

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Освітньо-професійна програма Маркетинг
Спеціальність 075 Маркетинг
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
д.е.н., професор Володимир ПИСАРЕНКО
19 грудня 2022 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Формування конкурентної стратегії підприємства»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Лубенець Владислав Олексійович

Керівник кваліфікаційної роботи,
к. е. н., професор кафедри

Людмила ШУЛЬГА

Полтава – 2022 року

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та поняття конкурентної стратегії підприємства

Одним із найактуальніших завдань сучасного розвитку економіки України є створення умов для ефективного та динамічного переходу до ринкових відносин. Аналіз діяльності промислових компаній показав, що стратегічне управління в промисловому комплексі України ще не набуло такого значення, як у західних компаніях. Існує ряд труднощів, пов'язаних як з об'єктивними, так і з суб'єктивними факторами. Для досягнення поставлених цілей компанія повинна максимально використовувати внутрішні ресурси, вивчати навколишнє ринкове середовище, прогнозувати його розвиток і потреби, використовуючи всі наявні інструменти стратегічного управління. Але для цього спочатку необхідно чітко окреслити план дій кожного суб'єкта господарської діяльності в умовах жорсткої конкуренції на ринку, тобто стратегію, основною метою якої є формування типу поведінки підприємства по відношенню до конкурентів, тобто Сучасна компанія повинна розробити чіткий план, що містить комплекс конкретних заходів, спрямованих на досягнення та утримання стабільних конкурентних позицій.

У сучасних умовах жодна з виробничих чи торговельних компаній не може бути впевнена, що буде ринок, недоступний для більш потужних виробників, тому проблема забезпечення конкурентоспроможності як власної продукції, так і самої компанії вимагає постійних рішучих дій щодо її вирішення. Проблема конкурентоспроможності в сучасній економіці носить гострий характер, від того, наскільки успішно вона буде вирішена, залежить економічна стабільність будь-якого суб'єкта господарювання.

Останнім часом конкуренція на споживчому ринку України поступово посилюється, зміни попиту та пропозиції на різноманітні товари вимагають формування в корпоративній структурі конкурентоспроможної позиційної

системи управління, здатної адекватно реагувати на вплив коливань і невизначеності зовнішніх і внутрішніх факторів. середовище. Щоб система максимально розкрила свій потенціал, необхідно правильно спроектувати її внутрішню структуру та процес управління. Оскільки кожен бізнес є цілеспрямованою керованою системою, визначення його конкурентоспроможності має враховувати доцільність його діяльності.

Термін «конкуренція» можна справедливо віднести до основних концепцій ринку. Її сутність вперше розкрив А. Сміт, який порівняв конкуренцію з «невидимою рукою», яка контролює світ за ринкових умов [78, с. 96].

Проте сучасне тлумачення цього терміну науковцями вражає різноманітністю підходів. За словами П. Кемпбелла, К. П. Макконнелла та С.Л. Брю, «Конкуренція — це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців і можливість для покупців і продавців вільно входити на ринок і виходити з нього» [52, с.389]. На думку М. Портера, конкуренція — це «специфічний механізм, який змушує підприємців виконувати вказівки «невидимої руки», створює сильну мотивацію для учасників ринкової економіки та змушує тих, хто виходить із власних інтересів входити в ринок, діяти в відповідність інтересам суспільства [72, С. 219].

Конкуренція веде до кращого використання ресурсів і всіх інших можливостей економічної системи. Переваги, яких досягло людство, були досягнуті насамперед завдяки конкуренції. Конкуренція вимагає раціональної поведінки як умови існування на ринку. Конкуренція стимулює раціональність. Без цього поняття не обходиться жодна модель механізму функціонування ринку. Теорія ринкової конкуренції, на відміну від інших концепцій в економіці, знаходить своє широке практичне застосування і постійно розвивається. Різні теоретичні уявлення про конкуренцію виникли не відразу, вони розвивалися протягом тривалого часу.

Варто зазначити, що сучасна компанія працює в умовах жорсткої конкуренції та посилює роль споживача у формуванні попиту. Продукти Це стосується майже всіх секторів і ринків. Для забезпечення конкурентної позиції на ринку компаніям необхідно переглянути власні системи менеджменту та інтенсивно застосовувати інструменти стратегічного управління у своїй діяльності. На практиці це виражається насамперед у розробці конкурентної стратегії, спрямованої на довгостроковий успіх компанії на ринку.

Різноманітність підходів до визначення поняття «стратегія» зумовлена глибиною самого поняття «стратегія» та сферою його використання. Посилаючись на роботи Н.П. Прищепи та О.М. Гайдамаки [34], можна помітити, що існує багато трактувань терміна «стратегія», які наведено в таблиці 1.1.

Проте велика кількість визначень свідчить не лише про складність того чи іншого явища, зокрема конкуренції. Це також свідчить про недостатню вивченість явища. Щоб визначити вихідні позиції наукового дослідження, дослідники конкуренції класифікують, а не просто перелічують різні підходи до дослідження конкуренції, тому сьогодні існує багато визначень конкуренції. Визначення поняття «конкурентна стратегія підприємства» вітчизняними та зарубіжними вченими наведено в таблиці 1.2.

Підсумовуючи наведені визначення поняття, можна запропонувати авторське визначення поняття «конкурентна стратегія» – це комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на забезпечення стійких конкурентних переваг і підтримання прибуткової та міцної конкурентної позиції підприємства на ринку. довготривалий.

Найбільшого поширення в менеджменті отримав підхід М. Портера до класифікації конкурентних стратегій, тому його доцільно розглянути детальніше. На основі аналізу конкурентних сил вчений розробив три

основні конкурентні стратегії, які створюють умови для забезпечення конкурентних переваг підприємства:

- лідерство за витратами;
- Відзнака;
- Фокусування (концентрація) [43].

Кожна з основних стратегій має захисні фактори проти дії п'яти конкурентних сил. Таким чином, у разі лідерства у витратах фірма може отримати прибуток за мінімально дозволеної для конкурентів ціни. Низькі витрати створюють бар'єр входу для нових конкурентів і заміників і захищають компанію від дій сильних постачальників і пропонують більшу гнучкість у разі підвищення цін з їх боку. Сильні споживачі не можуть вимагати зниження ціни нижче рівня, прийнятного для найсильнішого конкурента. Наступний тип стратегії - диференціація продукту - спрямований на споживачів, які готові платити більше, але за більш високу якість або більш широкий діапазон споживчих якостей товару. Диференціація також захищає компанію від впливу п'яти конкурентних сил: здатність замінити продукт посилює споживчу перевагу бренду, знижує чутливість до ціни та підвищує прибутковість. Фокусування може базуватися на будь-якому з попередніх типів стратегії, але означає зосередження зусиль на конкретному сегменті ринку.

Українські вчені Н.П. Прищеп, О.М. Гайдамака зазначає, що Чан Кім пропонує стратегію «блакитного океану», суть якої полягає у відході від конкуренції шляхом створення нових ринків, які є блакитними океанами і характеризуються: створенням нового конкурентного простору, створенням нового попиту, поєднанням низьких вартість і висока цінність продукту для споживача, інвестиції у виробничі потужності, які підприємство може використати для створення інноваційного продукту [74].

А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд зазначає, що стратегія розпадається на багато конкурентних дій і бізнес-підходів, які залежать від успішного управління компанією. Вони пов'язують аспекти планування стратегії з

поведінковими аспектами організації. На їхню думку, стратегія визначає, як буде функціонувати і розвиватися компанія, які виробничі, підприємницькі, конкурентні та функціональні заходи і дії потрібні організації для досягнення бажаного результату та впливу [89].

1.2. Методи дослідження конкурентного середовища підприємства

В умовах ринкової економіки кожне підприємство працює в певному конкурентному середовищі, фактори якого мають на нього вирішальний вплив. Конкуренція є невід'ємною частиною ринкової економіки та потужним двигуном економічного прогресу.

Відомі зарубіжні та вітчизняні вчені С.Б. Довбня [39], Н.Г. Клівець [45], Т.І. Лепейко [53], Т. Шоханова [96] та ін. У зв'язку зі змінами та перетвореннями, що відбуваються в економіці України, визначення факторів, що впливають на формування конкурентного середовища на ринку, набуло ще більшої актуальності.

Щоб визначити, що таке конкурентне середовище фірми та які фактори його формують, розглянемо, як науковці трактують визначення поняття «конкурентне середовище» (див. табл. 1.4).

Вивчення наведених трактувань категорії «Конкурентне середовище» дає змогу виявити спільні риси та підкреслити, що конкурентне середовище підприємства – це сукупність факторів зовнішнього середовища та учасників ринку, які впливають на діяльність цього підприємства та сприяють створенню більш сприятливих умов. для виробництва та реалізації товарів (послуг) шукати. Усі фактори можна умовно поділити на зовнішні та внутрішні, які детально представлені на рисунку 1.1. Усі перераховані вище чинники є важливою передумовою формування системного бачення конкурентного середовища, без якого корпоративне управління, формування

стратегії та її практична реалізація на ринку не можуть безпосередньо впливати на конкурентне середовище, фактори, що характеризують інтелектуальну власність та від підвищення ефективності породжувальної науки. Наукові фактори включають

Фактори, пов'язані з розвитком науки як провідної ланки системи «наука – техніка – виробництво», важливо враховувати інноваційний характер економічного розвитку.

Погляди різних шкіл на співвідношення стратегії та зовнішнього середовища представлені в таблиці А.1 додатку А.А.П.Міщенко [60], який підкреслює, що компанія повинна мати зовнішню орієнтацію (на споживачів, конкурентів та інші фактори зовнішнього середовища), впровадження маркетингу або ринково-орієнтованого підходу до управління. У той же час процес стратегічного управління має бути проактивним, а не реактивним. Тому менеджери повинні намагатися впливати на події у зовнішньому середовищі та змінювати їх в інтересах компанії, а не просто реагувати на них.

Я. Тесленок та Л.О.Кримська [87] пропонують досліджувати та оцінювати зовнішнє середовище фірми за п'ятьма економічними рівнями, представленими на рисунку 1.2.

Діагностика конкурентного середовища є невід'ємною частиною конкурентних досліджень. Цей етап забезпечує системність роботи, дозволяє зібрати і систематизувати інформацію про основні характеристики галузі та окремих фірм, що в ній працюють, з метою визначення результатів конкуренції продукції різних виробників.

Діагностика – це дослідження економічного стану підприємства з метою виявлення факторів, що створюють загрозу для сталого функціонування підприємства та розробки заходів щодо покращення економічного стану з урахуванням потреб поточного економічного середовища. У період системної трансформації діагностика поширюється на процеси внутрішнього і зовнішнього середовища. Звідси першочергове завдання виховання організаційно-економічного механізму управління

Діагностика - це діагностика зовнішнього або конкурентного середовища компанії, що передбачає:

- Ідентифікація діагностичних процедур у сфері оцінки конкурентного середовища;
- Розробка системи показників оцінки конкурентного середовища;
- Вибір і оцінка стратегічної позиції компанії на ринку;
- Оцінка привабливості стратегічних бізнес-зон на ринку;
- Оцінка конкурентної позиції підприємства на ринку;
- Визначення індивідуальних характеристик управління портфелем стратегічних бізнес-напрямків компанії на ринку;
- формування стратегічної позиції компанії в конкурентному середовищі;
- застосування SWOT-аналізу в діагностиці протистояння компаній – конкурентів на досліджуваному ринку;
- Використання PIMS - аналізу для визначення конкурентної стратегії компанії на ринку [49].

Як правило, проектування та діагностика конкурентного середовища базується на дослідженні ринку. Визначення діагнозу конкурентного середовища має ґрунтуватися на порівнянні. Результати діагностики необхідні для підготовки маркетингової інформації та розробки конкурентної політики компанії. Діагностика як процес визначення сильних і слабких сторін компанії та її конкурентів дозволяє краще планувати та використовувати свої сильні сторони та ресурси.

Діагностика конкурентного середовища підприємства дозволяє вирішити ряд взаємопов'язаних завдань: охарактеризувати специфіку розвитку конкурентної ситуації, визначити ступінь домінування компаній на ринку, відібрати найближчих конкурентів і встановити відносне положення компанії серед учасників ринку в порядку збору Використовуйте інформацію для створення досьє конкурента. Це дозволяє більш обґрунтовано підходити до питань розробки конкурентної стратегії з урахуванням конкурентного статусу підприємства та специфіки його ринкового середовища [77].

Аналіз конкурентів і розробка конкретних дій по відношенню до основних конкурентів часто приносять більше переваг, ніж реальне зростання ринку. Якщо ви знаєте сильні та слабкі сторони конкурентів, ви можете оцінити їхній потенціал, цілі, поточну та майбутню стратегію. Це дозволяє компанії розширити власні конкурентні переваги.

Розглянемо ті К.О. більш детально запропоновані етапи та методи дослідження конкурентного середовища. Бойко та у вигляді схеми

Давайте детальніше розглянемо ці етапи:

Перший етап — виявлення існуючих і потенційних конкурентів. Реалізація цього методу базується на двох підходах. Перший стосується оцінки потреб, які задовольняють основні конкуренти на ринку. Другий стосується оцінки маркетингових стратегій конкурентів. Конкуренти, як правило, використовують той чи інший підхід. Однак великі компанії можуть дозволити собі мобільність у стратегічному напрямку. Це компанії, вразливі до розширення ринку, а також постачальники матеріалів, сировини та обладнання.

Другий етап – моніторинг діяльності конкурентів. Спостереження підлягають конкуренти, які представляють великий інтерес, але мають мало можливостей впливати. Конкурентні показники, такі як ціна, частка ринку,

маркетингові рішення, рекламна діяльність, призначення та переміщення ключового персоналу, повинні ретельно контролюватися службами конкурентної розвідки або службами моніторингу бізнесу. З іншими конкурентами можна обмежитися регулярними оцінками їх діяльності. Основним завданням моніторингу та конкурентної розвідки конкурентного середовища є своєчасне виявлення та прогнозування тенденцій розвитку конкурентних ситуацій, що впливають на стабільну конкурентну позицію компаній, з метою розробки та реалізації заходів щодо використання можливостей, що виникають, або визначити неминучі загрози, щоб запобігти. Результати моніторингу конкурентного середовища дозволяють: своєчасно та постійно інформувати про стан конкуренції, визначити конкурентний потенціал ринку, порівнювати оцінку конкурентоспроможності компаній, прогнозувати та виявляти тенденції та перспективи розвитку конкуренції в ринку, збір ретроспективної інформації про характер розвитку конкурентних відносин.

Третій етап — виявлення сильних і слабких сторін конкурентів. Для реалізації цього етапу використовується кілька методів. Першим і найпоширенішим є SWOT аналіз [49]. За результатами вивчення діяльності та визначення сильних і слабких сторін конкурентів визначається позиція підприємства щодо конкурентів:

лідируюча позиція підприємства порівняно з конкурентами. У цьому випадку компанія сміливо виходить на обрані цільові сегменти і впевнена в своїх позиціях;

швидка зміна положення. Це у випадку, коли підприємство має достатні фінансові ресурси, але за певними показниками поступається конкуренту. Вона не націлена на лідерську роль у найближчому майбутньому, але поступово досягне успіху в обраних цільових сегментах;

слабке становище компанії. Це той випадок, коли компанії не вистачає фінансових ресурсів для конкуренції. Тоді може бути доцільно відмовитися

від обраних цільових сегментів і шукати інші ринки з менш вимогливими вимогами.

Другим підходом, що використовується для виявлення сильних і слабких сторін конкурентів, є анкорний аналіз, який ґрунтується на аналізі споживчих переваг щодо продукції компанії та конкурентів [29]. На основі анкерного аналізу проводиться внутрішній аналіз, спрямований на виявлення невідповідності існуючих уявлень компанії про зовнішню реальність, щоб змусити співробітників компанії зрозуміти і прийняти необхідність змін.

Четвертий етап – визначення позицій конкурентів у досліджуваній галузі. Вивчення позицій і можливостей компаній-конкурентів передбачає пошук відповідей на чотири основні групи питань, навколо яких будується структура системи конкурентного нагляду:

Які основні цілі конкурента?

Які поточні стратегії для досягнення цих цілей?

які інструменти мають у своєму розпорядженні конкуренти для реалізації своїх стратегій;

які їхні ймовірні майбутні стратегії.

Відповіді на перші три групи питань повинні дати вихідні дані для прогнозування майбутніх стратегій. Аналіз усієї інформації в чотирьох зазначених сферах дає досить повну картину поведінки конкурентів. Методи визначення конкурентної позиції підприємства зазвичай поділяють на 3 групи: параметри, рейтингові оцінки, поглиблений аналіз конкурентів. Тут потрібна інформація, яка розкриває внутрішні механізми роботи конкурента. До такої інформації можна віднести дані про обсяги виробництва в розрізі окремих номенклатурних позицій, де

безпомилкові якості та унікальну компетентність. Всьому цьому сприяє виділення сегментів основної діяльності та їх позиціонування.

Для пошуку методів і прийомів конкурентної боротьби використовується аналіз конкурентних стратегій – технологія бенчмаркінгу

[54]. Ця технологія поєднує розробку стратегії, галузевий аналіз і аналіз конкуренції в одній системі. Цей метод використовується для:

Оцінка та порівняння «найкращих» конкурентів щодо ключових факторів успіху в цільовій галузі та за її межами;

визначення того, як «кращі» конкуренти досягають своїх показників;

Використання цих даних як основи для визначення цілей компанії, стратегії та методів реалізації. Це метод планування, заснований не на досягненнях, а на результатах конкурентів.

Шостий етап – розробка стратегії та методів конкурентної боротьби. Щоб вибрати стратегію дій для конкретних сегментів, можна скористатися матрицею «Потенціал – конкурентоспроможність», у якій потенціал сегмента відображає прибуток, грошовий потік, місткість ринку та конкурентоспроможність як переваги в ключових факторах успіху.

Систематизація існуючих та незаперечних положень конкурсу дала змогу виділити наступні етапи його проведення: виявлення існуючих та потенційних конкурентів, моніторинг та розвідка конкурентів, визначення сильних і слабких сторін конкурентів, визначення позицій конкурентів у галузі, створення стратегічних конкурентних переваг, розробка стратегій і методів конкуренції.

Однією з найбільш значущих моделей для діагностики конкурентного середовища є модель п'яти конкурентних сил М. Портера [73]. Це найбільш широко використовуваний і потужний інструмент для систематичної діагностики основних конкурентних сил, що впливають на ринок, оцінки впливу кожної з них і визначення характеру конкуренції на даному ринку.

Модель М. Портера є універсальною – вона створена з урахуванням спільних рис усіх ринків, тому широко використовується в дослідженнях, найчастіше для аналізу конкуренції. Матриця включає п'ять конкурентних сил, взаємодія яких зображена на рисунку 1.4.

Модель п'яти сил дозволяє оцінити ситуацію в галузі, отримати

картину перспектив конкуренції, а також виділити конкурентів, які становлять найбільшу загрозу для компанії.

Давайте детальніше розглянемо кожен силу:

Перша сила - це загроза вторгнення з боку нових гравців. Зазвичай нові гравці приносять на ринок нові виробничі потужності, нові технології, нові ресурси, що може стати шоком для галузі, змінюючи поведінку споживачів і встановлюючи нові стандарти роботи для існуючих гравців.

Рівень впливу нових гравців залежить від бар'єрів входу в галузь і швидкості впливу існуючих учасників ринку. Якщо бар'єри для входу в галузь високі, а опір існуючих компаній у галузі сильний, тоді вплив нових учасників на прибутки галузі буде мінімальним. Тому, працюючи з новими гравцями, важливо правильно встановити початкові бар'єри.

Портер визначає шість основних факторів, які впливають на силу бар'єрів для входу в галузь:

- Економія на масштабі. Чим більший обсяг виробництва, тим нижчі виробничі витрати виробничої одиниці, тим важче новому учаснику досягти високої прибутковості при виході на ринок;

- Диференціація продуктів і сила існуючих брендів. Чим різноманітніші товари та послуги в галузі, тим важче новим гравцям увійти на ринок і зайняти звільнену нішу;

- вимоги до капіталу. Чим вищий початковий рівень інвестицій для входу в галузь, тим важче новим гравцям увійти в галузь.

- високі постійні витрати. Чим вищий рівень постійних витрат у галузі, тим важче новим гравцям отримувати прибуток від продажів на ранніх етапах входження в галузь;

- Доступ до каналів збуту. Чим складніше охопити цільову групу на ринку, тим менш привабливою є філія;

- Державна політика. Чим вищі державні обмеження на діяльність у галузі, тим суворіше регламентовані вимоги до товару

Промисловість, чим більша участь держави в промисловості, тим менш привабливою вона стає

для нових гравців. додаткові загрози.

Існують також додаткові загрози для входження нових гравців, зокрема: готовність і здатність існуючих гравців знизити ціни, щоб зберегти частку ринку; наявність додаткових існуючих гравців, резервний потенціал для активної протидії (невикористані джерела фінансування, додаткові виробничі потужності, комунікація з каналами збуту, наявність вільних коштів для посилення рекламного тиску), а також уповільнення темпів зростання в галузі або негативні темпи зростання.

Друга сила – позиція постачальників значною мірою визначається характером ринку, на якому працюють постачальники та компанії галузі. Якщо ринок складається з постачальників і вони диктують свої умови компаніям у секторі, то останні перебувають у менш вигідному становищі, ніж якби компанії домінували на ринку.

Існує чотири ситуації, в яких постачальники отримують високий рівень впливу на прибутки компанії, зокрема:

- Кількість постачальників у філії незначна. Крайній випадок: на ринку існує монополія або олігополія;

- кількість ресурсів, що виробляються постачальниками, обмежена за обсягом і часом, не відповідає потребам ринку;

- витрати на перехід до альтернативних постачальників є високими (що може бути пов'язано з унікальністю сировини або наявними зобов'язаннями перед постачальниками);

- Галузь не є пріоритетною для постачальників і вкладення в неї своїх ресурсів не приносить істотної прибутковості та доходу постачальнику.

Третя сила - позиція покупців, як і в попередньому випадку, залежить від типу ринку, на якому працюють підприємства галузі та покупці їх

продукції. Маються на увазі ринки виробника і покупця. Сила позиції покупця в першу чергу визначається можливістю швидко і недорого перейти на використання інших товарів, важливістю товару для

покупців, наявність незадоволеного попиту, обсяг закупівель продукції та кількість покупців.

Зокрема, ми можемо виділити наступні умови, де сила покупців є значною:

– Покупці сконцентровані і купують оптом. За таких умов підприємство буде змушене постійно йти на поступки покупцям, щоб забезпечити гарантовані доходи та прибуток;

- Товари, що продаються на ринку, не є унікальними; і покупець може вільно перемикатися між ними без додаткових ризиків;

- Покупці виявляють високу чутливість до ціни і мають високу потребу знизити рівень своїх витрат у майбутньому;

- Продукція, куплена в галузі, є сировиною для іншої галузі. Тому покупці будуть прагнути знизити початкову вартість і шукати дешевші пропозиції, щоб знизити вартість своєї готової продукції;

- Споживачі, незадоволені якістю наявного на ринку товару, мають приховану або явну потребу в нових умовах і властивостях.

Четверта сила — поява заміників. Замінники (або заміники) обмежують потенціал ринку для зростання цін. Товари-субститути, як правило, впливають на встановлення верхньої межі ринкових цін, що знижує рентабельність підприємств при збільшенні витрат виробництва і сировини. Поки учасники ринку не зможуть покращити якість своєї продукції та відрізнити її від заміників, галузь матиме низькі прибутки та обмежене зростання ринку.

Особливу загрозу розвитку та прибутку бізнесу становлять такі види товарів:

- Замінні продукти, які пропонують краще співвідношення ціни та якості. За відсутності високого ступеня диференціації такі товари завжди спонукатимуть споживача до переходу;

Товари-субститути, вироблені великими гравцями, які можуть отримувати високі прибутки на альтернативних ринках і генерувати менш прибутковий бізнес на існуючому ринку.

Найефективнішим способом боротьби з товарами-субститутами є побудова сильного бренду: чітка диференціація та додаткові вигоди від споживання власних товарів, боротьба зі стандартизацією товару, технологічними вдосконаленнями та формуванням товарних зв'язків.

П'ята сила - внутрішньогалузева конкуренція. Суперництво між існуючими конкурентами зводиться до прагнення поліпшити своє становище на ринку будь-якими засобами, необхідними для залучення споживачів ринку. Гостра конкуренція веде до цінової конкуренції, збільшення витрат на просування продукції, іноді підвищення якості продукції, збільшення інвестицій у нові розробки. Все це знижує рентабельність галузі. Інтенсивність конкуренції висока або зростає, коли в галузі існують такі умови:

- велика кількість гравців і їх рівність в обсязі продажів;
- низьке зростання (або спад) ринку, що призводить до постійного перерозподілу ринку, взаємного завоювання часток ринку;
- низька диференціація та стандартизація продукту в галузі створює нескінченну кількість альтернатив для споживача, призводить до постійного перемикання споживача від одного гравця до іншого, забезпечує високий ступінь нестабільності майбутніх заробітків і прибутків;
- Високі бар'єри для виходу з галузі змушують існувати гравців з низькою прибутковістю, створюють надлишок виробничих потужностей на ринку.

Таким чином, можна констатувати, що діагностика зовнішнього

середовища є обов'язковим заходом при розробці конкурентної стратегії. Модель п'яти конкурентних сил М. Портера є інформативним інструментом для його аналізу.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» розташоване в с. Яреськ Шишацького району Полтавської області. До складу сільськогосподарського підприємства входять 9 виробничих цехів, вісім з яких сільськогосподарські, дев'яте - «Яреськівський цукровий завод». підприємства розташовані у чотирьох районах Полтавської області, більшість із них у Шишацькому районі, два господарства розташовані у Диканському, одне у Зіньківському та одне у Гадяцькому районах.

ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» у своїй діяльності керується Конституцією України (статті 41, 42), Законами України «Про господарське товариство», «Про плату за землю», Земельним та Господарським кодексами України та іншими нормативно-правовими актами. та нормативні документи.

Компанію створено з метою створення єдиного земельно-майнового комплексу для розробки та реалізації ефективних інвестиційних проектів у сфері сільського господарства із залученням інвестицій та кредитів, що забезпечить можливість задоволення соціально-економічних та культурних потреб населення. селян-власників, а також потреб громадян України в продуктах харчування, а промисловості - в сільськогосподарській сировині на основі ефективного землекористування та високого ступеня організації виробництва і продуктивності праці.

Основними напрямками діяльності підприємства є одержання прибутку шляхом власного господарювання та надання послуг населенню, виробництво, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції власного виробництва та інша діяльність, що не суперечить чинному законодавству України.

Вищим керівним органом є генеральний директор, який підпорядковується економічному відділу, бухгалтерії,

сільськогосподарському відділу, ветеринарному відділу, відділу тваринництва та інженерному відділу. Відділи по черзі підпорядковуються: головному економісту, головному бухгалтеру, головному агроному, головному інженеру, головному ветеринарному лікарю, зоотехніку, головному інженеру. Головний економіст та головний бухгалтер підпорядковуються бухгалтерії, казначейству та головному економісту з праці. У підпорядкуванні головного агронома є агроном, агроном-хімік і бригадир. Старшому інженеру підпорядковані: електрик та слюсар. Структура управління ТОВ «Агрофірма ім.Довженка» наведена в додатку А.

Завдяки такому потужному підприємству, як ТОВ «Агрофірма» Довженка, названого його іменем, Шишацький район є надзвичайно сильним в аграрній сфері Полтавщини.

Для оцінки можливостей підприємства та аналізу його виробничих можливостей необхідно вивчити його ресурсний потенціал, який представлений сукупністю природних, трудових, матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Найважливішою складовою природних ресурсів є земля. Всім підприємствам потрібні земельні ресурси, але в сільському господарстві вони є основним засобом виробництва. Ґрунт є водночас об'єктом, зняряддям, базою розміщення продуктивних сил, базою відтворення всіх факторів економічного зростання. Від типу і ступеня ефективності використання землі залежить розвиток продуктивних сил, масштаби виробництва і матеріальний добробут. Ефективному веденню господарської діяльності господарства сприяє раціональна структура угідь.

Проаналізуємо забезпеченість земельними ресурсами ТОВ «Агрофірма «Довженка» (табл. 2.1).

Аналіз розрахункових показників у таблиці 2.1 свідчить, що за період 2017-2021 рр. площа сільськогосподарських угідь зменшилась на 2367 га (на 5,24%), а площа ріллі зменшилась на 159 га (на 0,39%). та дещо зменшилися у структурі сільськогосподарських угідь у 2021 році займали 95,77%. Ці

зміни викликані збільшенням середньорічної кількості працівників на підприємстві. Верби, сіножаті у ТОВ «Агрофірма ім.Довженка» відсутні. *Таблиця 2.1*

Склад і структура сільськогосподарських угідь

ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка» Шишацького району, 2017-2021 рр.

Вид земельних угідь	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	абсолютне відхилення, (+,-)	відносне відхилення, %
Усього сільськогосподарських угідь, га	45159	44882	44941	42673	42792	-2367	94,76
у т.ч. рілля	41140	40963	40931	40716	40981	-159,00	99,61
багаторічні насадження	4887	4887	-	4887	4887	1	100
Структура угідь, %:	100	100	100	100	100	x	100
рілля	91,10	91,27	91,08	95,41	95,77	4,67	-
багаторічні насадження	10,8	10,9	-	11,5	11,4	0,6	x

Поряд із землею необхідним виробничим ресурсом у господарстві є праця. Носіями здатності до праці є трудові ресурси. Для сільського господарства трудовими ресурсами є, зокрема, частина сільського населення, яка працездатна, входить до сільськогосподарських виробничих об'єднань або бере участь у них за окремими угодами, а також міське населення, систематично зайняте на сільськогосподарських роботах [9, стор. 102].

Щоб функціонувати, кожна компанія повинна мати певну кількість працівників. Персонал підприємства – це група постійних працівників, які отримали професійну підготовку та практичний досвід роботи в галузі агропромислового виробництва [9, с. 108].

Розглянемо динаміку середньооблікової чисельності працівників ТОВ «Агрофірма «Довженка ім.» в таблиці 2.2

Таблиця 2.2

**Динаміка середньооблікової чисельності працівників ТОВ «Агрофірма
«ім. Довженка» Шишацького району, 2017-2021 рр., осіб**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві	2789	2591	2450	2449	2396	-393	85,90
у т.ч. рослинництві	2122	1918	1755	1720	1704	-418	80,30
тваринництві	667	673	695	729	692	25	103,75

Аналіз розрахункових показників у таблиці 2.2 показує, що середньорічна чисельність працівників за період 2017-2021 років зменшилася на 393 особи (на 14,1%), у тому числі зайнятих у рослинництві також зменшилась на 418 осіб (19,7%) зменшилися. Чисельність працівників у тваринництві порівняно з 2017 роком дещо зросла на 25 осіб.

Основні засоби ТОВ «Агрофірма «ім.Довженка» Шишацького району представлені в більшій мірі будинками, спорудами та транспортними спорудами, машинами та апаратами, транспортними засобами (табл. 2.3).

Користуючись даними таблиці 2.3, можна відзначити, що на досліджуваному підприємстві у 2021 році вартість землі залишилася незмінною – 11 тис. грн., зросла вартість машин та обладнання на 86 302 тис. грн (114,6%), будівель, споруд та обладнання електропередачі від 32408 тис. грн (32,6%), автотранспортні засоби – 2724 тис. грн (27,7%), малоцінні довгострокові необоротні засоби 1219 тис. грн (78,0%). Також зросла вартість інструментів, обладнання та інвентарю на 1007 тис. грн (на 54,5%). Загальна сума основних засобів зросла на 123660 тис. грн (на 65,8%).

Таблиця 2.3

**Динаміка складу і структури основних засобів ТОВ «Агрофірма
«ім. Довженка» Шишацького району, 2017-2021 рр.**

Групи основних засобів	Роки										2021 р. у % до 2017 р.
	2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	
Земельні ділянки	11	0,01	11	0,01	11	0,01	11	0,01	11	0,01	100,00
Будинки, споруди та передавальні пристрої	99313	52,86	113024	54,10	125621	49,54	129637	45,79	131721	42,28	132,63
Машини та обладнання	75318	40,09	81543	39,03	113137	44,62	136446	48,20	161620	51,88	214,58
Транспортні засоби	9835	5,23	10335	4,95	10520	4,15	12458	4,40	12559	4,03	127,70
Інструменти, прилади, інвентар	1847	0,98	2028	0,97	2122	0,84	2273	0,80	2854	0,92	154,52
Малоцінні необоротні матеріальні активи	1561	0,83	1990	0,95	2172	0,86	2265	0,80	2780	0,90	178,00
Всього	187885	100	208931	100	253583	100	283090	100	311545	100	165,82

Фінансовий стан підприємства характеризується складом, розміщенням, структурою та динамікою активів (власності) і пасивів (власного капіталу та зобов'язань).

До майна ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» належать засоби праці, якими підприємство володіє та використовує у процесі виробництва та постачання продукції, надання послуг, для виконання соціально-побутових, культурно-управлінських функцій або для лізинг.

Розрахуємо показники та проведемо аналіз майна ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» в таблиці 2.4.

Результати аналізу майна ТОВ «Агрофірма» ім. Довженка» за 2017-2021 роки свідчать, що вартість нерухомості зросла на 695 155 тис. грн (67,8%), що свідчить про зростання потенціалу нерухомості компанії. збільшив також основні засоби на 117809 тис. грн (60,5%) та оборотні засоби на 577401 тис. грн (70,0%).

Основні засоби в основному представлені основними засобами, вартість яких зросла на 75474 тис. грн.(56,0%). Частка готової продукції та товарів у власності зросла на 126388 тис. грн (55,2%), що свідчить про ефективність маркетингової політики підприємства.

Питома вага виробничих запасів за досліджуваний період знизилася до 2,0%, що пов'язано зі зменшенням їх наявності. Короткострокова дебіторська заборгованість підприємства зросла майже в 1,5 рази і склала у 2021 році 596 685 тис. грн, що негативно впливає на тривалість обороту активів. Залишок готівки на кінець 2021 року збільшився на 40 366 000 грн, а її частка в майні становила лише 2,6% або 44 756 000 грн.

Одним із процесів, який найбільш яскраво відображає розвиток продуктивних сил, є суспільний поділ праці. Їх значення визначається тим, що поділ праці вдосконалює засоби, технологію та організацію виробництва даного виду продукції. Обравши сферу діяльності, людина, як учасник виробництва, спеціалізується на ній, набуває виробничого досвіду, навичок, працює краще і швидше. Удосконалюється і виробничий продукт - спеціалізоване підприємство має можливість виготовляти продукцію кращої якості.

Формами суспільного поділу праці в сільському господарстві є їх розміщення та спеціалізація. Спеціалізація агрохолдингу виражається в переважній концентрації його діяльності на виробництві одного або кількох видів продукції на території холдингу або в регіоні з метою досягнення максимальної ефективності. Спеціалізація також є формою розподілу ринку товарів і послуг між фірмами.

Коефіцієнт спеціалізації — узагальнюючий показник, який характеризує ступінь спеціалізації господарства і дозволяє порівняти її з рівнем минулих років та інших підприємств. Визначається за формулою 2.1.

$$K_c = \frac{100}{\sum_{s=1}^n \pi_i (2N_i - 1)},$$

(2.1)

де: π_i – питома вага i -ї галузі в структурі товарної продукції, %;

N_i – порядковий номер i -ї галузі в ранжируваному ряду, побудованому за спадаючою ознакою [52, с. 51].

Якщо коефіцієнт спеціалізації менше 0,2, то ступінь спеціалізації є низьким, при 0,2-0,4 - середнім, 0,4-0,6 - високим і більше 0,6 - дуже високим.

На підставі даних таблиці 2.5 розраховуємо коефіцієнт спеціалізації для наступної ТОВ «Агрофірма». Довженка», що дорівнює 0,379

Таблиця 2.5

Це свідчить про те, що ТОВ «Агрофірма» ім.Довженка має середній ступінь спеціалізації та спеціалізується на виробництві молока та вирощуванні озимої пшениці.

Від рівня забезпеченості основними засобами виробництва, їх структури та ефективності використання значною мірою залежать кінцеві результати діяльності суб'єктів господарювання в сільському господарстві.

Для того, щоб оцінити ефективність поєднання та використання ресурсів у процесі виробництва, необхідно проаналізувати кінцеві результати підприємства. Наявність певного рівня прибутку та показника рентабельності свідчать про наявний потенціал майбутнього розвитку підприємства, а також про ефективність його діяльності. Розглянемо динаміку економічних показників підприємства за допомогою таблиці. 2.6

Таблиця 2.6

**Результати виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Агрофірма
«ім. Довженка» Шишацького району, 2017-2021 рр.**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	абсолютне відхилення, (+, -)	відносне відхилення, %
Виробництво валової продукції (у порівняльних цінах 2010 р.), тис. грн.	386102	403112	444174	464970	477934	91832	123,8
у т.ч.: на 100 га сільськогосподарських угідь	855,0	898,2	988,3	1089,6	1116,9	261,9	130,6
на 1 середньорічного працівника	138,4	155,6	181,3	190,0	200,0	61,6	144,5
Виручка від реалізації продукції і послуг, тис. грн.	723961	643026	705125	1103343	1677002	953041	231,6
Чистий прибуток, тис. грн.	284076	134023	93034	342607	154819	-129257	54,5
Коефіцієнт автономії	0,7	0,7	0,2	0,8	0,2	-0,5	28,6
Загальний коефіцієнт ліквідності	0,067	4,033	3,320	4,244	3,303	3,236	x
Рівень рентабельності, %	64,4	28,2	16,7	51,0	15,1	-49,3	x
Норма прибутку, %	36,0	13,4	9,0	29,2	10,6	-25,4	x

Аналіз даних таблиці 2.6 показує, що за 2017-2021 роки ефективність діяльності ТОВ «Агрофірма ім.Довженка» змінилася. Виробництво валової продукції зросло на 91832 тис. грн.(23,8%), що пов'язано з тим, що збільшилися посівні площі та зросла врожайність сільськогосподарських культур. У тому числі виробництво валової продукції на 100 га сільськогосподарських культур зросло на 261,9 тис. грн.(30,6%), також на 1 середньорічного працівника на 61,6 тис. грн.(на 44,5%). Також спостерігається зростання доходу від реалізації продукції – на 953 041 тис. грн (131,6%). При цьому чистий прибуток впав на 129 257 тис. грн, що є для підприємства негативним явищем.

Таким ми бачимо ТОВ «Агрофірма «ім.Довженка» має зручне розташування, а також достатній кадровий та земельний потенціал, що сприяє ефективному

виробництву сільськогосподарської продукції.

2.2. Аналіз впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на формування маркетингової стратегії розвитку підприємства

Одним із найактуальніших питань сьогодення є врахування та вивчення факторів, які прямо пропорційно впливають на рівень прибутку. Кожна компанія спрямовує всі свої зусилля на досягнення прибутку. Прибуток – це різниця між ціною реалізації та собівартістю продукції (товарів, робіт, послуг), між сумою отриманого доходу та сумою витрат на виготовлення та реалізацію продукції [5].

Розмір і величина прибутку формується під впливом багатьох факторів, які впливають на нього як негативно, так і позитивно. Чинники, які впливають на прибуток, численні та різноманітні. Їх досить важко звузити. Усі фактори, що впливають на прибуток підприємства, поділяються на зовнішні та внутрішні (рис. 2.6).

До зовнішніх факторів належать природні умови, транспортні умови, державне регулювання цін, тарифів, процентних ставок, податкових ставок і пільг, штрафів, конкуренція на товарному ринку тощо. Ці фактори не залежать від діяльності підприємства, але істотно впливають на його прибуток. .

До внутрішніх факторів належать обсяг виробництва і реалізації продукції, структура продукції, собівартість продукції, якість продукції, ціни та ін.

Боягуз. 2.1. Фактори, що впливають на рівень корпоративного прибутку [27, с.152]

Стратегічний аналіз компанії – це процес визначення критично важливих ключових концепцій зовнішнього та внутрішнього середовища, які

можуть вплинути на здатність компанії досягати своїх цілей як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Стратегічний аналіз як процес тісно пов'язаний із життєвим циклом стратегії, а його фази (аналіз ідеї, аналіз середовища, аналіз реалізації, аналіз модернізації, аналіз досвіду) утворюють замкнутий цикл, тому аналіз розглядається як процес, який ніколи не закінчується .

Аналіз впливу зовнішнього середовища на рівень господарської діяльності ТОВ «Агрофірма» ім. Довженка» Шишанського району Полтавської області будемо використовувати методика визначення профілю середовища. За цією методикою для кожного фактора буде проведена експертна оцінка його важливості. Якщо фактор сильно впливає на компанії, то вона повинна мати значення «3», якщо воно помірне - «2», а якщо воно слабке - «1». Тоді визначається вплив кожного фактора на господарську діяльність підприємства. Якщо вплив фактора позитивний, то пишеться «+», негативний - «-». Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка впливу чинників зовнішнього середовища на господарський стан ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка» Шишацького району, 2021 р.

Чинники зовнішнього середовища	Важливість для галузі	Вплив на діяльність підприємства	Напрямок впливу	Ступінь впливу
Стабільність національної економіки	3	2	+1	+6
Рівень податкового тиску	3	3	-1	-9
Збільшення цін на енергоносії	3	3	-1	-9
Збільшення цін на мінеральні добрива та засоби захисту рослин	3	2	-1	-6
Сприятливі природно-кліматичні умови для здійснення виробничої діяльності	3	3	+1	+9
Стабільність рівня попиту на продукцію	3	3	+1	+9
Нааявність постійних покупців	3	3	+1	+9

Аналіз даних таблиці 2.7 показує, що більшість факторів мають значний вплив як на підприємство, так і на галузь у цілому. Такі чинники, як стабільність національної економіки України. Найважливішими для галузі є рівень податкового тиску, підвищення цін на енергоносії, сприятливі погодно-кліматичні умови для ведення виробничої діяльності, стабільність попиту на продукцію та наявність постійних покупців.

Значний негативний вплив на компанію мають такі фактори, як рівень податкового тиску, зростання цін на енергоносії, мінеральні добрива та пестициди.

Стабільність попиту на продукцію та наявність постійних покупців є одним із основних факторів зовнішнього середовища, що позитивно впливає на досліджуване підприємство.

Для комплексної оцінки факторів внутрішнього середовища використовуємо той самий метод, що й для оцінки факторів впливу зовнішнього середовища – визначення екологічного профілю (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка впливу чинників внутрішнього середовища на господарсько-фінансовий стан ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка» Шишацького району, 2021 р.

Чинники внутрішнього середовища	Важливість для підприємства	Вплив на діяльність підприємства	Напрямок впливу	Ступінь впливу
Використання власних фінансових ресурсів	3	3	+1	+9
Наявність ресурсів у підприємстві	3	3	+1	+9
Ефективне використання земельних ресурсів	3	3	+1	+9
Недостатня чисельність молодих та кваліфікованих кадрів	2	2	-1	-4
Використання нових технологій	3	3	+1	+9
Висока мотивація працівників та зацікавленість у результатах праці	3	2	+1	+6
Відсутність маркетингових досліджень	2	2	-1	-4

Як видно з таблиці 2.8, такі фактори, як використання власних фінансових ресурсів, ефективне використання основних фондів, наявність ресурсів на підприємстві та використання нових технологій є найбільш важливими і позитивно впливають на ТОВ «Агрофірма». «від Довженка,

названого на її честь» .

Вплив факторів нестачі кваліфікованих кадрів та недостатнього дослідження ринку є значним і має негативний характер.

Щоб визначити сильні та слабкі сторони компанії, потрібно провести SWOT-аналіз. Тобто проникнення в зовнішнє і внутрішнє середовище компанії.

SWOT-аналіз ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» наведено в таблиці 2.9. У ньому перераховано сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, а також надано відповідні рекомендації.

Тому проведення SWOT-аналізу є важливим для стратегічного планування, оскільки його метод є ефективним, доступним і недорогим засобом оцінки стану проблемної та управлінської ситуації в установі.

SWOT аналіз дозволяє систематизувати проблемні ситуації; краще зрозуміти структуру ресурсів, на які можна спиратися для вдосконалення діяльності та розвитку Компанії в майбутньому; моніторинг загального стану зовнішнього ділового середовища; розпізнавати та використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти; вибрати оптимальний шлях розвитку та уникнути небезпек; приймати зважені рішення щодо розвитку бізнесу. Правильні та своєчасні стратегічні рішення сьогодні відіграють ключову роль в успішній діяльності організації. Вони мають вирішальний вплив на конкурентоспроможність продукції та компанії в цілому.

Використання SWOT-аналізу для оцінки виробничої діяльності ТОВ «Агрофірма» ім. Довженка» дозволило виявити сильні сторони, які є запорукою міцних конкурентних позицій, і слабкі сторони, які необхідно враховувати та зменшити їх вплив. Проведений аналіз зовнішніх можливостей і загроз має суттєвий вплив на визначення тривалості компанії.-термінова стратегія розвитку. Особливу увагу слід приділяти тим факторам, які представляють собою внутрішні слабкості організації, і тим, які становлять зовнішню загрозу ефективній економічній діяльності.

Тому ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» має можливості для економічного розвитку за умови розробки з урахуванням сильних сторін і можливостей шляхів подолання загроз і слабких сторін, а також впровадження ефективної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю компанії. переваги.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ОКРЕМИХ ЕЛЕМЕНТІВ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Адаптація виробничої програми підприємства до вимог ринку

Важливою частиною маркетингової стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства є виробнича програма або план виробництва і реалізації продукції. Виробнича програма визначає необхідний обсяг виробництва продукції в планованому періоді, що відповідає номенклатурним, асортиментним і якісним вимогам плану реалізації.

Основним завданням виробничої програми є максимальне задоволення потреб споживачів у високоякісній продукції, що випускається підприємствами, для найкращого використання їх ресурсів і отримання максимального прибутку. Для вирішення цього завдання на всіх рівнях розробки виробничої програми необхідно дотримуватися наступних вимог:

- правильне визначення потреби у виготовленій продукції та обґрунтування обсягу виробництва попитом споживачів;
- повна ув'язка натуральних і вартісних показників обсягів виробництва і реалізації продукції;
- Підкріплення виробничого плану ресурсами і особливо виробничою потужністю.

Для підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва велике значення має його аналіз на основі оптимальних рішень. Застосування економіко-математичних методів дає змогу знайти раціональну структуру виробництва сільськогосподарського підприємства, розрахувати оптимальну структуру його посівної площі чи площі окремої групи культур, визначити оптимальний склад і використання машинно-тракторної стоянки та інші види діяльності. Порівняння фактичної та оптимальної структури показує значні резерви збільшення та скорочення виробництва всіх видів продукції агропромислового комплексу. Невеликі задачі оптимізації можна вирішити вручну за допомогою звичайних інструментів розрахунку.

Розраховуємо оптимальну структуру посівних площ, в результаті розрахунків необхідно отримати максимальний прибуток від реалізації рослинної продукції. Необхідно використовувати статистико-економічні показники: урожайність сільськогосподарських культур, вартість праці на 1 га, вартість праці на 1 га, собівартість 1 га, реалізаційна ціна 1 га та прибуток 1 га У ТОВ «Агрофірма» ім. за Довженком» Шишацького району під вирощування основних сільськогосподарських культур відведено не більше 23765 га.

За агротехнічними нормами в господарствах лісостепової зони відводиться 60-75% загальної площі зернової групи, в тому числі під озиму пшеницю 30-40%, кукурудзу на зерно - 10-20%, яру ячменю до 10% с.-г. Щодо вирощування технічних культур, то згідно з агротехнічними нормами господарства мають відводити під вирощування соняшнику не більше 12-18% сільськогосподарських площ, сої – 15-25%. Адже ці сільськогосподарські культури «важкі» на ґрунт, збіднюють та виснажують його. Ці агротехнічні вимоги необхідно враховувати при оптимізації посівної площі досліджуваного господарства.

Витрати праці на вирощування цих культур не повинні перевищувати 175 тис. робочих годин. та 840 000 000 грн. Собівартість вирощеної рослинної продукції не повинна перевищувати 290 тис. грн.

Виробництво валової продукції зазначених сільськогосподарських культур у натуральному вираженні повинно бути максимальним.

Основні економічні показники врожайності, затрат праці на 1 га, затрати праці на 1 га, собівартість 1 га, ціна реалізації 1 га та прибуток.

1 т сільськогосподарських культур зведено в таблицю 3.1.

Для розрахунку оптимальних площ для вирощування сільськогосподарських культур ми будемо використовувати електронні таблиці Microsoft Excel. В результаті необхідно отримати максимальний прибуток. Позначимо X_1 - площа посіву озимої пшениці; X_2 - площа кукурудзи на зерно; X_3 – площа ярого ячменю; X_4 – Площа соняшнику та X_5 – Площа сої.

Таблиця 3.1

Вихідні дані для визначення оптимальних площ сільськогосподарських культур та максимального прибутку в ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка» Шишацького району Полтавської області, 2021 р.

Показники	Вид сільськогосподарської продукції, 2021 р.				
	Озима пшениця	Кукурудза на зерно	Ячмінь ярий	Соняшник	Соя
Урожайність, ц/га	53,42	99,10	40,20	30,00	28,30
Витрати праці на 1 ц, люд.-год.	0,09	0,06	0,11	0,56	0,20
Витрати праці на 1 га, грн.	657,03	754,07	612,34	720,35	700,21
Собівартість 1 ц, грн	192,50	148,20	222,40	438,90	456,40
Реалізаційна ціна 1 ц, грн.	355,60	282,20	267,50	780,70	703,60
Прибуток з 1 ц, грн.	163,10	134,00	45,10	341,80	247,20

сформулюємо умову задачі у вигляді системи нерівностей:

$$X_1 > 0, X_2 > 0, X_3 > 0, X_4 > 0, X_5 > 0.$$

$$53,42 \times 192,50 \times X_1 + 99,10 \times 148,20 \times X_2 + 40,20 \times 222,40 \times X_3 + 30,00 \times 438,90 \times X_4 + 28,30 \times 456,40 \times X_5 \leq 290000000 - \text{за собівартістю, грн.};$$

$$53,42 \times 0,09 \times X_1 + 99,10 \times 0,06 \times X_2 + 40,20 \times 0,11 \times X_3 + 30,00 \times 0,56 \times X_4 + 28,30 \times 0,20 \times X_5 \leq 175\,000 - \text{після витрат на оплату праці, людино-годин};$$

$$53,42 \times 657,03 \times X_1 + 99,10 \times 754,07 \times X_2 + 40,20 \times 612,34 \times X_3 + 30,00 \times 720,35 \times X_4 + 28,30 \times 700,21 \times X_5 \leq 840000000 - \text{без урахування витрат на оплату праці, грн.}$$

грн.

$$X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 \leq 23765 - \text{на площі посіву, га};$$

$$X_1 \leq 8318 - \text{за площею посіву озимої пшениці, га} (\leq 35\%);$$

$$X_2 \leq 4040 - \text{по площі посіву кукурудзи на зерно} (17\%);$$

$$X_3 \leq 1664 - \text{на посівній площі ячменю ярого, га} (\leq 7\%);$$

$$X_4 \leq 4278 - \text{за площею посіву соняшнику, га} (\leq 18\%);$$

$$X_5 \leq 5466 - \text{по площі посіву сої, га} (\leq 23\%).$$

Отже, цільова функція максимального прибутку від реалізації продукції рослинництва має вигляд:

$$8,71 \times X_1 + 13,28 \times X_2 + 1,81 \times X_3 + 10,25 \times X_4 + 7,00 \times X_5 = Z_{\max}$$

Розв'яжемо задачу за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel за допомогою команди Сервіс → Пошук рішення.

Ми збираємо в електронних таблицях вихідні дані урожайності, затрат праці на 1 га, затрат праці на 1 га, собівартості 1 га, ціни реалізації 1 га та прибутку з 1 га окремих сільськогосподарських культур. Далі вказуємо граничний рівень за загальними земельними ресурсами, витратами праці, собівартістю продукції та площами посівів сільськогосподарських культур.

Наведемо формули для розрахунку прибутку по кожному виду товару і загального прибутку - це функціонал. Наступним етапом оптимізаційного завдання є використання інструменту пошуку рішення, яке виконує сервісна команда.

У вікні інструменту «Пошук рішення» вводимо цільову комірку, тобто функцію – максимальний прибуток, комірки, що визначають оптимальну площу посівів сільськогосподарських культур та обмеження, які задаються умовою задачі оптимізації (рис. 3.1).

Далі встановлюємо параметри розрахунку. Так як в залежності від задачі оптимальні зони роботи і прибуток є позитивними значеннями, ми відмічаємо у вікні параметрів Невід'ємні значення і Лінійну модель, оскільки наша функція лінійна. На останньому етапі обчислень натисніть Виконати та збережіть рішення.

В результаті обробки даних отримано оптимальні площі посіву сільськогосподарських культур: посівні площі озимої пшениці 8318 га, кукурудзи на зерно 4040 га, ярого ячменю 1664 га, соняшнику 4277 га та сої 5466 га.. Слід зазначити, що заг. засіяних цими культурами 23765 га залишилося на рівні 2021 року.

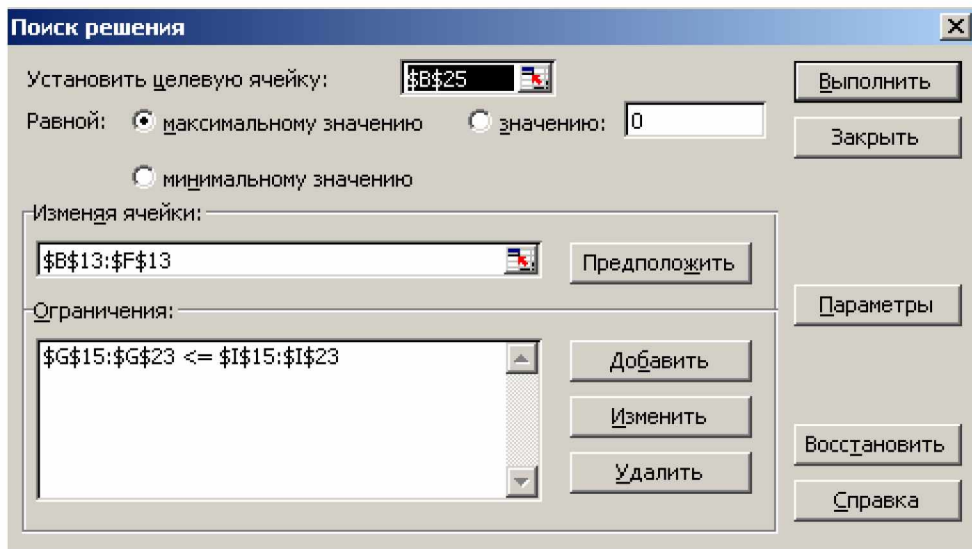


Рис. 3.1 Вікно засобу «Поиск решения» для розрахунку оптимальних площ сільськогосподарських культур та максимального прибутку ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка» Шишацького району, проект на 2023р.

Аналізуючи збережені площі під виробництво сільськогосподарських культур, можна відзначити збільшення площ під посівами озимої пшениці та соняшнику. Дещо зменшилися площі під кукурудзу на зерно, ярий ячмінь та сою. Запропонована структура посівних площ може бути оптимальною для господарства, оскільки дотримані агротехнічні норми щодо ґрунтових ресурсів.

При цьому прибуток від реалізації сільськогосподарської продукції становитиме: пшениці озимої 72654,29 тис. грн., кукурудзи на зерно 53829,44 тис. грн., ярого ячменю 3196,87 тис. грн., соняшнику 44036,36 тис. грн. та сої 38418,47 тис. грн.

Загальний прибуток від реалізації продукції в галузі рослинництва в результаті оптимізації посівних площ становить 212135,42 тис. грн.

На початковому етапі оптимізаційної задачі встановлено граничний рівень витрат праці та собівартості. Рішення оптимізаційної задачі показує, що при таких оптимальних поверхнях трудовитрати зменшуються

174,16 тис. людино-годин та 835565,46 тис. грн., а собівартість продукції галузі рослинництва становить 286664,08 тис. грн., тобто досягнуто зниження собівартості продукції при вирощуванні досліджуваних

культур, що є позитивним результатом економіки. Проте слід враховувати стрімке зростання цін, що негативно впливає на собівартість продукції рослинництва та загалом на виробничо-фінансову діяльність

ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка» Шишацького району.

В результаті оптимізації площ посівів сільськогосподарських культур та отримання максимального прибутку можна зробити порівняльний аналіз цих економічних показників за 2021 та 2023 роки в таблиці. 3.2. Таблиця 3.2

Порівняльний аналіз максимального прибутку та оптимізованого прибутку ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка» Шишацького району, 2021 р., проект 2023 р.

Сільськогосподарська культура	Площа, га 2021 р.	Оптимізована площа, га 2023 р.	Прибуток, тис. грн. 2021 р	Прибуток, тис. грн., 2023 р.	Відхилення (+,-)
Озима пшениця	7799	8318	46665,80	72654,29	25988,49
Кукурудза на зерно	4814	4040	81449,90	53829,44	-27620,46
Ячмінь ярий	1686	1664	2672,10	3196,87	524,77
Соняшник,	3331	4277	32698,00	44036,36	11338,36
Соя	6135	5466	48311,40	38418,47	-9892,93
Разом	23765	23765	211797,20	212135,42	338,22

Аналіз отриманих результатів у табл. 3.2, слід зазначити, що у 2021 році від реалізації продукції рослинництва отримано прибуток у сумі 211797,20 тис. грн., а в результаті оптимізації сільськогосподарських угідь ТОВ «Агрофірма ім.Довженка» Шишацького району у 2023 році становить можна отримати 212 135,42 тис. грн прибутку, що на 338,22 тис. грн (0,16%) більше, ніж у 2021 році.

Тому використання електронних таблиць Microsoft Excel для визначення оптимальної посівної площі та досягнення максимального валового збору сільськогосподарських культур дозволяє підприємству застосовувати економіко-математичні методи та змоделювати виробничий процес з найменшими витратами.

Важливим резервом збільшення виробництва продукції рослинництва є додаткове використання добрив. Нові технології селекції рослин базуються на застосуванні нових добрив. Оптимальне живлення рослинних організмів у

поєднанні з раціональним підвищенням ефективності внесення добрив і зменшенням забруднення навколишнього середовища хімічними продуктами дозволить підвищити врожайність і поліпшити якість сільськогосподарської продукції.

Основним видом мінеральних добрив є азотні: аміачна селітра, карбамід, сульфат амонію, водні розчини аміаку та ін. Аміачна селітра добре розчиняється у воді і має високу гігроскопічність (здатність поглинати вологу з повітря) [24, с. 238].

Резерви збільшення виробництва продукції рослинництва за рахунок додаткового внесення мінеральних добрив представлені в табл. 3.3.

Аналізуючи дані таблиці. 3.3 Звертаємо увагу, що додаткове внесення мінеральних добрив у ТОВ «Агрофірма ім.Довженка» склало: пшениці озимої – 1350 тонн на суму 220,2 тис. грн., кукурудзи на зерно – 1313,5 тонн на суму 176,8 тис. грн., ярого ячменю – 279 грн. тонн на суму 12,6 тис. грн., соняшнику – 482,4 тонн на суму 164,9 тис. грн., сої – 758,5 тонн на суму 187,4 тис. грн.

Загальний обсяг продукції за рахунок внесення добрив становить 761,9 тис. грн.

За розрахунками науковців НУБІП, науковців М.В.Макаренка та Н.П.Бордюжі [35] витрати на використання мінеральних добрив складають 40% від загального доходу від реалізації продукції, тому додаткові витрати на використання добрив становлять 304,8 грн. становитиме тис. Відповідно, умовний чистий прибуток становитиме 457,1 тис. грн.

Таким чином, оптимізація виробничої програми підприємства може бути досягнута шляхом виявлення резервів збільшення обсягів виробництва продукції, оптимізації структури посівних площ та дотримання плану внесення мінеральних добрив. Таким чином, за рахунок виявлених резервів, збільшення обсягів виробництва на ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» можна підвищити рентабельність галузі рослинництва.

3.2. Удосконалення маркетингової діяльності компанії

Важливу роль у збільшенні прибутку відіграє маркетинг. Маркетинг в аграрному секторі має специфіку, пов'язану зі специфікою сільського господарства, сільськогосподарської продукції, а також функціонування ринкового механізму [45, с. 139].

Розумно та правильно використовуючи методи маркетингу, ви можете формувати та виробляти конкурентоспроможні, товарні продукти, які забезпечать вам відповідний великий прибуток.

Сільське господарство задовольняє основні продовольчі потреби населення безпосередньо продуктами харчування або сировиною для харчової промисловості. Як товар першої необхідності сільськогосподарська продукція має надходити до споживача вчасно, у необхідній кількості та необхідному асортименті. Усе це вимагає особливого підходу до організації та проведення маркетингу [67, с. 274].

Для аналізу стану та ефективності сільськогосподарського виробництва, окремих його галузей, а також окремих видів продукції важливо визначити ступінь їх товарності, який є одним із важливих показників ефективності сільськогосподарського виробництва. Це залежить від обсягу виробництва валової продукції, раціонального їх використання для внутрішнього споживання і реалізації, ступеня інтенсифікації тощо.

Проаналізуємо відносну товарність сільськогосподарської продукції ТОВ «Агрофірма «Довженка» з табл. 3.4..

Таблиця 3.4

**Відносна товарність основних видів сільськогосподарської продукції
ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка» Шишацького району, 2017 – 2021 рр.**

Назва продукції	Роки					Абсолютне відхилення (+, -) 2021 р. від 2017 р.
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Пшениця озима	73,5	99,8	74,3	86,4	68,7	-4,8
Кукурудза на зерно	42,0	144,2	38,7	52,5	126,8	84,8
Ячмінь ярий	129,3	98,3	92,9	77,2	87,3	-42
Соняшник	95,8	78,0	31,5	256,2	99,0	3,2
Соя	89,5	163,5	51,3	155,8	112,6	23,1

Приріст: великої рогатої худоби	81,1	103,2	87,4	93,8	95,0	13,9
Молоко	96,0	95,8	95,3	95,4	95,7	-0,3

Аналіз табличних даних. З 3.4 видно, що ступінь товарності сільськогосподарської продукції підприємства різний. Товарність озимої пшениці у 2021 році впала на 4,8% порівняно з 2017 роком, ярого ячменю – на 42,0% порівняно з базовим роком. Відносна товарність на зерно кукурудзи, соняшнику та сої зросла на 84,8%, соняшнику – на 3,2% та сої – на 23,1%. З 2021 по 2017 рік товарність молока знизилася на 0,3%, а товарність приросту ВРХ зросла на 13,9%. Отже, чим вища відносна товарність товару, тим більше він продаватиметься.

На ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» спостерігаються коливання товарності окремих видів сільськогосподарської продукції, що негативно позначається на прибутковості підприємства. Озима пшениця та ярий ячмінь характеризуються низькою товарністю.

Резерв підвищення рівня прибутків у рослинництві за рахунок підвищення відносної товарності продукції до 90 % наведено в таблиці. 3.5.

Аналіз даних таблиці 3.5 показує, що при збільшенні відносної товарності продукції до 90,0% ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» може отримати додатковий чистий прибуток у сумі 32030,2 тис. грн. в товарності сільськогосподарської продукції, додатковий прибуток по озимій пшениці – 31540,0 тис. грн та по ярому ячменю – 490,2 тис. грн.

Важливим резервом підвищення рентабельності в галузі рослинництва є підвищення цін реалізації.

Моніторинг цін - це оперативне вивчення динаміки цін, аналіз і визначення тенденцій інфляційних (дефляційних) процесів у повітах і містах. [5, с. 165]. Моніторинг цін на споживчому ринку є невід'ємною частиною економіко-аналітичної роботи з оцінки та прогнозування процесів соціально-економічного розвитку регіону [4, с. 139].

Проведемо моніторинг цін на сільськогосподарську продукцію ТОВ «Агрофірма ім.Довженка» за ціновими пропозиціями сільськогосподарських підприємств України згідно таблиці 3.6.

Згідно з аналізом даних табл. 3.6 можна зробити висновок, що середні ціни реалізації сільськогосподарської продукції сільськогосподарськими підприємствами за всіма напрямками реалізації у 2021 році порівняно з відповідним періодом 2019 року зросли на 25%, у тому числі продукції рослинництва – на 84,0%.

На ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за 2019 – 2021 роки середні ціни реалізації продукції рослинництва в цілому мали тенденцію до зростання на 99,2%.

В середньому ціни сільськогосподарських підприємств України на 2021 рік дешевші порівняно з цінами ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» на всі сільськогосподарські культури: озима пшениця – 644 грн/т, кукурудза на зерно – 1972 грн/т, ярий ячмінь – 1425 грн/т, соняшник – 3493 грн/т та соя – 1964 грн/т т .

Враховуючи результати аналізу, за допомогою таблиці розрахуємо резерви збільшення прибутку підприємства за рахунок зростання реалізаційної ціни продукції. 3.7.

Аналіз табличних даних. 3.7 видно, що за рахунок підвищення ціни реалізації продукції до середньоринкового рівня ТОВ «Агрофірма» ім.отримає шанс отримати додатковий прибуток у сумі 11081,2 тис.грн за рахунок продукції: озима пшениця – 1831,1. тис. грн, кукурудзи на зерно – 1197,8 тис. грн, ярого ячменю – 840,0 тис. грн, соняшнику – 3361,0 тис. грн та сої – 3851,5 тис. грн, тис. При цьому додатковий прибуток становитиме: по озимій пшениці – 1464,8 тис. грн, по кукурудзі. по зерну – 958,0 тис. грн., по ячменю ярому – 672,2 тис. грн., по соняшнику – 2688,8 тис. грн., по сої – 3081,0 тис. грн. У підсумку весь додатковий прибуток від підвищення ціни реалізації складе 8864,9 тис. грн.

Організація збуту в системі фірми та її управління відіграє дуже важливу роль у тому плані, що забезпечує зворотний зв'язок між

виробництвом і ринком і є джерелом інформації про попит і потреби споживачів. Тому розробка збутової політики є основою маркетингової програми як для кожного окремого товару, так і для виробничого відділу в цілому. З самого початку виробництво продукції орієнтоване на конкретні форми і методи реалізації, максимально вигідні умови. [57, с. 169]. Тому розробка збутової політики спрямована на визначення оптимальних напрямів і засобів, необхідних для досягнення найвищої еф.

Оптимізуємо канали збуту зернової продукції ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» в Шишацькому районі, за розрахунками, необхідно отримати максимальний дохід від реалізації цієї продукції.

Необхідно використовувати статистико-економічні показники: урожайність зерна, площі посіву цих культур, середню ціну реалізації зернової продукції та ціну за 1 т у кожному каналі збуту.

Слід зазначити, що зернову продукцію господарство продає переробникам, трейдерам і безпосередньо споживачам.

Основні вихідні дані для оптимізації каналів збуту зернової продукції ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка» Шишацького району наведені в таблиці 3.8.

Зазначимо, що для реалістичності прогнозу ми залишимо ціни на існуючі канали на рівні 2021 року. Загальний обсяг реалізації зернової продукції по каналах збуту повинен становити не менше 98,79% виробленої продукції, т. Х. 950 340 тонн. При оптимізації каналів збуту необхідно мати на увазі, що переробники потребують 50% зернової продукції, трейдери 30% і безпосередньо споживачам не менше 20%.

Виручка від реалізації зернової продукції споживачам має становити не менше 30068,76 тис. грн.

Таблиця 3.8

Вихідні дані для визначення оптимальних об'ємів реалізації зернової продукції по каналах збуту та отримання максимального доходу від її реалізації ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка» Шишацького району 2021 р.

Показники	Вихідні	Канали збуту
-----------	---------	--------------

	дані	Переробні підприємства	Безпосередньо споживачам	Трейдери
Площа посіву, га	14338			
Урожайність, ц/га	67,09			
Середня ціна реалізації 1 ц, грн.	365,60			
Ціна по кожному каналу 1 ц, грн.		368,40	358,20	370,20
Рівень товарності 2021 р., %	98,79			

Отже, розрахуємо оптимальний обсяг реалізації зернової продукції через канали збуту ТОВ «Агрофірма «ім.Довженка» Шишацького району на 2023 рік.

За допомогою електронних таблиць Microsoft Excel розрахуємо оптимальний обсяг реалізації зернової продукції, щоб дохід від реалізації цієї продукції був максимальним.

Нехай X_1 , X_2 і X_3 — це обсяги продажів переробникам, споживачам і роздрібним торговцям.

Запишемо умову задачі у вигляді системи нерівностей:

$X_1 > 0$; $X_2 > 0$; $X_3 > 0$ - за невід'ємністю змінних;

$X_1 + X_2 + X_3 \geq 950340$ - за загальним товарооборотом, ц;

$158,2X_2 \geq 30068757,60$ - за доходом від реалізації зернової продукції безпосередньо споживачам, грн.;

$X_2 \geq 190068$ – за обсягом реалізації споживачам, ц;

$X_1 \geq 475170$ - за обсягом реалізації переробним підприємствам, ц;

$X_3 \geq 285102$ – за обсягом реалізації дилерам, ц.

Цільова функція максимального доходу від реалізації зернової продукції через канали збуту виглядає так:

$$0,17 \times 1 + 0,16 \times 2 + 0,17 \times 3 = Z_{\max}$$

Виконуємо розрахунки в електронних таблицях Microsoft Excel за допомогою інструменту «Знайти рішення».

В електронних таблицях фіксуємо вихідні дані поля зернових культур, урожайність, ціну реалізації за 1 т по каналах збуту.

Далі ми визначаємо обмеження за загальним обсягом продажів, доходом від продажу зернових продуктів безпосередньо споживачам, обсягом продажів споживачам, обсягом продажів переробникам і обсягам

продажів трейдерам.

Наводимо формули розрахунку максимального доходу від реалізації зернових продуктів переробникам, споживачам і комерсантам і загального доходу від реалізації зернових продуктів – це функціонал. Наступним етапом оптимізаційного завдання є використання інструменту «пошук рішення», який виконує команда «Сервіс». У вікні інструменту «Пошук рішення» вводимо цільову комірку, тобто функцію – загальний дохід від реалізації зернової продукції, комірки, що визначають оптимальний обсяг реалізації даної продукції та встановлені обмеження за умовою задачі оптимізації.

Далі встановлюємо параметри розрахунку. Оскільки за умовою задачі оптимальний обсяг продажів, виручка від реалізації зернової продукції по каналах збуту та загальна виручка є додатними величинами, тому у вікні параметрів позначимо «Невід’ємні значення» та «Лінійна модель». . ", оскільки наша функція є лінійною.

На останньому етапі обчислень натисніть «Виконати» і «Зберегти знайдене рішення».

В результаті обробки даних встановлено, що ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка» Шишацького району має реалізувати переробним підприємствам 475,2 тис. тонн зернових продуктів, споживачам – 190,080 тонн, трейдерам – 285,2 тис. тонн зернових продуктів. При цьому досліджуване підприємство отримує дохід від реалізації зернової продукції споживачам у сумі 30070,66 тис. грн.

На початковому етапі оптимізаційної задачі було встановлено граничний рівень для загального обсягу реалізації, для доходу від реалізації зернової продукції споживачам, для обсягу реалізації для споживачів, для обсягу реалізації для переробних підприємств. і для дилерського обсягу продажів. Аналізуючи отримані результати, слід зазначити, що загальний обсяг реалізації перевищує 950,48 тис. тонн, що було визначено за умови, що обсяг реалізації зернової продукції переробним підприємствам незначно перевищує 50% загального обсягу, тобто 475,2 тис. тонн. обсяг споживачам також перевищує 20%, тобто Х. 190 080 т, а обсяг реалізації дилерам в

результаті оптимізації – 285 200 т.

При цьому максимальний дохід ТОВ «Агрофірма «ім.Довженка» Шишацького району отримує від реалізації зернових продуктів переробним підприємствам у сумі 80023,68 тис.грн., споживачам у сумі 30070,66 тис.грн., трейдерам 48541 тис.грн. 04 тис. грн., а максимальний загальний дохід від реалізації зернових продуктів через канали збуту становить 158635,38 тис. грн., що на 27847,58 тис. грн більше, ніж у 2021 році (Додаток Е).

У результаті оптимізації обсягів реалізації по каналах збуту необхідно розрахувати ступінь товарності зернової продукції, який є важливим показником, що характеризує товарність валової продукції господарства. Отже, в результаті оптимізації обсягів реалізації зернової продукції через канали збуту рівень товарності цієї продукції становитиме 98,81%, тобто на 0,02% більше, ніж у 2021 році. На підвищення цього показника в економіці впливає багато факторів: якість зернової продукції, яка залежить від сукупного поєднання багатьох погодно-кліматичних, ґрунтово-технологічних факторів господарства, цінової політики та інших чинників. Лише за умови ретельного дотримання технологічних правил при вирощуванні зерна в досліджуваному господарстві, а також забезпечення належного зберігання зерна можна сподіватися на гарантоване отримання високоякісної товарної продукції.

Отже, підводячи підсумки, можна сказати, що лише при ретельному дотриманні технологічних правил при вирощуванні зерна, а також правильному зберіганні зерна можна сподіватися на гарантоване отримання високоякісної товарної продукції, яка також стане передумова підвищення прибутковості ТОВ «Агрофірма». Довженка» Шишацького району. Тому використання електронних таблиць Microsoft Excel для визначення оптимальних обсягів реалізації зернової продукції по каналах збуту та отримання максимального доходу від реалізації цієї продукції є однією зі складових у плануванні та прогнозуванні виробництва. процеси.

Проаналізуємо проектний рівень економічної ефективності

запропонованих заходів за умови реалізації окремих елементів маркетингової стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Загальна ефективність запропонованих заходів стратегії маркетингового розвитку ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка» Шишацького району, (прогнозовані показники на 2023 р.)

Заходи	Додаткові витрати, тис. грн	Додатковий дохід, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн
Оптимізація структури посівних площ з урахуванням вимог ринку	-	338,2	338,2
Впровадження перспективних гібридів	10398	30326,7	19928,7
Ліквідації непродуктивних витрат	-	998,7	998,7
Стратегія маркетингу в т. ч.:	250	133669	133418,5
- збільшення відносної товарності продукції	-	32030,2	-
- корегування цін реалізації продукції до середньо ринкового рівня	-	73790,7	-
- оптимізація каналів збуту зернової продукції	-	27847,6	-
Всього	10952,8	166094	155141,2

Після аналізу досягнутої прибутковості в табл. 3.9 бачимо, що на 2023 рік доцільно оптимізувати структуру посівних площ, що дозволить оптимально розподілити посівні площі сільськогосподарських угідь та отримати додатковий прибуток від реалізації продукції в галузі рослинництва в розмірі 338 ,2 тис. грн. За рахунок виведення нових сортів і гібридів та ліквідації непродуктивних витрат підприємство отримає прибуток відповідно 19928,7 тис. грн та 998,7 тис. грн.

Також ефективними заходами маркетингової стратегії розвитку є підвищення відносної товарності продукції до 90,0%, приведення цін реалізації продукції до середньоринкових та оптимізація каналів збуту зернової продукції, що дозволить отримати додатковий чистий прибуток до досягти 133418,5 тис.грн.

Таким чином, загальна сума виявлених запасів ТОВ «Агрофірма імені Довженка» становитиме 155141,2 тис. грн.

