент та логістика [Текст]: навчальний посібник / Бардась А.В., Бойченко М.В., Г. Вудажевський, Дудник А.В. – Дніпро: Герда, 2016. – 296 с.
17. Федорець Л. М. Агросвіт. Методичний підхід до оцінки ефективності ЗЕД АПК регіону. 2011. С. 13-15. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/21\\_2011/5.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/21_2011/5.pdf)
18. Коротков Е. А. Роль міжнародного маркетингу для підприємства в умовах глобалізації. 2022. С. 1-2. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/141443367.pdf>
19. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: [монографія] / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова. – Харків: ІНЖЕК, 2008. – 352 с.

20. Організація виробництва і аграрного бізнесу в сільськогосподарських підприємствах : [підручник] / С.П. Азізов, П.К. Кенійський, В.М. Скупий ; за ред. проф. С.П. Азізова. – К. : ІАЕ, 2001. – 834с.
21. Гончарук О. П. Формування конкурентних переваг підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. – 2018. №10. – С. 216-219.
22. Коваленко О.В., Косенко О.О., Дробишева О.О. Теоретичні і практичні аспекти сучасного антикризового управління промисловим підприємством. Вісник Запорізького національного університету. 2010. №4(8). С. 34-42.
23. Коритько Т.Ю. Фактори формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства / Т.Ю. Коритько // Модернізація фінансово-кредитної системи України: Виклики глобалізації : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (24 березня 2017 року) Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського. 2017. С. 161-164.
24. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств : [підручник] / В.Г. Андрійчук ; 2-ге вид., доп., перероб. – К. : КНЕУ. – 2004. – 624 с.
25. Косова Т., Сухарєв П., Ващенко Л., Гречина І., Деєва Н. Організація і методика економічного аналізу. К.: ЦНЛ, 2019. 528 с.
26. Видавництво «Ebib». Міжнародні виставки та ярмарки. 2022. URL: <http://ebib.pp.ua/mijnarodni-vistavki-ta-yarmarki-mijnarodniy-marketing.html>
27. Орлов В. В. Планування ЗЕД підприємства. 2013.  
URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789>
28. Sadchenko O., Yakumyshyn L., Kovalchuk S., Chernenko D., Zaitseva A., Dudnyk A. Business Scaling Using the Latest Marketing Tools / O. Sadchenko, Yakumyshyn L., Kovalchuk S., D. Chernenko, A. Zaitseva, A. Dudnyk // International Journal of Recent Technology and Engineering. – 2019. – Vol.-8. – Is. 4. – P. 3889-3894.
29. Вимоги до оформлення кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів спеціальності «Менеджмент» / Упоряд.: В.Я. Швець, О.В. Трифонова, О.А. Барабан. – Д.: НТУ «Дніпровська політехніка», 2018. – 15 с.



30. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності / Упоряд.: В.Я. Швець, О.В. Варяниченко. – Дніпро: НТУ «ДП», 2021. – 33с.