

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

Освітньо-професійна програма Економіка підприємства  
Спеціальність 051 ЕКОНОМІКА  
Ступінь вищої освіти Магістр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри

Петро МАКАРЕНКО

12 грудня 2023 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

На тему: «Обґрунтування виробничо-маркетингової стратегії  
підприємства»

виконала здобувач вищої освіти очної форми навчання

**Черкашина Тетяна Павлівна**

Керівник кваліфікаційної роботи

Інна МИКОЛЕНКО

Полтава – 2023 року

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція та зміни ринкових умов стають нормою, розробка виробничо-маркетингової стратегії стає невід'ємною частиною успішного функціонування підприємства. Обґрунтування цієї стратегії виявляється ключовим етапом, визначаючи не лише напрямки розвитку, а й ефективність взаємодії з ринком та споживачами. Поєднання виробничих та маркетингових стратегій дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни в економічному середовищі та впроваджувати нові ідеї, щоб визначити своє унікальне положення на ринку. Розробка цілісної стратегії дозволяє ефективно поєднати внутрішні ресурси та можливості з потребами ринку, забезпечуючи виробництво продукції або надання послуг, які відповідають потребам клієнтів та ведуть до досягнення поставлених цілей.

У цьому контексті, обґрунтування виробничо-маркетингової стратегії стає фундаментальним етапом, на якому будується подальший успіх підприємства. Враховуючи мінливість ринкових умов та вимог споживачів, виробничо-маркетингова стратегія визначає, як підприємство планує конкурувати та досягати стійкого розвитку відповідно до своєї місії та стратегічних цілей. Особливо актуальним це питання є для підприємств аграрної сфери, оскільки ці суб'єкти господарювання формують продовольчу безпеку та найбільшу частку експортного потенціалу країни.

Питання підвищення ефективності виробничо-маркетингової діяльності підприємства широко досліджуються вченими. Відомими у цій науковій сфері є роботи таких авторів, як В.М. Антипов [9], В. В. Апопій [10], А.І. Баскін [10], О. Ю. Біленький [14], О. П. Василенко [19], Л. В. Осипова [41], Ф. Г. Панкратова [42] та ін. Однак серед науковців не існує єдиної точки зору щодо визначення ролі та значення виробничої та маркетингової стратегії сучасних компаній. Питання підвищення ефективності виробничо-маркетингової діяльності підприємств аграрного бізнесу залишаються недостатньо дослідженими. У таких умовах спостерігається підвищений

інтерес до вивчення сучасного характеру, змісту та механізму підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємств з урахуванням особливостей аграрної галузі, що визначає актуальність теми дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Кваліфікаційна робота виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри економіки та міжнародних економічних відносин Полтавського державного аграрного університету з тем «Розробити наукові напрямки організаційного, економічного, фінансового і соціального розвитку, управління та регулювання в агропромисловому комплексі, на галузевому рівні та в організаційно-правових формах ринкового господарювання» (0111U002780) та «Розробити напрямки розвитку і підвищення економічної ефективності малих форм аграрного господарювання, матеріально-технічного, фінансового та інформаційно-консультаційного забезпечення» (0111U002781).

**Метою** кваліфікаційної роботи є обґрунтування заходів щодо формування ефективної виробничо-маркетингової стратегії підприємства.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані такі **завдання**:

- виявити сутність економічного змісту понять «виробничо-маркетингова стратегія» та «маркетинг», «комерційна діяльність», «господарська діяльність»;
- охарактеризувати чинники, що впливають на ефективність виробничо-комерційної діяльності підприємства;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінювання ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства;
- здійснити діагностику досягнутого рівня ефективності виробничо-маркетингової діяльності підприємства;
- виявити причинно-наслідкові зв'язки, що виникають у процесі здійснення господарської діяльності підприємства;
- розробити заходи щодо обґрунтування стратегії виробничо-маркетингової діяльності підприємства.

**Об'єктом** дослідження є виробничо-маркетингова діяльність підприємства.

**Предметом** дослідження є теоретичні, методичні практичні аспекти формування виробничо-маркетингової стратегії підприємства.

**Теоретичною і методологічною** основою досліджень стали основні положення економічної теорії. У процесі дослідження використані такі **методи** економічних досліджень: монографічний, аналізу і синтезу, розрахунково-конструктивний, абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формування висновків), статистико-економічний (аналіз виробничо-маркетингової діяльності підприємства) та експериментальний (розробка виробничо-маркетингової стратегії підприємства).

**Джерела інформації** наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем теорії і практики здійснення господарської діяльності сільськогосподарського підприємства, законодавчі та нормативні акти, аналітичні і статистичні матеріали сільськогосподарських підприємств.

**Наукова новизна** роботи полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності виробничо-маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств, а саме:

*удосконалено:*

- теоретичні підходи щодо визначення сутності категорії «виробничо-маркетингова діяльність» з урахуванням специфіки сільського господарства;

*дістало подальшого розвитку:*

- підходи щодо запровадження меліоративної системи для вирощування сільськогосподарських культур у зоні лісостеу;

- методологічні рекомендації щодо розвитку маркетингової діяльності в аграрному підприємстві.

**Практична цінність одержаних результатів.** Результати дослідження характеризуються достатнім ступенем готовності щодо використання в практичній діяльності сільськогосподарських підприємств. Застосування результатів дослідження дозволяє підвищити ефективність формування

виробничо-маркетингової стратегії в аграрних підприємствах різних організаційно-правових форм господарювання.

**Практична цінність одержаних результатів.** Результати дослідження характеризуються достатнім ступенем готовності щодо використання в практичній діяльності сільськогосподарських підприємств. Застосування результатів дослідження дозволяє підвищити ефективність виробничо-маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств.

**Публікації.** Результати кваліфікаційної роботи опубліковані у фаховому виданні: Самойлик Ю. В., Миколенко І. Г., Черкашина Т.П. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки в умовах посилення дії деструктивних чинників. Вісник МАУП. 2023. № 5. С. 31-38.

А також у збірниках тез наукових конференцій:

Черкашина Т.П. Стратегія підвищення рівня прибутковості діяльності підприємства в умовах глобалізації. Наукове забезпечення економічного розвитку, правового регулювання, управління, енергоефективності та провайдингу екоінновацій в аграрній і суміжних галузях в умовах глобалізації. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 28 квітня 2022 р.). Полтава : кафедра економіки та міжнародних економічних відносин ПДАА, 2022. 198 с. С. 25-31.

**Обсяг і структура кваліфікаційної роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи – 73 сторінок, робота містить 5 рисунків, 13 таблиць, список використаних джерел (70 найменувань), 17 додатків.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧО-МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність виробничо-маркетингової стратегії підприємства

У сучасному бізнес-середовищі, де зміни в технологіях, конкуренція та зростання вимог споживачів є неотримуваною реальністю, виробничо-маркетингова стратегія стає визначальним інструментом, спрямованим на досягнення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства.

Однією з основних характеристик виробничо-маркетингової стратегії є її комплексний характер. Вона об'єднує в собі виробничі аспекти, пов'язані з ефективним використанням ресурсів, оптимізацією процесів виробництва та контролем якості продукції, і маркетингові аспекти, спрямовані на розробку ефективних стратегій просування продукції на ринку та задоволення потреб споживачів. Однією з ключових функцій виробничо-маркетингової стратегії є визначення унікального конкурентного переваги підприємства. Це може бути досягнуто як через вдосконалення виробничих процесів та оптимізацію витрат, так і через вивчення ринкових умов та розробку маркетингових стратегій, спрямованих на залучення та утримання клієнтів.

Виробничо-маркетингова стратегія включає в себе стратегії ціноутворення, дистрибуції та продвиження продукції на ринку. Розробка ефективних цінових стратегій дозволяє підприємству збалансувати вартість продукції та визначити оптимальні цінові позиції. Дистрибуційні стратегії забезпечують ефективне розподілення продукції на ринку, а маркетингові стратегії просування надають продукції видимість та привабливість для споживачів.

Важливою складовою виробничо-маркетингової стратегії є також реакція на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Гнучкість та адаптивність управління дозволяють підприємству ефективно реагувати на

зміни у вимогах ринку, швидко впроваджувати нові технології та адаптувати стратегії просування. Виробничо-маркетингова стратегія визначає не лише якість виробництва, але і спосіб, яким продукція взаємодіє з ринком. Це комплексний підхід, який дозволяє підприємству ефективно забезпечувати потреби споживачів, зміцнювати своє конкурентне положення та досягати сталого розвитку в умовах постійної динаміки сучасного бізнес-середовища.

Функціонуючи як цілісна система, підприємство має певну внутрішню структуру, яка передбачає наявність окремих структур: виробнича, організаційна, управлінська. При цьому, внутрішня структура суб'єкта господарювання повинна відповідати його цілям та стратегії розвитку.

Структура виробництва компанії означає її поділ на підрозділи на основі виробництва, тобто з урахуванням спеціалізації виробництва, його технології та місця розташування. Прикладом структурування виробництва є предметно-технологічна або змішана структуризація, яка характеризується наявністю основних видів діяльності компанії, організованих як за технологічними, так і за тематичними характеристиками. Таким бізнесом у фермерському господарстві може бути вирощування рослинництва та тваринництва. Іншим прикладом структурування виробництва є діюча бізнес-система виробництва молока з чіткою спеціалізацією виробництва на технологічній основі та спеціалізованим механізованим обладнанням для вирощування конкретних культур у рослинництві.

Спеціалізація виробництва та його структурування за технологічними характеристиками зменшують кількість виробничих одиниць та спрощують взаємозв'язок між ними, створюють умови для мінімізації виробничих витрат, скорочення виробничого циклу, підвищення їх якості та конкурентоспроможності. Одним із способів підвищення ефективності компанії є спрощення її виробничої структури. Це досягається зменшенням кількості елементів системи, спрощенням зв'язків між ними та підвищенням стійкості системи. У процесі виробництва споживається робоча сила, як жива, так і матеріалізована. У цьому випадку кожна компанія прагне

отримати якомога більший прибуток від своєї діяльності. Досягнення цієї мети може бути здійснено або за рахунок збільшення ціни продажу продукції, або за рахунок зниження собівартості продукції. Таким чином, у центрі уваги перебуває ефективність виробничої діяльності, яка проявляється через сукупні витрати живої, а також матеріалізованої праці для виробництва певного виду продукції. Що стосується товарного виробництва, то виробничі витрати мають вартісну форму. При цьому, економічний зміст цієї категорії залежить від способу виробництва. Вартість виражається в умовах конкуренції за ринки. Економічна сутність витрат проявляється в умовах послідовної інтенсифікації, а також науково-технічного прогресу в аграрній сфері, таким чином, відбувається зміна співвідношення між ціною живої та уречевленої праці. Це досягається збільшенням кількості використовуваних сільськогосподарських машин, обладнання, а також матеріально-технічних ресурсів (засобів захисту рослин, мінеральних добрив, інших інструментів тощо), а також значним збільшенням їх вартості порівняно із вартістю живої праці, що має назву диспаритету цін. Отже, собівартість продукції виражаються у грошових матеріально-технічних, трудових та інших витратах, які пов'язані з підготовкою, організацією та безпосередньо з виробництвом та реалізацією продукції.

Аналізуючи безпосередньо сільське господарство, варто зазначити, що собівартість є одним з найважливіших показників економічної діяльності підприємств даної сфери, собівартість показує, скільки коштують зусилля на виробництво певного виду продукції та наскільки ці зусилля є економічно вигідними в конкретних природно-економічних умовах господарювання протягом певного періоду [11, с. 121].

Розглядаючи виробничо-маркетингову діяльність підприємства, доцільно проаналізувати етимологію дефініції «комерція», яка має латинське походження, що буквально означає «торгівля». Йдеться про вільну торгівлю, засновану на конкуренції з боку приватної власності, ризику, вільному підприємстві, індивідуалізмі для отримання прибутку [18, с. 5]. Вперше в

Гарвардській школі бізнесу було сформульовано концепцію ведення бізнесу: «Існує ділова діяльність, яка забезпечує задоволення потреб споживачів з прибутком» [23, с. 5]. Суть цієї логіки можна представити як купівлю-продаж товарів, спрямованих на ринковий попит і прибуток. Виробничо-комерційна діяльність має розглядатись як діяльність підприємства, спрямована на досягнення оптимального розміщення ресурсів з метою найбільш ефективного ведення господарської діяльності. Особливості комерційної діяльності виробничого підприємства проявляються в наступному:

- базується на певному поєднанні теорій менеджменту стосовно діяльності підприємства (зокрема на системному та ситуаційному аналізі, цільовому та інноваційному підходах до управління тощо); підприємство при цьому розглядається як відкрита соціально-економічна та матеріально-речовинна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів – розвитку підприємства в довгостроковій перспективі;

- зосереджується на вивченні умов, у яких функціонує підприємство. Завдяки цьому вдається створювати адекватні наявним умовам системи стратегічного управління, що відрізнятимуться одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища;

- концентрує увагу на необхідності збору та застосування баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дають змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації;

- засновується на прогнозуванні наслідків рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію відповідним розподілом ресурсів, встановленням ефективних зв'язків та формуванням стратегічної поведінки персоналу;

- передбачає застосування певних інструментів і методів розвитку підприємств, а саме: формулювання цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю тощо;

- створює передумови для створення такої системи управління, яка дає змогу функціонувати організації у стратегічному режимі, що, у свою чергу, забезпечує її існування в довгостроковій перспективі [22, с.27].

Серед науковців відсутній єдиний підхід щодо визначення сутності та значення комерційної діяльності сучасних підприємств, при цьому одні вчені для опису діяльності підприємств використовують поняття «комерційна функція підприємств», а інші – «комерційна діяльність підприємств» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Наукові підходи щодо трактування понять «комерційна діяльність» та «комерційна функція»**

Прізвище науковців	Сутність підходу
Панкратов Ф. та Серьогіна Т. [42, с. 34]	комерційна діяльність – це сукупність торгових процесів щодо здійснення актів купівлі-продажу з метою отримання прибутку
Виноградова С. [20, с. 25]	комерційна функція підприємств полягає у застосуванні комплексу прийомів та методів, що забезпечують максимальну вигідність будь-якої торгової операції для кожного з партнерів з урахуванням інтересів кінцевого споживача
Гуняков Ю. [29, с. 13]	комерційна функція підприємств сукупність відносин з приводу актів купівлі-продажу з метою отримання прибутку на взаємовигідній основі
Осіпова Л., Сіняєва І. [41, с. 24].	комерційна діяльність – це сукупність процесів та операцій, спрямованих на здійснення купівлі-продажу товарів з метою задоволення купівельного попиту і отримання прибутку
Половцева Ф. [43, с. 18]	комерційна діяльність – це сукупність комерційних операцій, спрямованих на ефективну купівлю-продаж та доведення товарів до споживачів з орієнтацією на попит та отримання реального прибутку
Виноградської А.М. [21, с. 9]	комерційна функція – це комплекс взаємопов'язаних торгово-організаційних операцій, спрямованих на здійснення купівлі-продажу товарів та надання торгових послуг з метою задоволення попиту цільових сегментів ринку і отримання прибутку

Джерело: узагальнено автором

Аналіз даних табл. 1.1 дає змогу зробити висновок, що вони описують одні й ті самі процеси – доведення товарів від виробника до споживачів через ефективний товарно-грошовий обмін. Отже, комерційна функція підприємств належить до сфери безпосереднього його управління, а комерційна діяльність підприємств – до результатів управління. Комерційна функція підприємств

відповідає на запитання: як організувати роботу підприємств, щоб отримати прибуток. Водночас, “комерційна діяльність підприємств” відповідає на запитання: що робити, щоб отримати прибуток. Отже, перша дефініція орієнтується на організацію системи управління підприємствами, а друга – на управління діяльністю підприємств.

Отже, комерція – рушійний чинник споживчого ринку і є складовою маркетингової діяльності. Маркетинг розглядається як система у взаємодії з каналами закупівлі, руху і збуту товарів, що утворюють комерційну справу в широкому змісті цього слова. Маркетингова діяльність не обмежена задалегідь заданими межами і постійно розширює свої можливості і поле діяльності в торгівлі.

Комерційна діяльність в аграрних підприємствах проходить такі етапи становлення: відділ збуту, комерційний відділ і, нарешті, відділ по маркетингу, що узяв на себе частину функцій відділів збуту і комерційного і що відокремився в структурний підрозділ. У великих аграрних підприємствах з’явилася посада заступника директора по маркетингу, на середніх – керівника по маркетингу, була введена система маркетингового управління. Виробничо-маркетингова стратегія підприємства – це програма дій, спрямованих на досягнення довготермінових конкурентних переваг підприємства, основана на принципах гнучкості й адаптивності до змін зовнішнього середовища, інноваційності, системності та ситуаційності. Розробка виробничо-маркетингової стратегії підприємства – це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства. Реалізація стратегічних цілей здійснюється організаційними, економічними і фінансовими методами. Стратегія не залишається незмінною, вона піддається коригуванню, виходячи з мінливих кількісних і якісних показників зовнішнього і внутрішнього середовища, а також виникаючих нових вимог ринку. Основними завданнями стратегії комерційної діяльності є такі:

- визначення цілей та напрямів діяльності підприємства;
- координація різних напрямів діяльності;

- оцінка слабких і сильних сторін підприємства, його ринкових можливостей та загроз з боку ринку;
- визначення альтернативних варіантів реалізації напрямів діяльності підприємства;
- створення умов для ефективного розподілу продукції підприємства;
- оцінка маркетингової діяльності підприємства [27, с. 114].

Процес комерційної діяльності підприємства передбачає розробку системи планів, цілей, завдань, об'єднаних стратегією (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Схема процесу розробки виробничо-маркетингової стратегії підприємства [8, с.25]

Головний принцип виробничо-маркетингової стратегії – це пронизування комерційними діями етапів просування продукції від виробника до споживача, забезпечуючи зниження витрат обертання й одержання реального прибутку від продажу продукції. Механізм виробничо-

маркетингової стратегії будується на саморегулюванні, де визначальна роль диктується економічними і розпорядницькими методами. У результаті зароджуються сприятливі умови, що сприяють динамічному розвитку комерції. Маркетингова самозабезпеченість означає вибір способів і прийомів, спрямованих на розвиток господарської діяльності конкретного ринку. Така позиція веде до утворення цілеспрямованого виробництва і споживання продукції. Регуляторами виробничо-маркетингової діяльності є ринкове середовище і кон'юнктура ринку. Тут же відзначимо, що саме маркетинг, володіючи властивістю автономності, дозволяє регулювати обмежені матеріальні ресурси і кошти. В умовах організованого ринку комерція виступає сполучною ланкою із суб'єктами господарювання. Ринковий простір дозволяє учасникам виробничо-маркетингового обороту успішно діяти при взаємній зацікавленості і вигоді. Ціль, переслідувана суб'єктами ринку, – одержання прибутку. Його розмір залежить і забезпечується задоволенням запитів і потреб покупців у продукції [21, с. 41].

Практична (прикладна) виробничо-маркетингова діяльність ставить перед собою мету вирішення практичних задач. Вони визначаються комерційними справами, обміном, купівлею-продажем, веденням комерційних операцій, пов'язаних із просуванням продукції по каналах реалізації. Основою розвитку прикладної виробничо-маркетингової діяльності є вивчення конкретно сформованої ситуації на ринку, спираючись на досягнуту практику господарювання і ведення комерційної діяльності. Комерція в практичній діяльності знаходиться в прямому і зворотному зв'язку з внутрішнім і зовнішнім середовищем [42, с. 57].

Отже, торгівля є рушійною силою споживчого ринку та частиною маркетингової діяльності. Маркетинг розглядається як система взаємодії з каналами купівлі, переміщення та продажу товарів, що складають бізнес у широкому розумінні цього слова. Маркетингова діяльність не прив'язана до заданих меж і постійно розширює свої навички та сфери діяльності в роздрібній торгівлі.

Таким чином, виробничо-маркетингова діяльність визначає успіх підприємства у сучасному бізнес-середовищі. Це взаємозв'язок ефективних виробничих процесів та стратегічної комерційної політики, спрямованої на ринок. Забезпечення якості продукції, оптимізація витрат, гнучкість управління та ефективна маркетингова стратегія стають визначальними компонентами виробничо-комерційної діяльності. Підприємство, яке успішно поєднує виробничі та комерційні аспекти своєї діяльності, здатне адаптуватися до змін у ринкових умовах, ефективно конкурувати та досягати стабільного розвитку. Виробничо-маркетингова стратегія відіграє важливу роль у створенні конкурентних переваг, забезпечуючи підприємству стійкість та зростання в умовах динамічного бізнес-середовища.

## **1.2. Методологічні підходи до оцінювання ефективності виробничо-маркетингової стратегії підприємства**

Питання підвищення ефективності виробничо-маркетингової діяльності підприємства досить актуальне. Поряд із формуванням теоретико-методичних аспектів формування виробничо-маркетингової діяльності науковці дедалі частіше в своїх роботах досліджують проблему оцінки її ефективності. З розвитком економічних відносин виникла потреба формування методики оцінки ефективності виробничо-маркетингової стратегії підприємства, у тому числі й аграрних формувань.

Основними показниками, які доцільно використовувати для оцінки ефективності виробничо-маркетингової стратегії підприємства є такі:

1. Рентабельність продажу – цей коефіцієнт показує, який прибуток з однієї гривні продажу отримало підприємство. Визначається як відношення чистого прибутку до виручки від реалізації:

$$P_n(n) = \frac{ЧП(n)}{ВР(n)}, \quad (1.1)$$

де  $R_{\Pi}(n)$  – коефіцієнт рентабельності продажу відповідної продукції;

$ЧП(n)$  – чистий прибуток від реалізації відповідної продукції, грн;

$ВР(n)$  – виручка від реалізації відповідної продукції, грн.

2. Рентабельність капіталу – характеризує наскільки ефективно підприємство використовує власний капітал. Показник визначається відношенням чистого прибутку до середньорічної вартості власного капіталу:

$$R_{K}(n) = \frac{ЧП(n)}{[ВК_{\Pi}(n) + ВК_{K}(n)] / 2}, \quad (1.2)$$

де  $R_{K}(n)$  – коефіцієнт рентабельності капіталу;

$ЧП(n)$  – чистий прибуток від реалізації продукції, грн;

$ВК_{\Pi}(n)$  – власний капітал на початок року, грн;

$ВК_{K}(n)$  – власний капітал на кінець року, грн.

3. Рентабельність витрат – показує наскільки ефективні витрати на виробництво та реалізацію продукції.

$$R_{B}(n) = \frac{ЧП(n)}{C(n)}, \quad (1.3)$$

де:  $R_{B}(n)$  – рентабельність витрат;

$ЧП(n)$  – чистий прибуток від реалізації відповідної продукції;

$C(n)$  – собівартість продукції [26, с. 97].

Рентабельність аграрних підприємств безпосередньо залежить від досягнутого рівня ефективності окремих видів виробництв. Щоб знати, які саме галузі в підприємстві найбільш рентабельні, а які низькоефективні, й на основі одержаної інформації розробити заходи щодо дальшого вдосконалення галузевої структури і підвищення прибутковості виробництва, визначають показники рентабельності (крім норми прибутку) в цілому по рослинництву і тваринництву, а також по тих галузях, продукція яких набула товарну форму [22, с. 427].

При оцінці ефективності окремих галузей слід брати до уваги всі показники рентабельності, й особливо приведену масу прибутку. Якщо

користуватися лише показником рівня рентабельності, може скластися неправильна уява про економічну ефективність, а значить, і про ступінь вигідності виробництва тієї чи іншої продукції в умовах господарства. Ця обставина пояснюється тим, що один і той же рівень рентабельності може бути досягнутий за різної маси прибутку на гектар посіву. Це дає змогу об'єктивно оцінювати ступінь конкурентоспроможності кожної з галузей, приймати зважені рішення щодо вдосконалення галузевої структури підприємства і своєчасно реагувати на несприятливі зміни зовнішнього середовища. Урожайність безпосередньо прямопропорційно впливає на розмір валового збору. Підвищення урожайності на даний час є найбільш актуальною проблемою для сільськогосподарських товаровиробників, оскільки підвищення врожайності впливає не тільки на збільшення валового збору, а й відповідно на зменшення собівартості продукції. На зміну урожайності впливає ряд факторів, які можуть бути як залежними від людей, так і не зовсім їм підвладні (природно-кліматичні умови) [36, с. 251].

Важливим показником, який характеризує ефективність виробничо-комерційної діяльності підприємства є прибуток. Прибуток – це грошове вираження різниці між вартістю реалізованої продукції та витратами на її виробництво. Іншу частину чистого доходу відносили до податку з обороту, який був одним з головних складових доходу державного бюджету.

Валовий прибуток (збиток) розраховується як різниця між чистим доходом від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) і собівартістю реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг):

$$\text{ВП} = \text{ЧД} - \text{С}, \quad (1.4)$$

де ЧД – чистий дохід;

С – собівартість одиниці продукції (робіт, послуг);

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) визначається шляхом вирахування із доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) відповідних податків, зборів, знижок.

$$\text{ЧД} = \text{ВД} - \text{ПДВ} - \text{АЗ} - \text{ІВ}, \quad (1.5)$$

де ВД – валовий дохід, грн;

ПДВ – податок на додану вартість, грн;

АЗ – акцизний збір, грн;

ІВ – інші вирахування з доходу, грн.

При оцінюванні ефективності управління виробничо-комерційною діяльністю важливу роль відіграє аналіз структури собівартості продукції. Собівартість як економічна категорія являє собою відокремлену частину вартості. Основу цієї категорії становлять вартість спожитих засобів виробництва і вартість необхідного продукту. Собівартість – це грошовий вираз витрат підприємства на виробництво і реалізацію продукції.

Собівартість – один з найважливіших показників господарської діяльності аграрних підприємств, оскільки показує, у що саме обходиться господарству виробництво відповідного виду продукції і наскільки економічно вигідним воно є в конкретних природно-економічних умовах господарювання. Показник собівартості дає можливість глибоко аналізувати економічний стан підприємства і виявляти резерви підвищення ефективності виробництва. Поряд з аналізом витрат, при оцінці ефективності управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства доцільно проаналізувати його цінову політику.

Ціна – це грошовий вираз вартості товару. Вона є проявом закону вартості, який через механізм ринкових відносин, тобто через співвідношення попиту і пропозиції, коливання цін і рівня прибутку, впливає на розвиток виробництва і збільшення випуску необхідних продуктів. При цьому слід зазначити, що найбільш повно закон вартості може регулювати економічну рівновагу в умовах ринкової конкуренції товаровиробників. І навпаки, монополія окремих підприємств або держави в ціноутворенні значно зменшує дієвість економічних важелів, що зумовлюють формування найбільш сприятливих пропорцій у виробництві окремих видів продукції.

Ціна на сільськогосподарську продукцію включає собівартість і прибуток. Співвідношення складових елементів ціни характеризує її

структуру, яка відображує розподіл вартості продукції. Вона є однією з найважливіших особливостей ціноутворення, що передбачає врахування рентиутворювальних факторів при встановленні рівня закупівельної ціни. Ціна здійснює суттєвий вплив на економічну ефективність сільськогосподарського виробництва, визначає темпи розширеного відтворення і рівень життя населення. Від рівня і динаміки цін значною мірою залежать ефективність використання земельних угідь, матеріальних і трудових ресурсів, якість продукції [37, с. 38].

У ринковій економіці функціонують кілька видів ринкових цін. Головними з них є оптові й роздрібні ціни, що можуть набувати ти різної форми залежно від умов їх застосування в процесі купівлі-продажу. Оптові – це такі ціни, за якими підприємства реалізують свою продукцію великими партіями всім категоріям споживачів, крім населення. Роздрібні – це ціни, за якими населення купує товари в роздрібній торгівлі для задоволення власних потреб. Якщо товари купуються з одночасною виплатою (перерахунком) грошей, роздрібні й оптові ціни набувають форму готівкових, а якщо з відстроченням виплати – то кредитних. Оптові і роздрібні ціни мають притаманну їм структуру, що безпосередньо відбиваються на рівні цих цін. Методологія ціноутворення передбачає різні способи формування ціни продукції. Основним методом визначення оптової ціни на продукцію підприємства є метод «середні витрати плюс прибуток».

Цей метод передбачає визначення повної собівартості продукції (виробнича собівартість плюс витрати на реалізацію продукції) з урахуванням усіх статей витрат, а також обґрунтування оптимального рівня рентабельності галузі, за якого вона може ефективно розвиватися. При цьому доцільно в ціні враховувати і виплати підприємства у позабюджетні фонди. Тоді ціну пропозиції можна визначити за формулою:

$$Ц_n = \frac{ПС}{1 - K_{np}}, \quad (1.6)$$

де  $Ц_n$  – ціна пропозиції, грн.

$K_{np}$  – коефіцієнт, що забезпечує даний рівень рентабельності галузі.

Слід зазначити, що даний метод має ряд модифікацій. Наприклад, якщо підприємство бере на себе витрати на доставку продукції до пункту кінцевого призначення, то ці витрати повинні бути враховані в складі витрат на збут (метод встановлення цін із прийняттям на себе витрат на поставку). Або, визначивши ціну пропозиції, підприємство може встановити на неї певну знижку (метод встановлення цін зі знижками). Визначення ціни пропозиції (оптової ціни підприємства) є базовим, але не єдиним елементом цінової стратегії підприємства. Зі зміною зовнішнього середовища (кон'юнктури ринку, прийняттям відповідних державних нормативних актів тощо) підприємства повинні вносити необхідні корективи в механізм ціноутворення з тим, щоб забезпечити цінову конкурентоспроможність своєї продукції [69, с. 247].

Ціна є важливим інструментом аналізу виробничих та економічних параметрів діяльності підприємства. Так, за її допомогою можна визначити такий рівень урожайності окремих культур чи продуктивності тварин, за якого досягається беззбитковість виробництва. Вказаний розрахунок здійснюється на етапі складання виробничої програми і визначення планових виробничих витрат на одиницю площі посіву або на одну голову тварин.

У процесі оцінювання ефективності виробничо-маркетингової стратегії підприємства доцільно дослідити взаємозв'язок між ефективністю і конкурентоспроможністю: остання визначає можливість підприємства тривалий час відстоювати власні переважні позиції і отримувати при цьому прибуток, а економічна ефективність – одержання максимальної кількості продукції за найменших затрат праці і коштів на виробництво одиниці продукції. Ефективність виробництва, як економічна категорія відображає дію об'єктивних законів, яка виявляється в результативності виробництва. Вона показує кінцевий ефект від застосування засобів виробництва і живої праці, тобто сукупних їх вкладень. Ефективність аграрного підприємства включає не лише співвідношення результатів і витрат виробництва, в ній відбиваються також якість продукції та її здатність задовольняти ті чи інші

потреби споживача [9, с.398]. Системно–комплексний підхід до використання взаємовпливу ефективності та конкурентноздатності виробництва повинен мати реальний розвиток в сучасних умовах тому що якість багатьох видів аграрної продукції не відповідає потребам виробничо – індивідуального споживання, а, отже й вимогам до зростання обсягів продажу і рівня цін. Тобто, важливим аспектом забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств є підвищення якості їх продукції, яке передбачає уважний аналіз обсягів витрат, кількості вироблених товарів, інших напрямів виробничо-збутової діяльності.

Для визначення рівня конкурентоспроможності застосовують також такі методичні підходи: індикативний, метод ієрархій, різниць, конкурентних переваг, експертних оцінок, таксономії та ін. [17, 21].

Комплексний характер поняття конкурентоспроможності підприємства обумовлює необхідність обґрунтування системи індикаторів (критеріїв), які можуть розглядатися як ключові показники конкурентоспроможності та охоплюють найбільш важливі аспекти якості та ефективності використання потенціалу підприємства.

Як індикатори виступають такі показники та характеристики: конкурентоспроможність продукції; якість, надійність продукції; відмітні властивості товарів; імідж підприємства; відносна частка ринку; рівень витрат; методи продажів; рентабельність реалізації; темп зростання виручки від реалізації; фінансові коефіцієнти; ефективність використання ресурсного потенціалу (фондовіддача, продуктивність праці, енергоємність, ефективність технології, ефективність інформаційних ресурсів, ефективність заходів для підвищення творчої активності опалу й ін.); темпи зростання вартості підприємства; ефективність реклами і способів стимулювання збуту; компетенція та досвід персоналу; рівень плинності кадрового складу; показники екологічності виробництва; ефективність обслуговування і т. ін.

Перераховані показники можуть бути змінені та доповнені залежно від особливостей оцінюваних підприємств. Крім того, можливе їхнє групування

за структурними елементами потенціалу: показники розвитку техніко-технологічного, кадрового, інформаційного, фінансового потенціалу і т. д. У цьому випадку на початку дається кількісна оцінка індивідуальним показникам, що входять до складу групи, а потім обчислюються інтегральні групові показники. На їхній основі, залежно від методу оцінки конкурентоспроможності, може розраховуватися загальний показник конкурентоспроможності потенціалу підприємства або шляхом зіставлення з показниками підприємств-конкурентів даватися пряма оцінка рівня конкурентоспроможності за кожним напрямком. Останнє пов'язано з використанням таких індикаторних методів як методу різниць і методу рангів. Метод рангів передбачає визначення місця підприємств-конкурентів за кожним ключовим індикатором конкурентоспроможності потенціалу шляхом ранжування досягнутих значень показників. Ранжування здійснюється за правилами, однаковими для всіх оцінних індикаторів. Загальна сума рангів за всіма ключовими індикаторами дозволяє визначити підприємство – лідера досліджуваної групи, рівень конкурентоспроможності якого найвищий за критерієм мінімуму (максимуму) рангів, і аутсайдерів групи, які посіли останні місця за рівнем конкурентоспроможності. Даний метод є досить простим і не вимагає застосування спеціального математичного апарату. Індикаторами конкурентоспроможності тут можуть бути як кількісні, так і якісні показники, порівняння яких відбувається за абсолютними значеннями.

Водночас метод рангів усереднює ступінь впливу кожного з ключових індикаторів на рівень конкурентоспроможності, не дозволяє оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента. У процесі розрахунку необхідно визначити: коефіцієнт значимості, коефіцієнт питомої ваги; оцінку підприємства з аналогічними сільськогосподарськими підприємствами; відносну оцінку; ранг підприємства. Також розрахуємо рівень конкурентоспроможності базового підприємства відносно одного і другого конкурента [18, с. 325, 11, с.128].

Коефіцієнт значимості розраховується на основі ранжування показників, які відіграють важливу роль у діяльності підприємства, від найважливішого до менш важливих.

Коефіцієнт питомої ваги розраховується:

$$K_{\text{ПВ}} = \frac{K_3}{\sum K_3} \quad (1.7)$$

де  $K_{\text{ПВ}}$  – коефіцієнт питомої ваги підприємства;  $K_3$  – коефіцієнт значимості показника;  $\sum K_3$  – сума коефіцієнтів значимості показників.

Оцінка підприємства визначається на основі порівняння даних з конкуруючими підприємствами, шляхом вигідного положення.

Відносна оцінка розраховується:

$$V_{\text{ОЦ}} = O_{\text{Ц}} \times K_3 \quad (1.8)$$

де  $V_{\text{ОЦ}}$  – відносна оцінка підприємства;  $O_{\text{Ц}}$  – оцінка підприємства.

Ранг підприємства визначається:

$$P = K_{\text{ПВ}} \times V_{\text{ОЦ}} \quad (1.9)$$

де  $P$  – ранг підприємства.

Рівень конкурентоспроможності базового підприємства ( $K_{\text{БП}}$ ) порівняно з конкурентом розраховується за формулою:

$$K_{\text{БП}} = \frac{\sum V_{\text{ОЦБП}} - \sum V_{\text{ОЦК1}}}{\sum V_{\text{ОЦБП}}} \times 100\% \quad (1.10)$$

де  $\sum V_{\text{ОЦБП}}$  – сума відносних оцінок базового підприємства;

$\sum V_{\text{ОЦК1}}$  – сума відносних оцінок підприємства конкурента.

Якщо,  $K_{\text{БП}}$  від 0 до 15 – низький рівень конкурентоспроможності;

від 16 до 30 – середній рівень конкурентоспроможності;

від 30 – високий рівень конкурентоспроможності;

якщо коефіцієнт від’ємний то підприємство не конкурентне.

Завершальним етапом процесу визначення рівня конкурентоспроможності підприємства є обґрунтування висновку про рівень конкурентоспроможності об’єкта оцінки та розробка заходів, спрямованих на поліпшення або утримання конкурентних позицій.

Таким чином, для оцінювання ефективності виробничо-маркетингової діяльності підприємства необхідно застосовувати комплексну методику, при цьому доцільно розраховувати показники рентабельності, а також оцінювати конкурентоспроможність продукції та підприємства в цілому.

### **Висновки щодо розділу 1**

1. Стратегія виробничо-маркетингової діяльності визначається комплексним підходом до управління, який об'єднує виробничі та маркетингові аспекти для досягнення конкурентних переваг та стійкого розвитку підприємства. Ця стратегія враховує, що ефективне виробництво та успішна комерційна діяльність є взаємозалежними та взаємовпливаючими компонентами успіху.

2. На виробничому рівні, стратегія визначається плануванням та реалізацією оптимальних виробничих процесів. Оптимізація виробництва спрямована на ефективне використання ресурсів, зменшення витрат, підвищення якості продукції та швидше реагування на зміни вимог ринку. Технологічні інновації, автоматизація та стандартизація грають важливу роль у досягненні цих цілей.

3. У контексті маркетингу, стратегія виробничо-комерційної діяльності визначається вибором ефективних стратегій просування продукції, визначенням цінових політик, розробкою маркетингових кампаній та взаємодією з клієнтами. Розвиток бренду, вивчення ринкових тенденцій та активна участь у рекламних заходах є ключовими компонентами цієї стратегії.

4. Сполучення цих двох аспектів дозволяє підприємству створити унікальну пропозицію для ринку та визначити своє конкурентне перевагу. Поєднання ефективного виробництва з вдалим маркетингом дозволяє підприємству не лише виготовляти якісні продукти, але і ефективно їх реалізовувати, привертаючи та утримуючи клієнтів.

5. Стратегія виробничо-маркетингової діяльності повинна бути гнучкою та адаптивною до змін на ринку та внутрішнього середовища підприємства. Вона стає важливим інструментом для досягнення підприємством своїх стратегічних цілей, визначаючи його успіх у довгостроковій перспективі.

6. Ефективність виробничо-комерційної діяльності підприємства базується на ринковому попиті. Купівля та доставка товарів передбачає проведення досліджень ринку та організацію закупівельної діяльності на основі побудови партнерських відносин з виробниками та продуктами. Виробнича та збутова стратегія залежить від зовнішніх та внутрішніх факторів, що складаються з потреб ринку на поточний та майбутній період.

7. Для розробки ефективної виробничої та маркетингової стратегії для сільськогосподарських компаній цілі повинні бути чітко сформульовані, щоб оптимально пов'язати можливості ринкової ситуації з дослідницьким та виробничим, збутовим та сервісним потенціалом компанії; Правильно плануйте всі маркетингові заходи та ефективно їх організуйте для досягнення цієї мети. розробити найбільш оптимальну виробничо-збутову систему, що забезпечує повне задоволення споживачів та досягнення мети сільськогосподарського підприємства; ефективний моніторинг, аналіз та оцінка всієї комерційної діяльності компанії, постійно адаптуючи її цілі, інструменти та методи; своєчасне оперативне втручання в ході агрокомерційних процесів, пов'язаних із мінливими обставинами та ситуацією; Заохочуйте ефективну роботу всіх працівників, які займаються комерційною діяльністю, з метою досягнення максимальної творчої віддачі.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНЮВАННЯ ДОСЯГНУТОГО РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

#### 2.1. Діагностика показників ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства

Досліджуване приватне сільськогосподарське підприємство є типовим представником аграрного сектору Полтавського району, розташованого за 16 км від міста Полтава. Район входить до складу Придніпровської низовини, конкретно – Полтавської рівнини, займаючи 4,4 % області з площею 1259,89 км<sup>2</sup>. Він перетинає магістралі республіканського і європейського значення та має розвинуту інфраструктуру.

Сільськогосподарські землі становлять 93,5 тис. га, переважно представлені чорноземами. Регіон має виражену промислову базу, включаючи п'ять родовищ нафти, газу та газоконденсату. Економіко-географічне положення Полтавського району сприяє його розвитку, а клімат є помірно-континентальним. Для цієї території характерний помірно-континентальний клімат, середня кількість опадів становить 480-520 мм, середня температура влітку – 19-23 °С, взимку – (-8-10 °С). Однак, останнім часом, зміни в погодних умовах негативно впливають на сільське господарство. Засоби води в ґрунтах становлять 17018 м, а чорноземи типові малогумусні важкосуглинки, розташовані на плоских вододільних терасах, є найбільш поширеними. Таким чином, природні умови створюють сприятливий фундамент для сільськогосподарської діяльності, яка є домінуючою галуззю Полтавського району, де підприємство розташоване у лісостеповій зоні достатньої вологості.

Важливість організаційної та управлінської структури визначається їхнім ключовим впливом на ефективність та стійкість функціонування будь-

якої організації. Ефективна організаційна структура сприяє оптимальному розподілу обов'язків та відповідальності між підрозділами, забезпечуючи логічний та ефективний хід робочих процесів. Управлінська структура визначає систему прийняття рішень, розподіл компетенції та взаємодію між керівництвом і підлеглими. Досягнення стратегічних цілей організації неможливе без чіткої управлінської структури, що забезпечує раціональне використання ресурсів та швидке реагування на зміни в середовищі (додатки А, Б, В). Отже, обидві структури взаємодіють для забезпечення гнучкості, ефективності та адаптивності організації в умовах сучасного бізнес-середовища.

Підприємство, яке було створено на базі колективного сільськогосподарського підприємства, зазнало реорганізації в 2013 році, формуючи свою структуру та склад земельних угідь шляхом об'єднання майна та підприємницької діяльності громадян з метою здобуття прибутку. Попередньо, до 2013 року, це підприємство діяло у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Головним ресурсом аграрного підприємства є земля. Земля відіграє важливу роль у діяльності аграрного підприємства і має різноманітні значення, які визначають успішність його функціонування. Земля є основним ресурсом для вирощування рослин, таких як зернові, овочі, фрукти та інші. Якість ґрунту та його родючість впливають на урожайність і якість продукції. Для аграрних підприємств, які займаються тваринництвом, земля використовується для пасовищ та трав'яних насаджень, що є джерелом кормів для худоби. Земля може використовуватися для забезпечення пасовищ, а також для будівництва необхідних споруд. Збереження природного різноманіття та екосистем є однією з важливих функцій землі на аграрних підприємствах. Здорова екосистема сприяє збереженню родючості ґрунту та зменшенню ризику виникнення шкідників. Земельні ресурси визначають економічну стійкість аграрного підприємства. Оптимальне використання землі, її родючість та якість є ключовими факторами у виробництві сільськогосподарської продукції та визначають прибутковість

підприємства. Земля є основою для життя сільських громад, забезпечуючи робочі місця, житло та доступ до продуктів. Успішна сільськогосподарська діяльність позитивно впливає на соціальний розвиток та благополуччя сільських територій. Усі ці аспекти визначають важливість землі як ключового ресурсу для аграрних підприємств і взагалі для сталого розвитку сільськогосподарського сектору. Забезпеченість досліджуваного підприємства земельними ресурсами характеризують дані табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Склад і структура сільськогосподарських угідь  
у підприємстві, 2018 – 2022 рр.**

Вид земельних угідь	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+, -)	відносне відхилення, %
Сільськогосподарські угіддя, га	4110	4076	4014	3974	3979	-131	-3,2
у т. ч. рілля	3914	3880	3818	3778	3783	-131	-3,3
Сінокоси та пасовища	196	196	196	196	196	0	0
Рівень розораності сільськогосподарських угідь, %	95,2	95,2	95,2	95,1	95,1	-0,1	x

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить, що земельна площа підприємства складала у 2022 р. 3979 га, що на 131 га менше, ніж у 2018 р., починаючи із 2013 р. відбувається поступове скорочення площі земельних і сільськогосподарських угідь підприємства, це пов'язано із організаційно-правовими змінами. Площа ріллі складала у 2022 р. 3979 га, що складає 95,1 %. Такий рівень розораності є високим, це негативний чинник, враховуючи те, що у господарстві розвивається тваринництво, для розвитку якого потрібні більші площі сінокосів та пасовищ. У досліджуваному підприємстві частка цих угідь становить лише 4,9 % (196 га). Протягом 2018-2022 рр. їх площа фактично не змінювалась.

Персонал є невід'ємною складовою успішної діяльності будь-якого підприємства, маючи низку важливих функцій та значущий вплив на його результативність. Компетентний та досвідчений персонал володіє

необхідними навичками і знаннями для ефективного виконання своїх обов'язків. Професійна експертиза сприяє якісному виконанню завдань та досягненню поставлених цілей. Мотивовані та задіяні працівники можуть приносити інновації та креативні рішення. Творчий потенціал персоналу сприяє впровадженню нових ідей, покращенню процесів та зміцненню конкурентоспроможності підприємства. Ефективно взаємодіючий персонал створює сприятливу атмосферу для командної роботи. Колективність дозволяє вирішувати завдання більш швидко та ефективно, сприяючи взаємному розвитку та взаємопідтримці. Кваліфікований персонал у сфері управління є ключем до успіху. Керівники, здатні мотивувати, делегувати та ефективно керувати командою, сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Участь працівників у формуванні корпоративної культури сприяє створенню єдиної команди, яка віддана спільним цілям та цінностям.

Отже, персонал виступає важливою складовою, визначаючи успіх та стабільність підприємства через свою експертизу, мотивацію та здатність пристосовуватися до змін в бізнес-середовищі. Розглянемо динаміку показників чисельності персоналу підприємства (додаток Д).

На основі аналізу даних додатку 3 можна зробити висновок, що у господарстві у 2022 р. порівняно з 2018 р. загальна середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 24 особи (9,2 %), у тому числі зменшилась чисельність адміністративного персоналу на 3 особи (11,5 %). Такі зміни відбулись завдяки автоматизації та оптимізацією системи управління в господарстві. Щодо основного сільськогосподарського виробництва, то в цій галузі працює 215 осіб, з яких 117 осіб (54,4 %) працює в рослинництві, 98 осіб (45,6 %) – у тваринництві. Враховуючи виробничу структуру підприємства, така структура зайнятості є оптимальною. Протягом 2018-2022 рр. структура чисельності працівників, зайнятих у сільському господарстві змінилась на 2,0 %. Техніко-технологічна база для діяльності підприємства включає в себе машини та обладнання, відомі як активна частина основних засобів. Проведемо аналіз наявності виробничих засобів та показників їх використання (табл. 2.2).

**Динаміка забезпеченості підприємства основними та оборотними засобами та ефективності їх використання, 2018 – 2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. у % до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Нематеріальні активи на початок року	1157	1157	1041	929	663	-494,0
Нематеріальні активи на кінець року	1157	1041	929	663	547	-610,0
Вартість основних засобів на початок року	72489	90156	96386	44690	48449	-24040,0
Вартість основних засобів на кінець року	90156	96386	108197	48449	55197	-34959,0
Середньорічна вартість основних засобів	81322,5	93271	102291,5	46569,5	51823	-29499,5
Вартість оборотних засобів на початок року	66697	66620	69952	77018	82476	15779,0
Вартість оборотних засобів на кінець року	66620	69952	77018	82476	113952	47332,0
Середньорічна вартість оборотних засобів	66658,5	68286	73485	79747	98214	31555,5
Фондозабезпеченість	1958,6	2269,4	2509,6	1160,2	1304,1	-654,6
Фондоозброєність праці	341,7	395,2	467,1	213,6	238,8	-102,9
Забезпеченість основних засобів оборотними	0,82	0,73	0,72	1,71	1,90	1,1
Фондомісткість	0,77	0,89	0,86	0,37	0,36	-0,4
Фондовіддача	1,30	1,12	1,17	2,71	2,81	1,5
Коефіцієнт обороту оборотного капіталу	1,584	1,527	1,623	1,580	1,481	-0,1
Тривалість одного обороту, днів	230	239	225	231	246	15,9

Як свідчать дані табл. 2.2, середньорічна вартість основних засобів у підприємства у 2022 р. порівняно з 2018 р. скоротилась на 24040 тис. грн (на 33,2 %), досягнувши на кінець 2022 р. 55197 тис. грн. Вартість нематеріальних активів є невеликою – 663 тис. грн у 2022 р., що на 494 тис. грн, або 42,7 %, менше в порівнянні із 2018 р. Показники фондозабезпеченості та фондоозброєності праці є високими, досягаючи у 2022 р. відповідно 1294,6 тис. грн та 238,8 тис. грн, що свідчить про високий

рівень технічної оснащеності праці та переважаючий інтенсивний тип розвитку підприємства. Однак ці показники суттєво зменшуються в динаміці, вказуючи на зниження ефективності використання земельних і трудових ресурсів підприємства. Показник фондоддачі зріс і склав у 2022 р. 2,81 грн, тоді як фондоємність становила 0,36 грн і має тенденцію до зростання. Тривалість одного обороту оборотних засобів у господарстві у 2022 р. порівняно з 2018 р. збільшилась на 15,9 %, досягнувши показника у 2022 р. на рівні 246 днів. Зменшити тривалість оборотності оборотних активів у сільському господарстві вкрай складно у зв'язку з особливостями технологічного процесу. Проте, цього можна досягти, зменшуючи дебіторську заборгованість, що є особливо актуальним у періоди значної інфляції, яка зараз має місце в економіці України.

Відбувається збільшення середньорічної вартості активів підприємства (додаток Е). У 2022 р. вартість активів становила 15064 тис. грн, це на 1503,5 тис. грн, або на 1 % більше, ніж порівняно із 2018 р. Найбільшу питому вагу в структурі активів складають оборотні активи – 65,2 % (98214 тис. грн) у 2022 р., варто зауважити, що до 2020 р. у господарстві була наявна важка структура активів, так як у структурі активів переважали основні засоби. У підприємстві практично відсутні нематеріальні активи, що є негативним в сучасних умовах (рис. 2.1).

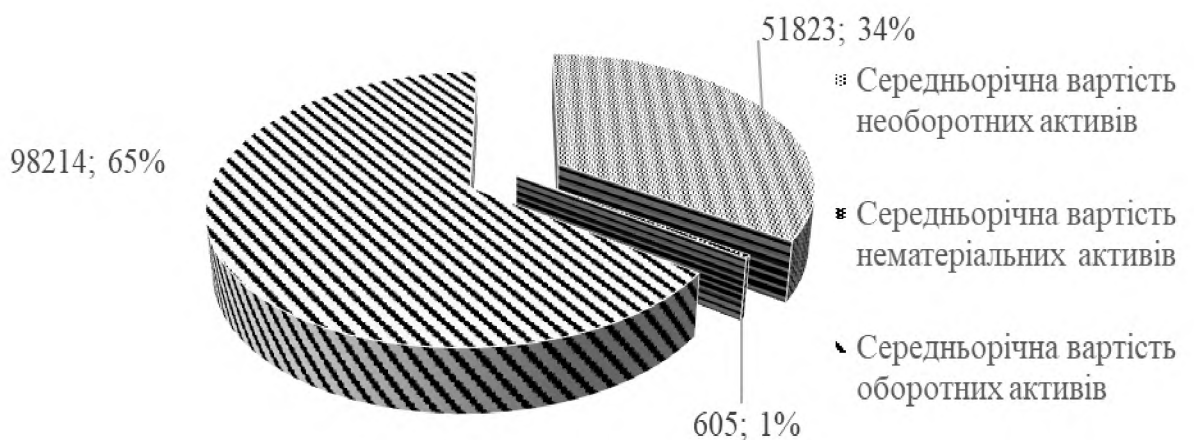


Рис. 2.1. Структура активів підприємства, 2022 р.

Розглянемо склад та структуру оборотного капіталу об'єкта нашого дослідження (додаток Є). Наявність та структура оборотних активів визначають ефективність фірми. При аналізі оборотних активів підприємства видно, що загальна вартість оборотного капіталу у 2022 р. зросла на 71 % порівняно із 2018 р. Слід відзначити, що оборотні засоби збільшуються швидше, ніж оборотні активи підприємства. Зростання вартості оборотного капіталу обумовлене збільшенням вартості запасів (79,2 %), які у структурі оборотного капіталу складають 72,3 %. На другому місці знаходиться дебіторська заборгованість за розрахунками (16,1 %), а на третьому – поточні біологічні активи (10,7 %). Серед запасів найбільший вагомий внесок має готова продукція (43,1 %), що є типовим для сільськогосподарських підприємств, які часто спрямовані на продаж продукції навесні.

Для оцінювання ефективності діяльності підприємства необхідно аналізувати товарної продукції, за цим показником також можна визначити спеціалізацію підприємства (табл. 2.3). Як свідчать показники табл. 2.3, у досліджуваному господарстві найбільш розвинутою галуззю є рослинництво, її питома вага складає 64,9 %, тваринництво становить 35,1 %. Це господарство є диверсифікованим, вирощує близько десяти сільськогосподарських культур, проте з кожним роком стає все більш помітною залежність від монокультур. Як і в більшості підприємств такого типу найбільшу питому вагу складає дохід від реалізації кукурудзи на зерно – 22 %, на другому місці дохід від реалізації молока – 20,7 %, на третьому – від реалізації соняшнику (20,5 %). Також у підприємстві вирощуються такі культури, як пшениця, жито, ячмінь, горох, ріпак, овочі, з тваринництва розвиваються: свинарство, скотарство, бджільництво. Підприємство має свою кормову базу, яка насамперед формується із багаторічних трав, а також кормових культур, ця кормова продукція іде на внутрішні потреби. Оптимальне визначення спеціалізації та поєднання галузей та напрямів діяльності підприємства є базисом для ефективної стратегії підприємства та основою для прийняття основних управлінських рішень.

**Динаміка складу і структури товарної продукції  
підприємства (у порівняльних цінах), 2018–2022 рр.**

Назва продукції	Обсяг реалізації, ц						Вартість товарної продукції в середньому за 5 років, тис. грн	Питома вага до загального підсумку, %	Місце продукції за питомою вагою
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	У середньому за 5 роки			
Продукція рослинництва	x	x	x	x	x	x	52417,9	64,9	x
у тому числі: зернові та зернобобові - всього	86263	93991	118520	97652	74867	94258,6	30776,1	38,1	x
з них: пшениця	26929	14169	28131	29374	20203	23761,2	7406,8	9,2	4
кукурудза на зерно	39099	64312	83166	52391	40382	55870	17765,0	22,0	1
жито	-	-	12	471	-	241,5	71,3	0,1	11
ячмінь	9623	7451	1906	9898	11836	8142,8	2415,7	3,0	9
горох	10487	8056	5305	5307	2441	6319,2	3090,7	3,8	8
овес	125	3	-	211	5	86	26,5	0,0	13
соняшник	21298	15928	26564	22585	15167	20308,4	16587,9	20,5	3
соя	1053	197	-	-	-	625	521,4	0,6	10
ріпак (озимий і ярий)	4162	2863	6074	4440	7440	4995,8	4516,6	5,6	7
овочі відкритого ґрунту	59	4	46	14	36	31,8	16,0	0,0	14
Продукція тваринництва	x	x	x	x	x	x	28367,5	35,1	x
приріст живої маси великої рогатої худоби	2711	2353	2987	2194	2274	2503,8	5762,7	7,1	6
свиней	2789	2870	2329	2341	1956	2457	5866,5	7,3	5
молоко	38350	38382	39660	37468	37275	38227	16691,8	20,7	2
мед, кг	4,75	9,42	8,18	11,5	7,15	8,2	46,5	0,1	12
Продукція сільського господарства і послуги	x	x	x	x	x	x	80785,4	100,0	x

Проаналізуємо прибутковість в розрізі основних видів продукції підприємства (табл. 2.4). Прибутковість є однією з найважливіших характеристик фінансової стійкості та успішності підприємства. Цей аспект грає ключову роль у визначенні його конкурентоспроможності та можливості здійснення інновацій. Важливість прибутковості проявляється в кількох аспектах, що визначають успіх підприємства.

**Динаміка показників прибутку від реалізації 1 ц сільськогосподарської  
продукції підприємства, 2018-2022 рр., грн**

Види продукції	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Зернові та зернобобові	72,6	173,2	223,5	134,6	132,2	182,1
з них озима пшениця	49,2	102,3	179,6	116,4	124,8	253,7
кукурудза на зерно	152,4	208,2	261,7	161,0	-	х
жито	-	-	-206,3	-1,1	1,5	2,3
ячмінь ярий	18,4	136,2	70,0	5,2	0,3	1,5
горох	125,6	157,4	49,5	1,5	18,5	-107,1
Соняшник	201,3	515,0	505,9	3175,5	667,4	331,6
Соя	177,1	303,6	-	-	-	-
Приріст живої маси великої рогатої худоби	-962,3	-1683,3	-1272,1	-81,0	-75,8	х
свиней	-543,4	-284,1	-647,7	-116,5	-112,6	х
Молоко	35,1	108,0	181,5	81,8	83,8	238,7
Мед	-3395,8	904,9	-613,2	110,5	275,0	-8,1

По-перше, прибутковість є важливим показником фінансової стабільності. Здатність генерувати прибуток свідчить про те, що підприємство здатне оплатити свої зобов'язання, включаючи виплату кредитів, заробітну плату працівникам та інші витрати. Це стає фундаментом для подальшого розвитку та інвестування в нові можливості. По-друге, прибутковість є стимулом для привертання інвесторів та залучення капіталу. Інвестори оцінюють не лише поточні доходи підприємства, а й його потенціал для майбутнього росту. Висока прибутковість створює додатковий інтерес серед інвесторів та може бути основою для залучення нових інвестицій, які сприятимуть подальшому розвитку.

По-третє, прибутковість є основою для інновацій та досліджень. Здатність генерувати прибуток надає підприємству фінансові ресурси для впровадження нових ідей, технологій та стратегій. Прибуткове підприємство може інвестувати в дослідження та розвиток, створюючи тим самим конкурентні переваги та виходячи за межі стандартних ринкових рішень.

Виходячи з даних табл. 2.4 можна зробити висновок про зростання прибутковості більшості видів сільськогосподарської продукції у підприємства. Так, у цілому прибуток від реалізації зернових та зернобобових культур у 2022 р. порівняно із 2018 р. збільшився в 1,8 рази і становив у 2022 р. 132,2 грн/ц. Найбільш прибутковим є соняшник – 667,4 грн/ц. Високими є прибутки від реалізації сої – 233,2 грн/ц, кукурудзи на зерно – 153,9 грн/ц, озимої пшениці – 124,8 грн/ц. Найбільш прибутковими дані культури були у 2021 р. Прибутковість молочної галузі становила у 2022 р. 83,8 грн/ц, що у 2,4 рази більше, ніж у 2018 р. Найвищим прибуток від реалізації 1 ц молока був у 2020 р. і становив 181,5 грн/ц. М'ясне скотарство та свинарство було збитковим протягом всього періоду.

## **2.2. Діагностика ефективності поточної виробничо-маркетингової стратегії підприємства**

При виборі концепції управління підприємством потрібно враховувати чинники формування виробничо-комерційної стратегії, серед яких вирішальне значення мають: постачальники, які забезпечують підприємство ресурсами для виробництва, серед яких необхідно знайти тих, хто надасть найкращу якість за найменшу плату; посередники, які оцінять свої послуги за прийнятну ціну; технологічне вивчення процесу виробництва, а також застосування на практиці передових новаторських технологій; соціально-економічні чинники, коли необхідно враховувати потреби ринку, а також цінову політику виробленої продукції підприємства. Саме від цього чинника залежить цінова стратегія, яку вибере підприємство; апаратні ресурси і можливості самого підприємства; основна концепція, яка обрана підприємством, її цілі та шляхи до їх досягнення. Для того, щоб спростити процес формування виробничо-комерційної стратегії, її можна умовно розбити на етапи, а її завдання – на низку підвидів. Загальна стратегія полягає у прийнятті головної концепції, яка буде лежати в основі діяльності

та розвитку підприємства, вибір профілю роботи, а також визначення географічних рамок діяльності. Крім того, при її виборі необхідно враховувати особливості освоюваного ринку, державні програми в обраній галузі, а також нюанси законодавства.

Важливим етапом аналізу ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства є оцінка середовища функціонування об'єкта, а саме можливостей, які воно може використати. Для цього доцільно провести SWOT-аналіз. Це – метод стратегічного планування, що полягає у виявленні факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації та поділі їх на чотири категорії: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози). Сильні (S) і слабкі (W) сторони є факторами внутрішнього середовища об'єкта аналізу, тобто тим, на що сам об'єкт здатний вплинути (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Аналіз сильних і слабких сторін підприємства,  
у середньому за 2018-2022 рр.**

Сильні сторони	Слабкі сторони
висока якість продукції, що сприятиме задоволенню потреб споживачів;	низька платоспроможність українського споживача протягом багатьох років;
тривалий досвід роботи на ринку даної галузі в різноманітних умовах;	сильний податковий тиск на підприємство в силу існуючого законодавства України;
широка клієнтурна база підприємства, що склалася на даний момент;	не високий технологічний рівень виробничої бази підприємства;
зниження матеріальних витрат на виробництво за минулий період;	низький рівень життя великої маси населення країни;
можливість надання послуг з доставки продукції підприємства;	незадовільний стан навколишнього середовища в державі.
планування здійснення активної маркетингової політики керівництвом;	
розташування підприємства на території великого транспортного вузла – Полтавського району.	

Можливості (O) і загрози (T) є факторами зовнішнього середовища (тобто тим, що може вплинути на об'єкт ззовні і при цьому не контролюється об'єктом). Проаналізуємо зовнішні можливості та загрози досліджуваного об'єкта (табл. 2.6).

**Аналіз зовнішніх можливостей і загроз підприємства,  
у середньому за 2018-2022 рр.**

Можливості	Загрози
можливість розширення виробництва за рахунок власних виробничих потужностей підприємства;	недовіра споживачів до реклами у засобах масової інформації знизить ефективність витрат на рекламу.
позитивні тенденції зміни середнього попиту на продукцію, що випускається підприємством, за останній кілька років;	непослідовне, поспішне прийняття законодавчих актів владою країни;
утримання лідерства в ціновій політиці, що призводить до залучення основної маси споживачів;	загроза виснаження резервних фінансових можливостей підприємства, необхідних на оплату податків;
можливість розширення ринків збуту без організації власних торгових точок;	нестабільність курсу національної валюти може знизити прибутковість внутрішніх поставок;
зниження витрат на виробництво дає можливість знижувати і робити більш конкурентоспроможну ціну реалізації, і так само збільшити прибутковість виробництва;	підвищення цін на матеріали, упаковку, етикетки та інші необхідні супутні товари може скоротити прибутковість і викликати необхідність підвищення цін на продукцію;
незначна кількість сильних конкурентів організації, які займаються науково-дослідною діяльністю	

Завдання SWOT-аналізу – дати структурований опис ситуації, щодо якої потрібно прийняти якесь рішення. На основі проаналізованих сильних та слабких сторін, зовнішніх можливостей та загроз побудуємо матрицю SWOT-аналізу, яка зображена в додатку Ж.

Отже, проведений аналіз діяльності підприємства дозволив сформулювати ефективну стратегію, яка найбільше підходить для даного підприємства. Керівництву підприємства необхідно впровадити «Стратегію зростання», тому що у підприємства стабільне положення на ринку, продукція користується попитом. Так само ця альтернатива є найбільш зручною, тому що цілі розвитку, коригуються по мінливим умовам, що є менш ризиковано. З обраної стратегічної альтернативою найбільш точно пов'язується еталонна стратегія розвитку ринку, що відноситься до групи стратегій концентрованого зростання, тому що організація прагне розширити свій ринок за рахунок проникнення на нові географічні ринки.

Для утримання позицій на ринку, забезпечення збуту виробленої продукції підприємство вдається до маркетингових заходів, що сприяють

ефективному функціонуванню суб'єкта господарювання. Врахування головних ознак відмінності між маркетингом і збутом дозволяє по-новому підійти до визначення економічної сутності маркетингової діяльності, чітко розмежовувати витрати маркетингу і збуту, більш ефективно проводити облік даних витрат та оптимізувати управління маркетинговою діяльністю підприємства в цілому.

Ефективність виробничо-маркетингової діяльності підприємства визначається насамперед в показниках конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність досліджуваного підприємства може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображує ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів. Конкурентами даного підприємства можна вважати підприємства, які мають подібні параметри розміру та спеціалізацію. Розрахуємо показники конкурентоспроможності підприємств (табл. 3.1 додатку 3).

Розрахуємо коефіцієнт конкурентоспроможності досліджуваного підприємства:

$$ВД=0,31 \times 5 + 0,19 \times 5 + 0,4 \times 5 + 0,1 \times 5 = 5;$$

$$ФП=0,29 \times 5 + 0,2 \times 5 + 0,36 \times 15 + 0,15 \times 5 = 8,6;$$

$$ЕЗ=0,37 \times 5 + 0,29 \times 5 + 0,21 \times 5 + 0,14 \times 5 = 5,05;$$

$$ККП=0,15 \times 5 + 0,29 \times 8,6 + 0,23 \times 5,05 + 0,33 \times 10 = 7,7.$$

Отже, досліджуване підприємство має найвищі показники конкурентоспроможності порівняно з двома конкурентами майже за всіма критеріями. Тому можна зробити висновок, що виробнича та маркетингова діяльність підприємства є достатньо ефективною. Найбільші переваги досліджуване підприємство має порівняно з другим підприємством, однак, порівняно із першим підприємством, базове підприємство має нижчі показники конкурентоспроможності. тому у формуванні подальшої виробничо-

маркетингової стратегії підприємству доцільно розвивати сильні сторони та використовувати зовнішні можливості.

Для проведення факторного аналізу чинників ефективності виробничо-маркетингової діяльності підприємство доцільно використати комплексну методику, яка враховуватиме більшість чинників, що зумовлює рівень конкурентоспроможності. Для цього скористатися методом рангів. В аналізі будуть використані виробничі та споживчі чинники. До виробничих, на нашу думку, доцільно віднести ресурсний потенціал, показники ефективності його використання, фінансові показники діяльності підприємства, частки ринку, платоспроможності та інші. До споживчих – якість та ціну продукції, ширину каналів реалізації, кількість видів продукції. Для визначення відносного рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства у якості конкурента ми обрали першого конкурента, яке має подібні параметри розміру та розвитку з базовим підприємством. Метод рангів передбачає розрахунок коефіцієнта значимості, коефіцієнта питомої ваги; оцінку підприємства з аналогічним об'єктом; відносну оцінку; визначення рангу підприємства. Результати розрахунку представлені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

### Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства, 2022 р.

Показника	КЗ	КПВ	Базове підприємство			Конкурент 1		
			ОЦ	ВОЦ	Р	ОЦ	ВОЦ	Р
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Виробничі:								
Валова продукція, тис. грн	6	0,039	2	12	0,471	1	6	0,235
Вартість основних виробничих засобів, тис. грн	14	0,092	2	28	2,562	1	14	1,281
коефіцієнт оновлення основних засобів	13	0,085	2	26	2,209	1	13	1,105
Фондовіддача, грн	7	0,046	1	7	0,320	2	14	0,641
Фондозабезпеченість, тис. грн	10	0,065	2	20	1,307	1	10	0,654
Вартість оборотних засобів, тис. грн	16	0,105	1	16	1,673	2	32	3,346
Середньорічна чисельність працівників, осіб	15	0,098	1	15	1,471	2	30	2,941
Продуктивність праці, тис. грн	8	0,052	1	8	0,418	2	16	0,837
Площа сільськогосподарських угідь, га	9	0,059	1	9	0,529	2	18	1,059

Продовж. табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Прибуток, тис. грн	4	0,026	1	4	0,105	2	8	0,209
Рівень рентабельності, %	5	0,033	1	5	0,163	2	10	0,327
Частка ринку, %	11	0,072	1	11	0,791	2	22	1,582
Споживчі:								
Середня ціна реалізації молока, грн/ц	3	0,020	2	6	0,12	1	3	0,06
Середня ціна реалізації зерна, грн/т	2	0,013	2	4	0,052	1	2	0,026
Якість продукції, бал з 10	1	0,007	2	2	0,013	1	1	0,007
Кількість видів продукції	12	0,078	1	12	0,941	2	24	1,882
Ширина каналів реалізації, од.	17	0,111	2	34	3,778	1	17	1,889
Сума	153	1,000	25	213	16,804	26	237	18,020

За даними табл. 2.7 розраховано рівень конкурентоспроможності підприємства відносно конкурента 1, він дорівнює 10,1 %. Таке значення показника свідчить про те, що підприємство має середній рівень конкурентоспроможності. Кращі значення досліджуване підприємство має по виробничій групі показників. Виходячи з даних табл. 2.7 можна побудувати графік порівнянь споживчих та економічних показників і таким чином визначити позицію кожного підприємства. Для цього визначимо координати положення підприємств у системі координат (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Визначення максимальних і мінімальних точок графіку позиціонування підприємства, 2022 р.**

Показники	Виробничі	Споживчі
Максимальне значення	14,22	4,78
Мінімальне значення	12,02	3,80
Середнє значення	13,12	4,29
Базове підприємство	14,32	3,80
Конкурент 1	12,02	4,78

Найвищий ранг за виробничими показниками має базове підприємство, але за споживчими показниками лідирує його конкурент (рис. 2.1).

Отже, для підвищення рівня конкурентоспроможності досліджуваному підприємству насамперед доцільно звернути увагу на споживчі показники, зокрема асортимент продукції, цінову конкурентоспроможність, широту каналів реалізації, а також якість продукції.

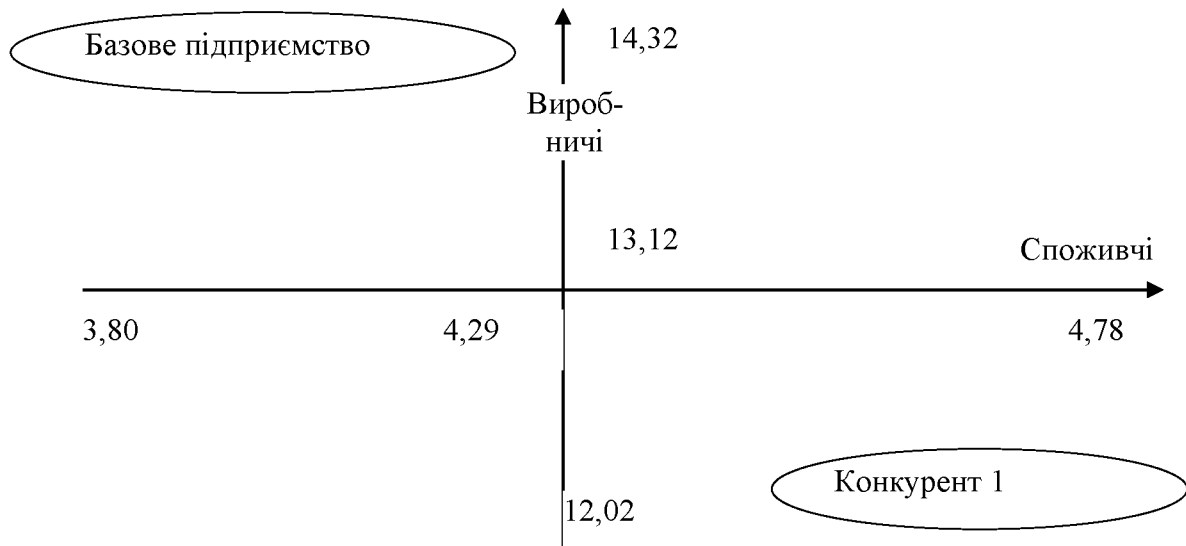


Рис. 2.1. Карта позиціювання підприємства, 2022 р.

За допомогою кореляційно-регресійного аналізу визначимо вплив урожайності кукурудзи на зерно, яка є основною сільськогосподарською культурою у господарстві, на прибуток від її реалізації. Вплив урожайності на фінансово-економічний результат діяльності підприємства показує прояв масштабу виробництва (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Статистичні дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу взаємозв'язку прибутку та урожайності кукурудзи на зерно у підприємстві, 2018-2022 рр.**

Роки	Результативна ознака прибуток, грн/ц	Факторна ознака урожайність, грн/ц
	У	Х
2018	105,84	98,4
2019	38,13	86,8
2020	108,00	56,1
2021	52,91	102,1
2022	67,90	152,6

За даними табл. 2.9 здійснимо аналіз впливу урожайності на витрати на 1 ц зерна за допомогою кореляційно-регресійний аналізу в середовищі MS Excel у випадку прямолінійної залежності між показниками, що математично виражається рівнянням прямої ( $y = a + bx$ ). Обчислення за допомогою ПЕОМ

(додаток К) визначають залежність між витратами на 1 ц виробленої продукції і урожайністю і описується такою функцією:

$$y = 65,96 + 0,56 x \quad (2.1)$$

Дане рівняння показує, що при зміні урожайності зернових культур на 1 ц/га, прибуток 1 ц зерна кукурудзи підвищиться на 0,56 грн. Коефіцієнт кореляції становить 0,582, що свідчить про суттєвість зв'язку досліджуваних показників та вказує на прямий зв'язок між цими ознаками.

Таким чином, на ефективність виробничо-маркетингової діяльності підприємства впливає низка чинників, зокрема політика управління витратами, структура виробництва, робота економістів, зокрема в напрямку маркетингу, цінова та збутова політика. Підприємство має середній рівень конкурентоспроможності. Основними напрямками виробничо-комерційної стратегії має бути пошук резервів зниження витрат, удосконалення технології виробництва, розширення маркетингових функцій.

## **Висновки до розділу 2**

1. Підприємство володіє необхідними ресурсами для ефективної діяльності та використовує їх інтенсивно, спрямовуючи зусилля на отримання синергетичного ефекту. Проте система використання ресурсів має недоліки, такі як неефективне використання земельних ресурсів (обмежене вирощування лише двох інтенсивних культур), а також низькі показники фондівіддачі та тривалості обороту оборотних засобів. Ці недоліки повинні бути виправлені у першочерговому порядку при розробці ресурсної стратегії. Спостерігається тенденція до зменшення площі сільськогосподарських угідь підприємства, що виникає внаслідок його реорганізації. Зменшення чисельності працівників, зокрема в адміністративній сфері, свідчить про оптимізацію управління.

2. У досліджуваному господарстві найбільш розвинутою галуззю є рослинництво, її питома вага складає 64,9 %, тваринництво становить 35,1 %. Це господарство є диверсифікованим, вирощує близько десяти сільськогосподарських культур, проте з кожним роком стає все більш помітною залежність від монокультур.

3. Спостерігається зростання прибутковості більшості видів сільськогосподарської продукції у підприємства. Прибуток від реалізації зернових та зернобобових культур у 2022 р. порівняно із 2018 р. збільшився в 1,8 рази і становив у 2022 р. 132,2 грн/ц. Найбільш прибутковим є соняшник – 667,4 грн/ц. Високими є прибутки від реалізації сої – 233,2 грн/ц, кукурудзи на зерно – 153,9 грн/ц, озимої пшениці – 124,8 грн/ц. Найбільш прибутковими дані культури були у 2021 р. Прибутковість молочної галузі становила у 2022 р. 83,8 грн/ц, що у 2,4 рази більше, ніж у 2018 р. Найвищим прибуток від реалізації 1 ц молока був у 2020 р. і становив 181,5 грн/ц. М'ясне скотарство та свинарство було збитковим протягом всього періоду.

4. Керівництву підприємства необхідно впровадити «Стратегію зростання», тому що у підприємства стабільне положення на ринку, продукція користується попитом. Так само ця альтернатива є найбільш зручною, тому що цілі розвитку, коригуються по мінливим умовам, що є менш ризиковано. З обраної стратегічної альтернативою найбільш точно пов'язується еталонна стратегія розвитку ринку, що відноситься до групи стратегій концентрованого зростання, тому що організація прагне розширити свій ринок за рахунок проникнення на нові географічні ринки.

5. Рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства відносно основного конкурента дорівнює 10,1 %. Таке значення показника свідчить про те, що базове підприємство має середній рівень конкурентоспроможності. Кращі значення досліджуване підприємство має по виробничій групі показників.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧО-МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Організаційно-економічна модель системи стратегічного управління виробничо-маркетинговою діяльністю підприємства**

Одним із ключових чинників, який безпосередньо впливає на збільшення обсягів виробництва продуктів харчування, є зрошуване землеробство, площа якого за роки незалежності зменшилася в Україні майже в чотири рази, а ефективність вирощування зернових і олійних культур на штучно зволожуваних земельних масивах знизилася до рівня, який не стимулює подальше їх виробництво. На початок 90-х рр. площа зрошуваних земель в Україні становила 2,6 млн. га, або 8 % від площі ріллі. У той період була найвищою ефективність використання поливного клину: майже на 80 % площі зрошуваних угідь фактична урожайність відповідала проектному її рівню, а виробництво на них сільськогосподарської продукції становило до 20 % загального обсягу по державі. У регіонах із розвиненою іригацією цей показник був значно вищим. Так, у Херсонській області частка продукції, одержаної на поливних землях (25,6% ріллі), становила 46%, Запорізькій (13,4% ріллі) – 30, Одеській (11,2% ріллі) – 29, Миколаївській (11,1% ріллі) – 28%. У Кримській автономії на зрошуваних землях (29,2% орних земель) вирощували 76 % кормів, 90 % овочів, близько 70 % фруктів. Рівень результативності іригаційного господарювання характеризує динаміка середньої урожайності основних сільськогосподарських культур, яка суттєво вища на зрошуваних землях порівняно із звичайними.

Нині іригаційна система України знаходиться в негативному стані. Зрошувані системи використовуються лише в південних регіонах, при цьому, іригаційні споруди потребують оновлення. Територія земель підприємства не належить до зон посушливого клімату, втім зміни клімату, які зумовлюють

посушливу погоду в літні місяці вимагають змін технологій, оснований на іригації. Вагоме значення для розвитку правового регулювання зрошуваного землеробства мало прийняття в січні 2000 р. Закону України «Про меліорацію земель». Закон регламентував повноваження органів виконавчої влади та місцевого самоврядування щодо регулювання відносин у сфері меліорації та порядок її проведення, визначив завдання щодо експлуатації систем та обов'язки з використання, зокрема і зрошуваних земель. Користувачі та власники меліорованих площ зобов'язані забезпечувати одержання високих урожаїв сільськогосподарських культур, зберігати і відтворювати родючість ґрунтів, біологічне різноманіття і екологічну рівновагу в навколишньому природному середовищі.

Існуюча меліоративна система загальнодержавного значення, зокрема магістральні та міжгосподарські канали, трубопроводи, насосні станції, гідротехнічні споруди, захисні дамби (балансовою вартістю 10,5 млрд. грн) могли подати воду для поливу сільськогосподарських культур на площі близько 2 млн.га (додаток Л). Проте технічний стан внутрішньогосподарських меліоративних систем, які перебувають на балансі сільськогосподарських підприємств та у комунальній власності, може дозволити поливати лише близько 950 тис. га земель, а фактично поливається – 650 тис. га, або третину наявної площі зрошення. Основними причинами такої ситуації слід вважати: недостатню фінансову підтримку розвитку зрошення державою, недосконалу систему кредитування, відсутність часткової компенсації вартості дощувальної та іншої меліоративної техніки, незбалансованість цін на сільськогосподарську та промислову продукцію. Структура посівних площ на поливних землях нині не відповідає науковим рекомендаціям (табл. 3.1), різко скоротилося внесення добрив, гостро постала проблема забезпечення кваліфікованими фахівцями. Нині світовий тренд суспільного розвитку характеризується переходом економік передових країн від четвертого – індустріального устрою, через п'ятий, постіндустріальний, що характеризується високим розвитком інформатики і телемеханіки, до шостого – технологічного.

**Структура посівних площ на зрошувальних землях України, 1975 р.,  
1984 р., 2022 р.**

Культури	Посівна площа, тис. га			Структура посівних площ, %			Структура посівних площ у кожній групі, %		
	Роки			Роки			Роки		
	1975	1984	2022	1975	1984	2022	1975	1984	2022
Зернові усього	375	716	120,6	31,1	34,1	33,9	100,0	100,0	100,0
пшениця озима	195	276	42,8	16,2	13,2	12,0	52,0	38,5	35,5
кукурудза	54	246	42,9	4,5	11,7	12,1	14,4	34,4	35,6
рис	38	35	12,7	3,1	1,7	3,6	10,1	4,9	10,5
ячмінь озимий	15	41	7,3	1,2	2,0	2,1	4,0	5,7	6,1
ячмінь ярий	58	87	6,1	4,8	4,1	1,7	15,5	12,2	5,1
інші	15	31	8,8	1,2	1,5	2,5	4,0	4,3	7,3
Технічні усього	28	102	200,4	2,3	4,9	56,3	100,0	100,0	100,0
цукрові буряки	11	24	4,2	0,9	1,1	1,2	39,3	23,5	2,1
соняшник	13	18	44,8	1,1	0,9	12,6	46,4	17,6	22,4
соя	1,5	51	134,4	0,1	2,4	37,8	5,4	50,0	67,1
інші	2,5	9	17,0	0,2	0,4	4,8	8,9	8,8	8,5
Картопля та овочеваштанні	197	236	23,7	16,3	11,2	6,7	100,0	100,0	100,0
картопля	33	34	4,2	2,7	1,6	1,2	16,8	14,4	17,7
овочі	150	182	18,6	12,4	8,7	5,2	76,1	77,1	78,5
інші	14	20	0,9	1,2	1,0	0,3	7,1	8,5	3,8
Кормові усього	607	1044	11,1	50,3	49,8	3,1	100,0	100,0	100,0
кормові корепеплоди	59	86	0,1	4,9	4,1	0,0	9,7	8,2	0,9
кукурудза на силос та зелений корм	176	268	3,0	14,6	12,8	0,8	29,0	25,7	27,0
багаторічні трави	266	467	6,7	22,0	22,3	1,9	43,8	44,7	60,4
однорічні трави	96	126	1,3	8,0	6,0	0,4	15,8	12,1	11,7
інші	10	97	-	0,8	4,6	-	1,6	9,3	-
Усього посівів	1207	2098	355,8	100,0	100,0	100,0	x	x	x

Провідну роль при цьому відіграють, зокрема і в сільському господарстві, високі технології, що стрімко поширюються завдяки розвитку інноваційної сфери, де відбувається якісне перетворення науково-технічного продукту в ринковий товар з новими споживчими властивостями. Сучасні технології дедалі більшою мірою зорієнтовані на задоволення індивідуальних потреб, тому на перший план виходять соціальні й економічні характеристики інновацій, що особливо актуально в умовах українських реалій. Стосовно інноваційної модернізації інфраструктури іригаційних систем у підприємстві, то, передусім, слід здійснити такі заходи:

- поглиблено проаналізувати причини значного погіршення інженерно-технічного стану меліоративних систем і розробити прогностичні сценарії та проекти розвитку;
- активно створювати й монтувати конструкції та обладнання розподільної і поливної мережі, які відповідають кращим досягненням світового науково-технічного прогресу, особливо стосовно обліку фактично використаної поливної води;
- інтенсивніше переходити до ширшого використання мобільної ресурсо- та енергозберігаючої поливної техніки, запроваджувати мікрозрошення, особливо враховуючи найбільшу ефективність підгрунтового крапельного зволоження, а також дренажні системи, які будуть адекватно відповідати поливним режимам, гідрогеологічним та еколого-меліоративним умовам масивів зрошення.

Нині основні інноваційні напрями в розвитку сільськогосподарської меліорації і, передусім, сучасного зрошувального землеробства пов'язані із покращанням інформаційного забезпечення, автоматизацією, удосконаленням технологій вирощування культур та їх поливу, багатоцільовим застосуванням досконалішої техніки, запобіганням фільтрації води в каналах, кращим використанням природних опадів, зворотних та очищених стічних вод підприємств, застосуванням новітніх матеріалів для виготовлення комплектуючих, підготовкою висококваліфікованих кадрів.

Як основний напрям інноваційних техніко-технологічних перетворень у підприємстві, особливої уваги заслуговує поширення мікрозрошення. Воно об'єднує різні способи поливу, за яких вода дозовано подається в зону найінтенсивнішого розвитку кореневої системи рослин. До мікрозрошення відносять такі способи локального зволоження ґрунту чи рослини: краплинне зрошення із наземним або підземним розміщенням поливних трубопроводів; краплинно-ін'єкційне; краплинно-імпульсне; мікродощування (підкороноване, надкороноване та комбіноване); мікроструминне зрошення. Характерними технологічними ознаками наведених способів є локальне зволоження ґрунту

в зоні розвитку основної маси кореневої системи рослин без поверхневого стоку, або фільтрації води у глибинні шари ґрунту, та подача ресурсу малими дозами під відносно низьким, порівняно із системами дощування, тиском. Можлива також подача поливної води з розчиненими в ній макро- та мікроелементами, засобами захисту рослин, стимуляторами і регуляторами росту, з урахуванням при цьому ґрунтово-кліматичних умов і біологічних особливостей розвитку сільськогосподарських культур. Такі способи зрошування дозволяють підтримувати оптимальну вологість кореневого шару ґрунту протягом вегетаційного періоду. Для виготовлення елементів систем мікрозрошення застосовують інертні до навколишнього природного середовища матеріали, перш за все полімерні. Нині, на вітчизняному ринку комплектуючих для інноваційних СКЗ працює понад 30 компаній і організацій. Основними з яких є: А.І.К. Ltd. (ТОВ «АКВАВІТА»), ЧАПК «Терра ЛТД», ТОВ «Уніфермаг», компанія «Нетафім», ЗАТ «Агріматко-Україна», НПП «Іригаційні системи».

Порівняно з традиційними способами штучного зволоження ґрунтів (дощуванням, поливом борознами і смугами, затопленням) мікрозрошування має такі основні переваги:

- можливість освоєння площ зі складним рельєфом (схилів до 30 градусів), а також малопродатних земель;
- не потрібне базове планування поверхні поля;
- ґрунт не перезволожується;
- зниження вимог до систем дренажу;
- відсутність поверхневого стоку, що виключає ерозію ґрунту;
- значний (від 30 до 50 % і більше) приріст урожайності культур;
- економія поливної води становить від 50 % до 5 разів, електроенергії – від 50 до 70 % і більше, добрив – від 20 до 50 %;
- ефективність використання поливної води сягає 85-98 %, оскільки ресурс подають безпосередньо до кореневмісного шару ґрунту – різко знижуються втрати води на фільтрацію та випаровування;

- високий рівень механізації та автоматизації технологічних процесів, що дозволяє забезпечити чітку контрольованість антропогенного навантаження на ґрунт та навколишнє природне середовище;
- зменшення експлуатаційних витрат на 20–30 %;
- забезпечуються оптимальні, з урахуванням фізіологічних потреб рослини, витрати води і добрив, що зумовлює кращу якість продукції;
- краще живлення рослин унаслідок подачі розчинених добрив безпосередньо в кореневу зону:
- зменшення обсягів застосовуваних засобів захисту рослин унаслідок істотного зменшення забур'яненості й ураження рослин грибковими і бактеріальними хворобами;
- виключення впливу швидкості вітру на процес зрошення;
- можливість проведення агротехнологічних робіт синхронно з проведенням поливів у будь-який час;
- можливість використання слабомінералізованих вод, непридатних для поливу іншими способами зрошення;
- зменшення трудових затрат на будівництво, експлуатацію, а також технічне обслуговування систем завдяки високій готовності вузлів і автоматизації управління процесом зрошення.

Слід зазначити, що значна економія поливної води при краплинному зрошенні досягається встановленням відповідності поливної норми і величини водоспоживання рослин, усуненням розсіювання поливної води та малою площею евапотранспірації, відсутністю поверхневого стоку ресурсу і його інфільтрації в глибинні шари ґрунту, обмеженням розвитку бур'янів, конкурентних у боротьбі за воду. Інноваційні розробки щодо розвитку крапельного зрошення особливо активно проводяться в Інституті водних проблем і меліорації НААН (ІВПіМ). За кризових умов, завершено ряд технічних розробок, здатних конкурувати з іноземними аналогами: датчик вологості ґрунту, принципово новий тип краплинного водовипуску, пристрій для промивання поливних трубопроводів, програматор автоматизованого

управління процесом поливу, контролер промивання фільтрів, технічні засоби підготовки води і комплект з'єднувальних деталей, система управління процесом поливу на основі трьохпровідної лінії зв'язку, безтраншейний укладач та збирач поливних трубопроводів. Проаналізуємо витрати на вирощування сої при крапельному зрошенні (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Проект виробничих витрат на 1 га сої при крапельному зрошенні у підприємства, 2024 р.**

Найменування витрат	Один. виміру	Кількість	Вартість, грн	Питома вага, %
Заробітна плата з нарахуванням	грн	-	1664,52	7,52
Пально-мастильні матеріалами	л	-	1244,15	5,62
дизельне пальне	л	59,7	1194	5,40
мастила	кг	1,7	50,15	0,23
Насіння (I репрод.)	кг	125	1250	5,65
Мінеральні добрива, всього	кг	500	2210	9,99
у т.ч. аміачна селітра	кг	350	1870	8,45
суперфосфат гран.	кг	200	1340	6,06
Нітрагін	порц./га	1	102,35	0,46
Пестициди, всього	-	-	4733,5	21,39
у т.ч. дуал голд	л	2,8	909,65	4,11
базагран	л	8	1140,77	5,15
Бі-58 новий	л	2	477,79	2,16
Фастак	л	0,2	132,67	0,60
Абакус	л	2,5	906,57	4,10
Фронт'єр оптіма	л	2,4	1166,05	5,27
Меліоративні витрати	грн	-	1576,5	7,12
Витрати на зрошення	грн	300,5	300,5	1,36
Вода	м <sup>3</sup>	4200	2276	10,28
Електроенергія	кВт/год	508	474,8	2,15
Амортизація	грн	-	280	1,27
Поточний ремонт	грн	-	300,56	1,36
Транспорт	грн	-	49,9	0,23
Орендна плата за землю	грн	-	1500	6,78
Всього прямих затрат	грн	-	17962,8	81,17
Накладні витрати	грн	-	4167,51	18,83
Разом витрат	грн	-	22130,3	100,00

Як свідчать дані табл. 3.2, витрати на меліорацію та зрошення при вирощуванні сої складають 1576,5 грн/га і 300,5 грн/ц, вони складають відповідно 7,12 % і 1,36 % у структурі сукупних витрат підприємства. Варто відмітити, що найбільшу питому вагу у структурі витрат при вирощуванні сої у

підприємства займають витрати на пестициди – 21,39 %. При меліорації підприємство не має потреби збільшувати обсяги внесення мінеральних добрив, оскільки при якісному зволоженні дієвість добрив підвищується, що позитивно відобразиться на урожайності, а також забезпечить економію витрат на придбання додаткових доз добрив.

Щодо зернових культур, то при вирощуванні озимої пшениці з використанням меліорації, ці витрати складуть 1236,5 тис. грн – 8,43 %, а витрати на зрошення – 300,5 тис. грн, або 2,05 % (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Проект виробничих витрат на 1 га озимої пшениці при крапельному зрошенні підприємстві, 2024 р.**

Найменування витрат	Один. виміру	Кількість	Вартість, грн	Питома вага, %
Заробітна плата з нарахуванням	грн	-	1233,57	8,41
Пально-мастильні матеріалами		-	1873,95	12,77
дизельне пальне	л	185,89	1717,8	11,71
мастила	кг	5,2	156,15	1,06
Насіння (1 репродукція)	кг	200	840	5,73
Мінеральні добрива, всього	кг	650	3380	23,04
у т.ч. аміачна селітра	кг	350	1870	12,75
суперфосфат гран.	кг	300	1510	10,29
Пестициди, всього	-	-	1031,54	7,03
у т.ч. вітавакс 200 фф	кг	2,5	599,25	4,08
гранстар про	кг	0,02	143,12	0,98
тілт 250 ЕС	кг	0,5	289,17	1,97
Меліоративні витрати	грн	-	1236,5	8,43
Витрати на зрошення	грн	300,48	300,5	2,05
Вода	м <sup>3</sup>	1200	936	6,38
Електроенергія	кВт/год	320	992	6,76
Амортизація	грн	-	280	1,91
Поточний ремонт	грн	300,56	300,56	2,05
Транспорт	грн	-	49,9	0,34
Орендна плата за землю	грн	-	500	3,41
Всього прямих затрат	грн	-	12954,5	88,30
Накладні витрати	грн	-	1716,13	11,70
Разом витрат	грн	-	14670,7	100,00

Загальні витрати на вирощування озимої пшениці у підприємстві при крапельному зрошенні становитимуть 14670,7 грн. Питома вага вартості мінеральних добрив у структурі собівартості озимої пшениці становить

23,04 %, на другому місці знаходяться паливно-мастильні матеріали – 12,77 %. Побудова іригаційних систем потребує суттєвих капіталовкладень, що зумовлюють збільшенню витрат на виробництво сільськогосподарської продукції. Разом з тим, зрошення сприяє суттєвому підвищенню урожайності культур та кращому засвоєнню добрив (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Економічна ефективність крапельного зрошення, пропонованого до впровадження у підприємстві, 2024 р.**

Показники	При зрошенні	Без зрошення	Абсолютне відхилення, +,-
<b>Соя</b>			
Площа посівів, га	380	380	0,00
Урожайність зерна, ц/га	39	28,4	10,60
Валовий збір, ц	14820	10792	4028,00
Реалізаційна ціна, грн/ц	1000	1000	0,00
Вартість валової продукції, тис. грн	14820	10792	4028,00
Прибуток, тис. грн	5965,9	4167,9	1798,07
Рентабельність, %	67,4	62,9	4,46
Собівартість 1 ц зерна, грн	597,44	613,8	-16,36
Повна собівартість, тис. грн	8854,1	6624,1	2229,93
<b>Озима пшениця</b>			
Площа посівів, га	400	400	0,00
Урожайність зерна, ц/га	70	59,60	10,40
Валовий збір, ц	28000	23840	4160
Реалізаційна ціна, грн/ц	392,00	392,00	0,00
Вартість валової продукції, тис. грн	10976,0	9345,3	1630,7
Прибуток, тис. грн	6742,4	5359,2	1383,2
Рентабельність, %	159,26	134,45	24,81
Собівартість 1 ц зерна, грн	151,20	167,20	-16,00
Повна собівартість, тис. грн	4233,6	3986,0	247,6

З аналізу даних табл. 3.4 можна зробити висновок про ефективність запровадження іригаційної системи підприємстві. У розрахунку на 380 га та 400 га відповідно (дану площу пропонується відвести підприємству у 2021 р. на зрошення сої і озимої пшениці) витрати на вирощування сої становитимуть 8854,1 тис. грн, при цьому, собівартість 1 ц сої становитиме 597,44 грн/ц. Економічний ефект від зрошення становитиме 2229,93 тис. грн. Доцільним для підприємстві є зрошення озимої пшениці, яке сприятиме зростанню урожайності даної культури до 70 ц/га. Собівартість 1 ц становитиме

167,2 грн/ц. Загальний економічний ефект становитиме 3181,3 тис. грн. Таким чином, впровадження іригаційних систем у підприємстві є доцільним як з екологічної, так і з економічної точки зору. У перспективі підприємству доцільно застосовувати зрошення для кукурудзи та інших культур, що вирощуються у господарстві.

Отже, основою дальшого розвитку сільського господарства і збільшення виробництва сільськогосподарської продукції є високоефективне використання землі та підвищення її продуктивності. В умовах, коли земельні фонди обмежені, а потреби населення в сільськогосподарській продукції постійно зростають, підвищення економічної ефективності використання землі в сільському господарстві набуває першочергового значення. Отже, виробнича програма у підприємстві має ґрунтуватися на основі дотримання науково обґрунтованої системи ведення сільського господарства, яка передбачає послідовне здійснення заходів з підвищення родючості ґрунту, поліпшення якісного стану сільськогосподарських угідь, їх охорони від водної та вітрової ерозії й інших руйнівних процесів, а також створення сприятливих агротехнічних та організаційних умов для одержання високих урожаїв за найменших витрат праці та коштів на одиницю сільськогосподарської продукції.

У сучасних умовах господарювання одним із провідних напрямів забезпечення прибутковості підприємстві є оптимізація структури посівної площі товарних культур з метою раціонального використання сільськогосподарських земель, відновлення і підвищення родючості ґрунту. Для цього оцінюють економічну ефективність цих культур, використовуючи такі показники: урожайність, реалізаційну ціну, витрати на 1 ц посіву, затрати праці на 1 ц, прибуток з 1 га посіву. З цією метою пропонуємо удосконалити структуру посівних площ у підприємстві, що забезпечить отримання максимальної виручки від реалізації продукції за допомогою засобу «Пошук рішення». Дані щодо планової врожайності, собівартості та ціни реалізації наведені в додатку М.

У господарстві планується посіяти пшеницю, гречку, кукурудзу на зерно, ячмінь, соняшник, сою, ріпак озимий на площі, яка не перевищує 3778 га. Необхідно визначити такі площі посіву сільськогосподарських культур, щоб прибуток був максимальним, враховуючи вимоги до виручки від реалізації продукції рослинництва, обсягу посівної площі та затрат на працю.

$$Z = 48,9 \times 542,1 \times 0,858 x_1 + 32,7 \times 507,7 \times 0,816 x_2 + 42,9 \times 542,1 \times 0,693 x_3 + 88,9 \times 774,7 \times 0,945 x_4 + 15,6 \times 623,9 \times 0,965 x_5 + 23,6 \times 386,0 \times 0,885 x_6 + 26,7 \times 754,8 \times 0,913 x_7 + 20,4 \times 950,6 \times 0,974 x_8 + 142 \times 7012,6 \times 0,345 x_9 + 29,3 \times 668,6 \times 0,916 x_{10}.$$

Система обмежень та розрахунок наведені в додатку Т. Шляхом побудови математичної моделі задачі у середовищі MS Excel та використання засобу «Пошук рішення» отримано наступний варіант оптимізації: максимальний обсяг виробництва ( $Z_{\max}$ ) становить 287 млн. грн при значеннях змінних  $x_1 = 574$ ,  $x_2 = 171,3$ ,  $x_3 = 76,9$ ,  $x_4 = 1067,4$ ,  $x_5 = 56,0$ ,  $x_6 = 56,8$ ,  $x_7 = 175,5$ ,  $x_8 = 549$ ,  $x_9 = 515$ ,  $x_{10} = 535$  га. Економічний ефект від оптимізації розраховано і представлено в додатку М. Очікується збільшення валового прибутку від реалізації продукції рослинництва на 28682,4 тис. грн, що перевищує фактичний показник на 4392,6 тис. грн.

### **3.2. Удосконалення системи стратегічного управління маркетингом**

Одним із перспективних шляхів економічного зростання підприємства є удосконалення системи стратегічного управління маркетингом на інноваційній основі. Інноваційні перебудови на сучасному етапі розвитку суб'єктів господарювання можуть не лише забезпечити високі показники економічного розвитку, але й підвищити конкурентоспроможність сучасних

підприємств, їх експортний потенціал, а також допоможуть вирішити економічні, екологічні, соціальні проблеми. Стратегічне управління маркетингом є однією з основних складових процесу забезпечення успішного функціонування підприємства. Вибір стратегічних альтернатив розвитку підприємства можна представити у вигляді схеми (рис. 3.1).

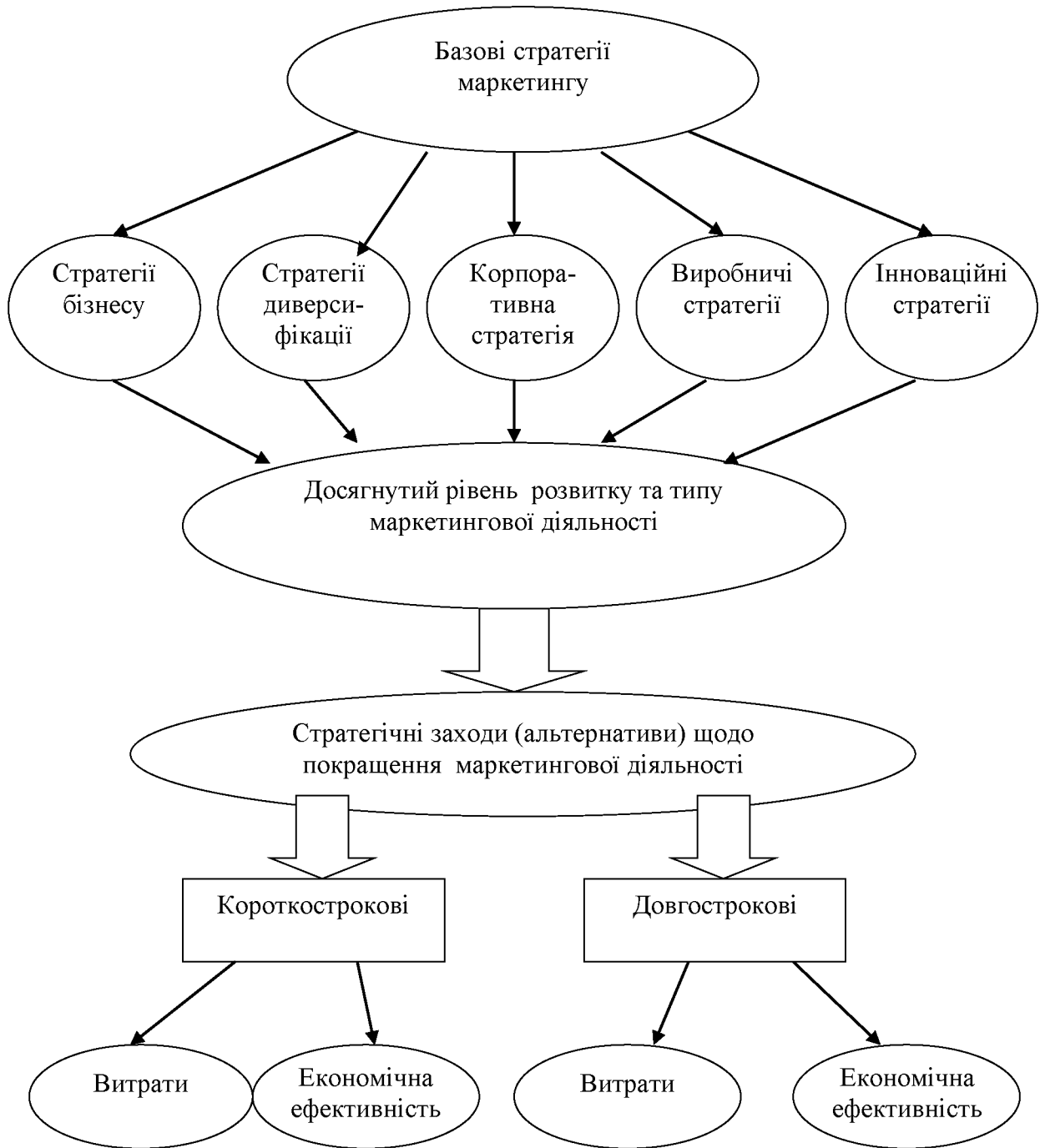


Рис. 3.1. Проектована схема вибору альтернатив стратегічного управління маркетингом у підприємстві, 2024 р.

Сучасні економічні умови вимагають інтенсивної інноваційної діяльності у сфері маркетингу, ефективної організації досліджень та розробок, нововведень, зниження інноваційних ризиків, стратегічного управління маркетингом кожного підприємства. Стратегічне управління маркетингом в аграрній сфері в нашій державі на сьогоднішній день перебуває на етапі становлення. Основні чинники, що обмежують впровадження стратегічного управління маркетингом в українських підприємствах: невизначеність ринкового середовища господарювання; великі витрати на організацію планування та реалізацію стратегію, зокрема, на дослідження ринку та впровадження стратегічних змін; відсутність кваліфікованих спеціалістів відповідного профілю; небажання менеджменту вищої ланки займатися проблемами стратегічного розвитку.

Перш за все, слід визначити досягнутий рівень розвитку у підприємстві або ж дослідити, які саме стратегії маркетингу використовує підприємство. Далі необхідно розробити стратегічні заходи щодо покращення управління маркетингом, тобто визначити основні орієнтири руху підприємства. Ці альтернативи розвитку можуть бути короткостроковими та довгостроковими.

Стратегічні альтернативи характеризуються певними витратами на їх здійснення та економічною ефективністю від впровадження. Базові стратегії підприємства поділяються на: стратегії бізнесу, стратегії диверсифікації, корпоративні стратегії, виробничі та інноваційні стратегії. Кожна із стратегічних альтернатив має свої характерні заходи (табл. 3.5).

Підприємство не є піонером, досліджує новинки конкурентів, випускає подібну продукцію згодом, слідкує за поведінкою споживачів, що свідчить про захисну інноваційну стратегію. Підприємству доцільно обрати імітаційну інноваційну стратегію – копіювання технології виробництва підприємств – лідерів аграрного ринку. Таким чином, проектовану стратегію управління маркетингом можна представити у вигляді схеми (рис. Н. 1 додатку Н). У процесі здійснення своєї діяльності підприємство задовольняє зростаючі потреби споживача в товарах та послугах і забезпечує формування прибутку.

**Сутність альтернатив стратегічного управління маркетингом  
підприємства, 2024 р.**

Характеристика досягнутого рівня розвитку	Стратегічне управління маркетингом (напрямок руху)
Стратегія обмеженого зростання – цілі розвитку встановлюються «від досягнутого» і коригуються за зміни умов.	Стратегія зростання
Стратегія диференціації – ПП «ім. Калашника» не є лідером за інноваційними технологіями, обмежене у фінансових ресурсах, відстає у технологіях.	Стратегія диференціації – пропонувати товари з кращими за конкурентів якостями;
Стратегія вузької спеціалізації (фокусування на одному сегменті ринку).	Стратегія диверсифікації – розширювати асортимент продукції
Продуктово-асортиментна диверсифікація, класична – асортиментний ряд продукції ПП «ім. Калашника» недостатньо широкий в межах кожної номенклатури продукції.	Диференціація товару – поглиблене розширення асортименту продукції.
Виробнича диверсифікація – На даний момент підприємство не поглиблює асортимент продукції	Максимально розширити асортиментний ряд основної продукції
Захисний тип інноваційної стратегії – не є підприємством-піонером, досліджує новинки конкурентів, випускає подібну продукцію згодом, слідкує за поведінкою споживачів.	Імітаційна інноваційна стратегія

У процесі формування моделі стратегічного управління потенціалом дане підприємство має вирішувати такі завдання:

- вивчення ринку товарів;
- інноваційна діяльність (впровадження технічних, організаційних нововведень, освіта працівників);
- визначення обсягу товарообігу та його структури, збалансування виробничих потужностей з обсягом товарообігу;
- організація закупівлі і збуту товарів;
- післяпродажний сервіс;
- соціальна діяльність (забезпечення належних умов праці, мікроклімату);

– стратегічне і поточне планування, облік і звітність, ціноутворення, система оплати праці, ресурсне забезпечення, зовнішньоекономічна і фінансова діяльність.

Отже, досліджуване підприємство – диверсифіковане підприємство, однак з кожним роком його спеціалізація поглиблюється. Таким чином, у підприємстві проявляються елементи стратегії фокусування (зосередження зусиль на одному із сегментів ринку та на певних видах продукції). Підприємство фокусує виробничі зусилля на кукурудзі та соняшнику. Орієнтація на «вузьку спеціалізацію», «вузьке коло споживачів» та «низькі витрати» може за зміни кон'юнктури ринку звести нанівець переваги від зміни такої стратегії; конкуренти можуть знайти у межах цільової групи споживачів нові цільові групи та мати там успіх. Таким чином, для ефективного інноваційного розвитку необхідна розробка стратегічних альтернатив. Стратегічна альтернатива «техніко-технологічний розвиток» є обов'язковою умовою реалізації стратегії зростання, яку доцільно впровадити у ПП «ім. Калашника», вона передбачає інноваційну діяльність по розробці і впровадженню нових видів продукції, послуг, технологій, організаційних форм тощо.

Стратегічне управління маркетингом – це цілеспрямований процес, який базується на принципах комплексності і системності, спрямований на забезпечення постійного оновлення і розвитку конкурентних переваг підприємства, враховує вплив зовнішніх умов і необхідність оптимізації прибутку. Отже, система стратегічного управління маркетингом розглядається нами як система формування конкурентних переваг і конкурентного потенціалу, конкурентних стратегій, що впливають на ефективність господарської діяльності підприємства, яка визначає конкурентну позицію та ринковий статус підприємства. Об'єктивний підхід передбачає розгляд конкурентоспроможності як результат реалізації сукупності переваг (при цьому джерело переваг не є важливим) і співставлення результатів функціонування підприємств-конкурентів.

Важливим елементом пропонованої системи стратегічного управління маркетингом є пошук методів підвищення ефективності господарської діяльності, які розглядаються на рівні вибору управлінських рішень, на рівні реалізації цих рішень і на рівні дій. На рівні вибору рішень здійснюється аналіз процедур їх прийняття. Аналітичну основу ухвалення рішень складають: діагностика ситуації; характеристика основних суб'єктів аграрного ринку; формулювання принципів управління потенціалом; систематизація чинників стратегічного управління потенціалом підприємства. На рівні реалізації рішення здійснюється аналіз і контроль над вже досягнутим рівнем ефективності використання потенціалу підприємства і вплив на неї зовнішніх і внутрішніх чинників, виявляються адаптаційні властивості, а також вибираються відповідні управлінські імпульси. На рівні дій здійснюється регламентація і виконання рішень за всіма ієрархічними рівнями організаційної структури підприємства, оскільки процес стратегічного управління потенціалом охоплює усі рівні управління підприємством.

Стратегія управління маркетингом підприємства повинна базуватися на побудові та реалізації механізму управління, який охоплює такі складові елементи: об'єкт управління, цілі розвитку; у якості кількісного аналогу цілей – критерії діяльності, елементи управління – складники об'єкта управління та чинники, які впливають на досягнення поставлених цілей; інструментарій впливу на елементи управління. Механізм управління становить сукупність організаційних, мотиваційних, економічних, законодавчих способів взаємодії та узгодження інтересів усіх учасників і його формування повинно відбуватися на основі системи організаційних, мотиваційних, економічних, законодавчих механізмів.

Виходячи з проектованої моделі стратегічного управління маркетингом підприємства, можна зробити висновок, що важливим напрямком удосконалення системи стратегічного управління маркетингом є формування маркетингового потенціалу. У підприємстві, як і в більшості

сільськогосподарських підприємств, відсутня маркетингова служба. Не існує загальної стратегії маркетингу з чітким визначенням цілей і задач усієї маркетингової діяльності. Враховуючи те, що підприємство – це самостійне сільськогосподарське підприємство, яке не входить до складу інтегрованих агрооб'єднань, вважаємо доцільним створення посади маркетолога, який виконуватиме маркетингові функції. Таким чином, маркетолог у підприємстві виконуватиме такі функції:

- визначення найвигідніших і перспективних ринкових сегментів;
- визначення товарних груп і асортиментних рядів, що володіють найбільшою вірогідністю продажів;
- прогноз обсягів продажів, і тенденцій їх змін в часі по всьому життєвому циклу продукції;
- визначення оптимальних каналів збуту, методів продажу;
- формування іміджу підприємств і шляхів просування на ринок;
- контроль фінансових, кадрових, дослідницьких, конструкторських і технологічних дій підприємства відповідно до розроблених рекомендацій.

Основним завданням маркетолога є переорієнтація виробничої діяльності підприємства відповідно до підпорядкування маркетинговим цілям, тобто орієнтація на споживача. Маркетолог повинен аналізувати виробничі та фінансові можливості підприємств і на цій основі розробляти маркетингову стратегію. Специфічним напрямком формування та розвитку маркетингової діяльності підприємства є орієнтація на їх поєднання з іншими інфраструктурними елементами ринку, що забезпечить стабільні умови розвитку сільськогосподарського підприємства (табл. П.1 додатку П). Для оцінки ефективності діяльності маркетолога підприємства проведемо оцінку витрат на впровадження цієї посади та на реалізацію основних маркетингових проектів (табл. 3.6).

За рахунок введення посади маркетолога та реалізації проектів з маркетингу в досліджуваному підприємстві можна досягти зниження витрат на збут продукції.

**Витрати на впровадження посади маркетолога та реалізацію  
маркетингових проектів у підприємстві, 2024 р., тис. грн**

Види витрат	Всього витрат
Організація робочого місця (оренда приміщення, закупівля меблів (столу, крісла), канцелярські прилади, комп'ютер)	36,0
Організаційні витрати	24,0
Чисельність працівників департаменту маркетингу, осіб	1
Заробітна плата маркетологів – всього	150,0
Витрати на відрядження маркетологів, транспортні витрати	30
Витрати на реалізацію маркетингових проектів	47
<b>Всього витрат</b>	<b>287,0</b>

Необхідно виділити чинники, які є вагомими економічними резервами підвищення результативності використання збутових витрат відповідно на кожному етапі їх утворення:

1. Оптимізація витрат на управління збутом. Покращення формування витрат, пов'язаних з управлінням збутом у підприємстві, передбачає застосування прогресивних прийомів і методів організування виробництва, що дозволить мінімізувати витрати на утримання адміністративно-управлінського персоналу, витрати на оплату консультаційних послуг, судові витрати. Завдяки розвитку науково-технічного прогресу, результати його впровадження на підприємствах дають змогу значно зменшити чисельність працівників через автоматизацію ручної обробки інформації та зменшення витрат на відрядження. З метою гнучкого реагування на зміни, виробникам необхідно концентрувати свої дії на питаннях щодо виконання та впровадження передових методів організації праці, які передбачають диференціацію заробітної плати за результатами діяльності.

2. Оптимізація витрат на маркетинг. Оптимізація маркетингових витрат передбачає ефективне обґрунтування всіх витрат, пов'язаних із дослідженням ринку, рекламою та стимулюванням збуту з метою забезпечення високого конкурентного статусу підприємства. У цьому сенсі доцільно систематично проводити аналіз коштів, необхідних для здійснення цих заходів, та аналіз економічних результатів діяльності. Аналіз витрат

варто проводити регулярно для постійного контролю витрат та збитків, що дозволить виявити необґрунтовані втрати і недоцільне використання коштів на маркетингові операції. Формувати бюджет на позавиробничі витрати підприємства, пов'язані з проведенням маркетингових досліджень та рекламуванням власної продукції, необхідно за допомогою аналітичних методів маркетингу, орієнтуючись на ринкову кон'юнктуру (оптимальне значення суми маркетингових витрат прямуватиме до максимуму).

3. Оптимізація транспортних витрат на перевезення готової продукції. Оптимізація транспортних витрат на перевезення готової продукції – це скорочення витрат на одиницю продукції при постачанні продукції споживачам. У цьому випадку варто розглядати витрати, що утворюються при розподілі продукції через прямий канал збуту та опосередкований (непрямий канал із залученням залежних та незалежних посередників) та обирати оптимальне співвідношення цих каналів товароруку.

4. Пошук оптимального рівня обслуговування. Пошук оптимального рівня обслуговування ставить перед відділом збуту задачу, що вирішується через збільшення витрат на сервіс. Це в кінцевому результаті приведе до зростання конкурентоспроможності підприємства та зниження втрат, пов'язаних з розподілом продукції. В умовах «ринку покупця» суб'єктам господарювання необхідно формувати свою систему управління збутовою діяльністю відповідно до споживчого попиту. Для досягнення оптимального рівня в обслуговуванні спеціалістам відділу доцільно використати принципи логістичного сервісу, які ґрунтуються на швидкому та надійному наданні комплексу обслуговування в процесі розподілу товару (табл. П.2 додатку П).

Отже, збутові витрати – це витрати утворені службами і підрозділами підприємства, які пов'язані із здійсненням функцій, що складають зміст збутової діяльності; вони необхідні як для забезпечення функціонування системи управління збутовою діяльністю підприємства, так і для задоволення потреб споживачів. За рахунок оптимізації витрат на збут можна досягти економії в розмірі 67,4 тис. грн. Організація діяльності маркетингового сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу передбачає: побудову

та вдосконалення структури управління маркетингом; добір фахівців з маркетингу належної кваліфікації; розподіл завдань, прав і відповідальності серед працівників маркетингових служб; створення належних умов для ефективної роботи маркетингового персоналу; забезпечення ефективної взаємодії маркетингової служби з іншими службами підприємства. Таким чином, маркетингова діяльність виступає невід'ємним елементом механізму формування стратегії управління ціноутворенням сільськогосподарських підприємств. Загальний економічний ефект від сукупності заходів щодо підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства представлений даними табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Узагальнення заходів щодо підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2024 р.**

Види пропонованих стратегій	Сума, тис. грн
Стратегія меліорації посівів сої	1798,1
Стратегія меліорації посівів озимої пшениці	1383,2
Оптимізація виробничої програми на основі оптимізації посівної площі	4392,6
Створення посади маркетолога, оптимізація витрат на збут	67,4
Загальний економічний ефект	7641,3

Таким чином, пропоновані заходи можуть бути ефективно реалізовані у підприємстві. Прогнозований економічний ефект становить 7641,3 тис. грн. При цьому, доцільними до впровадження є меліорація, оптимізація виробничої програми, введення посади маркетолога. Виробничо-маркетингова стратегія визначає успішний шлях розвитку підприємства, об'єднуючи в собі ефективне виробництво та майстерну маркетингову діяльність. Ця стратегія дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, забезпечуючи високу якість продукції, одночасно враховуючи потреби та очікування цільового споживача. Завдяки виробничо-маркетинговій стратегії підприємство може досягти не лише ефективності виробництва, але і встановити стійке споживче сприйняття, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

### Висновки до розділу 3

1. У процесі розробки стратегій підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства стає очевидним, що насамперед, необхідно визначити стратегічні пріоритети розвитку, обґрунтувати організаційний механізм реалізації стратегій в існуючому середовищі, який забезпечить конкурентоспроможність підприємства та його продукції, як на зовнішньому так і на внутрішньому ринку. Методи стратегічного планування широко застосовуються у світовій практиці та спрямовані на вирішення поставлених проблем, шляхом досягнення поставлених цілей.

2. Існує необхідність забезпеченості чіткої послідовності планів, їх взаємозв'язок та структурність поставлених завдань. Загальна стратегія повинна визначати найефективніші та найраціональніші напрями використання потенціалу підприємства, що забезпечить успішний розвиток господарської одиниці та забезпечить його конкурентоспроможність на ринку. Побудова такої стратегії досить складний та ресурсоємний процес, оскільки підприємство функціонує у важкопередбачуваному середовищі і тому виникає необхідність постійного моніторингу ринку, прогнозуванні зовнішніх та внутрішніх факторів, аналізі конкурентів.

3. У підприємстві особливої уваги заслуговує поширення мікрозрошення. Воно об'єднує різні способи поливу, за яких вода дозовано подається в зону найінтенсивнішого розвитку кореневої системи рослин.

4. Необхідним є удосконалення системи стратегічного управління маркетингом. Доцільно обрати маркетингову імітаційну інноваційну стратегію – переймання досвіду у лідерів аграрного ринку. Для ефективного інноваційного розвитку необхідна розробка стратегічних альтернатив. Стратегічна альтернатива «техніко-технологічний розвиток» є обов'язковою умовою реалізації стратегії зростання, яку доцільно впровадити у підприємстві, вона передбачає інноваційну діяльність по розробці і впровадженню нових видів продукції, послуг, технологій тощо.

## ВИСНОВКИ

Виробничо-маркетингова діяльність – це діяльність підприємства, спрямована на досягнення оптимального розміщення ресурсів з метою найбільш ефективного ведення господарської діяльності. З аналізу питань ефективності виробничо-маркетингової діяльності підприємства можна зробити такі висновки:

1. Підприємство володіє необхідними ресурсами для ефективної діяльності. Спостерігається тенденція до зменшення площі сільськогосподарських угідь підприємства, що виникає внаслідок його реорганізації. Зменшення чисельності працівників, зокрема в адміністративній сфері, свідчить про оптимізацію управління.

2. У досліджуваному господарстві найбільш розвинутою галуззю є рослинництво, її питома вага складає 64,9 %, тваринництво становить 35,1 %. Це господарство є диверсифікованим, вирощує близько десяти сільськогосподарських культур, проте з кожним роком стає все більш помітною залежність від монокультур.

3. Спостерігається зростання прибутковості більшості видів сільськогосподарської продукції у підприємства. Прибуток від реалізації зернових та зернобобових культур у 2022 р. порівняно із 2018 р. збільшився в 1,8 рази і становив у 2022 р. 132,2 грн/ц. Найбільш прибутковим є соняшник – 667,4 грн/ц. Високими є прибутки від реалізації сої – 233,2 грн/ц, кукурудзи на зерно – 153,9 грн/ц, озимої пшениці – 124,8 грн/ц. Найбільш прибутковими дані культури були у 2021 р. Прибутковість молочної галузі становила у 2022 р. 83,8 грн/ц, що у 2,4 рази більше, ніж у 2018 р. Найвищим прибуток від реалізації 1 ц молока був у 2020 р. і становив 181,5 грн/ц. М'ясне скотарство та свинарство було збитковим протягом всього періоду.

4. На основі проведеного SWOT-аналізу виявлено, що у підприємстві необхідно впровадити «Стратегію зростання», тому що у підприємства

стабільне положення на ринку, продукція користується попитом. Ця альтернатива є найбільш зручною, тому що цілі розвитку, коригуються по мінливим умовам, що є менш ризиковано. З обраної стратегічної альтернативою найбільш точно пов'язується еталонна стратегія розвитку ринку, що відноситься до групи стратегій концентрованого зростання, тому що організація прагне розширити свій ринок за рахунок проникнення на нові географічні ринки.

5. Рівень конкурентоспроможності підприємства відносно основного конкурента дорівнює 10,1 %. Таке значення показника свідчить про те, що підприємство має середній рівень конкурентоспроможності. Кращі значення досліджуване підприємство має по виробничій групі показників.

Основними напрямками удосконалення виробничо-маркетингової стратегії у підприємстві є такі:

1. Як основний напрям інноваційних техніко-технологічних перетворень у підприємстві особливої уваги заслуговує поширення мікрозрошення. Воно об'єднує різні способи поливу, за яких вода дозовано подається в зону найінтенсивнішого розвитку кореневої системи рослин. Витрати на меліорацію та зрошення при вирощуванні сої складають 1576,5 грн/га і 300,5 грн/ц, вони складають відповідно 7,12 % і 1,36 % у структурі сукупних витрат підприємства. При меліорації підприємство не має потреби збільшувати обсяги внесення мінеральних добрив, оскільки при якісному зволоженні дієвість добрив підвищується, що позитивно відобразиться на урожайності, а також забезпечить економію витрат на придбання додаткових доз добрив. Щодо зернових культур, то при вирощуванні озимої пшениці з використанням меліорації, ці витрати складуть 1236,5 тис. грн – 8,43 %, а витрати на зрошення – 300,5 тис. грн, або 2,05 %

2. Запровадження іригаційної системи у підприємстві є ефективним. У розрахунку на 1000 га (дану площу пропонується відвести підприємству у 2020 р. на зрошення сої і озимої пшениці) витрати на вирощування сої

становитимуть 22130,2 тис. грн, при цьому, собівартість 1 ц сої становитиме 567,44 грн/ц. Економічний ефект від зрошення становитиме 3181,3 тис. грн.

3. Основою виробничо-маркетингової стратегії підприємства має стати оптимізація виробничої програми, яка має базуватись на основі дотримання науково обґрунтованої системи ведення сільського господарства. У підприємстві доцільно відновити вирощування гречки, яка є цінною круп'яною культурою, під її вирощування доцільно відвести площу 56 га. Серед технічних культур обґрунтованим є вирощування соняшнику, сої та ріпаку. При цьому, валовий прибуток від реалізації продукції рослинництва становитиме – 28682,4 тис. грн, що на 4392,6 тис. грн більше фактичного показника.

4. У підприємстві необхідним є удосконалення системи стратегічного управління маркетингом. Доцільно обрати маркетингову імітаційну інноваційну стратегію – переймання досвіду у лідерів аграрного ринку. Для ефективного інноваційного розвитку необхідна розробка стратегічних альтернатив. Стратегічна альтернатива «техніко-технологічний розвиток» є обов'язковою умовою реалізації стратегії зростання, яку доцільно впровадити у підприємстві, вона передбачає інноваційну діяльність по розробці і впровадженню нових видів продукції, послуг, технологій, організаційних форм тощо.

6. Важливим елементом пропонованої системи стратегічного управління маркетингом є пошук методів підвищення ефективності господарської діяльності. Доцільним є створення відділу маркетингу, діяльність якого буде охоплювати основні сфери комплексу «4Р». За рахунок введення посади маркетолога можна досягти зниження витрат на збут продукції на 67,4 тис. грн.

Економічний ефект для підприємстві від сукупності пропонованих заходів становитиме 7641,3 тис. грн.