

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – МКР. 1916 “С” 2022.12.29. 17 ПЗ

ТРАЧЕНКО КСЕНІЇ ОЛЕГІВНИ

2023 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

НУБІП України

Факультет аграрного менеджменту

УДК 005.332.4:334:658.8

ПОГОДЖЕНО
Декан факультету
аграрного менеджменту
Анатолій ОСТАПЧУК
(підпис) (ПШ)

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
В.о. завідувача кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД
Олена КОВТУН
(підпис) (ПШ)

« » 2023 р. « » 2023 р.

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: Маркетинговий менеджмент як основа конкурентоспроможності підприємства.
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма Адміністративний менеджмент
(назва)
Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми
К.с.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Олена КОВТУН
(підпис) (ПШ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи
К.с.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Олена КОВТУН
(підпис) (ПШ)

Виконав(-ла)
студентка
(науковий ступінь, вчене звання)

Ксенія ТРАЧЕНКО
(підпис) (ПШ)

НУБІП України

Київ – 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ВЕД

Віталій ЛУЦЬК

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(ПІП)

2022 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Траченко Ксенія Олегівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

073 Менеджмент

(код і назва)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи Маркетинговий менеджмент як основа конкурентоспроможності підприємства.

затверджена наказом ректора НУБіП України від «29» грудня 2022 №1916«С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2023.11.10

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи статистичні данні, навчальна та наукова література, дані міжнародної статистики та публікації наукових установ.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ
2. Розділ 2. СУЧАСНИЙ СТАН КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
3. Розділ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ У ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Перелік графічного матеріалу (за потреби)

Дата видачі завдання

«30»

грудня

2022 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

Олена КОВТУН

(підпис)

Завдання прийняв до виконання

Ксенія ТРАЧЕНКО

(прізвище та ініціали студента)

(підпис)

РЕФЕРАТ

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

Для досягнення зазначеної мети визначені наступні завдання:

– провести узагальнення різних авторських поглядів щодо трактування та сутності поняття «конкурентоспроможність»;

– провести теоретичне узагальнення поняття маркетингового управління та встановити складники системи управління в сучасних реаліях;

– розкрити методичні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності агенції UCABevent;

– проаналізувати сучасний стан діяльності Асоціації «Український клуб аграрного бізнесу»;

– оцінити стан конкурентоспроможності агенції UCABevent та його маркетингову діяльність;

– провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища агенції UCABevent;

– здійснити аналіз іміджу агенції UCABevent і процесу його формування;

– розробити організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможності агенції UCABevent;

– розробити практичні шляхи реалізації системи маркетингового управління на досліджуваному підприємстві.

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

Предметом дослідження є сукупність наукових теоретичних, методичних та практичних підходів для дослідження

конкурентоспроможності та формування організаційно-економічного механізму управління аграрним підприємством.

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

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

Апробація результатів магістерської роботи. Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на VII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (м. Київ, НУБІП України, 16-17 листопада 2023 р.).

Ключові слова: маркетинг, менеджмент, конкурентоспроможність, підприємство, сільське господарство, аграрна галузь.

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1. Сутність маркетингового менеджменту	9
1.2. Основні характеристики та ознаки формування конкурентоспроможності підприємства	19
1.3. Методичні підходи оцінки конкурентоспроможності підприємства	26
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	36
2.1. Організаційна структура та характеристика Асоціації «Український клуб аграрного бізнесу»	36
2.2 Аналіз іміджу event-агенції «USABevent» і процесу його формування для підвищення конкурентоспроможності	48
2.3 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища агенції USABevent	55
РОЗДІЛ 3: ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ У ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	63
3.1. Організаційно-економічний механізм маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства	63
3.2. Реалізація системи маркетингового управління для підвищення конкурентоспроможності агенції USABevent	72
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87

ВСТУП
Актуальність теми. Сучасний світ насичений конкуренцією та стрімкими змінами, маркетинговий менеджмент можна визначити як важливу

стратегічну складову успішного функціонування будь-якого підприємства. В

умовах сьогодні дуже важлива адаптація компанії до постійних змін у споживчому попиті, технологічних інноваціях та ринкових умовах. Маркетинговий менеджмент стає ключовим інструментом для забезпечення

конкурентоспроможності підприємства. Кожна компанія в умовах глобалізації

зацікавлена у ефективному управлінні маркетинговою діяльністю.

Керування конкурентоспроможністю включає в себе використання стратегій для отримання та збереження конкурентних переваг, що сприяють ефективному функціонуванню та розвитку підприємства. Ця діяльність

охоплює практично всіаспекти бізнес-процесів підприємства.

Управління маркетингом – це організація, планування та контроль за процесом здійснення заходів, що спрямоване на підтримання взаємовигідних зв'язків з цільовими ринками для досягнення цілей компанії. Головне

завдання, що стоїть перед підприємством – визначити його потенціал у

довгостроковій перспективі.

Конкурентоспроможність охоплює всі аспекти економіки, визначає рівень платоспроможності, фінансову стійкість підприємства та його позицію на ринку. Конкурентоспроможність є динамічною характеристикою

діяльності компанії, оскільки змінюється протягом всього життєвого циклу

підприємства.

Динаміка цих процесів досліджена відомими закордонними та вітчизняними вченими-економістами як: І. Ансофф, Г. Азоев, М. Портер, Ф.

Хайек, Ж.-Ж. Ламбен, Р. Фатхутдинов, І. Должанський, Т. Загорна, А. Градова

В. Савчук, М. Саснко та інші. У наукових працях перелічених авторів розкрито

багато прийомів управління маркетингом, що слугують підвищенню ефективності розподілу й використання ресурсів.

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

Для досягнення зазначеної мети визначені наступні завдання:

- провести узагальнення різних авторських поглядів щодо трактування та сутності поняття «конкурентоспроможність»;

- провести теоретичне узагальнення поняття маркетингове управління та встановити складники системи управління в сучасних реаліях;

- розкрити методичні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності агенції UCABevent;

- проаналізувати сучасний стан діяльності Асоціації «Український клуб аграрного бізнесу»;

- оцінити стан конкурентоспроможності агенції UCABevent та його маркетингову діяльність;

- провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища агенції UCABevent;

- здійснити аналіз іміджу агенції UCABevent і процесу його формування;

- розробити організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможності агенції UCABevent;

- розробити практичні шляхи реалізації системи маркетингового управління на досліджуваному підприємстві.

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

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

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

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

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

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність маркетингового менеджменту

У сучасному світі будь-яке підприємство здійснює свою діяльність в умовах мінливого, досить складного середовища маркетингу, саме тому управління маркетинговою діяльністю відіграє важливу роль у організації діяльності підприємства.

Управління маркетинговою діяльністю – це основна функція маркетингу, що полягає в плануванні та контролі за проведенням заходів, спрямованих на встановлення, зміцнення та підтримання вигідних обмінів з цільовими покупцями [20].

Головною метою управління маркетинговою діяльністю організації є досягнення максимальної ефективності управління маркетингом, за допомогою якої досягається ефективність функціонування всієї організації. Якщо організація управління, у тому числі управління маркетингом ефективна, то в процесі діяльності підприємства покращуються такі ключові показники, як прибуток, обсяг продажу, частка ринку [21].

При відділі маркетингу в організації існує керуючий з маркетингу, який є посадовою особою, що займається створенням та розширенням попиту, а також працює з проблемами, пов'язаними з можливим його скороченням.

Таким чином, його діяльність спрямована на забезпечення бажаного для компанії рівня попиту на її продукцію.

У цілому нині процес управління маркетинговою діяльністю включає у себе наступні складові:

- 1) аналіз ринкових можливостей підприємства. Даний аналіз передбачає виявлення ринків та оцінку маркетингових можливостей. Він націлений на виявлення ринкових можливостей для підприємства. Аналіз ринкових

можливостей включає: вивчення постачальників компанії, посередників, конкурентів та навколишніх умов загалом. Також у рамках даного аналізу проводиться вивчення можливостей організації, яка націлена на розкриття потенціалу підприємства та виділення сильних та слабких сторін його діяльності. Цей аналіз проводиться зазвичай за матеріалами звітності самого підприємства та додатковими джерелами інформації (статистичні дані, звіти інших організацій, різні публікації та ін.) [25].

2) відбір цільових ринків. Під визначенням цільового ринку мається на увазі пошук такої ділянки ринку, на якій компанія надалі зосередить свої маркетингові зусилля і яка принесе їй основну частку прибутку. Точне визначення цільових ринків компанії дозволяє виявити конкретних споживачів, для яких надалі розроблятиметься план маркетингу, таким чином, це сприяє чіткій орієнтації маркетингових зусиль компанії на цікавих їй споживачів.

3) розробка комплексу маркетингу. Комплекс маркетингу представляє сукупність керованих параметрів, за допомогою яких компанія прагне максимального задоволення потреб споживачів. Розробка даного комплексу має на увазі формування системи маркетингових засобів, що забезпечує досягнення поставлених компанією цілей. Вона включає в себе кілька складових, які мають свої особливості, якщо розглядати їх у рамках промислового ринку:

- товарна (асортиментна) політика. Товар компанії має відрізнятись високою якістю, оскільки продукція даного ринку, найчастіше стандартизована і не має особливих відмінностей.
- збутова та сервісна політика. Збут повинен здійснюватися без перебоїв та відповідати споживчим очікуванням, оскільки зниження стабільності поставок може призвести до втрати клієнтів.

- цінова політика. Ціна на продукцію не повинна бути завищена, але водночас повинна задовольняти інтереси компанії.

- комунікаційна політика. Комунікаційна політика має відрізнятися інформативністю, оскільки покупці цього ринку є професіоналами, для яких не характерний попит споживачів B2C ринку [2, с.88].

4) здійснення маркетингових заходів. Маркетингові заходи є для компанії ефективним джерелом, що сприяє досягненню поставлених компанією цілей та результатів. Тому при розробці маркетингових заходів особливе місце варто приділити контролю за їх виконанням. Для цього краще детально опрацювати план маркетингових заходів, який дозволить сформувати конкретний план дій щодо реалізації маркетингових зусиль з боку компанії.

Управління маркетинговою діяльністю підприємства включає в себе функції, що є складовими частинами будь-якого процесу управління.

До них відносяться:

1) планування. Планування маркетингу має на увазі постановку цілей маркетингу, вибір стратегій маркетингу та розробку заходів, спрямованих на їх досягнення за якийсь період часу, іншими словами, цей процес є діяльністю, що передбачає розробку різноманітних маркетингових планів.

У різних організаціях планування маркетингу здійснюється по-різному з точки зору змісту плану, тривалості горизонту планування, послідовності розробки плану, ступеня формалізації та організації планування. У будь-якому випадку розробка плану маркетингу передусім розробці плану діяльності організації загалом. Маркетингові плани, як правило, розробляються для окремих підрозділів підприємства, відповідальність за реалізацію яких мають нести їх керівники відповідно, тобто кожен керівник несе відповідальність за власний розділ маркетингового плану. Співробітники відділу маркетингу, у свою чергу, виконують консультаційні та координуючі функції, суть яких полягає у допомозі при виконанні окремим керівником плану маркетингу, а також у контролі в процесі його виконання.

Слід зазначити, що співробітники відділу маркетингу також повинні:

- відповідати за розробку структури планування;
- ініціювати роботу нових планових завдань при отриманні відповідних пропозицій із оперативних підрозділів;
- забезпечувати ефективну взаємодію всіх ланок, включених у процес планування, у компанії;

- здійснювати контроль за виконанням планів маркетингу.

Прикладом ефективного планування є японські компанії, для яких процедура планування розробляється вкрай ретельно, для них план маркетингу не так важливий, як шлях, яким людина рухається до нього.

Результати дослідження свідчать, що для зарубіжних компаній девізом є, – «Єдиний спосіб ефективно планувати в умовах ринку – це прискорювати реакцію компанії з його зміни». Цей принцип передбачає систему децентралізованого планування, а також зосередження розробки планів у підрозділах підприємства [4, с.45].

У нашій країні на перше місце при розробці планів виходить збільшення частки компанії, а не підвищення якості товарів та послуг. Це зумовлено порівняно недавнім переходом країни на ринкову економіку, внаслідок чого компанії намагаються насамперед утвердитися на ринку. Все це сильно підвищує вимоги до розробки завдань стратегічного планування та змушує розробляти нові підходи до їх реалізації.

2) організація. Під організацією маркетингу розуміється структурна побудова, яка призначена для управління функціями маркетингу та яка відповідає за встановлення та виконання будь-яких завдань. Організація маркетингу на підприємстві включає до свого складу:

- 1) розроблення організаційної структури маркетингу;
- 2) підбір кваліфікованих спеціалістів з маркетингу;
- 3) розподіл завдань відповідальності прав у системі управління маркетингом;

4) забезпечення умов, що сприяють підвищенню ефективності співробітників відділу маркетингу;

5) організацію ефективної взаємодії відділу маркетингу з іншими підприємствами компанії.

Організаційну структуру маркетингової діяльності для підприємства можна визначити як сукупність служб, відділів та підрозділів, що складається з працівників, які займаються будь-якою маркетинговою діяльністю [63].

Компанія створює маркетинговий відділ для того, щоб він сприяв найбільш ефективному досягненню цілей, поставлених перед підприємством, допомагав виявити незадоволений попит покупців, сприяв географічному збільшенню ринків компанії, визначав нові сегменти ринку, сприяв максимізації прибутку.

Організаційно-управлінська структура маркетингу орієнтована на:

- виконувани функції;
- товар та покупців;
- регіони обслуговування [3, с.88].

Варто зазначити, що універсальна схема для побудови організації маркетингової діяльності для підприємства немає. Організація маркетингових відділів можлива на різних основах. Іноді навіть однотипні підприємства застосовують різні організаційні структури.

3) координація. Координація у маркетингу є невід'ємним елементом системи управління маркетингом, який має на увазі процес, спрямований на забезпечення узгодженості та впорядкованості дій різних елементів маркетингової системи в ході їх постійної взаємодії, а також обміну важливими ресурсами на різних ієрархічних рівнях їх дії, впливу та взаємодії. Головною метою координації у маркетингу є досягнення єдності інтересів та регламентації взаємодії між усіма учасниками маркетингової системи.

Координація діяльності відділів постачання та маркетингу потрібна для того, щоб мінімізувати ризик виникнення ситуації, за якої здійснення заявки стає

неможливим через раптову та непередбачену нестачу важливих матеріалів, сировини та комплектуючих.

Така проблема може виникнути, якщо відділ маркетингу вчасно не доніс до постачальників інформацію про укладені договори та перспективні плани.

Також можливий інший випадок, коли виникає надмірне утворення запасів, через помилку прогнозування або через помилку відділу маркетингу, який вчасно не доніс до відділу постачання інформацію про зменшення потреб, що призведе підприємство до подальшого заморожування коштів, які б успішно використовувалися в іншій справі [20, с.125].

Сутність координації діяльності відділу фінансів та відділу маркетингу полягає в тому, що маркетинговий відділ має безпосереднє відношення до методів розрахунку витрат та складання кошторисів. Фахівцям у галузі маркетингу не обов'язково знати всі тонкощі фінансової справи, які є професійним надбанням, але їм необхідно володіти використовуваними на підприємствах методами калькуляції витрат виробництва та бюджетного контролю.

Фахівцям маркетингового відділу необхідно вміти розумітися на тому, як ведеться розрахунок витрат по кожному з товарів, і як здійснюється формування кошторису витрат за проведення робіт та калькуляції. Це важливо, оскільки вони відповідальні за процес виконання кошторисів, а також за контроль над маркетинговим бюджетом, рідника якого, зрештою, буде дана на основі результатів фінансової діяльності. Тому для забезпечення ефективності маркетингового бюджету важливо, щоб відділ маркетингу підтримував відносини з фінансовим відділом з метою відстеження динаміки ключових фінансових показників.

Сутність взаємодії відділу маркетингу з юридичною службою полягає в тому, що маркетинговий відділ повинен мати можливість отримати швидко та кваліфіковану юридичну консультацію. Є законодавчі акти та інші офіційні документи, що стосуються різних аспектів господарської та комерційної

діяльності (розробки нового виробу, виробництва, визначення цін, упаковки, реклами, умов продажу). Є також закони та інструкції, що стосуються патентної справи, реєстрації товарних знаків, ліцензійних угод, рекламаций та претензії покупців. Існують юридичні норми з питань обмежувальної торгової практики, монополістичних угод, купівлі та продажу на виплату, угод про ціни і т.д.

Координація діяльності відділу маркетингу з відділом кадрів полягає у тому, що керівники відділу маркетингу є зацікавленими особами у процесі виявлення та залучення високопрофесійних фахівців, оскільки на сьогоднішній день відчувається сильна нестача досвідчених і добре навчених спеціалістів у галузі маркетингу. Саме тому маркетинговому відділу важливо вживати будь-яких заходів, що сприяють пошуку та залученню таких фахівців.

Це означає, що особи, які відповідають за набір кадрів, повинні сформувати чітке уявлення про майбутніх претендентів. Тобто їм необхідно знати його статус, службові взаємини з іншими співробітниками відділу, до якого він призначається, перспективи його зростання та рівень необхідної для виконання даної роботи професійної та загальноосвітньої підготовки, його особисті якості, а також можливості та досвід роботи. Все це говорить про те, що відділ маркетингу повинен підтримувати тісні контакти з відділом кадрів, для того щоб підготувати ясний та чіткий опис посадових обов'язків кожного із співробітників та вимог, яким мають відповідати можливі претенденти [22, с.55].

4) мотивація. Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей чи цілей організації. Сучасні теорії мотивації поділяються на дві категорії: змістовні та процесуальні. Усі теорії мотивації засновані на двох поняттях: потреби та винагороди.

Потреби – це усвідомлене фізіологічне чи психологічне відчуття відсутності чогось, що спонукає до дії. Потреби можна задовольнити

винагородами. Винагорода – це те, що людина вважає для себе цінним. Але поняття цінності у різних людей різні.

Менеджери використовують 2 типи винагород:

- зовнішні винагороди даються організацією (грошові виплати, просування по службі, символи службового статусу та престижу – особистий кабінет, додаткова відпустка, службовий автомобіль)

- внутрішні винагороди (почуття досягнення результату, значущості своєї праці, самоповаги) дає сама робота.

Для того, щоб визначити, як і в яких пропорціях потрібно застосовувати внутрішні та зовнішні винагороди з метою мотивації, менеджеру треба з'ясувати які потреби працівників. Система мотивації в управлінні маркетингом перебуває у постійному зв'язку з такими ключовими поняттями, як організаційна культура та внутрішній маркетинг [5, с.45].

Організаційна культура фірми як система цінностей як концепція була розроблена в США на початку 80-х років XX століття під впливом досліджень у галузі організаційної поведінки. Це філософія та ідеологія управління, припущення, ціннісні орієнтації, вірування, очікування, розташування та норми, що лежать в основі відносин та взаємодії як усередині фірми, так і за її межами. У фірмах з усталеною організаційною культурою вона, як правило, стає невідемним атрибутом, частиною фірми. Ця складова частина фірми надає активний вплив на співробітників та зовнішнє оточення, мотивуючи поведінку персоналу та створюючи основу іміджу фірми у зовнішньому середовищі.

Е. Шайн запропонував розглядати організаційну культуру за трьома рівнями:

1) поверхневий чи символічний (зовнішні факти – застосовувана технологія, поведінка, мова, гасла тощо);

2) підповерхневий (ціннісні орієнтації та вірування, сприйняття яких має свідомий характер і залежить від бажання людей);

3) глибинний (віра, що спрямовує поведінку людей).

Відповідно до того якому рівню віддається перевага, розрізняють об'єктивну та суб'єктивну організаційні культури. Об'єктивну культуру зазвичай пов'язують із матеріальним оточенням фірми: будинок, його зовнішній вигляд, місце розташування, внутрішній інтер'єр, обладнання тощо.

Ці зовнішні ознаки певною мірою відображають ціннісні орієнтації, яких дотримується керівництво фірми.

Суб'єктивна культура відображає цінності, норми поведінки, правила, рольові функції. Вона лежить в основі управлінської культури та стилю керівництва, які бувають: ліберальним, демократичним, організаторським, авторитарним, компромісним. Стиль керівництва багато в чому залежить від характеру, управлінського досвіду керівника підприємства [38, с.100].

Внутрішній маркетинг – це залучення, розвиток, мотивація та утримання кваліфікованих співробітників через подання ним такої роботи-продукту, яка б задовольняла їхні потреби. Внутрішній маркетинг – це філософія відношення до співробітників як до споживачів, яких завойовують. Кехіл вважає, що програми з внутрішнього маркетингу повинні включати у собі такі елементи:

а) маркетинг для своїх співробітників. Організації повинні зробити свої товари та послуги доступними для своїх співробітників. Це важливо ще й тому, що співробітники краще дізнаються про продукти своєї організації, порівнюючи їх із аналогічними продуктами конкурентів. Одночасно вони знайомляться із зворотним боком процесу обміну, набувають досвіду споживача, що надалі може змінити їхню поведінку при взаємодії зі своїми споживачами.

б) передача загального бачення. Працівники повинні знати основні цілі своєї організації, наскільки вони відповідають їм і як вони можуть допомогти досягти цих цілей. Така інформація, отримана від менеджерів, має дати відчуття працівникам, що вони хочуть працювати для неї.

в) орієнтація на якість. Організації зазвичай повідомляють зовнішніх споживачів про свою компетенцію та ефективність у конкретній галузі діяльності. Ту ж інформацію необхідно донести і до своїх працівників. Вони повинні знати що некомпетентність неприйнятна, проте це означає неможливість робити помилки.

г) керування очікуваннями споживачів. Програми з внутрішнього маркетингу повинні сприяти тому, щоб працівники були знайомі з цими очікуваннями, так і систем, яка якість послуг очікується від них. Важливо заохочувати та стимулювати працівників не тільки до використання продуктів

свої компанії, а й до участі у процесі їх удосконалення, проведення рекламних та інших компаній [6], с.78].

Далі слід розглянути контроль, який є заключною стадією процесу управління маркетингом, і спрямований у свою чергу на зміцнення та розвиток системи відносин з покупцем.

5) контроль. Контроль у маркетингу постійна систематична та неупереджена перевірка та оцінка становища та процесів у галузі маркетингу. Метою контролю є досягнення необхідної відповідності між запланованими показниками та фактичними обсягами доходів, отриманих від товарів, робіт, послуг. На основі результатів контролю можна виявити проблемні точки в управлінні маркетинговою діяльністю, які вимагають вжиття будь-яких заходів, що сприяють забезпеченню фінансової стійкості компанії та підвищення рівня її конкурентоспроможності.

Об'єктами контролю виступають, як правило, такі показники як: обсяги продажів компанії, розмір прибутку, витрати, цільові аудиторії підприємства, а також відповідність запланованих та реальних результатів виробничо-комерційної діяльності. Механізм виконання контролю у маркетингу інтегрує три взаємозалежних блоків [64]:

- 1) аналітичний;
- 2) оцінний;

3) блок конкретних дій за результатами контролю.

Основою аналітичного блоку є комплексний аналіз, який, у свою чергу, спрямовано на отримання оцінки про становище на ринку.

Основними показниками цього блоку є:

- вивчення фактичної частки, яку займає компанія та її відповідність потенціалу компанії;

- аналіз співвідношення витрат підприємства на виконання маркетингу з фактичною реалізацією продукту, тобто показником оцінки доцільності маркетингового бюджету;

- контроль над поведінкою покупців з урахуванням учасників системи дистрибуції (агентів, дилерів, дистрибуторів) з метою стимулювання продажів та підвищення якості задоволеності споживачів;

- контроль над конкурентними позиціями компанії в результаті виконання оцінки становища основних конкурентів, їх маркетингових стратегій.

Основою оцінного блоку є встановлення прийнятних відхилень від запланованих показників. У цьому блоці здійснюється контроль та оцінка відповідності термінів, обсягів та якості проданих товарів, послуг з урахуванням наявності ресурсів та стандартів обслуговування споживачів.

Метою заключного блоку є розробка управлінських рішень, спрямованих на досягнення намчених підприємством цілей із виконанням конкретних завдань, і навіть з урахуванням термінів виконання. Зміст

заклучного блоку механізму контролю виражено у коригуванні маркетингової діяльності в системі товароруку, організації реклами, виставково-ярмаркової торгівлі, зв'язків із громадськістю. Основною формою контролю є ревізія у вигляді внутрішнього або зовнішнього аудиту [43], с. 67].

Таким чином, можна зробити висновок, що система управління маркетинговою діяльністю на підприємстві є складною складовою, яка включає безліч аспектів, вирішення якої неможливе без комплексного підходу

Варто також зазначити, що, здійснюючи процес управління маркетинговою діяльністю, працівники підприємства повинні прагнути змін, як і виконанні окремих функцій, так і у діяльності підприємства загалом, забезпечуючи його орієнтацію на маркетинг.

1.2. Основні характеристики та ознаки формування конкурентоспроможності підприємства

Конкуренція є важливою невід'ємною рисою ринкового господарства та представляє ефективний механізм розвитку суспільного виробництва.

Безпосередньо це пов'язано з функціями властивими конкуренції.

Функція регулювання. Для того, щоб випередити конкурентів підприємство має пропонувати продукти, які хоче покупець. Отже, і фактори виробництва прямують у ті галузі, де в них існує найбільша потреба.

Функція мотивації. Підприємства, які пропонують найкращу по якості продукції або виробляють її з меншими витратами, отримують винагороду у вигляді прибутку.

Функція контролю. Конкуренція обмежує та контролює економічну силу кожного підприємства, оскільки покупець має можливість вибору серед кількох продавців. Тому чим досконаліше конкуренція, тим більш справедлива ціна на товари.

Конкуренція – це суперництво між окремими юридичними та фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї чи тієї ж мети [65].

З точки зору господарської організації, такою метою є максимізація прибутку у результаті легальних дій із завоювання переваг споживачів. В основі поняття «конкуренція» лежать людські потреби, що виражаються у специфічних для різних людей потребах. Вони можуть бути задоволені за допомогою різноманітних товарів, послуг, ідей. Забезпечити задоволення потреб краще, ніж конкурент - така центральна ідея конкурентної боротьби. На практиці вона може бути реалізована, з одного боку, за рахунок ретельного вивчення ринку, відносин, що складаються між організаціями та споживачами її продукції, з

іншого, - у результаті активного впливу на ринок та існуючий попит для збільшення ринкової частки та підвищення рентабельності продажів [59, с.70].

Таким чином, конкуренція виконує роль регулятора темпів та обсягів виробництва, спонукаючи при цьому виробника впроваджувати науково-технічний прогрес, підвищувати продуктивність праці, удосконалювати технологію, організацію праці. Конкуренція сприяє витісненню з виробництва неефективних підприємств та запобігає диктату виробників (монополістів) стосовно споживачів.

Для розуміння механізму конкуренції велике значення має правильна ідентифікація причин, за рахунок яких вдається обійти конкурентів. Щоб визначитися з інструментами, методами та способами ведення конкурентної боротьби, а також вибрати конкурентну стратегію, необхідно виявити всіх безпосередніх учасників цієї боротьби у певному ринковому сегменті, а також інші фактори, що підсилюють або послаблюють конкуренцію.

Конкуренція усередині галузі. Усередині галузі продавці випробовують конкурентний тиск, що створюється боротьбою за конкурентну перевагу та поліпшення ринкового становища. Конкуренція усередині галузі виникає тому, що в одного чи кількох підприємств з'являється можливість краще задовольнити споживача за рахунок розширення їх діяльності та збільшення частки на ринку. Конкурентна ситуація у галузі динамічно змінюється залежно від застосування нових наступальних чи оборонних дій та активізації тих чи інших засобів конкурентної боротьби [44, с 190].

Потенційні конкуренти. Ймовірність появи нових конкурентів залежить від таких факторів, як вхідні бар'єри, очікувана реакція діючих на ринку підприємств на появу нового суперника, а також від темпів зростання галузі та її привабливості з погляду прибутку. Появі потенційних конкурентів можуть перешкоджати такі ініціативи підприємств, що діють на ринку, як розвиток власної товарної або маркетингової мережі, збільшення витрат на

рекламу, зміцнення зв'язків з дилерами та дистриб'юторами, стимулювання НДДКР, покращення якості продукції.

Товари-замінники. Іноді підприємства різних галузей конкурують один з одним, випускаючи взаємозамінні товари (товари-замінники), які становлять значну загрозу, якщо їх кількість достатня, ціни доступні, споживчі властивості задовільні, а перехід непов'язаний споживача з надмірними витратами.

Постачальники. Постачальники підприємств-конкурентів надають значний конкурентний тиск, якщо можуть забезпечити окремим підприємствам вигідніші умови з погляду цін, якості, споживчих властивостей продукції чи термінів поставки. Підприємству-споживачеві складно вплинути на основних постачальників, але можливо, якщо це підприємство є основним клієнтом.

Покупці (споживачі). Конкурентний тиск з боку споживачів може коливатись від значного до слабкого. Споживачі, особливо великі підприємства, які набувають значних обсягів продукції (товарів, робіт, послуг), нерідко користуються перевагою в угодах, забезпечуючи собі вигідні ціни, якість, сервіс та інші умови. Дрібні споживачі, які не пропонують постачальникам переваг, теж можуть чинити конкурентний тиск на постачальників у певних обставинах. Наприклад, якщо кількість споживачів невелика, вони без спеціальних витрат можуть переключитися на товар іншого постачальника. Тому існує реальна загроза вертикальної інтеграції споживача до галузі постачальника.

У літературі виділяють різні види, рівні та форми конкуренції. Розрізняють такі види конкуренції [46, с.310]:

- функціональна конкуренція виникає тому, що потреби можна задовольнити кількома різними способами (наприклад, різні продукти харчування задовольняють потреби у їжі);

- видова конкуренція виникає за наявності товарів, призначених для однієї і тієї ж мети, але які різняться будь-яким важливим для споживача параметром (наприклад, автомобілі одного і того ж класу можуть відрізнятися один від одного економічністю чи потужністю двигуна);

- предметна конкуренція виникає у ситуаціях, коли різні фірми випускають практично ідентичні вироби, які можуть відрізнятися тільки за якістю (телевізори, відрізняються якістю складання та дизайном).

За рівнем інтенсивності конкуренція може бути:

- привабливою, коли в даному сегменті суб'єкт якісніший задовольняє свої потреби або отримує більше прибутку, ніж у попередньому сегменті;

- помірною, коли дії суб'єкта конкуренції підтримують конкурентне середовище у цьому сегменті ринку;

- запеклою, коли суб'єкт поглинає, знищує чи витісняє конкурента з цього сегмента;

На інтенсивність конкуренції впливають такі фактори:

- розмір ринку, темпи зростання ринку (швидке зростання полегшує проникнення на ринок);

- потужності (зайві потужності призводять до падіння цін);

- перешкоди для входу чи виходу з ринку захищають позицію фірми, їх відсутність робить ринки вразливими для проникнення неконкурентних новачків;

- ціна;

- рівень стандартизації товарів (покупці мають перевагу, тому що їм легко переключитися з одного товару на інший);

- вертикальна інтеграція підвищує вимоги до розмірів капіталу.

Конкуренція може відбуватися на таких рівнях:

- місцевому (у групі, відділі, організації тощо);

- регіональному (районі, місті, області тощо);

- національному (у країні);

- міжнародному (у кількох країнах);
- глобальному (у світовому масштабі, без конкретно певних країн).

Залежно від використання того чи іншого критерію розрізняють такі форми конкуренції [47, с.67]:

1. Галузева

- внутрішньогалузева конкуренція (суперництво між підприємствами або підприємцями однієї галузі);
- міжгалузева конкуренція (суперництво між підприємствами або підприємцями різних галузей).

2. Умови конкуренції:

- конкуренція досконала;
- конкуренція недосконала;
- конкуренція монополістична.

Конкуренція досконала. На ринку присутня велика кількість продавців, які пропонують однорідну продукцію. Для досконалої конкуренції характерні такі ознаки: легкість входу підприємців у галузь; рівні можливості покупців і продавців у доступі інформації про ринок; відсутність у окремих суб'єктів можливості впливати на ринкову ціну.

Конкуренція недосконала. На ринку можливі обмеження підприємницької діяльності, економічної свободи. Для недосконалої конкуренції типові такі властивості, як труднощі під час входу та виходу на даний ринок; обмеження доступу до інформації; можливість окремих суб'єктів ринку впливати на масштаби виробництва та рівень цін.

Конкуренція монополістична. Ситуація на ринку, коли багато продавців продають диференційований продукт. Монополістична конкуренція передбачає велику кількість продавців та покупців; суперництво між виробниками ведеться в основному на базі якісних характеристик продукції.

3. Засоби ведення конкуренції:

- цінова;

НУБІП України

- нецінова;
- сумлінна;
- недобросовісна;
- хижацька.

Цінова конкуренція є формою конкуренції, заснованої на нижчій ціні пропонованої продукції чи послуг. Цінова конкуренція не передбачає зміни асортименту та якості продукції, вона ведеться лише за допомогою гнучкого коливання цін та застосовується великими організаціями, орієнтованими на масовий попит, а також підприємствами у яких немає достатніх сил та можливостей у сфері нецінової конкуренції. Крайньою формою цінової конкуренції є "цінові війни". Витіснення конкурентів відбувається за рахунок послідовного зменшення цін для фінансових труднощів конкурентів, які пропонують аналогічні товари, собівартість яких вище.

Нецінова конкуренція має широке поширення там, де вирішальну роль відіграють якість продукції, її новизна, дизайн, упаковка, фірмовий стиль, наступний сервіс, позаринкові методи впливу на споживача, тобто фактори, що опосередковано пов'язані або зовсім не залежать від ціни.

До незаконних методів нецінової конкуренції належать випуск підроблених товарів, промислове шпигунство, переманювання фахівців, які володіють виробничими секретами.

Конкуренція сумлінна, за якої дотримуються правові та етичні норми взаємин із партнерами.

Конкуренція несумлінна. Методи конкурентної боротьби пов'язані з порушенням прийнятих і правил конкуренції. До них можна віднести: розголошення конфіденційної інформації; поширення хибних відомостей у рекламі; про конкурентів; приховування важливої для споживача інформації [54].

Конкуренція хижацька. Побудована на продажі товарів по демпінгових цінах; встановлення контролю за діяльністю конкурента; таємній змові на

торгах; неправдивої інформації та реклами; копіюванні продукції конкурентів; незаконне використання торгових знаків та марок; порушення стандартів якості продукції [54].

Поняття «конкурентоспроможність підприємства» зводять до поняття «здатність підприємства виробляти конкурентоспроможний товар». Так, під конкурентоспроможністю фірми мається на увазі здатність використовувати свої сильні сторони та концентрувати свої зусилля в тій галузі виробництва товарів або послуг, де вона може зайняти лідируючі позиції на внутрішніх та зовнішніх ринках.

Забезпечення конкурентоспроможності організації передбачає три рівня: оперативний, тактичний та стратегічний. Забезпечення конкурентоспроможності на оперативному рівні означає забезпечення конкурентоспроможності продукції. Критерієм конкурентоспроможності у цьому разі є показник конкурентоспроможності продукції.

Конкурентоспроможність на тактичному рівні характеризується загальним станом підприємства. Критерієм конкурентоспроможності у разі є комплексний показник стану підприємства. Забезпечення конкурентоспроможності на стратегічному рівні означає забезпечення інвестиційної привабливості підприємства.

Критерієм конкурентоспроможності є зростання вартості підприємства. Конкурентоспроможність підприємства у найширшому сенсі можна визначити як здатність до досягнення власних цілей в умовах протидії конкурентів. Цілі, як правило, мають тимчасову прив'язку. Тому можна сказати, що конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю вести успішну (щодо поставленої мети) діяльність в умовах конкуренції протягом певного часу. На конкурентоспроможність підприємства мають вплив безліч факторів. Дані моменти, що регулюють конкурентоспроможність, визначають можливість для підприємства розвиватися в умовах, що склалися, як економічних, так і політичних.

1.3. Методичні підходи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності виробника є важливим інструментом ухвалення управлінських рішень різними суб'єктами ринку [69]. В першу чергу вищому керівництву організації результати оцінки конкурентоспроможності необхідні для вирішення наступних завдань:

- встановлення цілей щодо конкурентоспроможності;
- аналізу досягнення цілей;
- вибору стратегії конкуренції;
- виявлення конкурентних переваг та розробки програми підвищення конкурентоспроможності продукції та організації;
- ухвалення рішення про інвестування [49, с. 320].

Для зовнішніх суб'єктів – інвесторів та кредиторів, результати оцінки конкурентоспроможності дозволяють прийняти правильне рішення щодо інвестування та кредитування.

Для органів державного управління оцінка конкурентоспроможності створюваного підприємства (представлена у бізнес-плані) дає підстави для видачі дозволу на реєстрацію підприємств, що створюються. Суб'єктам управління конкурентоспроможністю країни інформація про конкурентоспроможність організацій та галузей необхідна для прийняття рішень про захист національних виробників від зростання демпінгового імпорту. За підсумками оцінки конкурентоспроможності організацій розробляються програми підвищення конкурентоспроможності регіону.

Оцінка конкурентоспроможності організації є складною багатофакторною задачею, що зводиться до виявлення найбільш значущих числових показників конкурентоспроможності та їх інтегрування. При ухваленні рішення про вибір маркетингової стратегії на підприємстві використовується ряд методів, які за допомогою діаграм дозволяють упорядкувати та оцінити цілі, розглянути завдання, які необхідно вирішити, та

розмістити їх у порядку виконання: діаграма «оцінка цілей»; матриця визначення проблеми; аркуш перевірки впливу; оцінка ступеня залежності від покупців; оцінка ступеня залежності від постачальників; аналіз поля сил та ін.

Визначення цілей для організації є ключем до розробки успішної стратегії. Цілі не повинні концентруватися на вирішенні проблем, не повинні бути надмірно обмеженими. Усі цілі мають бути розумними SMART. Для їх опису використовується аббревіатура з перших букв англійських слів: (Specific - конкретними, Measurable - вимірними, Achievable - досяжними, Relevant - співвіднесеними з можливостями, Timed – обмеженими за часом) [67]. Так

само цілі повинні здаватися реальними тим, хто, як передбачається, буде працювати для їх досягнення.

Метод «Аналіз поля сил» відображає ідею існування в організації сил, діючих «за» та «проти» зміни. Даний метод допоможе визначити сили, які сприяють проведенню зміни, необхідної для досягнення поставленої мети, або заважають цьому. Необхідно спробувати визначити всі сили, що підтримують або заохочують зміну, і оцінити їх відносну величину [68].

Сили (або активи), що працюють на зміни, можуть включати нові закони; зміни у економічній політиці; нові можливості ринку; зміни у очікуваннях споживачів. Вони самі по собі є змінами і, отже, надають сприятливі можливості для тих, хто діє у цих рамках. Потім необхідно виявити стримуючі сили – сили, які опираються змінам і можуть перешкоджати просуванню до цілей. Це можливо, наприклад, через егоїстичний інтерес; внутрішню політику підприємства; недолік розуміння; страх перед технологією; нетерпимість до змін.

Швидкий і досить нерівномірний розвиток економіки, а також нестабільність ринкового середовища, супроводжуються посиленням конкурентної боротьби на ринку. Загострення конкуренції спонукає підприємства створювати конкурентоспроможні товари, що призводить до

необхідності вдосконалення стратегічних рішень, вкладених у підвищення конкурентоспроможності бізнесу [25].

У науковій літературі питанню підвищення конкурентоспроможності підприємств присвячено велику кількість робіт вітчизняних та зарубіжних науковців. Класиками у вивченні конкуренції вважаються А. Сміт (теорія досконалої конкуренції), К. Маркс (основний закон та механізм конкуренції), Д. Рікардо (принцип порівняльних конкурентних переваг), Д. Робінсон та Е. Чемберлін (Проблеми монополістичної конкуренції).

Формування напрямів вибору стратегічних рішень забезпечення конкурентоспроможності підприємства є одним із головних та складних завдань процесу стратегічного управління підприємством. В економічній літературі є різні підходи до класифікації та ранжування конкурентних стратегій. Так, згідно з теорією М. Портера передбачені стратегії лідерства в зниженні витрат, диверсифікації, концентрації; А. Юданов пропонує віолентну, патіентну, комутантну та експлерентну стратегії; І. Ансофф розглядає товарну та ринкову диверсифікацію як спосіб досягнення конкурентоспроможності. Базовими напрямками забезпечення стратегічних рішень збільшення конкурентоспроможності є стратегії, визначені М. Портером. Вони є найбільш поширеними та вивіреними практикою за умов ринкової економіки. Розглянемо їх детальніше.

Стратегія лідерства через зниження витрат формується шляхом оптимізації витрат всіх частин виробничо-управлінської структури.

Дотримуючись даної стратегії, лідери виробляють товари, еластичні за ціною, що забезпечує надійний «захист» від п'яти конкурентних сил М. Портера (постачальників, існуючих та потенційних конкурентів, виробників товарів-субститутів, споживачів) та здатні формувати на ринку нижню межу цін.

Недоліком даної стратегії є орієнтація на виробництво одного виду товарів та нерозвиненість інших напрямів діяльності.

Стратегія диверсифікації забезпечує інваріантність виробництва товарів, які є привабливими споживачам і від товарів конкурентів. Присутність відмінностей вимагає великих витрат, проте забезпечує підвищення прибутковості в результаті прийняття ринком високої ціни.

Стратегія концентрації – це глибша диверсифікація підприємством продукції або досягнення більш низьких витрат в сегменті, що обслуговується [9].

В економічній літературі має місце дискусія про доцільність використання лише однієї із запропонованих стратегій чи їхнього поєднання.

Так Р.Мінцберг, Б.Альстренд та Дж. Лемпел відзначають, що організація має чітко вирішити, який тип конкурентної переваги вона хоче отримати і в якій сфері це реально можливо, при цьому стратегічною помилкою буде використання кількох базових стратегій одночасно, оскільки вони є альтернативними.

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства має відбуватися лише на рівні вибору ним напрямів стратегічних рішень. Це пов'язано з тим, що формування конкурентних переваг компанії тісно пов'язане з її діяльністю у майбутньому та подальшими змінами у зовнішньому середовищі.

Механізм формування та реалізації стратегічних рішень щодо підвищення конкурентоспроможності компанії доцільно структурувати за такими взаємопов'язаними етапами:

- визначення реального рівня конкурентоспроможності підприємства;
- оцінка рівня конкурентного середовища підприємства;
- формування конкурентних стратегій підприємства;
- аналіз можливих подій під час впровадження певної стратегії;
- реалізація обраної стратегії;
- контроль за впровадженням стратегії, моніторинг змін довкілля;
- адаптація стратегії відповідно до змін конкурентного середовища.

Механізм вибору стратегічних рішень забезпечення конкурентоспроможності є елементом системи конкурентних стратегій, до складу якої також входять стратегія формування конкурентних переваг та стратегія конкурентної поведінки.

У процесі стратегічного управління підприємством розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності призводить до прийняття стратегічних рішень на трьох управлінських рівнях:

- загальний управлінський рівень – корпоративна стратегія;
- рівень функціональних підрозділів – функціональні стратегії;
- рівень виробничих підрозділів – операційні стратегії.

Корпоративна стратегія підприємства визначає загальний напрямок забезпечення конкурентоспроможності організації. На цьому рівні розробляється загальна стратегія, яка буде основою для розробки наступних рівнів; вищим керівництвом приймаються рішення про розширення, ліквідацію, перепрофілювання окремих сфер діяльності; формуються загальні, диверсифікаційні та спеціалізовані плани підприємства.

Функціональні стратегії формуються з урахуванням загальної стратегії організації; вони розробляються функціональними відділами та службами підприємства. Головною метою формування та реалізації функціональних стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємств є пошук ефективних механізмів управління діяльністю виробничих підрозділів компанії у межах корпоративної стратегії. До функціональних стратегій відносять маркетингову, фінансову, інноваційну, соціальну, виробничу, зовнішньоекономічну та інші стратегії [18].

Операційні стратегії забезпечують довгострокові конкурентні переваги кожної структурної одиниці та розробляються виробничими підрозділами підприємства.

У результаті проведеного дослідження слід зазначити, що для ефективного вибору напрямів підвищення конкурентоспроможності, всі

стратегії підприємства мають бути взаємоузгодженими. Стратегії низьких рівнів повинні формуватися на основі стратегії вищих рівнів та мати більш детальний план для кожного наступного рівня. Основним принципом координації різних рівнів стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є їхня ієрархічна підпорядкованість із забезпеченням зворотного зв'язку, яка задовольнятиме потреби всіх учасників процесу стратегічного планування на підприємстві. При цьому найбільш ефективними є стратегічні рішення щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, планування якої здійснюється на основі ієрархічного підпорядкування «згори донизу» з врахуванням зворотного зв'язку між учасниками різних рівнів прийняття управлінських рішень.

Створення конкурентних переваг перед суперником стає стратегічним напрямом діяльності держави та її органів у сфері забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. При цьому підвищення конкурентоспроможності стосується всіх рівнів її ієрархії: продукції (товарів та послуг), підприємства, галузі, регіону та країни в цілому, але особливою важливістю набуває конкурентоспроможність підприємства як основної ланки економіки. Не дивлячись на велику кількість факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, все ж таки основним і визначальним з них залишається його здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію та створювати умови для її просування на ринок.

Внутрішня конкурентоспроможність організації являє собою оцінку внутрішніх факторів впливу та відповідних їм потенціалів, що утворюють конкурентний потенціал організації.

Структура конкурентного потенціалу організації включає такі потенціали, як маркетинг, менеджмент, фінанси, виробництво, інновації, кадри. Часткові потенціали відповідають функціональній галузі управління організацією, які в організаційній структурі управління знаходять вираз у

відповідних цільових підсистемах та одночасно, відповідають факторам конкурентної переваги організації [30, с.68].

Потенціал «Маркетинг» характеризується такими показниками: середньозважена конкурентоспроможність товару, оцінка ефективності маркетингу, частка нереалізованої продукції. Потенціал у сфері менеджменту оцінюється показниками: якість планування, якість управління, система мотивації працівників. Потенціал у сфері фінансів оцінюється показниками: частка власних коштів, коефіцієнт поточної ліквідності, рентабельність виробництва.

Потенціал у галузі виробництва оцінюється показниками: коефіцієнт використання виробничих потужностей, частка сертифікованої продукції, знос основних виробничих фондів, зростання продуктивності праці, якість та ціни матеріалів, що поставляються.

Інноваційний потенціал оцінюється такими показниками: використання Інтернет-технологій, частка інноваційних товарів, кількість авторських свідоцтв та патентів, поданих винахідниками, «ноу-хау», премій дизайнерам на конкурсах.

На основі даної системи показників оцінки конкурентоспроможності організації та їх значущості здійснюється розрахунок, який включає наступні етапи:

1. Оцінка одиничних показників приватних потенціалів аналізованої організації.
2. Порівняльна оцінка одиничних показників приватних потенціалів з лідером у галузі.
3. Розрахунок показника «внутрішня конкурентоспроможність організації».

Етап 2: порівняльна оцінка одиничних показників часткових потенціалів з лідером у галузі. У представлений методиці пропонується порівняти одиничні показники потенціалів із показниками лідера у галузі. Одночасно поточні

показники оцінки конкурентоспроможності організації, які мають різні одиниці виміру (коефіцієнт, відсоток, млн. грн. і т.д.), перетворюються на порівнянні величини – бали [32, с.180].

Для переведення показників у відносні величини використовується 5-бальна шкала. При цьому 5 балами оцінюється показник, що має значення нарівні лідера (лідер у галузі вибирається за кожним оцінюваним показником потенціалу). Лідером може бути будь-яка організація в галузі, яка має кращі значення показників.

Етап 3: розрахунок показника "внутрішня конкурентоспроможність організації".

Порівняльна конкурентоспроможність показує переваги перед основними конкурентами та її результати необхідні для розробки стратегії конкуренції.

Зовнішня конкурентоспроможність організації розраховується для порівняння конкурентних переваг організації на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також на вибір перспективних зарубіжних ринків.

Методичний підхід до оцінки зовнішньої конкурентоспроможності організації полягає в наступному:

1. Визначається група експертів з метою оцінки зовнішніх чинників впливу на конкурентоспроможність. У цьому випадку експертами повинні бути працівники Міністерства закордонних справ України, Торгово-промислової палати України, які володіють інформацією про стан зарубіжних ринків.

2. Експерти дають оцінку наступним факторам впливу на конкурентоспроможність організації на внутрішньому та зарубіжному ринках: ємність ринку, характеристика ринкової кон'юнктури, напрями розвитку ринку, кількість конкурентів, ступінь диференціації продукту, бар'єри «входу» ринку, стратегії конкурентів. Оцінка факторів довілля здійснюється експертами в балах (за 3-бальною шкалою).

3. Оцінюється внутрішня конкурентоспроможність організації за вищеприписаною методикою або на внутрішньому та зарубіжному ринках, або на різних зарубіжних ринках. Одна й та сама організація матиме різну кількісну оцінку внутрішньої конкурентоспроможності з огляду на різну оцінку конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

4. Розраховується рівень зовнішньої конкурентоспроможності організації на порівнюваних ринках.

5. Порівняння показника зовнішньої конкурентоспроможності організації зрізними ринками (внутрішньому та зарубіжному) та прийняття рішення про вихід на закордонний ринок або ухвалення рішення про вибір одного з зарубіжних ринків. Вибір найбільш привабливого ринку здійснюється за критерієм максимізації зовнішньої конкурентоспроможності організації.

Пов'язані з реалізацією стратегії підвищення конкурентоспроможності організації процеси складні з низки причин: по-перше, це процеси інноваційного характеру (бо будують стратегію на нововведеннях); по-друге, це процеси, разового характеру (бо вони індивідуальні); по-третє, це процеси, що охоплюють весь «мозковий штаб» підприємства; по-четверте, проблеми підвищення конкурентоспроможності охоплюють практично всі аспекти функціонування бізнес-одиниць. Здійснюючи вибір стратегії підприємству слід виходити із встановлених стратегічних цілей та результатів аналізу необхідних ринкових умови для її реалізації.

Отже, на сьогоднішній день особлива увага з боку керівництва до формування та вдосконалення стратегій дедалі більше зростає. Проте, рідко стратегії носять комплексний характер, але це своєю чергою знижує їх реалізованість і ефективність. Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності організації необхідно не тільки визначити та розробити довгострокову стратегію, а й опрацювати можливість її реалізації з

врахування змін у майбутньому та можливих ризиків, а також з урахуванням адекватності прийнятих стратегічних рішень.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України



Рис. 2.1 Організаційна структура Асоціації «Український клуб аграрного бізнесу»

Джерело: власна розробка автора

Перш за все, основний напрямок діяльності УКАБ – це **лобіювання**, здійснюється за ключовими проблемами:

1. Земля
2. Податки
3. Корупція/дерегуляція

Ключові напрями діяльності УКАБ:

1. Бронювання працівників

- Постійна консультація щодо бронювання працівників відповідно до Постанови №194 та допомога у їх бронюванні [4].

4 рази ініційовано пролонгацію поточних бронювань, які були успішно підтримані Урядом:

1. зміни в Постанову №194, що дозволили продовжити накази, які були видані в березні-квітні 2022 року на 2 місяці.

2. пролонгація бронювання без додаткових наказів Постановою №1259 на 1 місяць з подальшим продовженням ще на 2 місяці.

- Прийняття участі в розробці порядків бронювання працівників.

- Ініційовано зміни до ЗУ «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію»

щодо розширення можливостей для бронювання (не обмежуватися виключно мобілізаційними договорами), в результаті чого був прийнятий відповідний закон.

- Постійна консультація щодо перетину у від'їздення кордону

заброньованих працівників.

- Прийняття участі в розробці порядків бронювання працівників.

- Сприяння узгодженню закордонних від'їздів для власників та топ-менеджменту компаній-членів УКАБ.

2. Логістика

- Постійна комунікація щодо обсягів перевезень, стану черг та усунення проблем залізничних перевезень.

- Протидія зростанню вартості тарифної та вагонної складової послуг Укрзалізниці та зловживання їх монопольним положенням.

- Підтримка просування спрощення та прискорення фітосанітарного та ветеринарного контролю.

3. Податки та фінанси

- За підтримки УКАБ продовжено програму «Доступні кредити 5-7-9», за якою аграрії у 2022 році залучили 90+ млрд грн.

- УКАБ виступив проти повернення довоєнних акцизних ставок та наголосив на важливості збереження знижених ставок на дизель, бензин та біодпаливо [30]

- Адвокація пільг щодо нарахування МПЗ, ЄП 4 групи та земельного податку на територіях, де велися (ведуться) бойові дії або окупованих територіях.

- Напрацьовано спільно з Міністерством фінансів та Державною податковою службою ІПК щодо питань практичного застосування МПЗ.

- Відстеювання дієвого механізму боротьби із неповерненням валютної виручки в країну та напрацювання альтернативних пропозицій до законопроекту №8166.

- Постійна робота з Державною податковою службою з метою розблокування податкових накладних та забезпечення повного та вчасного відшкодування бюджетного ПДВ

- Недопущення підняття експортних мит на олійні культури.

- Підтримка та консультації щодо питання безмитного ввезення генераторів.

4. Експортні ринки

- Консультування щодо запроваджених механізмів ліцензування та квотування експорту деякої агропродукції.

- Ініціювання змін щодо перегляду ліцензування і квотування експорту по певним позиціям - кукурудза, пшениця, яловичина, цукор, нішеві зернові, мікродобрива.

- Лобіювання прийняття безмитного режиму експорту до ЄС, в тому числі на агропродукцію до 5 червня 2023 року та адвокація продовження дії безмитного режиму щонайменше до кінця 2024 року.

- Налагодження співпраці з проєктом Nazovni та Офісом з розвитку підприємництва та експорту.

- Підтримка спрощення фітосанітарного та ветеринарного контролю при експорті сертифікатів EUR.

- Адвокація пріоритетності експорту агропродукції, зокрема при використанні пропускнуої здатності залізничних переходів переважно для експорту руди

5. Земельні відносини

- Прийняття Закону України 2145-ІХ від 24.03.22 щодо поновлення на 1 рік договорів оренди, що завершувалися в перші місяці війни, можливості оренди і реєстрації договорів по комунальній та державній землі в РВА, тощо.

- Сприяння відновленню роботи та доступу до Державного земельного кадастру та ДРРП, відновлення можливості здійснення угод купівлі-продажу земельних ділянок.

- Отримано позитивне роз'яснення від Комітету ВРУ щодо можливості оформлення сертифікатів на право на земельну ділянку (пай) через неправильне трактування законодавства з боку територіальних громад.

- Прийняття Закону України № 2698 від 19.10.2022 щодо відновлення системи реєстрації земель.

- Підтримка законопроектів №7532 щодо удосконалення процедур при купівлі-продажі землі (на заміну №6199), №7588 щодо переоформлення права постійного користування, №7577 щодо управління меліоративними системами.

Насіння

- Скасовано на час воєнного стану додаткові процедури із сертифікації насінневого матеріалу задля забезпечення с/гвиробників насінням для проведення посівної 2022. Доповнено перелік товарів критичного імпорту важливими позиціями для насінневого сектору.

- Спрощено вимоги до імпорту та переміщення насіння в умовах воєнного стану (фітосанітарний контроль, карантинні сертифікати).

Напрацьовано пропозиції до законопроекту №5839 щодо регулювання сфери ГМО в Україні, що прийнятий в першому читанні.

- Законодавчо скасовано вимогу отримання карантинного сертифіката на імпортоване насіння при переміщенні територією України.

- Внесено зміни до законодавства у сфері охорони прав на сорти рослин та насінництва у відповідність із положеннями законодавства ЄС, в т.ч. спрощено процедуру експертизи, реєстрації сортів рослин та обігу насіння.

6. Міндобрива

- Включено добрива в перелік товарів критичного імпорту.
- Сприяння у скасуванні заборони на експорт мікродобрив з України

- Направлено звернення до влади з проханням розглянути можливість внесення змін до законодавства задля тимчасового скасування імпортних мит на міндобрива з метою поліпшення доступу українських аграріїв до альтернативних джерел мінеральних добрив під урожай 2023 року.

- Розширено перелік міндобрив, які не потребують державної реєстрації для їх ввезення і обігу до Закону України 2246-IX від 12.05.2022 (ПЗУ № 7264)

«Про внесення змін до деяких законів України щодо безперебійного виробництва та постачання сільськогосподарської продукції під час воєнного стану»

7. ЗЗР

- Доповнено перелік товарів критичного імпорту важливими позиціями ЗЗР.

- Спрощено процедури державної реєстрації пестицидів і агрохімікатів. Законодавчо удосконалено державне регулювання у сфері поводження з пестицидами і агрохімікатами, виправлено колізії.

- Продовжено строк дії допусків на право роботи, пов'язаної з транспортуванням, зберіганням, застосуванням та торгівлею пестицидами й агрохімікатами, а також спрощено умови перевезення їх автомобільним транспортом в період воєнного стану.

- Боротьба з фальсифікованими пестицидами і агрохімікатами - встановлено можливість їх вилучення, утилізації і знищення.

- Сприяння можливості внесення ЗЗР дронами під час військового стану.

8. Техніка

- Надано пропозиції до переліку товарів критичного імпорту. Зокрема, протягом березня-квітня місяця УКАВ ініціював включення до переліку

позицій товарів, необхідних для відновлення роботи постачальників техніки – тракторів та іншої техніки, причіпного і навісного обладнання, запчастин.

- Прийнято постанову КМУ №434 від 12.04.2022, якою внеслися зміни до Порядку відомчої реєстрації с/г техніки (Постанова КМУ №694 від 08.07.2009) щодо запровадження окремого спрощеного механізму тимчасової відомчої реєстрації самохідної с/г техніки на період дії воєнного стану, якщо постачальник/аграрії не має змоги сформувати повноцінний документообіг.

- Відновлено процедури сертифікації техніки шляхом прийняття законопроекту 6070-1. Закон прийнятий і вступив в дію: відновлено роботу відповідних структур (зокрема ДП «Агроспро» і ДП «УкрЦВТ»), а також надано законні підстави для підготовки до оновлення технічного регламенту і його гармонізації з законодавством ЄС.

- Розроблено проект нового технічного регламенту, який стосується процедури оцінки відповідності для тракторів. Наразі проект розроблено і розміщено перший д्राфт для громадського обговорення, попереду проведення ряду робочих зустрічей по тексту регламенту.

Для систематизації діяльності в різних напрямках агропромислового комплексу Асоціацією були створені комітети, які спеціалізуються на конкретних аспектах. Кожен комітет представляє собою групу фахівців з УКАБ, а також членів асоціації яка відповідає за організацію діяльності з моніторингу, аналізу, інформування та лобіювання в залежності від певних галузей агропромислового виробництва та ресурсного забезпечення. Ці комітети мають на меті не лише забезпечувати безперервну ефективну роботу галузей сільського господарства, а й активно сприяти вдосконаленню їх. Зокрема, здійснюється постійний моніторинг та аналіз ринкових тенденцій, надається інформаційна підтримка учасникам асоціації, що допомагає налагоджувати якісну комунікацію між стейкхолдерами. Кожні комітети окремо активно взаємодіють із органами державної влади та іншими зацікавленими сторонами. Приймають активну участь у формуванні

законодавчих ініціатив, спрямованих на покращення умов для розвитку агропромислового сектору.

Сьогодні налічується близько 10 діючих комітетів УКАБ, такі як:

1. Комітет техніки – це ефективна співпраця найбільших виробників аграрної техніки та органів державної влади задля забезпечення умов функціонування ринку сільськогосподарської техніки, юридичних аспектів, пов'язаних із виробництвом техніки. У роботі даного комітету задіяно п'ять представників сільськогосподарської техніки.

Переваги діяльності комітету:

- Нормалізувати результативний діалог між агровиробниками техніки та державою;
- Співпрацювати з органами законодавчої та виконавчої влади заради покращення національного законодавства, що корелюється з регулюванням ринку сільськогосподарської техніки, а також обладнання;
- Розробити проекти нормативних актів та технічних регламентів;
- Адаптація та впровадження європейських стандартів щодо сільськогосподарської техніки, гармонізації регламентів та директив;
- Консолідувати спільну позицію гравців ринку сільськогосподарської техніки в Україні щодо проблематики сектору.

2. Комітет захисту рослин – поліпшення бізнес-середовища аграрного

сектору України, обмін досвідом та корисною інформацією між членами комітету. Також одне з найголовніших завдань - формування єдиної думки щодо існуючих умов на ринку та пошуку можливостей поліпшення механізмів його регулювання. Комітет реалізується за ініціативи й підтримки світових виробників засобів захисту рослин, котрі є ключовими на ринку України.

Комітет активно співпрацює з Міністерством аграрної політики та продовольства України, Міністерством захисту довкілля та природних ресурсів України, Комітетом ВРУ з питань аграрної та земельної політики,

Держпродспоживслужбою. У роботі даного комітету бере участь п'ять виробників ЗЗР.

Переваги діяльності комітету:

- Покращити правове регулювання у сфері поводження із пестицидами і агрохімікатами (оновлення ЗУ “Про пестициди і агрохімікати”);

- Посприяти боротьбі із фальсифікованими пестицидами і агрохімікатами;

- Постійна робота процедури державної реєстрації пестицидів і агрохімікатів;

- Діалог аграріїв та пасічників щодо внесення засобів захисту рослин та запобігання отруєнню бджіл.

3. Комітет дистриб'юторів ЗЗР поліпшення умов роботи

дистриб'юторів ЗЗР при забезпеченні сільгоспвиробників засобами захисту

рослин, супроводі законотворчих ініціатив у сфері регулювання ринку засобів

захисту рослин, дерегуляції цього ринку, обміну важливою та необхідною

інформацією. Створено за сприянням лідерів вітчизняного ринку ЗЗР та

членами УКАБ. У роботі комітету бере участь вісім дистриб'юторських

компаній.

Переваги діяльності комітету:

- Збір інформації про проекти законодавчих та нормативно-правових актів у сфері засобів захисту рослин;

- Любіювання в сфері застосування засобів захисту рослин;

- Обмін інформацією, досвідом між членами Комітету.

4. Насінневий комітет – це комітет, котрий реалізується задля

поліпшення бізнес-середовища в насінневій сфері, передачі інформації між

членами комітету й найголовніше для формування та висвітлення єдиної

думки щодо умов функціонування ринку, пошуку шляхів його поліпшення.

Членами даного комітету є десять аграрних компаній.

Переваги діяльності комітету:

- Процедура налагодження ґрунтоконтролю як складової процесу сертифікації через встановлення обґрунтованих цін. Процедура узгодження з бізнесом порядку проведення ґрунтоконтролю;

- Підтримка та надання юридичної сили Схем ОЕСР по олійним культурам та цукровому буряку;

- Вхідження до Європейської насінневої асоціації.

5. Земельний комітет – розробка законодавчих ініціатив у сфері Земельного права, формування сприятливого середовища в земельній сфері для забезпечення та реалізації підприємницької діяльності сільськогосподарських товаровиробників. Також одне з головних завдань комітету – це обмін досвідом у вирішенні проблемних питань в даній галузі господарства. Комітет налічує понад двадцять компаній.

Переваги діяльності комітету:

- Поліпшення роботи ринку землі в Україні;
- Запровадження інструментів, які запобігають тіньового обробітку с.г. земель
- Удосконалення функціонування;

- Розвиток та впровадження Закону про об'єднання земель в Україні;

- Взаємодія членів комітету та обмін досвідом, інформацією щодо земельних питань та взаємодії з орендодавцями між членами комітету.

6. Комерційний комітет – це моніторинг та обговорення головних трендів світового бізнесу, а також аналіз його впливу на український сектор зернових та олійних культур. Учасниками комерційного комітету є тридцять дві аграрні компанії.

Переваги діяльності комітету:

- Впровадження прозорої системи функціонування трансферного ціноутворення;

- Утворення сильної позиції з приводу впорядкування експорту сільськогосподарської продукції з України.

• Поширення та обмін інформацією між членами комітетів щодо питань ринкової кон'юнктури ключових сільськогосподарських товарів.

7. Комітет аграрних технологій – обмін досвідом в сфері організації та менеджменту виробничими процесами аграрних компанії. Найголовніше завдання – забезпечити діалог між агровиробниками, світовими виробниками та дилерами сільськогосподарської техніки й систем точного землеробства.

Також в рамках комітету здійснено та організовано події спрямовані на демонстрацію передових технологій. У роботі даного комітету бере участь тридцять вість компанії.

Переваги діяльності комітету:

• Забезпечення та реалізація проведення демонстраційних польових подій з сучасними агротехнологіями, які існують на ринку;

• Польові заходи сприяють поліпшенню комунікацію між виробниками сільськогосподарської техніки та фермерами.

• Покращення процесу обміну досвідом між членами комітету.

8. Податковий комітет – захист сільськогосподарських виробників, членів УКАБ. Боротьба з «тіньовою» частиною сільськогосподарської економіки шляхом забезпечення сплати офіційних податкових платежів всіма учасниками аграрного сектору. Моніторинг законотворчої діяльності, змін до Податкового кодексу України та своєчасне реагування на дії, які суперечать міжнародним домовленостям у сфері агросектору, а також у чинному законодавстві України. У комітеті налічується тридцять три компанії.

Переваги діяльності комітету:

• Забезпечення прозорості податкової політики, покращення адміністрування податків, в тому числі, в умовах воєнного стану;

• Підтримка у вирішенню питань, пов'язаних з ПДВ.

- Просування у вирішенні питань, котрі пов'язані з адмініструванням обігу палив в умовах воєнного стану.

9. Комітет з питань держпідтримки – забезпечення пошуку сучасної моделі підтримки сільськогосподарських товаровиробників. Моніторинг, аналіз чинних механізмів й програм підтримки аграрної галузі економіки.

Участь у комітеті бере тридцять три компанії

Переваги діяльності комітету:

- Впровадження доповнень щодо змін до чинного законодавства, порядків розподілення коштів;

- Залучення у робочих нарадах, групах та засіданнях при органах державної влади щодо напрацювань сучасних механізмів підтримки й реалізації аграрно-промислового комплексу;

- Гарантія у забезпеченні справедливої та прозорої політики та механізмів надання державної підтримки суб'єктам АПК.

10. Комітет операторів ринку добрив – це упорядкування роботи УКАБ за такими напрямком діяльності як ринок добрив в Україні. Комітет успішно реалізовано за підтримки головних операторів ринку добрив, які присутні на ринку України, задля забезпечення культурної конкуренції та

умов функціонування ринку добрив в Україні. У роботі даного комітету бере участь одинадцять компаній.

Переваги діяльності комітету:

- Покращення українського законодавства в сфері регулювання відносин на ринку добрив;

- боротьба з проявами недобросовісної конкуренції та зловживань монопольним становищем;

- Поліпшення умов роботи операторів ринку при забезпеченні агровиробників добривами;

- Поширення знань про ефективне і стале застосування агротехнологій.

Для покращення ефективної роботи кожного комітету було створено та реалізовано аналітичний відділ - UCAB survey. Агенція UCAB survey здійснює надає широкий спектр мультиклієнтських й індивідуальних досліджень для ключових учасників у галузі сільського господарства. UCAB survey проводить різноманітні маркетингові дослідження, які включають якісні та кількісні підходи. Серед методів маркетингових досліджень, які використовує аналітичний відділ є телефонні та особисті опитування, експертні інтерв'ю, а також аналіз статистичної інформації за допомогою різних методів. Крім досліджень експерти UCAB survey також формують аналітичні висновки та рекомендації щодо динаміки та перспектив розвитку аграрних ринків, засобів та послуг. UCAB survey кожного місяця випускає бюлетні з інформацією щодо поточних новин аграрного сектору, дослідження ринків галузі. Експерти та аналітики агенції надають своїм клієнтам інформацію й знання, котрі необхідні для підвищення ефективності ведення бізнесу. Сфери діяльності відділу розподіляються на наступні напрямки: галузь рослинництва та тваринництва (виробництво, переробка, міжнародна торгівля, аналіз кон'юнктури ринку) [70].

У сучасних тенденцій аграрного сектору України можна виділити наступне: висока рентабельність виробництва; дешева робоча сила; високий рівень родючості ґрунтів; діджиталізація виробничих процесів; інвестиційна привабливість.

Сільськогосподарські підприємства стають мульти-галузевими, об'єднуючи у своїй роботі напрямки вирощування зернових і олійних, тваринництво, овочівництво і садівництво, поставку ресурсів. І у функціональному, і в галузевому розрізі UKAB охоплює всі перераховані напрямки роботи, починаючи від підвищення кваліфікації та підбору кадрів і закінчуючи виводом компаній на міжнародні фондові ринки.

2.2 Аналіз іміджу event-агенції «UCAEvent» і процесу його формування для підвищення конкурентоспроможності

Діяльність організації також охоплює важливий напрям, який допомагає налагодити діалог великих аграрних компаній, висвітлити та проаналізувати найголовніші виклики сьогодення та перспективи аграрної галузі України.

Цєю діяльністю займається – event відділ Агенція UCAEvent – це агенція, що організовує та проводить на вищому рівні заходи різних напрямків, що спрямовані на забезпечення ефективної роботи сектору. Перед агенцією постає завдання у просуванні ефективної роботи агробізнесу в Україні та за її межами.

Варто зазначити, що одна з головних діяльності агенції – є міжнародне співробітництво з міжнародними організаціями та забезпечення міжнародної діяльності у Європейських країн. У 2023 році УКАБ активно розпочав свою роботу при Інституціях ЄС у Брюсселі. Український бізнес стоїть перед викликом вступу в членство в ЄС, це було однією з головних задач для реалізації й створення європейського офісу УКАБ. Європейський офіс сприятиме узгодженій публічній комунікації українського агробізнесу з європейськими стейкхолдерами.

З 2010 року агенцією UCAEvent організовано та проведено понад 100 національних і міжнародних конференцій за участі більше 10 000 гостей з 30-ти країн світу та у співпраці з провідними українськими та транснаціональними компаніями, посольствами різних країн, міністерствами та науковими установами. Агенція UCAEvent співпрацює з багатьма іноземними партнерами та європейськими організаціями, а саме: Міжнародна фінансова корпорація (IFC), Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), USAID (реалізація освітнього проєкту «АгрокебетиPRO» за сприянням Проєкту USAID «Економічна підтримка України»), Лейбніц-

Інститут аграрного розвитку у Центральній і Східній Європі (ІАМО), Посольство Королівства Нідерландів в Україні, Міністерство сільського

господарства США (USDA), Німецько-український агрополітичний діалог, Продовольчо-харчова організація (FAO).

Задля висвітлення нагальних проблем, питань аграрної галузі України й дослідження практики ведення іноземних компаній кожного року агенція USABevent втілює в життя події міжнародного масштабу, зокрема:

1. Міжнародна конференція «Ефективне управління агрокомпаніями» - це бізнес-конференція для представників українського та європейського аграрного сектору, котра об'єднує всі різноманітні аспекти управління аграрним бізнесом. Конференція слугує майданчиком для спілкування та обміну досвідом між провідними агро виробниками, передовими інвесторами, представниками ресурсних компаній, інноваційних стартапів та представниками міжнародних організацій.

2. Міжнародна конференція «Ведення агробізнесу в Україні» - це міжнародна конференція, що об'єднує представників бізнесу та влади. На меті конференції стоїть обговорення викликів та перспектив, які стоять перед аграрним бізнесом в цілому та кожним представником даного сектору економіки. Даний захід допомагає та посилює у злагодженому, конструктивному діалозі між урядом та бізнесом.

3. Закритий клубний захід «Agro Vision» - це закритий клубний захід, що формує бачення аграрного сектору, для контактування керівників та власників кращих аграрних компаній України.

4. Конференція «Quo vadis, агро?» - аграрна конференція про актуальні тенденції та становище аграрного сектору України. Метою конференції: обговорення вектору розвитку українського агробізнесу в сучасних умовах.

5. Польовий проєкт «УКАБ Агротехнології» - це польова подія, головною метою якої є демонстрація агротехнологій та інновацій національного масштабу. Даний захід збирає всіх представників аграрного сектору, від представника малого аграрного підприємства, закінчуючи

представника великих аграрних холдингів та виробників. Унікальність події полягає в одночасній роботі техніки різного виду, такої як сівалки різного виду, всі види ґрунтообробної техніки, комбайни, жниварки а також техніка точного землеробства.

Нижче наведено статистика по учасникам конференцій асоціації «Український клуб аграрного бізнесу», які реалізуються спільно з агенцією USAEvent (Рис. 2.2).

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

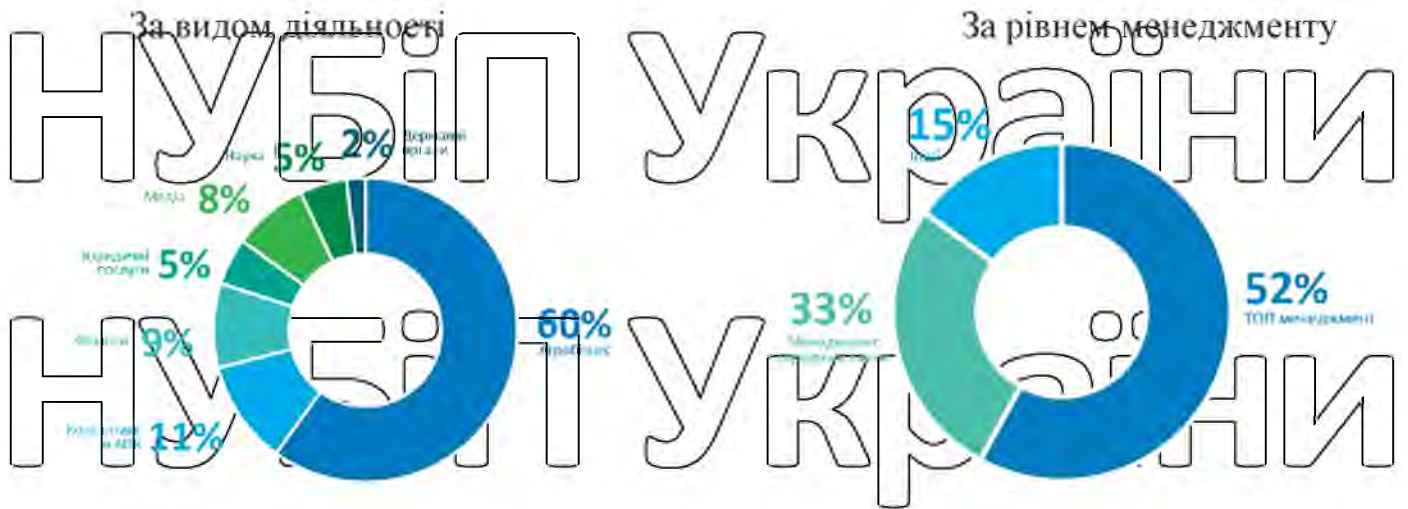


Рис. 2.2 Статистика учасників конференцій

Джерело: власна розробка автора

Переважає більшість учасників кожного заходу формується з представників аграрного бізнесу, в тому числі це керівні посади компаній аграрного сектору України та Європи, що налічує понад 50% від усього складу учасників. Варто зазначити, що вагомий відсоток учасників припадає на менеджера середньої ланки: виробничий менеджер, операційний менеджер або керівник підрозділу. Окремий сегмент учасників зазвичай становлять представники консалтингових агентств в аграрному секторі. Дані агентства посідають друге місце по відвідувачам за видом діяльності. Основне завдання діяльності служб аграрного консалтингу є запровадження у виробництво сучасних технологій, інновацій, а також аналіз та статистика виробництва, переробки сільськогосподарських культур.

Завдання кожного підприємства, компанії або агенції постає в підвищенні своєї конкурентоспроможності внаслідок створення позитивного іміджу на ринку. Імідж агенції USAEvent можна проаналізувати за чотирима складовими моделі іміджу: фундаментальний, зовнішній, внутрішній та супутній [72].

Безпосередньо фундаментальний імідж формується за допомогою довгостроковими цілями, корпоративною місією, цінностями, принципами, стандартами зовнішнього виду та поведінки.

Місія агенції USAEvent: «Ми створюємо агромайбутнє! (Eng: We create agrifuture!)».

Принципи USAEvent:

- принцип професійного підходу;

- принцип креативності;

- принцип економії часу;

- принцип подяки;

- принцип чесності;

- принцип цілеспрямованості;

- принцип ввічливості та доброти;

- принцип самовдосконалення;

- принцип створення позитивної репутації.

Фундаментальний імідж USAEvent: відображає специфіку та унікальність проєктів та роботи персоналу, а принципи, сформовані керівником агенції та командою, тільки її підсилюють, створюють синергетичний ефект.

Інструментом внутрішнього іміджу УКАБ є тренінгові програми для персоналу асоціації та навчальні програми, які реалізовує Асоціація «Український клуб аграрного бізнесу».

Супутний імідж УКАБ формується через корпоративний дух команди, мотивацію персоналу і найважливіше активне налагодження комунікації та співпраці через Засоби масової інформації. Мотивація персоналу пов'язана безпосередньо з роботою та успішно реалізованими проєктами, які потрапили до рейтингів, отримали нагороди та гранти.

Зовнішній імідж агенції складається з основних інструментів:

- відчутний імідж (логотип);

- зовнішня реклама;

- інтернет реклама;

- реклама у пресі;

- друквана продукція;
- публічні виступи;
- робота зі ЗМІ;

- event-заходи (конференції, круглі-столи, польові події, ad hoc проекти)

Кожні заходи організовані відділом включають всі перераховані вище канали, створюючи синергетичний ефект.

1. Логотип агенції розміщено на офіційно сайті Асоціації УКАБ й використовується під час організації заходів.

2. Градські виступи. Керівництво та експерти УКАБ є професійними фахівцями та публічними особами в інформаційному полі агропромислового комплексу України. Вони беруть активну участь в заходах зі ЗМІ та виступають у якості спікерів та модераторів у заходах. Відкритість у своїй роботі та інформування громадськості є одним з основних принципів

роботи асоціації «Український клуб аграрного бізнесу», який залишається незмінним із початку її діяльності. Прес-конференції керівництва та експертів УКАБ стають знаковими подіями в інформаційному полі агропромислового комплексу України, про що свідчить той факт, що середня кількість присутніх на прес-конференціях УКАБ журналістів становить більше двадцяти осіб.

3. Робота зі ЗМІ. Прес-релізи та новини є одним з найголовніших каналів комунікації асоціації із засобами масової інформації. В інформаційних повідомленнях УКАБ експерти дають найновішу аналітичну інформацію про розвиток аграрного сектору, розкривають проблемні питання, аналізують законодавство та його зміни, цінові коливання та прогнозують перспективи галузі.

4. Освітній проєкт «Агрокебети». Метою програми є підготовка спеціалістів нового формату для агробізнесу, так званих «farm managers» або «польових командирів», які володіють універсальними знаннями одночасно в сфері агрономії, тваринництва, аграрної інженерії та бізнес-менеджменту, а бізнес в свою чергу забезпечити молодими спеціалістами та кваліфікаційними

кадрами. Також в рамках проєкту проводиться ряд онлайн курсів для певної цільової аудиторії – агрономів. Для підтримки іміджу та діяльності агенції розроблено та реалізовано даний проєкт [75].

5. Соціальні мережі. Асоціація «Український клуб аграрного бізнесу» та агенція UCABevent активно веде свою сторінку у Facebook, оскільки сьогодні це одна з найбільш ефективних SMM-платформ, яка дозволяє залучити широку аудиторію користувачів та прихильників. Кількість підписників на сторінці UCABevent у Facebook перевищила 7 000 осіб (рис.

2.3).

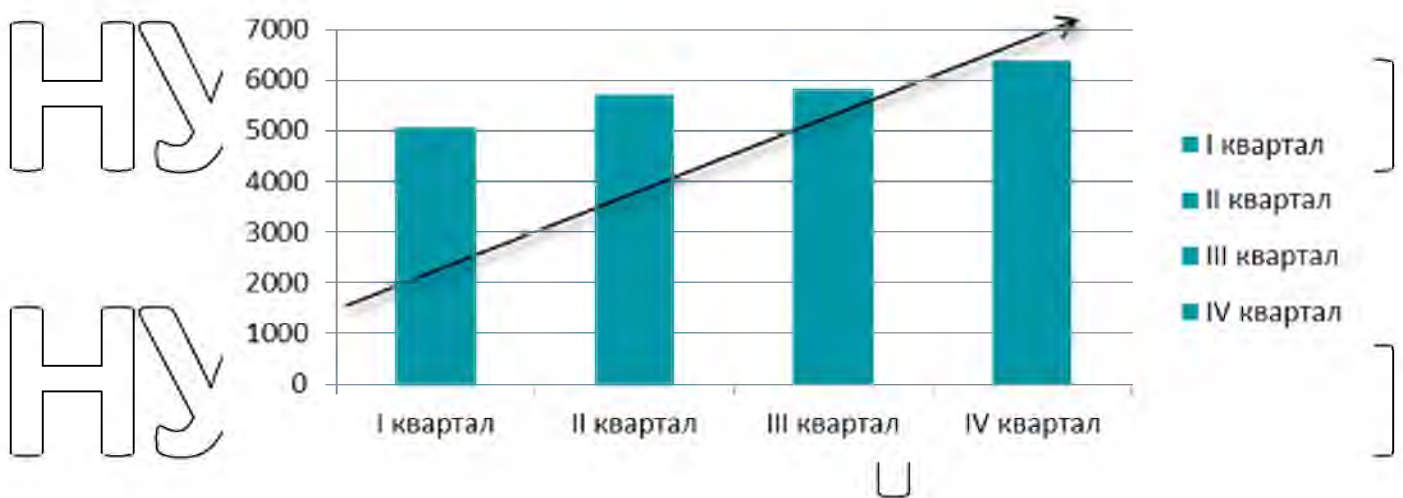


Рис. 2.3 Кількість підписників на сторінці UCABevent у Facebook

Джерело: власна розробка автора

Данні інструменти зовнішнього іміджу організації чітко відображають професійний та унікальний підхід до роботи компанії. У компанії-членів асоціації та серед потенційних клієнтів складається позитивне враження про організацію, стаючи свідками вражаючих заходів, що організовує агенція.

Також варто зазначити, що ефективним інструментом просування компанії або будь-якої події – є Email розсилки. Це найбільш ефективний інструмент комунікації з цільовою аудиторією. Головна перевага email-маркетингу в тому, що лист відправлений адресату в будь-яку точку світу приходить за декілька хвилин. Також не менш важливим аспектом є персоналізація листа – це свідчить про те, що компанія пам'ятає про кожного клієнта. Ці аспекти формують імідж компанії у свідомості споживача.

Отже, варто зазначити що корпоративний імідж кожної компанії слугує важливим інструментом взаємодії з соціальними групами як і на рівні компанії в цілому, так і на рівні кожної особистості окремо. Формуючи корпоративний імідж необхідно брати до уваги головні моменти: визначення цільової аудиторії; розробка головних засад, принципів, цінностей характерні для компанії, її споживача, найголовніше - лояльне впровадження іміджу у свідомість споживача для підвищення конкурентоспроможності.

2.3 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища агенції

UCABevent

Будь-яка компанія знаходиться на ринку у певному середовищі. На діяльність кожного підприємства впливають зовнішні фактори маркетингового середовища, які можуть слугувати, як і розвитку організації, так і гальмувати його.

Маркетингове середовище – всі внутрішні та зовнішні фактори, які керують і впливають на маркетингову діяльність організації. Внутрішні фактори знаходяться під контролем організації, тоді як зовнішні фактори не підпадають під його контроль. Зовнішні фактори включають державні, технологічні, економічні, соціальні та конкурентні сили; сильні, слабкі сторони та компетенції організації є частиною внутрішніх факторів [25]. Маркетингове середовище формується на основі мікросередовища та макросередовища.

Макросередовище – фактори, які безпосередньо впливають на компанію та мікросередовище даного підприємства, котре неможливо не контролювати [13].

Аналіз внутрішнього середовища дозволяє організації визначити свої сильні сторони, а також висунути слабкі сторони, які організації необхідно подолати. Внутрішнє середовище складається з факторів, які існують у компанії, що займається проведенням заходів, або команд з організації заходів. Це бере до уваги різноманітні функції організації, такі як людські

ресурси, IT-підтримка, фінанси, закупівлі, логістика, маркетинг і комунікації, система управління ризиками, управління партнерством, культура праці, стиль лидерства та система цінностей [28]. Усі ці функції відіграють важливу роль у реалізації заходів.

Розглядаючи економічний аспект макросередовища агенції UCABevent необхідно зауважити, що ринок послуг event-менеджменту переживає важкі часи, спричинені військовим станом на території України. Це слугує одним із ключових факторів стримування економічного зростання на даний момент, так і в короткостроковому майбутньому.

Заради виявлення можливостей подальшого розвитку агенції UCABevent було проведено PEST-аналіз (P-політичні, E-економічні, S-соціальні, T-технологічні) факторів навколишнього середовища (табл. 2.1).

PEST-аналіз допомагає зрозуміти чи буде продукт мати популярність серед споживачів, які зовнішні чинники будуть впливати. За допомогою даного аналізу вивчається можливість для розширення на інші ринки, виявляється переваги перед конкурентами, аналізуються тенденції, що можуть створити ризики та вплив на майбутню діяльність компанії.

Таблиця 2.1

Аналіз PEST-факторів UCABevent

Політичні фактори (P)

1. Складна геополітична ситуація, війна в країні
2. Вплив законів на аграрний сектор та діяльність асоціації.
3. Публічна політика та її безпосередній вплив на тематику й характер заходів.
4. Зміни в аграрній політиці, що впливатимуть на інтереси членів асоціації.

Економічні фактори (E)

1. Зростання інфляції, зниження споживчого попиту.
2. Цінова ситуація на ринку, враховуючи вплив коливань цін на сільськогосподарські продукти та на фінансовий стан членів асоціації.
3. Зміна тенденцій витрат на заходи в економіці.
4. Зменшення рівня доходів споживачів, спричинений повномасштабною війною.
5. Кадровий дефіцит, спричинений хвилею міграції.

Соціокультурні фактори (S)

Технологічні фактори (T)

1. Оцінка важливості позитивного сприйняття бренду агенції в суспільстві.
2. Зміна у попиті на певні види подій та тренди.
3. Скорочення грошових доходів, що обумовлено негативним впливом війни на аграрний сектор економіки.
4. Вплив війни на ринок праці.
5. Нестача кваліфікованих працівників чоловічої статті через загальну мобілізацію.

1. Використання передових технологій для поліпшення процесів та забезпечення інноваційних рішень для клієнтів агенції.
2. Використання цифрових каналів для просування та реклами подій.

Джерело: власна розробка автора

Аналіз зовнішнього середовища розкриває, що найбільшу загрозу несуть економічні чинники, спричинені збройною агресією Росії на території України. Аналізуючи соціокультурні фактори важливо зазначити, що війна прискорила знецінення людського капіталу, що впливає на психічний та фізичний стан людей, в свою чергу впливатиме й на продуктивність праці.

Варто зазначити для того, щоб запобігти кадрового голоду асоціації УКАБ, в тому числі й агенції UCABevent необхідно розвивати та імплементувати програми допомоги та працевлаштування ветеранів.

Також варто проаналізувати діяльність агенції UCABevent за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.2)

SWOT-аналіз – це метод стратегічного планування, що полягає у виявленні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища організації та поділу їх на чотири категорії: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози) [31].

За допомогою метода SWOT-аналізу у компанії є можливість дослідити та вивчати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства разом. Ця методика допомагає встановити взаємозв'язки між силою та слабкістю, які властиві підприємству, і зовнішніми загрозами і можливостями. Перш за все необхідно виявити сильні і слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв'язки між ними, що може бути використано для розробки стратегії підприємства [17].

SWOT-аналіз агенції USAEvent

Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses):
<ol style="list-style-type: none"> 1. Значний досвід у проведенні подій в аграрному секторі. 2. Концентрація діяльності не лише на аграрну галузь, а й також реалізації та супровід освітніх проєктів. 3. Пізнаваність бренду. 4. Велике портфоліо заходів 5. Покращення якості організації конференцій. 6. Спеціальна цінова політика для учасників компанії-членів Асоціації «Український клуб аграрного бізнесу». 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мала кількість ad hoc заходів під замовлення. 2. Мала кількість проведення освітніх тренінгів для підвищення кваліфікації співробітників. 3. Недостатня присутність цільової аудиторії, зокрема представників середніх і малих сільськогосподарських підприємств. 4. Запровадження системи CRM. 5. Зростаюча конкуренція в даній галузі.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток роботи з міжнародними організаціями і проєктами (Світовий банк, Міжнародна фінансова корпорація). 2. Розвиток та організація напрямку бізнес-подорожей Україною та закордон. 3. Запровадження нових та удосконалення вже існуючих подій з урахуванням сучасних тенденцій та технологій. 4. Розширення клієнтської бази. 5. Співпраця з компаніями з інших галузей економіки для створення інтегрованих подій. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Воєнний стан в Україні 2. Велика кількість аграрних заходів: конференцій, самітів, круглих-столів 3. Безкоштовні заходи, що проводять ресурсні аграрні компанії 4. Надмірна залежність від онлайн подій може призвести до втрати потреби офлайн заходів.

Джерело: власна розробка автора

За результатами SWOT-аналізу агенції можна зробити певні висновки:

Сильною стороною агенції, перш за все, це є великий досвід роботи з 2017 року реалізуючи успішні заходи. Це є важке формування достатньо сильного бренду, відмінної репутації з поміж інших аграрних event-агенцій, а також пізнаваність бренду. Здатність до диверсифікації в сферу освітніх проєктів розширює можливість компанії та агенції в цілому.

Слабкою стороною є те, що немає єдиної системи управління з клієнтами, тобто відсутність CRM системи. Завдяки даній системі,

маркетологи агенції зможуть відслідковувати та аналізувати кількість залучених клієнтів через ті чи інші канали реклами та комунікації.

Щодо можливостей, то агенція USABevent може постійно удосконалювати та підвищувати якість своїх послуг, розробляючи нові галузеві заходи та проекти. Також проведення ad hoc подій в свою чергу допоможуть у залученні нової цільової аудиторії. Активна робота з міжнародними партнерами та розвиток бізнес-подорожей допоможуть у розширенні географії клієнтської бази, що важливим для організації регіональних польових подій.

Розглядаючи та аналізуючи рівень конкуренції агенція USABevent в аграрній галузі необхідно дійти до аналізу п'яти сил Портера.

Модель п'яти сил галузевої конкуренції – це модель, котра допомагає дослідити причини формування конкурентної боротьби між компаніями, які функціонують у галузі, а також проаналізувати стан галузевого ринку й дослідити перспективи подальшого розвитку [18].

Аналіз агенції з п'яти конкурентних сил Портера.

1. Загроза виникнення нових гравців. На початку реалізації даного виду діяльності вимагається залучення та витрати значних ресурсів. Також варто відмітити в аграрній галузі досить велика частка непрофесійних фахівців в сфері проведення аграрних заходів. Якісні послуги від спеціалістів із позитивним іміджем завжди будуть в пріоритеті.

2. Загроза товарів-замінників. Агенція USABevent вже відома на ринку якістю своїх послуг. Агенція виокремлюється позитивними принципами своєї діяльності. На ринку існує певна кількість компаній, які надають аналогічні послуги, але не всі з них володіють подібною репутацією та унікальністю.

3. Загроза втрати споживачів. Економічна стійкість організації стоїть під загрозою, можлива втрата ключових клієнтів у зв'язку з триваючою економічною кризою, спричиненою повномасштабним вторгненням

Російської Федерації. Закриття підприємств та збитки в інших компаніях можуть призвести до скорочення бюджетів на організацію ad hoc подій. Однак компанія, навіть піз час проблематичних часів, продовжує демонструвати високий рівень компетентності своїх співробітників, ретельно контролюючи їхню діяльність для забезпечення своєчасного виконання завдань. Важливо зазначити, що компанія також не збільшує ціни на свої послуги, що може бути ключовим фактором у збереженні клієнтської бази.

4. Загроза нестабільних постачальників. Дана проблема не є нагальною, так як у більшості випадків відносини з партнерами довговічні та продуктивні.

5. Загроза існуючих конкурентів – досить вагомий аспект у роботі агенції. Важливо зазначити, що за останні декілька років в аграрному секторі з'явилися великі компанії з досить компетентними співробітниками. І такі організації виходять на новий рівень, збираючи велику аудиторію під час проведення різного роду аграрних подій та заходів.

Таблиця 2.3

Можливі загрози для агенції USAVeent

Загрози	Виражена загроза	Несуттєва загроза
Загроза виникнення нових гравців		+
Загроза товарів-замінників		+
Загроза втрати споживачів	+	
Загроза нестабільних постачальників		oo+
Загроза існуючих конкурентів	+	

Джерело: власна розробка автора

У зв'язку з економічною кризою, яка призвела до поглиблення конкуренції на ринку, і враховуючи виражену загрозу від існуючих конкурентів, важливо провести детальний аналіз подібних компаній, що є

найбільшими конкурентами агенції USAEvent. Даний аналіз допоможе отримати повну інформацію про сильні та слабкі сторони цих конкурентів, визначити оптимальні стратегії для адаптації під нові умови середовища.

Таблиця 2.3

Аналіз конкурентів агенції USAEvent

Показники	USAEvent	ProAgro Group	IdeasFirst	Консультаційна компанія «Dukun»
Чисельність співробітників	10	-	-	13 осіб
Наявність сайту	Так	Так	Так	Так
Легкість у пошуку сайту в інтернеті	Так	Так	Так	Так
Присутність у соц.мережах	Так	Так	Так	Так
Надані послуг	1. Організація подій під замовлення (дні поля, презентаційні зустрічі, корпоративні події тощо) 2. Організація ключових ділових подій для фахівців (аграного сектору)			1. Аграрний туризм 2. Медіа-проекти 3. Відділ аналітики 4. Аграрні конференції 5. Соціальні проекти
Детальне портфоліо на сайті	Так	Ні	Ні	Так

Джерело: власна розробка автора

Підводячи підсумки з конкурентного аналізу можна дійти висновку, що агенція USAEvent має серйозних конкурентів з сильними позиціями в аграрній галузі в рамках проведення event-заходів. Агенції необхідно

розвиватися територіально, виходити на нові локації, проводячи регіональні полові події, а також розвивати аграрний бізнес України за межами її кордону.

Отже, з 2017 агенція USAEvent займає досить вагоме значення серед конкурентів, надаючи якісні послуги будь-якої складності та напрямку, враховуючи при цьому всі необхідні вимоги та специфіку діяльності компанії. Проблема конкурентоспроможності є однією з центральних проблем, від вирішення якої залежить багато чого в діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3: ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ У ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Організаційно-економічний механізм маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства

Customer Relationship Management, CRM (від англ. управління взаємовідносинами з клієнтами) – це стратегія ведення бізнесу, за якої відносини з клієнтами є пріоритетною позицією у діяльності підприємства, адже основний актив фірми формується завдяки клієнтам [19, с.420].

Завдання CRM – підвищення ефективності, прибутковості та конкурентоспроможності діяльності фірми за рахунок залучення й утримання прибуткових клієнтів. Основними користувачами є відділи продажів, проте CRM також може підтримувати відділи маркетингу та обслуговування клієнтів. Оскільки всі дані, пов'язані з клієнтами, зібрані в одному місці, команда може діяти швидко та безперешкодно, відповідаючи на запити або здійснювати перехресні продажі [53].

Нині існування великого підприємства майже є неможливе без використання CRM-систем. Джерелом прибутку організації був і завжди буде клієнт. І чим ефективніше налагоджено процес взаємодії з клієнтом, тим результативніше працює підприємство в цілому. Відбувається це завдяки зменшенню витрат, пов'язаних з обслуговуванням клієнтської бази, а також зменшенню середнього часу прийняття рішення клієнтом. Інформація про

клієнта містить демографічні дані клієнтів. Це включає в себе все, починаючи від імен, адрес, електронних адрес, віку, місцеположень і навіть особистих вподобань та інтересів, опублікованих у соціальних мережах. Ці цінні деталі можна надалі використовувати для створення індивідуальних профілів клієнтів для підвищення успіху по залучення у заходів [51].

Після збору інформації про клієнта та подальшої її обробки та аналізу за допомогою CRM-системи, користувач системи приймає рішення про подальші дії.

Перш ніж впроваджувати систему управління взаємодії з клієнтом на підприємстві, необхідно проаналізувати поточне становище компанії та оцінити всі позитивні та негативні фактори прийняття такого рішення. Компанії, що складаються з кількох співробітників, не потребує впровадження складних систем. Достатньо використовувати прості рішення, які не спричинять високих фінансових та тимчасових ресурсів на впровадження. Як варіант допустимо використання продуктів Microsoft, таких як EXCEL, Access. безкоштовні програми для нагадувань.

Але існує помилка, яка зустрічається значно частіше - відсутність CRM-системи, коли підприємство пройшло початковий етап життєвого циклу, чисельність персоналу більше двадцяти осіб, а відділ який безпосередньо комунікує з клієнтом включає не менше трьох співробітників. У такому випадку відбувається зниження ефективності, оскільки на збирання, зберігання та пошук інформації про клієнтів йде занадто багато часу. Також зростає ризик втрати бази даних клієнтів. Скорочується темп зростання обсягу продажу аж до повної його відсутності. До того ж керівнику підприємства важко проводити об'єктивний аналіз роботи кожного з підлеглих та виявляти помилки у їх діяльності.

Впровадження CRM-системи дозволяє [31]:

- 1) організувати структуровану базу даних, яка дозволить зробити пошук інформації зручнішим та швидшим. Відомості про клієнтів, що є у

кожного співробітника індивідуально, після впровадження CRM-системи стають доступними для всього персоналу за кілька кліків;

2) уникнути втрати зв'язку з контрагентами через відсутність співробітника на робочому місці через хворобу, відпустку або працівника підприємства було звільнено, завдяки тому, що історію всієї роботи досить просто передати іншому фахівцю;

3) підвищити темпи зростання обсягу продажу та збільшити ефективність залучення нових клієнтів за рахунок проведення маркетингових досліджень. Аналіз проводиться з урахуванням інформації про те, звідки

прийшов клієнт. Тим самим можна з'ясувати, які методи реклами є більш вигідними з тих, що використовуються на сьогодні;

4) організувати робочий календар із завданнями та нагадуваннями про кожну зустріч, угоду для кожного клієнта;

5) проводити аналіз професійної діяльності кожного співробітника, покроковий аналіз, що призведе до виявлення причин втрати клієнта та подальших коригувань дії персоналу, що спричинить зниження ризику втрати клієнта в майбутніх угодах;

6) краще вивчити потреби споживача завдяки інформації від клієнтів, зібраної в процесі роботи. Знання про потреби клієнтів дозволить знизити кількість втрачених клієнтів та сприятиме залученню нових [31].

Багато іноземних авторів у своїх роботах ефекти впровадження CRM-систем на підприємствах поділяють на дві основні групи (рис. 3.1, 3.2). Як видно з рис.3.1 та 3.2 економічні ефекти можна розділити на дві категорії: прямі та непрямі. Ця класифікація досить чітко показує основні групи. Але в той же час втрачає ефект зниження ризиків. Цю класифікацію варто доповнити ще однією категорією ризиків.

Таким чином класифікація поділяється на три умовні групи ефектів:

- 1) прямі;
- 2) непрямі;

3) зниження ризиків



Рис. 3.1 Ефекти, які збільшують доходи

Джерело: власна розробка автора



Рис. 3.2 Ефекти, що зменшують витрати

Джерело: сформовано автором

Прямі економічні ефекти – це ефекти, що надають прямий вплив на прибуток організації. Прямі економічні ефекти найчастіше утворюються за рахунок скорочення облікової кількості персоналу, мінімізації витрат на матеріали. Автоматизація бізнес-процесу з використанням CRM-системи спричинить зміни, які мають короткостроковий та довгостроковий економічний характер.

Непрямим економічним ефектам складно дати числову оцінку.

Прикладом такого ефекту може бути покращення психологічного, морального клімату в колективі, ступінь задоволеності відвідувачів заходів.

Категорія зниження ризиків включає ефекти, які частково або повністю усувають негативний вплив факторів на розвиток компанії. У наведеній нижче таблиці описані основні ризики, зниження яких спостерігається після впровадження CRM-систем (табл. 3.1).

НУБІП УКРАЇНИ

Таблиця 3.1

Зниження ризиків після впровадження CRM-систем

Зміна	Імовірність яких ризиків знизилася
Пошук та застосування нових та найбільш ефективних каналів просування	Споживча цінність, не дійшла потенційного клієнта
Проведення сегментації клієнтів	Ризик втратити найбільш прибуткового клієнта
Коригування системи мотивації або розробка нової	Ризик дій співробітників, які йдуть проти спільних цілей компанії
Проведення підготовки, навчання персоналу	Ризик погіршення взаємин із клієнтом; Ризик зниження мотивації працівників
Проведення оптимізації організаційної структури	Ризик погіршення взаємин із клієнтом; Ризик зниження гнучкості компанії
Формування єдиної бази даних, знань	Ризик зіпсувати відносини із клієнтами; Ризик знизити мотивацію співробітників
Планування та прогнозування продажів	Ризик не виконати план з доходів та рентабельності
Автоматизація бізнес-процесів	Ризик зниження ефективності процесів
Автоматизація обробки запитів, формування системи самообслуговування	
Управління ґрунтуючись на клієнтських показниках	Ризик зниження конкурентоспроможності

Джерело: сформовано автором на основі [26].

Але впровадження CRM-системи незважаючи на прояви ефектів, що знижують ризики, може створити і нові ризики. В основному проявляються зниження працездатності співробітників на початкових етапах впровадження, незгода з вищим керівництвом та зниження лояльності до нього, тобто опір будь-яким змінам. Відбувається це через те, що люди не готові позбуватись старих звичками, тому не бачать сенсу у покращення навичок. Щоб знизити подібні процеси, керівництво має провести заходи, які позитивно налаштовують працівників, підійти до вирішення цього питання індивідуально, намагаючи по впливати на внутрішні мотиви кожного співробітника окремо.

НУБІП УКРАЇНИ

Перед CRM-системами ставлять дві основні завдання: підвищення ефективності роботи менеджерів та зростання прибутку компанії. Для вирішення цих завдань системі необхідно мати можливості ведення бази даних, ведення показників для виконання управлінських завдань та планування. Головна мета впровадження CRM-системи – підвищення прибутку, а не зниження витрат.

Для сучасних інформаційних систем існує низка вимог, які вимагають споживач:

1) підвищення якості управління завдяки більш оперативному та повному використанню інформації про виробничі процеси;

2) наявність інформаційної спадковості у застарілих системах;

4) враховування наявності в організації власної корпоративної мережі.

5) автоматичне забезпечення підтримки процесів прогнозування, аналізу та оцінки діяльності організації, як загалом, так і окремо щодо елементів її структури.

6) забезпечення технологічної цілісності під час застосування узгоджених промислових інформаційних технологій, щоб уникнути збоїв та ефективного управління інформаційними ресурсами організації.

7) забезпечення ієрархічного розподілу функціональних можливостей працівників організації, відповідно до їх обов'язків та необхідного їм автоматизованого набору інструментів.

8) забезпечення високого рівня безпеки та надійності даних при обліку цілодобової роботи.

9) гарантування цілісності та достовірності даних при інформаційному обміні в рамках підприємства та зовнішніми користувачами [14, с. 165].

На українському ринку є безліч продуктів. Однак більшість мають недоліки, вони автоматизують лише частину функцій, а не всі відразу і не враховують багато особливостей.

Найпоширеніші недоліки представлені нижче [37, с. 205]:

1) у більшості програмних комплексів відсутня або представлений не повною мірою інтерактивний режим обробки інформації, що могло б забезпечувати більш гнучкий підхід під час підтримки та підготовки прийняття рішень;

2) не враховуються повною мірою особливості та потреби організації. Різні програмні комплекси базуються на різних методах розрахунку вартості, внаслідок чого стає проблематичним принцип достовірності та цілісності інформації. Крім того, багато комплексів можуть бути орієнтовані виключно на замовників, але не можуть враховувати деякі особливості діяльності підприємців;

3) системний підхід автоматизації діяльності підприємства здійснюється недостатньою мірою. Може бути відсутній метод комплексної автоматизації різної виробничої, кошторисної, бухгалтерської та економічної інформації, внаслідок чого виникає необхідність вручну багаторазово вводити нормативно-довідкову інформацію;

4) більшість програмних комплексів здійснюють календарне планування, не доповнюються необхідною нормативною базою без якої не можна реалізувати перерахунок трудомісткості, вартості, машиномісткості і собівартості робіт;

5) не враховується необхідність розподіленої побудови бази даних та знань для різних функціональних відділів організації та її підрозділів;

6) на українському ринку відсутні програмні комплекси які можуть забезпечити формування економічної оцінки діяльності організації та її бізнес-плану.

CRM-система дозволить проводити збір та аналіз інформації про клієнтів, а саме:

1) задоволеність клієнта обслуговуванням;

2) зміни переваг клієнтів;

3) дохід, який приносить кожний клієнт.

4) реакція клієнта на ділову пропозицію.

Крім того, CRM дає можливість відстежувати та аналізувати наявні відносини з клієнтом. Так як залучення нового клієнта для будь-якої організації дорожче ніж утримання вже наявного.

Завдяки такій системі вдається налагодити ефективну взаємодію між різними суб'єктами, такими як клієнти, постачальники, посередники та різні структурні підрозділи організації. У цьому управлінні взаємовідносинами з клієнтами організації стає прозорим, планованим та керованим [39, с.88].

Також завдяки системі вдається автоматизувати процедури:

- 1) виписки документів;
- 2) формування звітів;
- 3) збір аналітичної інформації та ін.

CRM-система дозволяє відстежувати і встановлювати наявність важливих заходів та планів, що знижує ризик впливу людського фактора.

CRM має ряд можливостей.

- 1) ведення бази даних клієнтів без ризику втратити її;
- 2) створювання та формування об'ємних документів;
- 3) планування та аналізування продажей;
- 4) призначення завдань співробітникам у системі;
- 5) контроль виконання завдань та ключових показників;
- 6) аналізування фінансової складової діяльності організації;
- 7) керування графіком роботи всього персоналу.

Процес взаємовідносини з клієнтами у компанії ґрунтується на концепції CRM, яка стає методологічною та управлінською основою, та знаходиться на стадії загального корпоративного впровадження.

Збільшення обсягів вхідної та вихідної інформації в компанії стає неможливо обробляти без використання передових засобів автоматизації бізнесу. На прикладі об'єкта дослідження підтверджується той факт, що

застосування CRM-концепції без комплексної автоматизації маркетингу, продажу та сервісу не виправдовують себе [48].

Менеджери компанії до кінця не сприймають нові принципи взаємини з клієнтами, немає розуміння, що суб'єктами CRM виступають і виробники, і споживачі, і посередники, а фундаментом має бути не комп'ютеризований записник, а спільність відчуттів виробника зі споживачем (посередником, постачальником).

Для автоматизованої підтримки реалізації CRM-концепції та впровадження інновацій в УКАБ планується впровадження CRM-рішення з метою переходу на новий рівень організації роботи з клієнтами. До цього моменту вся інформація про клієнтів накопичувалася в локальних базах даних, що містять передусім контактну інформацію. Основним засобом взаємодії з клієнтами є телефонні переговори та ведення ділового листування.

Основними цілями впровадження CRM-системи є створення єдиного інформаційного простору для ефективнішої роботи менеджерів проєктів, що сприятиме приросту продажів участі відвідувачів, підвищенню якості роботи з клієнтами, підвищенню ефективності управління комунікаціями між відділами, підвищенню ефективності маркетингової активності [50, с.318].

Основні завдання впровадження CRM-системи в агенцію, які постають перед командою, включають:

- 1) створення інструменту ведення історії взаємодії з ключовими відвідувачами (єдина база даних ключових клієнтів та партнерів, формування звітів, відстеження фактів взаємодії);
- 2) автоматизацію процесів надання членства компаніям та автоматизація процесів маркетингу;
- 3) ведення обліку за активністю співробітників з метою оптимізації завантаження та оцінки їхньої роботи;
- 4) виключення дублювання взаємодій менеджерів із одним клієнтом, створення механізму єдиного контакту клієнта.

Після впровадження CRM плануються якісні зміни в інформаційній взаємодії відділів та окремих комунікаційних об'єктах.

Впровадження CRM-системи – це лише перший етап у довготривалій низці дій з адаптації внутрішнього інформаційного та програмного середовища до умов ведення бізнесу. Щоб система почала давати ефект, необхідно зробити її зручною для роботи та внутрішнього використання. На сьогоднішній день рішення полягає у створенні інтегрованого програмного середовища для компанії, де CRM-система виступатиме ядром бізнес-процесів.

3.2. Реалізація системи маркетингового управління для підвищення конкурентоспроможності агенції UCABevent

Процес впровадження та реалізації CRM-систем – це процес, котрий передбачає глибоке розуміння потреб організації та клієнта. Ключовими кроками для впровадження даної системи є: визначення мети впровадження системи компанією та аналіз взаємодії з клієнтом.

Ключові аспекти впровадження CRM-системи:

1) **оптимізація бізнес-процесів:** системний підхід до розвитку організації та вирішення соціальних проблем передбачає створення єдиного комунікаційного простору і полягає у переході на використання цифрових технологій на всіх етапах роботи. У зв'язку з цим впровадження технології CRM можливе лише під час проведення попередньої роботи з оптимізації всіх бізнес-процесів та підвищення внутрішньої ефективності. Обов'язковими умовами успішного провадження системи є наявність чіткої стратегії, планування, процесів управління персоналом, а також постановка цілей.

2) **постановка цілей:** визначення чіткої ідеї, яку організація транслює своїм стейкхолдерам. Від того, які цілі та завдання ставить перед собою організація залежить, які операційні процеси мають бути автоматизовані та які повинна включати CRM-система. У свою чергу, вирішення цього питання впливає на критерії вибору програмного

забезпечення, яке відповідатиме вимогам конкретної організації. Для більшості організацій основні функції, які виконує CRM є послідовними, але деякі з них є специфічними та можуть бути налаштовані під конкретні бізнес-процеси. Деякі організації усвідомлено використовують обмежений набір функцій, не реалізуючи всі можливості CRM, це може бути викликано декількома причинами, наприклад, через технічну складність або фінансові обмеження, рішення приймається на розсуд керівництва.

3) **вибір CRM-системи:** на сьогоднішній день на ринку інформаційних технологій представлено безліч CRM-систем. Згідно з даними видання SEO Ukraine в Україні налічується 11 найкращих CRM систем, такі як: Creatio, Pipedrive, LP-CRM, HugeProfit, KeepinCRM та ін. [34].

Згідно зі звітом міжнародного аналітичного агентства Gartner світовий ринок CRM-систем зріс на 14% за 2022 рік [47].

CRM відрізняються за вартістю, набором функцій, можливістю налаштувати систему під особливості організації. Критерії при виборі програмного забезпечення:

1) **функціональність та розмір:** кількість та різноманітність функцій залежить від потреб організацій та обсягу даних, якими вона керує.

2) **налаштування:** можливість налаштування, здатність адаптуватися до потреб організації – додавати функції, інтегрувати систему з іншими онлайн-сервісами.

3) **обслуговування системи:** для впровадження CRM-системи важливою є кваліфікована служба підтримки з боку розробника.

4) **інформаційна безпека та захист персональних даних**

5) **вартість**

Найпоширеніші на сьогоднішній день CRM-системи, котрі використовуються як в українському бізнесі, так і закордоном:

1. **Creatio** – єдина-хмарна система, розроблена компанією Terrasoft для великого та середнього бізнесу. Система допомагає уніфікувати та

прискорити процеси продажів, маркетингу та обслуговування, а також операційні процеси організацій. Creatio - це не тільки система управління взаємовідносинами з клієнтами, але й функціонал CRM та BPM (управління бізнес-процесами) [44].

2. **Pipedrive** – лідер серед CRM-систем, що призначена допомагати підприємствам малого бізнесу зростати. Pipedrive найефективніша CRM-системою для управління каналом продажів поставальників і стартапів. Візуальна воронка продажів, створена Pipedrive спрощує керування відносинами з клієнтами, даючи змогу виявляти нові можливості, оцінювати ключові завдання, оптимізувати робочі процеси продажів і зосереджуватися на успішності продажів [49].

3. **Microsoft Dynamics 365**. Великою перевагою системи інтеграція з усіма продуктами Microsoft. Ця CRM підходить для великих організацій з усталеною структурою бізнес-процесів. Серед недоліків – проблеми при роботі з відмінними від Internet Explorer браузерами, низька швидкість одноразової роботи над великим обсягом даних, необхідність налаштування автоматизації багатьох бізнес-процесів вручну. Проте система залишається одним із найкращих IT-рішень для великих організацій [48].

Аналіз маркетингової діяльності за допомогою CRM-системи дозволяє більш ефективно здійснювати діяльність, і як наслідок підвищити рівень продажів, оптимізувати процес продажів, підвищити рівень обслуговування потенційних клієнтів, оскільки система дозволяє зберігати інформацію про вже існуючих замовників, додавати клієнтів, що знову з'явилися, в єдиній базі, аналізувати зростання покупців, регулювати бізнес-процеси, і навіть аналізувати отримані результати маркетингових досліджень.

Стандартна функціональність будь-якої CRM-системи представлена на рисунку 3.3.

Функції CRM-системи			
1. База даних про послуги та компанії, інформація про стан ринку та конкурентів	2. Система планування діяльності;	3. Модулі управління контактами, управління оперативними взаємодіями з клієнтами, управління укладеними угодами та потенційними угодами;	4. Забезпечує автоматичну підготовку комерційних пропозицій, дозволяє проводити аналіз та сегментацію цільової аудиторії, створювати списки потенційних клієнтів, планувати проведення маркетингових кампаній та досліджень та аналізувати їх результати.

Рис. 3.3 Стандартна функціональність CRM-системи

Джерело: власна розробка автора

Нині ринок CRM-систем представлений як вітчизняними, так і зарубіжними CRM – технологіями. Всі компанії – розробники прагнуть залучити якнайбільше клієнтів, пропонуючи найбільш вигідні умови, знижки при купівлі та обслуговуванні, розробка додаткових функцій на замовлення конкретного підприємства та ін. Це свідчить про те, що не існує вже готової CRM-системи, що повністю підходить для будь-якого підприємства або компанії. CRM-система має бути оптимізована для потреб конкретної організації.

У цій ситуації агенція UCABevent, має виділити основні вимоги до системи, і вже надалі розширювати вже існуючі можливості програми. Як було зазначено вище CRM-система формує єдину базу даних, які оновлюються централізовано. При виборі системи необхідно спершу сформулювати основні потреби та вимоги підприємства, які має задовольнити CRM-система. А потім, проаналізувавши пропозиції на ринку інформаційних технологій, вибрати CRM-систему, яка на сьогоднішній день найбільш повно відповідає потребам організації UKAB.

Для успішної реалізації заходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності агенції UCABevent впровадження CRM-системи дозволить

виконувати завдання, зазначені на рис 3.4.

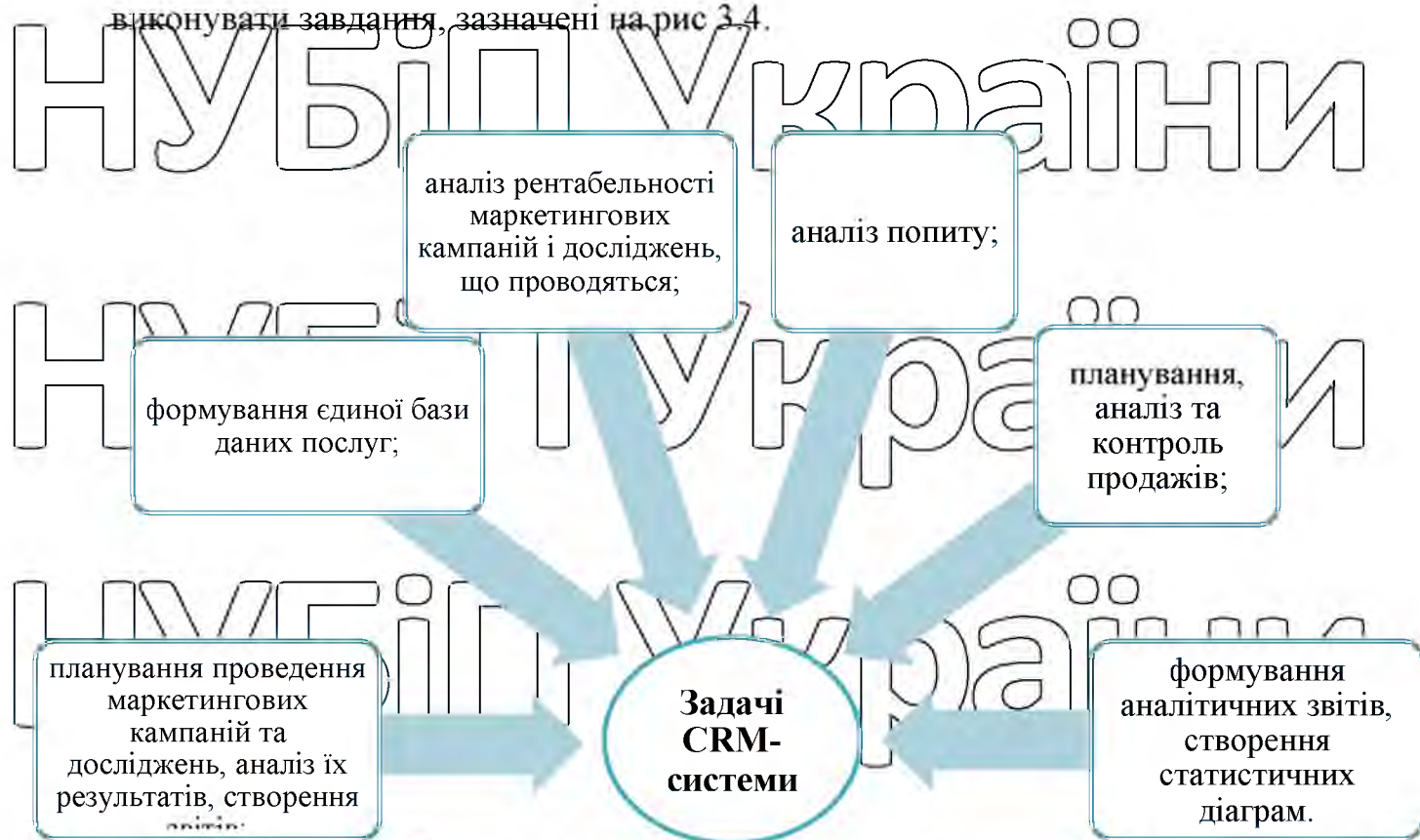


Рис. 3.4 Основні завдання CRM-системи

Джерело: власна розробка автора

Аналізуючи CRM-систем, котрі представлені на ринках України було визначено дві найбільш придатні CRM-системи для вирішення завдань представлених агенції UCABevent (рисунок 3.5).

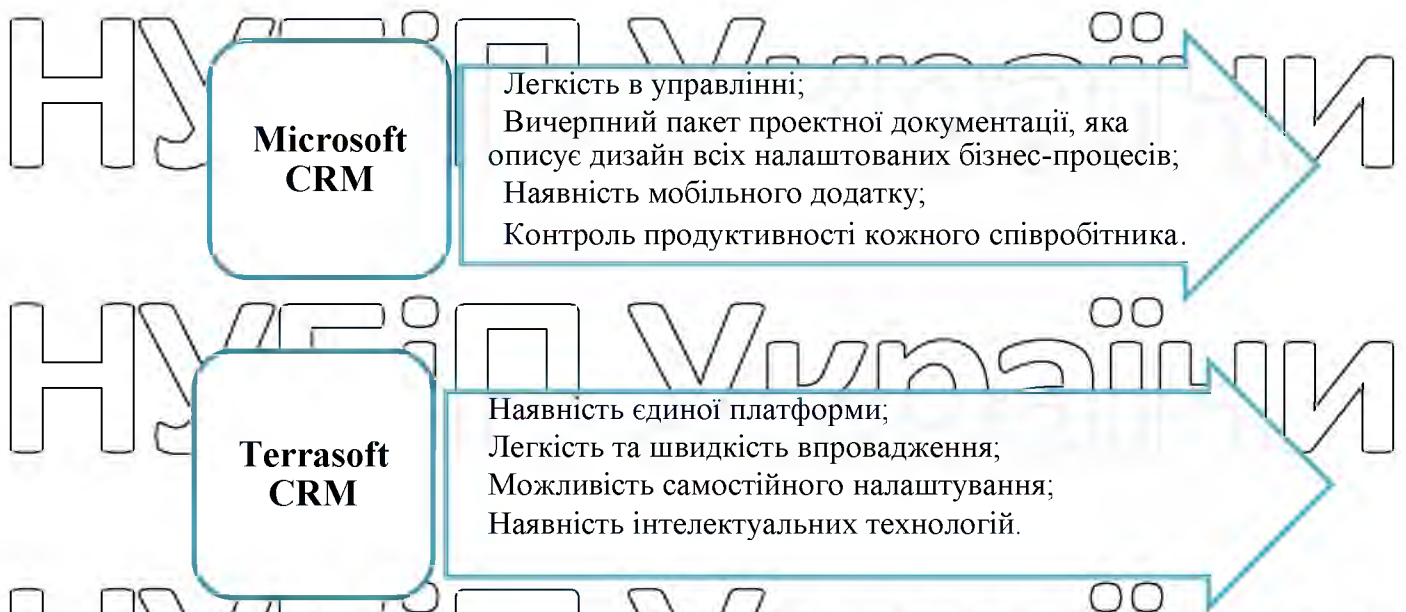


Рис. 3.5 Порівняльний аналіз CRM-систем

Джерело: власна розробка автора

Terrasoft CRM – система розроблена компанією «Terrasoft» найбільшим в Україні постачальником комплексних рішень у сфері управління взаємовідносинами з клієнтами. На відміну від системи західного розробника Terrasoft CRM краще враховує специфіку нашого ринку, який значною мірою відрізняється від зарубіжних ринків.

Розробникам, які знаходяться в Україні легше підтримувати систему відповідно до законодавства і бізнес-процесів, що змінюються, а також враховувати особливості національних підходів до бізнесу. До того ж Terrasoft CRM пропонується за привабливішою ціною. Вартість ліцензій Terrasoft CRM в середньому вдвічі нижча за вартість ліцензій Microsoft CRM, при тому, що можливість платформи і набір функціональності Terrasoft CRM значно більше, ніж у Microsoft CRM.

Функціональність Terrasoft CRM включає, крім стандартних CRM модулів, також блоки управління проектами, управління сервісом. Terrasoft CRM супроводжуватиме компанію разом із зростанням бізнесу та допомагати у побудові нових процесів організації. Функціональність Terrasoft CRM надає клієнту набагато більше можливостей. Користувач (без знання

програмування) може налаштовувати Terrasoft CRM, зокрема, створювати запити, звіти в Excel, графіки, підсумкові таблиці і т. д. Подібних можливостей у MS CRM немає.

Terrasoft CRM призначена для роботи з великими масивами даних і підтримує одночасну роботу тисяч користувачів. Сукупність цих обставин і зумовила вибір на користь CRM-системи компанії Terrasoft.

Виходячи з досвіду більшості впроваджень, тимчасові витрати персоналу на виконання дій, необхідні для роботи з клієнтом, запровадження CRM-системи скорочуються, загалом, на 20-30%. Тому співробітники за тієї ж чисельності виконуватимуть більший обсяг роботи, отже, зможуть за той же час опрацювати більше клієнтів та заробити більший прибуток.

CRM-система Terrasoft вирішує безліч завдань, за допомогою чого дозволяє підприємству отримати довгострокову конкурентну перевагу (Рис 3.6).

Конкурентні переваги		
1. Створення єдиної бібліотеки рекламних матеріалів. 2. Сегментація клієнтів. Відстеження активності конкурентів. 3. Аналіз інтересу до продуктів, визначення найпопулярніших товарів Реєстрація відгуків, прив'язка потенційних угод та фактичних продажів до маркетингових впливів.	4. Проведення анкетування клієнтів. 5. Створення анкети та оперативний доступ до відповідей кожного респондента. 6. Формування звітів за результатами досліджень у зручній та доступній формі для аналізу ступеня задоволеності клієнтів та точної сегментації ринку. 7. Функціонал для планування та проведення маркетингових кампаній, будь-якої складності.	9. Аналітичні звіти щодо ефективності та прибутковості проведених досліджень та кампаній. 10. Автоматизація масових персоналізованих e-mail розсилок з використанням шаблонів. 11. Реєстрація всіх звернень та запитів клієнтів. 12. Облік важливості та терміновості вирішення інцидентів.

Рис. 3.6 Конкурентна перевага CRM-система Terrasoft

Джерело: власна розробка автора

Результати впровадження та якісна оптимізація шляхом впровадження системи Terrasoft CRM дозволить покращити показники діяльності агенції

USABevent. Результати впровадження системи Terrasoft CRM представлені на рис. 3.7.

Результати впровадження		
1. Збільшення обсягу продажів. Це пояснюється налагодженістю бізнес-процесів та документообігу.	3. Збільшення кількості повторних звернень внаслідок більшої задоволеності клієнтів-споживачів, що досягається завдяки аналізу накопичених у системі даних про потреби клієнтів.	5. У цілому збільшується ефективність роботи підрозділів підприємства за рахунок автоматизації раніше ручних процесів, систематизації насамперед розрізних операцій, можливості персонального та більш цільового підходу до клієнта.
2. Збільшення частки успішних угод. Це є наслідком чіткого сегментування клієнтів у системі, і на ранніх стадіях відсиваються клієнти, які не належать до цільової аудиторії	4. Зниження адміністративних витрат з продажу і маркетинг. Це відбувається з усіх перерахованих вище причин.	

Рис. 3.7 Результати впровадження системи Terrasoft CRM

Джерело: власна розробка автора

Після успішного впровадження CRM-системи покращаються ключові показники розвитку продажу та бізнесу організації загалом, але наскільки передбачити досить складно. Як показує практика, після впровадження CRM-систем агенція може збільшити продаж своїх послуг на початковому рівні у середньому на 5-10% [42].

Користування CRM-системою на рік коштуватиме 54 000 грн для агенції USABevent. Налаштуванням CRM буде займатися один із співробітників у рамках додатково оплачуваних зобов'язань. На кожного співробітника хто безпосередньо залучений у роботі з потенційними клієнтами матиме додатковий курс на навчання який коштуватиме 1 200 грн. Усі витрати на систему узагальнено в таблиці 3.2.

Одноразові витрати на використання CRM-системи в агенції

UCABevent

Витрати	Позначення	Сума, грн
Вартість системи – витрати на придбання системи	B ₁	54 000
Витрати на навчання	B ₂	1 200

Джерело: власна розробка автора

Переваги від впровадження CRM-систем в агенцію UCABevent умовно можна поділити на дві категорії: обчислювані та приховані. Ефекти, що обчислюються, враховують відомі закономірності, отримані статистичним шляхом.

Приховані переваги (непрямий економічний ефект) виражаються у задоволенні клієнта, що отримується від якісного обслуговування, його бажанні продовжувати співпрацю, приховану рекламу компанії серед знайомих тощо. Основні категорії ефектів від впровадження CRM на рис 3.8.



Рис.3.8 Ефекти впровадження CRM

Джерело: власна розробка автора

Досвід численних проектів показує, що впровадження навіть базових завдань у галузі автоматизації клієнтського обслуговування дозволяє досягти наступних показників (Таблиця 3.3):

Таблиця 3.3

Середньостатистичні показники ефекту від застосування CRM

Показник	Середнє впровадження	Краще впровадження
Збільшення кількості успішних угод	5%	10%
Підвищення прибутковості продажів	15%	20%
Зниження комерційних витрат	30%	35%
Зниження витрат на маркетинг	20%	30%
Підвищення ефективності маркетингових кампаній	5%	7%
Збільшення кількості клієнтів, які обслуговує один менеджер	17%	20%

Джерело: складене автором

Вплив впровадження CRM технології на фінансові показники

Показник	Позначення	Значення
Вартість CRM технології		54 000 грн
Одноразове навчання персоналу (на людину)	Внавч	1 200 грн
Середня кількість квитків на захід		300 грн
Ціна за один квиток		5000 грн
Витрати на маркетинг	Вм	110 000 грн
Кількість заходів за рік		3
Кількість менеджерів		4
Зарплата менеджерів	Зпм	25 000 грн
При впровадження CRM планові збільшення показників відбувається:		
Збільшення продажів квитків	Зп	+8%
Підвищення ефективності менеджерів	Плр1	+7%
Зниження витрат на маркетинг	Зв	-10%

Джерело: складене автором

1.1 Зміни в обсяг продажів квитків:

Після впровадження CRM- технології в обсягах продажів квитків відбулося збільшення на 8%. Що призвело до зростання прибутковості компанії та покращення її фінансового стану.

$$П = Д \times (1 + 3п), \quad (3.1)$$

де П – обсяг продажів, Д – старі продажі квитків

$$П = 1\,500\,000 \times (1 + 0,08) = 1\,620\,000 \text{ (грн)}$$

1.2 Підвищення ефективності роботи персоналу:

Впровадження CRM технологій сприяло підвищенню ефективності роботи менеджерів на 7%. Це досягається через оптимізацію взаємодії з клієнтами, швидше прийняття рішень та ефективнішу організацію робочого процесу.

$P_e = 100\% \times (1 + \Pi_{др1})$, де P_e – ефективність роботи персоналу.

(3.2)

$$P_e = 100\% \times (1 + 0,07) = 107\%$$

1.3 Вплив витрат на маркетинг:

Витрати на маркетинг після впровадження CRM-технологій зменшилось на 10%. Це свідчить про більш ефективне використання маркетингових ресурсів та зниження собівартості привернення клієнта.

$B = B_m \times (1 - 3_v)$, де B – нові витрати на маркетинг.

(3.3)

$$B = 110\,000 \times (1 - 0,10) = 99\,000 \text{ (грн)}$$

1.4 Вплив на вартість привернення клієнта (Customer Acquisition Cost):

Вартість привернення клієнта залишається незмінною після впровадження технології і становить 66 грн/клієнта. Це ефективність впровадження технології без збільшення витрат на привернення клієнтів.

1.5 Чистий прибуток:

Після впровадження технологій CRM компанія отримала додатковий обсяг продажів, а також скоротила витрати на маркетинг та підвищила ефективність роботи персоналу.

Формула чистого доходу:

$$\text{Чистий прибуток} = \Pi - B - 3_{зм} - B_{навч} - B_{конф} \quad (3.4)$$

$$\text{Чп} = 1\,620\,000 - 99\,000 - 100\,000 - 4\,800 - 344\,800 = 1\,071\,400$$

Чиста приведена вартість:

NPV вимірює суму грошових потоків, що генерує проєкт після врахування часу та вартість грошей у майбутньому.

$$NPV = \sum \frac{\Pi}{(1+r)^t} - \text{Вартість інвестицій} \quad (3.5)$$

$$t = 1: \frac{1\,620\,000}{(1+0,05)^1} = 1\,542\,857 \text{ (грн)}$$

$$t = 2: \frac{1\,620\,000}{(1+0,05)^2} = 1\,468\,702 \text{ (грн)}$$

$t = 3 \cdot \frac{1\,620\,000}{(1+0,03)^3} = 1\,397\,907 \text{ (грн)}$
 Остаточний NPV обчислюється як сума грошових потоків майбутнього та віднімання вартості інвестицій.

$$\text{NPV} = (1\,542\,857 + 1\,468\,702 + 1\,397\,907) - 54\,000 - 344\,800 = 3\,510\,666$$

(грн)
 Впровадження CRM-технологій в управління продажами квитків на будь-які заходи, котрі проводяться агенцією USAEvent призведуть до значного підвищення ефективності бізнес-процесів. У результаті використання цієї системи компанія зможе підвищити обсяг продажів, оптимізувати взаємодію з клієнтами та зменшити маркетингові витрати. Завдяки впровадженню CRM-технології, агенція USAEvent й на далі покращувати фінансове становище та конкурентоспроможність на ринку.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві представляє собою складний компонент, який охоплює безліч аспектів. Його вирішення вимагає комплексного підходу. Важливо відзначити, що у процесі управління маркетинговою діяльністю співробітники підприємства повинні прагнути до змін як у виконанні окремих функцій, так і в загальній діяльності підприємства, забезпечуючи його фокус на маркетинг.

Менеджмент у сфері маркетингу об'єднує аспекти управління та маркетингової стратегії, фокусуючись на визначенні потреб споживачів, створенні відповідних товарів і послуг, встановленні адекватних цін, рекламі та постачанні цих товарів і послуг. Цей процес включає аналіз ринків, продуктів, цін, розташування, персоналу та їхнього професійного зростання.

Керівники залучені до планування, організації, управління персоналом, керівництва та контролю. Маркетинговий менеджмент передбачає інтеграцію цих аспектів та видів діяльності. З урахуванням значущої ролі зовнішніх відносин, сучасні практики маркетингу також називають "маркетинг відносин".

Дослідження концепцій маркетингового менеджменту дозволило не лише проаналізувати їх сутність, а й виявити об'єктивні тенденції в еволюції маркетингового управління. Ці тенденції проявляються у зміні впливу комплексних інструментів маркетингу: від одноразового привертання споживача до акценту на індивідуалізації взаємин на основі розвитку довгострокової взаємодії.

Проаналізувавши діяльність Асоціації «Українського клубу аграрного бізнесу», визначено головні аспекти діяльності агенцій та відділ УКАБ.

Головним фактором впливу зовнішнього середовища можна зазначити нестабільне політичне становище, спричинено повномасштабним вторгненням Російської Федерації. Одну з найбільших загроз для компанії

несуть економічні чинники, пов'язані зі зниженням економічної активності, а також високим рівнем конкуренції.

Розглянуто сильні та слабкі сторони агенція UCABevent, а також загрози та можливості використовуючи методику SWOT-аналізу. Високий потенціал агенції дозволяє вирішувати поставлені перед командою професіоналів завдань.

Відзначено, що потенціал відділу event дуже високий, дозволяє вирішувати поставлені завдання. Визначено, що імідж агенції UCABevent представлений чотирма компонентами. Перший компонент – це фундаментальний імідж: місія, цілі та принципи event-компанії. Другий компонент – це внутрішній імідж, інструментами якого є тренінгові програми для навчання персоналу, освітні програми. Третім компонентом є супутній імідж, представлений корпоративним духом та мотивованістю персоналу. І останній четвертий – це зовнішній імідж, інструментами якого є логотип, зовнішня реклама, інтернет-реклама, реклама в пресі, друкована продукція, публічні виступи, робота зі ЗМІ та безпосередньо заходи.

Усі 4 компоненти іміджу агенція UCABevent ефективно працюють разом та з кожним роком удосконалюються. Виходячи з проведеного аналізу, можна зробити висновок, що агенції UCABevent має переваги, на які варто й надалі робити акценти та розвивати їх. До сильних належать такі переваги як досвід роботи на ринку.

Впровадження CRM-технології в агенцію UCABevent відкриває широкі можливості для оптимізації та удосконалення бізнес-процесів. Цей проект сприятиме ефективнішому управлінню продажами квитків на конференції та призведе до позитивних змін у взаємодії з клієнтами й потенційними учасниками будь-яких заходів. Використання CRM-системи дозволить підвищити обсяги продажів, а також зменшити витрати на маркетинг завдяки більш точним та спрямованим стратегіям.

Проект впровадження CRM також принесе покращення у фінансовій сфері, сприяючи оптимізації фінансових процесів та підвищенню ефективності управління бюджетами. Крім того, ця технологія може внести вагомий ланку в підвищення конкурентоспроможності UCABevent на ринку та забезпечити стабільний розвиток компанії.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Багорка М. О., Кадирус І. Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. Держава та регіони. 2021.

URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/1_2021/9.pdf.

2. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Формування комплексної системи маркетингу на підприємстві. Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. 2020.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31%2870%29_1_19

3. Братко О.С. Маркетингова політика комунікацій. Навч. посібн. Тернопіль. Карт-бланш. 2016. 220 с.

URL: <http://dspace.wupiu.edu.ua/bitstream/316497/14468/1/Братко%20О.С.%20Маркетингова%20політика%20комунікацій.pdf>

4. Бронювання військовозобов'язаних продовжено на один місяць. Міністерство аграрної політики. 2022. URL: <https://minagro.gov.ua/news/brnyuvannya-viyskovozobovvazanih-prodovzheno-na-odin-misyac>

5. Балабанова Л.В. Маркетинг: підручник. Київ. Знання-Прес. 2018. URL: https://libra.v.kre.dp.ua/Books/2-4%20kurs/Osnovi%20менеджменту%20та%20маркетингу/Балабанова_Л_В_%20С_Холд_В_В_Маркетинг_підприємства_2012.pdf.

6. Божкова В.В., Мельник Ю.М. Реклама та стимулювання збуту: навч. посібн. Київ. Центр учбової літератури. 2015. URL: <https://subject.com.ua/pdf/273.pdf>.

7. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навч. посібн. Київ: Знання. 2016. 332 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_112_57191729.pdf.

8. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу: навч. посібн. Київ: Знання. 2015. 495 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream->

[download/123456789/36515/1/Bilevodska.pdf;sessionid=C620FA1E0FFD4BC751FD8AB545706251](https://core.ac.uk/download/pdf/323021006.pdf).

9. Гризюк Л.О., Сітарчук О.В. Ефективність управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. 2018. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/47.pdf

10. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. Економіка і суспільство. 2017. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/38.pdf

11. Даниленко Є. С. Теоретичні аспекти маркетингового управління поведінкою споживачів. Траекторія науки. 2015. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna_2015_1_4_3

12. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: навч. посібн. Київ. Центр учбової літератури. 2015. URL: https://vlp.com.ua/files/11_35.pdf

13. Євчук Л.А. Основні фактори зовнішнього макросередовища функціонування сільськогосподарського підприємства. 2009. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6>

14. Жегус О. В. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Харків. 2016. URL:

https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/531407/mod_resource/content/1/Маркетингові_дослідження_PDF

15. Зінорук Л. В. Маркетингові дослідження у процесі удосконалення комплексу маркетингу підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2017. № 5. С. 123-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mni_2017_5_37

16. Ілляшенко С.М. Маркетинг: бакалаврський курс: підручник. Суми. ВТД «Університетська книга». 2014. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/323021006.pdf>

17. Кошовалова О.В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки. URL: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm

18. Костецька Н.І. Модель п'яти сил М. Портера як інструмент аналізу галузевих ринків. Статистика, облік, аналіз та аудит. URL: <http://inneco.org/index.php/inneco/article/view/1003/1091>

19. Левицька Д. Р., Ніфатова О. М. Нейрмаркетинг як засіб психологічного впливу на споживача. 2019. С. 67-72. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14754/1/Cluster2019_P067-072.pdf

20. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. URL: [http://essuir.sumdu.edu.ua/retrieve/\\$2221/ALYONA_O_LEVYTSKA/Methods_for_Assessing_Competitiveness_National_and_Foreign_Approaches_to_Classification.pdf](http://essuir.sumdu.edu.ua/retrieve/$2221/ALYONA_O_LEVYTSKA/Methods_for_Assessing_Competitiveness_National_and_Foreign_Approaches_to_Classification.pdf)

21. Липчук В. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Магнолія, 2017. 250 с.

22. Лиходій В. Г. Сучасна концепція маркетингу та економічна криза. Актуальні Проблеми Економіки. 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/89.pdf

23. Марусей Т.В. Впровадження CRM-систем у маркетингову діяльність підприємств. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/6_2016/20.pdf

24. Мосійчук І.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/85129101.pdf>

25. Примак Т.О. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством: навч. посіб. Київ: Експерт, 2016. 387 с.

26. Переваги використання CRM систем для ефективної роботи компаній. URL: <https://firtka.if.ua/blog/view/perevagi-vikoristannia-crm-sistem-dla-efektivnoi-robeti-kompanii>

27. Оледіренко О.М. Еволюція концепцій маркетингу та перспективи їх подальшого розвитку в умовах економіки сталого соціо-еколого-економічного зростання. *Вісник Запорізького національного університету*. 2017. № 3. С. 201-207.

28. Окландер М. А. Поведінка споживача: навч. посіб. Київ: «Центр улюбленої літератури». 2014. 208 с. URL: http://oklander.info/wp-content/uploads/2014/12/148pidruchnik_marketing_consumer.pdf

29. Решетілова Т.Б. Маркетингові дослідження: підручник. Дніпропетровськ. 2015. 357 с. URL:

<https://ir.mnu.org.ua/bitstream/handle/123456789/146748/Решетілова%20Довгань%20аркетингові%20дослідження.pdf?sequence=10&isAllowed=y>

30. Соколова Л. В. Споживчі переваги як об'єкт нейромаркетингових досліджень. 2020. Харків. URL: <https://openarchive.nure.ua/items/bf2091a2-08dc-461b-bc5e-cb3f8eb96aba>

31. Старостіна А.О. Маркетинг. Навчальний посібник. Київ. 2018. URL: <https://kmaecm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/starostina-a.o.-kravchenko-v.a.-prygara-o.yu.-varosh-dmytrenko-l.o.-2018-marketyng.pdf>

32. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: підручник. Київ: ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2015. 480 с.

33. Сенішин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: навч. посіб. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, Простір-М, 2020. 437 с. URL:

https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/MARKETING_NAVCH.POSIBNYK_SENYSHYN-KRYVESHKO_FINAL_ALL.pdf

34. ТОП 11 найкращих CRM-систем в Україні. SEO Україна. 2023. URL: <https://seoukraine.com.ua/top-11-naikrashchykh-crm-system-v-ukraini/>

35. Трач О. Імідж, бренд та репутація: їх взаємозв'язок і вплив на розвиток. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. 224 с.

36. Український клуб аграрного бізнесу. URL: <https://www.ucab.ua/ua>

37. [https://www.ucab.ua/ua/pres-sluzhba/novosti/ucab-zaklikae-vladu-s-kastvati-novovvedennya-scho-uskladnuvut-eksport-ukrainskoj-agroproduktcii-cherez-porti-dunayu](https://www.ucab.ua/ua/pres-sluzhba/novosti/ucab-zaklikae-vladu-s-kastvati-novovvedennya-scho-uskladnuvut-eksport-ukrainskoj-agroproduktcii-choz-vezuvu-ukrainskoj-agroproduktcii-cherez-porti-dunayu)

38. Храбатин О.І., Яворська Л.В. Маркетинг: навч. посіб. Івано-Франківськ. Лілея-НВ. 2014. 284 с.
URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/marketing.pdf

39. Хитрова О. А., Харитонов Ю. Ю. Стан і тенденції розвитку івент-менеджменту в Україні. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2018. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmen_eim_2018_30_8

40. Шира Т. Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності [Електронний ресурс]. Наукові записки Української академії друкарства. Серія : Економічні науки. 2015. №1. С. 63-73.

41. Щербань В.М. Маркетинг: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 450 с.

42. Що таке CRM-система: повний гід по вибору CRM для початківців. URL: <https://nethunt.ua/blog/shcho-takie-crm-sistiema-povnij-ghid-pis-viboru-crm-dlia-pochatkivtsiv/>

43. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та на шляху підвищення. Одеса. Атлант. 2020. 470 с. URL: http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/monografiva_ep_2013.pdf

44. Яковлев А.І., Ларка М.І., Сударкіна С.П. та ін. Маркетинг промислового підприємства : Навчальний посібник / за ред. проф. А.І. Яковлева, проф. М.І. Ларки. – К. : Видавничий дім «Кондор», 2019. – 504 с. Іл. 85. Табл. 71. Бібліогр. назв. 235 <https://core.ac.uk/download/pdf/228027215.pdf>

45. Creatio. URL: <https://www.creatio.com/ua/crm>

46. Devlan Yu. Marketing management of enterprises and its tools : тези доп. IX Ukrainian-Polish Scientific Dialogues. International Scientific Conference

Khmelnitskyi, 20-23 October 2021. Khmelnitskyi, 2021. P.55-57. URL:

<https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=27366.pdf>

47. Market Share: Customer Experience and Relationship Management,

Worldwide, 2022. Gartner Research. URL:

<https://www.gartner.com/en/documents/4367899>

48. Marketing Environment: Meaning, Features Types and Importance. P.

Mittal. URL: <https://www.shivajicollege.ac.in/sPage/uploads/econtent/d39561fccc4f18a9064b1e7e36ef870.pdf>

49. Microsoft Dynamics 365. URL: <https://innoware.ua/crm/>

50. Pipedrive. URL: <https://www.pipedrive.com/en>

51. Tanasichuk A. M., Sirenko S. Shapovalova Y. Structural set of the concept of marketing management of the international activity of the enterprise.

Theoretical and methodological approaches to the formation of a modern system of national and international enterprises, organizations and institutions` development.

2020. P. 2-7. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=26585.pdf>

52. The event marketing evolution. An Era of Data, Technology, and

Revenue Impact Harvard Business Review & Analytic Services. 2018. URL:

[https://elib.nakkim.edu.ua/bitstream/handle/123456789/4716/Булах%20С.В..pdf?](https://elib.nakkim.edu.ua/bitstream/handle/123456789/4716/Булах%20С.В..pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[sequence=1&isAllowed=y](https://elib.nakkim.edu.ua/bitstream/handle/123456789/4716/Булах%20С.В..pdf?sequence=1&isAllowed=y)

53. The Role Of A CRM, Its Benefits, And How To Choose One Sales Solutions, Sales Tips. URL: [https://pipelinecrm.com/blog/what-is-the-role-of-a-crm/#:~:text=Customer%20relationship%20management%20\(CRM\)%20software,](https://pipelinecrm.com/blog/what-is-the-role-of-a-crm/#:~:text=Customer%20relationship%20management%20(CRM)%20software,creating%20performance%20reports%2C%20and%20more)

[creating%20performance%20reports%2C%20and%20more](https://pipelinecrm.com/blog/what-is-the-role-of-a-crm/#:~:text=Customer%20relationship%20management%20(CRM)%20software,creating%20performance%20reports%2C%20and%20more)

54. Marketing environmental. URL:

<https://egvankosh.ac.in/bitstream/123456789/76024/1/Unit-2.pdf>

НУБІП України