

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

# **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему: **«Вплив конкурентного середовища на стратегічний розвиток  
підприємства»**

(на матеріалах Підприємство Кременчуцького району)

Виконав: здобувач вищої освіти за освітньо-  
професійною програмою Маркетинг  
спеціальності 075 Маркетинг  
ступеня вищої освіти Магістр  
заочної форми навчання  
Безгін Станіслав Ігорович

Керівник: Герасимчук Наталія Андріївна  
Рецензент: Іваннікова Марина Миколаївна

**Полтава – 2024 року**

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

### 1.1. Сутність та зміст стратегії розвитку підприємства

Сучасні економічні умови, в яких працюють компанії, можна охарактеризувати як динамічні та невизначені. Одним із головних факторів, який може забезпечити стабільність компанії на ринку та сприяти зміцненню її позицій, є грамотна стратегія розвитку. Така стратегія має ґрунтуватися на принципах інтенсивного розвитку, тобто сприяння більш ефективному використанню матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, оптимізації асортименту виробленої продукції чи послуг, максимальній окупності вкладеного капіталу, повному задоволенню потреб споживачів щодо якості продукції, гарантійних умов і сервісного обслуговування тощо. Стратегія розвитку компанії має бути не просто переліком запланованих заходів і шляхів їх реалізації, а й враховувати виникнення можливих негативних ситуацій з метою своєчасної адаптації до нових умов.

Класифікація стратегій розвитку бізнесу дуже різноманітна, залежно від цілей підприємств, їх можливостей, ступеня реалізації стратегій, організаційного розвитку тощо. Тому в якості основи для розробки стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств можна взяти, рекомендовано мати ієрархічну структуру для вибору з чотирьох рівнів стратегії (підприємство, конкуренція, функція, операція), що відповідає рівням управління та рівням реалізації стратегії та узгоджується з типами розвитку сільськогосподарських підприємств.

Корпоративна стратегія (фундамент, портфель) розвитку

сільськогосподарського підприємства займає вищий рівень ієрархії та визначає загальний напрямок його діяльності: зростання, стабілізація, скорочення тощо.

Конкурентні (ділові, ділові) стратегії є підпорядкованими корпоративній стратегії, розкривають шляхи досягнення обраного нею напрямку в кожній стратегічній бізнес-одиниці та являють собою план отримання міцних довгострокових конкурентних позицій (переваг). Ці стратегії також називаються бізнес-стратегіями або стратегії конкурентоспроможності.

Для кожної функціональної сфери діяльності розробляються функціональні стратегії: маркетингова, фінансова стратегія, виробнича стратегія, інноваційна стратегія, стратегія управління персоналом тощо. Для компанії, яка бореться за успіх у конкурентному середовищі, маркетингова стратегія є найважливішим функціональним стратегією, оскільки вона спрямована на досягнення поставлених цілей і завдань, щоб обґрунтувати кожен окремий ринок (ринковий сегмент) і по відношенню до кожного продукту врахувати особливості конкуренції та споживчого попиту. Маркетингова стратегія або маркетингова стратегія розвитку аграрної компанії – це сукупність напрямків її ринкової діяльності та прийняття рішень, що спрямовує окремі маркетингові дії на найбільш повну реалізацію базової стратегії компанії. Успішне функціонування сільськогосподарських підприємств у ринковому середовищі може бути гарантовано лише за наявності точної, повної та достовірної інформації через маркетингову інформацію. Маркетингова інформація – це об'єктивна (статистичні дані, результати маркетингових досліджень тощо) і суб'єктивна (оцінки, думки) інформація, необхідна для аналізу маркетингового середовища, ринку, товару, споживача та використання для прийняття маркетингових рішень і розробки маркетингових планів [10].

Ефективне функціонування сільськогосподарських підприємств у

конкурентному середовищі можливе лише за умови наявності точної, повної та достовірної маркетингової інформації. Така інформація включає як об'єктивні дані (статистику, результати досліджень), так і суб'єктивні оцінки (думки, прогнози). Вона необхідна для аналізу ринкових умов, поведінки споживачів, характеристик продукції та прийняття обґрунтованих маркетингових рішень.

У науковій літературі існують різні погляди на поняття «маркетингова стратегія» (табл. 1.1). При обґрунтуванні та розробці маркетингових стратегій залежно від типу розвитку сільськогосподарських підприємств вирішуються три взаємопов'язані завдання: - Розробка комплексу маркетингових заходів (освоєння нових видів продукції; формування альянсів, диференціація ринкової політики). ; диверсифікація виробництва; подолання бар'єрів входу на ринок тощо); - Адаптація діяльності компанії до змін зовнішнього середовища (з урахуванням культурних особливостей контакту з громадськістю, соціальної ситуації в країні, економічної ситуації та ін.); - Забезпечення адекватності маркетингової політики компанії мінливим потребам покупців (зміна типів продукції, знання потреб покупців, детальна сегментація ринку тощо).

*Таблиця 1.1*

**Підходи до визначення поняття «стратегія розвитку» в науковій літературі**

Дослідники	Сутність поняття
Г. Ассель [1]	Забезпечення ефективних шляхів використання ресурсів і резервів підприємства для максимально ефективної реалізації стратегії підприємства на всіх етапах розвитку.
Т. Лук'янець [6]	Це інтегроване поняття, яке комбінує стратегічні напрями розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, становить встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищує здатність виживання на ринку.

М. Мак-Дональд [7]	Засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу
О. Панкрухін [8]	Втілення комплексу домінуючих принципів, конкретних цілей маркетингу на тривалий період і відповідних рішень за вибором і агрегації засобів організації і здійснення на ринку орієнтованої на ці цілі ділової активності
І. Решетнікова [9]	Безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості.

*Джерело: побудовано за даними [1, 2, 5-9, 14]*

Тому одним із найважливіших видів маркетингових стратегій є диверсифікація, тобто. Х. розширення видів продукції чи діяльності. Використання цього методу дає можливість отримувати дохід від реалізації іншої продукції у разі стихійного лиха. Як відомо, диверсифікація дозволяє знизити ризик, але не уникнути його. При цьому загальна ефективність діяльності знижується, оскільки компанії могли б отримати більше прибутку, зосередившись на найбільш прибутковому напрямку, але в такій ситуації ризик був би найбільшим. Тому основним завданням реалізації стратегії диверсифікації економіки є забезпечення прийняттого співвідношення прибутковості та рівня ризику. Цей коефіцієнт кожна компанія визначає самостійно і в першу чергу залежить від того, наскільки власники аграрного бізнесу готові ризикувати. Стратегія сегментації спрямована на створення переваг над конкурентами та створення окремого і часто єдиного сегмента ринку, диференційованого за певними критеріями.

Термін «стратегія» використовується в науці і практиці менеджменту з 50-х років минулого століття. Концепція стратегії вперше була розроблена в 1960-х роках А. Чандлером, К. Ендрюсом та І. Ансоффом. Вони дали перші визначення основних положень стратегічного планування, хоча були пов'язані з теорією інституціоналізму. Зміст поняття стратегії змінювався під

впливом економічного розвитку суспільства. Висока і постійно зростаюча конкуренція змусила економістів переглянути традиційні підходи до розуміння стратегії. Стратегією було не тільки впровадження правильного управління ресурсами, а й правильне визначення напрямків діяльності на ринку. Стратегію все частіше тлумачили як план досягнення перемоги над конкурентами за допомогою серії різних дій.

Сьогодні існує велика кількість визначень стратегії, які залежно від предмета та предмета свого дослідження трактують цей термін відносно конкретної формальної ситуації – і це свідчить про значну увагу до цього терміну.

Сучасне визначення стратегії важко висловити одним реченням. Багато авторитетних вчених висувають власні погляди на зміст стратегії, але їхні визначення мають різний зміст.

Глобалізація економічних процесів, посилення конкуренції між виробниками та посилення впливу високотехнологічних компаній призвели до того, що стратегічне мислення було загально визнано єдино правильним підходом до управління бізнесом у ринкових умовах ще у 80-90-х роках 20 століття. Стратегія стає невід'ємною частиною корпоративного управління практично в усіх країнах з ринковою економікою.

Огляд існуючих концепцій стратегії дозволяє виявити різні підходи до визначення сутності стратегії.

Класичний підхід до визначення стратегії полягає в ототожненні її із засобом досягнення цілей компанії. Він заснований на тому, що формулювання стратегічних цілей компанії нерозривно пов'язане з розробкою шляхів їх досягнення, а тому стратегія в цьому сенсі визначається як план дій або модель дій. Так, А. Чандлер розглядав стратегію як визначення основних довгострокових цілей і політики компанії, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення. При цьому основним процесом у виборі та розробці стратегії він визначив раціональне

планування [6, С. 49]. Б. Карлофф визначив стратегію як узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом розподілу ресурсів компанії [3, С. 21]. Д. Куїн також поділився своїми поглядами та визначив стратегію як план, який інтегрує основні цілі, політику та дії організації та може бути об'єднаний у єдине ціле [8, С. 24].

Можна зробити висновок, що стратегія згідно з цим підходом включає процес формування цілей і є засобом координації цілей і ресурсів.

Другий концептуальний підхід полягає в розумінні стратегії як набору правил прийняття рішень. Це пов'язано з подальшими дослідженнями в цій галузі такими вченими, як Г. Мінцберг, І. Ансофф і М. Портер. Вивчаючи стратегічну поведінку великих компаній на висококонкурентних ринках, Х. Мінцберг встановив, що стратегія - це не просто план, а набір рішень і дій.

Ансофф І., використовуючи концепцію стратегічного менеджменту, зазначив, що стратегія є одним із кількох правил прийняття рішень щодо поведінки організації та виділив чотири групи правил: правила визначення відносин компанії із зовнішнім середовищем; правила побудови відносин і процесів всередині компанії; правила ведення повсякденних справ; Засоби вимірювання результатів поточної та перспективної діяльності компанії. Він описує стратегію як набір правил прийняття рішень для забезпечення стійкого зростання та розвитку компанії; Виділяють дві групи правил: правила взаємовідносин компанії із зовнішнім середовищем (бізнес-стратегія) і правила встановлення балансу між власними внутрішніми змінними (організаційна концепція) [21, С. 42].

Використовуючи ідею ланцюга створення вартості, Портер М. запропонував розглядати стратегію як аналіз внутрішніх процесів і взаємодій між різними компонентами організації, щоб визначити, як і де створюється вартість. При цьому стратегія – це позиціонування організації по відношенню до галузевого середовища [7, С. 54].

Отже, класичним визначенням сучасної стратегії є її розуміння як

загального напрямку дій, що визначає майбутній розвиток компанії з точки зору досягнення конкурентних переваг і успіху. Крім того, в сучасних трактуваннях стратегії акцент робиться на таких ознаках, як тривалість дій програми, як інструменту реагування на непередбачені події в конкурентній боротьбі та активної взаємодії із зовнішнім середовищем, а також для створення унікальної позиції компанії на ринку шляхом вибору видів діяльності, які відрізняються від видів діяльності конкурентів.

Підсумуємо, що в сучасній науці менеджменту стратегія розглядається як результат, як сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрямки використання ресурсів, зусиль підприємства для досягнення своєї місії та забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, як засіб реалізації інтересів фірми.

В сучасних умовах розвитку бізнесу в Україні ринкове середовище стає все більш динамічним. Проте успішно розвиватися та конкурувати можуть лише ті компанії, які стратегічно організують фінансування та розвиток діяльності. З цієї причини виникає необхідність розробки ефективної стратегії розвитку підприємств, що є метою дослідження [42, с. 28].

Необхідною умовою розробки ефективної виробничої стратегії є наявність достовірної інформації про ринкову ситуацію та її динаміку (ступінь конкуренції, динаміку попиту та пропозиції на продукцію, конкурентні переваги, зовнішні загрози тощо). Серед цієї інформації вирішальне значення має інформація про ринковий попит, тому маркетингова стратегія компанії має вирішальне значення для виробничої стратегії. Останній дає відповідь на питання: що саме представляє собою товар і в яких кількостях його рекомендується пропонувати на ринку в майбутньому, якою має бути цінова політика підприємства, які канали збуту, засоби стимулювання збуту використовуються тощо. [21, прим.68].

Для якісної розробки виробничої стратегії компанії необхідна системна взаємодія з різними її підрозділами. Тому маркетологи повинні надавати розробникам стратегії виробництва інформацію про загальну реалізацію продукту та про його збут на відповідних ринках; Технологи повинні звітувати про нові продукти та будь-які інші значні зміни на ринку технологій тощо. Отже, виробнича стратегія визначає стратегічні завдання операційної системи підприємства, а не є оперативним планом його структурних підрозділів. Він чітко визначає місце розташування операційної функції, завдання, на яких вона повинна зосередитися для досягнення місії компанії.

Інноваційна стратегія компанії безпосередньо пов'язана з виробничою стратегією. У своїй сукупності вони дають змогу забезпечити підприємству сильні конкурентні переваги за рахунок використання нових технологій виробництва, передових методів організації та управління виробництвом [13, с. 32]. На основі виробничої стратегії приймаються і реалізуються рішення про нове виробництво, технічне переозброєння, конверсію, модернізацію, вдосконалення виробничої структури тощо.

Отже, кінцева ефективність виробничої стратегії зумовлена не тільки її власним змістом, але й тим, наскільки комплексно й органічно вона взаємозалежна зі всіма іншими спеціалізованими стратегіями підприємства.

Виробничу стратегію будь-якого підприємства доцільно формувати, враховуючи наявні у підприємства ресурси (фінансові, матеріальні, інформаційні, технічні та технологічні, трудові та ін.), рівень виробництва та існуючий виробничий потенціал, обсяги необхідних капіталовкладень, рівень підготовки та кваліфікації персоналу, можливості одержання необхідної сировини тощо [47, с. 162].

Успішне здійснення виробничих стратегій є важливою передумовою реалізації загальних конкурентних стратегій підприємства (табл. 1.3).

*Таблиця 1.3*

## Зв'язок загальних конкурентних і виробничих стратегій

Стратегія	Виробничі стратегії (основні акценти)
Лідерство за рахунок зниження витрат (цін)	<ul style="list-style-type: none"><li>– контролювання витрат;</li><li>– використання досконалих методів організації виробництва;</li><li>– стимулювання раціоналізації і винахідництва;</li><li>– високий рівень стандартизації</li></ul>
Диференціація	<ul style="list-style-type: none"><li>– контролювання якості продукції;</li><li>– забезпечення якості кожної операції;</li><li>– гнучкість виробничого процесу;</li><li>– високий рівень організації складних виробничих процесів</li></ul>

Джерело: розроблено автором за даними [28, с. 35]

Вибір відповідної виробничої стратегії для конкретної компанії залежить не тільки від бачення її керівників і власників, але й значною мірою від основних характеристик компанії (профіль виробництва, розмір компанії, ключові фактори успіху тощо). . .).

Сьогодні український агробізнес опинився в ситуації, коли стратегічне планування здійснюється в умовах великої невизначеності, а важливі стратегічні рішення приймаються через брак практичного досвіду роботи та економічних знань у цій сфері.

Стратегічне планування дає можливість планувати діяльність підприємства в різні періоди, щоб в умовах нестабільності ринкової ситуації отримати якомога більший прибуток при мінімально можливих витратах. Враховуючи поточну нестабільну економічну ситуацію в країні, це нерозривно пов'язане з великим фінансовим ризиком. Однак належним чином організований і здійснений процес стратегічного планування зведе цей ризик до мінімуму [53, с.16].

Вирішення різноманітних проблем та усунення суттєвих недоліків у стратегічному плануванні та управлінні підприємствами дасть українській економіці можливість досягти глобалізації та поступального розвитку.

## **1.2. Методичні підходи до стратегічного планування діяльності підприємства з урахуванням конкурентного середовища**

В українському плануванні завжди був елемент необґрунтованого узагальнення власного досвіду. Він присутній і сьогодні: єдині принципи та формати планування, включаючи критерії ефективності та методи контролю, застосовуються практично без змін у всіх регіонах, галузях, для всіх компаній, інвестицій та корпорацій, майже без урахування особливостей організаційних структур, управління системи, системи продажів, делегування повноважень, зв'язки між поточними та стратегічними завданнями, регіональні та галузеві характеристики компаній. Іншою характерною рисою є невміння розставляти пріоритети [6, с.164].

Примітно, що більшість вітчизняних сільськогосподарських підприємств сьогодні опинились у досить складній ситуації. Третина цих компаній є збитковими. Для інших характерна низька фінансова дисципліна, банкрутство, застійні процеси тощо. За таких обставин повна відповідність типовим моделям, розробленим зарубіжними вченими, у вітчизняній практиці стратегічного планування є не виправданою та необґрунтованою.

Для стратегічного планування діяльності вітчизняних аграрних підприємств необхідно використовувати набір інструментів, який має враховувати специфіку сільського господарства, проблеми вітчизняних аграрних підприємств та поточну економічну ситуацію в країні. Пріоритетними мають бути напрями: фінансування, впровадження інновацій, удосконалення технологій виробництва тощо [9, С. 24].

До інструментарію стратегічного планування відносяться: формальні моделі та кількісні методи, найбільш застосовувані в зарубіжній практиці планування; самостійний творчий аналіз, який враховує специфіку підприємства і базується на аналітичних та інтуїтивних здібностях спеціалістів з планування [7, с. 20]. Найбільш поширеними у світовій

практиці є такі стратегічні інструменти: SWOT-аналіз, матриця Бостонської консультативної групи (BCG), матриця “Shell”-DPM (“матриця направленої політики”), матриця GE/McKinsey (“привабливість конкурентоспроможність”), модель ADL, діловий комплексний аналіз (PIMS), матриця Ансоффа.

SWOT-аналіз передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Аналізуються сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості і загрози зовнішнього середовища організації. Розглядаються всі можливі парні комбінації між загрозами, можливостями, сильними і слабкими сторонами. Встановлені зв'язки слугують вибору стратегій. Проведення SWOT-аналізу, тобто ситуаційного аналізу діяльності підприємства дозволяє визначити та систематизувати параметри впливу на діяльність підприємства. Одержані результати є основою для розробки стратегічних цілей і задач підприємства. Систематизація параметрів дає можливість вносити необхідні корегування в оцінку параметрів і в стратегію підприємства [5, с. 131

Бостонська матриця базується на моделі життєвого циклу продукту, згідно з якою продукт проходить чотири фази у своєму розвитку: вихід на ринок (товар — «знак питання»), зростання (товар — «зірка»), зрілість (продукт — «дійна корова») і занепад (продукт — «собака»). При цьому змінюються також грошові потоки та прибуток компанії. На основі цієї матриці аналізується номенклатура продукції, що випускається підприємством, тобто. Х. визначається, до якої позиції зазначеної матриці можна віднести кожен вид продукції підприємства. Для цього бізнес-підрозділи компанії класифікуються за показниками відносної частки ринку (RMS) і темпами зростання галузевого ринку. Показник HCR визначається як частка ринку бізнес-одиниці, поділена на частку ринку найбільшого конкурента. Інша змінна - темп зростання виробництва - базується на прогнозах продажів галузевої продукції і пов'язана з аналізом життєвого

циклу галузі. Щоб створити матрицю BCG, ми встановлюємо значення відносної частки ринку на горизонтальній осі та швидкість зростання продукту на вертикальній осі. Передбачається, що кожен із квадрантів матриці описує істотно різні ситуації, які вимагають особливого підходу з точки зору фінансування та маркетингу.

Модель GE/McKinsey — це дев'ятикомпонентна матриця, організована у двовимірній системі координат привабливості галузі та конкурентоспроможності. Використання матриці GE/McKinsey має такі переваги порівняно з іншими матрицями [18, с. 376-413]:

- Наявність дев'яти квадратних ділянок дозволяє судити не тільки про високі чи низькі темпи розвитку ринку, великі чи малі частки ринку,

*Таблиця 1.4*

**Аналіз можливостей використання існуючих стратегічних інструментів для планування діяльності сільськогосподарських підприємств**

Інструменти	Можливості використання
<b>Високий рівень придатності</b>	
SWOT-аналіз	Один з найпоширеніших методів визначення загальної стратегії підприємства. Дає змогу завдяки різноманітним комбінаціям сильних та слабких сторін, можливостей та загроз формувати оптимальну маркетингову стратегію підприємства згідно з умовами ринкового середовища. Не має обмежень у застосуванні, характеризується високим рівнем придатності для всіх підприємств, у тому числі сільськогосподарських.
<b>Середній рівень придатності</b>	
Матриця Бостонської консультативної групи “зростання-частка ринку” (BCG)	Модель є найбільш поширеною, оскільки вважається найбільш зручним інструментом для зіставлення різних стратегічних господарських одиниць. Дозволяє досліджувати потреби в інвестиціях і прибутковість кожної бізнес-галузі, а також вигоди від перерозподілу фінансових ресурсів між бізнес-галузями.
Матриця “GE/McKinsey”	У центрі уваги моделі перебуває майбутній прибуток або майбутня рентабельність інвестованих коштів, тобто наголос робиться на аналізі впливу на прибуток додаткових інвестицій у конкретний вид бізнесу у перспективі. Як відомо, для вітчизняних аграрних підприємств фінансування та залучення інвестиції є одним з провідних напрямів стратегічного планування.
Матриця Ансоффа	Придатна для опису можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку. Характеризується простотою та наглядністю представлення можливих стратегій.
<b>Низький рівень придатності</b>	

Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC)	Матриця оптимально придатна для багатогалузевих підприємств з високим ступенем диверсифікації діяльності.
Діловий комплексний аналіз (PIMS)	Вимагає наявності інформації про результати господарської діяльності підприємства в спеціальній базі даних, яку формує Інститут стратегічного планування в Кембриджі, з метою проведення статистичного зіставлення показників з іншими підприємствами.
Модель „Shell”-DPM	Обмежена переважно середовищем капіталомістких галузей. Багатопараметричний підхід, використаний для оцінки стратегічних позицій бізнесу, на практиці є більш реалістичним, ніж підхід, покладений в основу матриці BCG.

Матриця «Shell» DPM («Directed Policy Matrix») зовні схожа на матрицю GE/McKinsey і є свого роду еволюцією ідеї стратегічного позиціонування бізнесу, яка лежить в основі моделі BCG. Модель «Шелл» дозволяє вибрати конкретну стратегію в залежності від обраних пріоритетів: зосередження на життєвому циклі конкурентоспроможного виду продукту або грошових потоках. Особливістю матриці є те, що вона може враховувати типи компаній, які знаходяться на різних фазах життєвого циклу [24, с.51].

Модель ADL пропонує оригінальний метод стратегічного планування та потужний інструмент для визначення оптимальної диверсифікації діяльності багатогалузевої компанії. Основою методу ADL є матриця на основі двох багатовимірних (багатофакторних) змінних (параметрів): конкурентної позиції підприємства на ринку; рівень зрілості ринку.

Отже, на основі вивченого матеріалу розглянуто сучасну методологію стратегічного аналізу планування та досліджено можливості використання існуючих стратегічних інструментів планування діяльності вітчизняних аграрних підприємств.

У результаті проведеного дослідження визначено три рівні придатності існуючого стратегічного інструментарію, які визначають доцільність та ефективність використання типових стратегічних моделей планування діяльності сільськогосподарських підприємств.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Класичним визначенням стратегії сучасності є її розуміння як загального напрямку дій, які визначають перспективний розвиток підприємства щодо досягнення конкурентних переваг та успіху діяльності. Крім того, в сучасних трактуваннях стратегії акцентується увага на таких особливостях, як тривалість дій застосування, як інструменту реакції на непередбачувані події в умовах конкуренції та активної взаємодії із зовнішнім оточенням, а також створенні унікальної позиції підприємства на ринку шляхом вибору видів діяльності, відмінних від конкурентів.

2. Подальший розвиток сільського господарства, що є однією з найбільш важливих галузей в економіці України, потребує якісних перетворень, спроможних забезпечити підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва та продовольчу безпеку держави.

Виконання цього завдання пов'язане із визначенням стратегічних орієнтирів розвитку сільського господарства, відповідно до яких буде здійснюватись державна політика щодо нормативно-правового, фінансово-економічного та іншого регулювання галузі. Ці орієнтири мають враховувати необхідність реалізації базових програмних документів соціально-економічного розвитку країни.

Ключовим є необхідність формування в Україні вже у найближчій перспективі інноваційної моделі розвитку сільського господарства, спроможної забезпечити його стійке прискорене зростання.

3. Стратегічні напрями передбачають визначення кількісних та якісних параметрів розвитку сільського господарства до 2021 року, а також основні заходи, через здійснення яких ці параметри будуть досягнуті. Метою стратегії є розвиток сільського господарства України як вискооефективної

конкурентоспроможної на внутрішньому і зовнішньому ринках галузі економіки, що забезпечує продовольчу безпеку держави, виробництво високоякісної сільськогосподарської продукції в обсягах, достатніх для задоволення потреб населення і переробних галузей, та надійну економічну основу соціально-економічного розвитку українського села.

4. Українські сільськогосподарські підприємства на сьогодні опинились в ситуації, при якій стратегічне планування здійснюється в умовах глибокої невизначеності, а важливі стратегічні рішення приймаються за нестачі практичного досвіду роботи та економічних знань у цій сфері.

5. Вітчизняна і зарубіжна теорія та практика стратегічного планування виробили інструментарій вибору стратегій. До інструментарію стратегічного планування відносяться: формальні моделі та кількісні методи, найбільш застосовувані в зарубіжній практиці планування; самостійний творчий аналіз, який враховує специфіку підприємства і базується на аналітичних та інтуїтивних здібностях спеціалістів з планування. Найбільш поширеними у світовій практиці є такі стратегічні інструменти: SWOT-аналіз, матриця Бостонської консультативної групи (BCG), матриця “Shell”-DPM (“матриця направленої політики”), матриця GE/McKinsey (“привабливість конкурентоспроможність”), модель ADL, діловий комплексний аналіз (PIMS), матриця Ансоффа.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства на конкурентному ринку**

Приватне сільськогосподарське підприємство «Підприємство» Кременчуцького району – підприємство, створене на базі колективного сільськогосподарського підприємства, реорганізоване та створене на основі приватної власності громадян шляхом об'єднання їх майна та підприємницької діяльності в сільському господарстві з метою одержання прибутку. .

ПСП «Підприємство» є юридичною особою і володіє майном, закріпленим за ним відповідно до закону про господарську передачу. Товариство набуває прав та обов'язків юридичної особи з дня його державної реєстрації, яка здійснюється відповідно до чинного законодавства.

Активи ПСП «Підприємство» складають виробничі та невиробничі засоби, оборотні кошти, нематеріальні активи, а також інші цінності, вартість яких відображається на самостійному балансі підприємства. ППП «Підприємство» володіє і користується землею та іншими природними ресурсами відповідно до своєї діяльності та законодавства.

Структуру корпоративного управління та управління активами приватної компанії визначає засновник на власний розсуд.

Предметом діяльності ПСП «Підприємство» є:

- Виробництво, заготівля, закупівля, переробка та реалізація через мережу власних торговельних закладів сільськогосподарської продукції, у тому числі м'ясо-молочної, плодоовочевої, ягідної, зернових культур і продуктів із них, тваринництва, бджільництва, птахівництва, рибальства та

іншої продукції на умови, не передбачені забороненим в Україні законодавством;

- Закупівля сільськогосподарської сировини для переробки у власних переробних центрах і цехах для перепродажу;

- Ремонт і технічне обслуговування транспортних засобів і сільськогосподарської техніки;

- організація громадського харчування, відкриття пунктів громадського харчування - їдалень, кафе, магазинів;

- Організація та утримання складів і складських приміщень;

- надання санітарно-гігієнічних, оздоровчих, комунальних та інших платних послуг працівникам підприємства та населенню;

- перевезення вантажів транспортною компанією підприємства;

- придбання вузлів і деталей для комплектації сільськогосподарської техніки через систему прямих угод, контрактів або через товарні біржі, її посередницькі організації в Україні та інших державах, їх відновлення та реалізація;

- займатися іншими видами підприємницької діяльності, не забороненими законодавством України.

Основною метою діяльності ППП «Підприємство» є задоволення потреб споживачів у сільськогосподарській продукції та отримання на цій основі прибутку шляхом виробництва сільськогосподарської продукції, її переробки та реалізації, а також здійснення інших видів господарської діяльності. діяльність, спрямована на задоволення потреб населення і водночас постійно нарощує виробництво.

ППП «Підприємство» отримало лінійно-функціональний принцип організації виробництва (рис. 2.1). Основою такої структури є принцип розподілу повноважень і відповідальності за функціями та вертикалі прийняття рішень. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати

управління за лінійною схемою, а функціональні відділи допомагають лінійним керівникам вирішувати відповідні функції управління.

Переваги лінійної функціональної структури:

- поєднує в собі переваги лінійної та функціональної конструкцій;
- забезпечує відносно швидку реалізацію управлінських рішень завдяки своїй ієрархії;
- Спеціалізація функціональних менеджерів [21, с. 64].

Лінійно-функціональна організаційна структура служить для вирішення постійно повторюваних завдань і тим самим забезпечує максимальну стабільність організації. Він підходить для масового виробництва зі стабільним асортиментом і незначними (еволюційними) змінами в технології виробництва.

Під нерухомістю розуміється земля, яка систематично використовується або придатна для певних господарських цілей і відрізняється природними та історичними характеристиками. Сучасна класифікація виділяє землі сільськогосподарського призначення, до яких належать землі, що використовуються безпосередньо для виробництва сільськогосподарської продукції, а саме рілля, багаторічні насадження, сіножаті та пасовища [1, с. 85].

**Склад та структура земельних угідь  
ПСП “Підприємство” Кременчуцького району, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					В середньому по району 2023 р.	Абсолютне відхилення (+,-)	
	2019	2020	2021	2022	2023		2023 р. до 2019 р.	2023 р. до середн.
Всього сільськогосподарських угідь, га	4774	4674	4650	4660	4672	2481,5	- 102	2190,5
з них: рілля, га	4436	4436	4412	4422	4433	2418,7	- 3	2021,3
пасовища, га	338	238	238	238	239	-	- 99	-
Структура угідь, %:	100	100	100	100	100	100	-	-
з них: рілля	92,9	94,9	94,8	94,8	94,9	97,5	2	- 2,6
пасовища	7,1	7,2	5,2	5,2	5,1	-	-	-

Аналіз даних таблиці 2.1. свідчить, що в структурі сільськогосподарських угідь домінуюче місце посідає рілля, під яку у 2023 році відведено 4433 га землі, що свідчить про високу частку (94,9%) розораності. Також слід відзначити негативну динаміку зменшення площ сільськогосподарських угідь, які у 2023 році порівняно з 2019 роком зменшилися на 102 га. У середньому сільськогосподарські площі по підприємствах Кременчуцького району становлять 2481,5 га, з них 97,5% — рілля.

Кожне сільськогосподарське підприємство працює з певною чисельністю працівників - групою працівників, які володіють необхідним фізичним розвитком, знаннями і практичними навичками для управління виробництвом, а також якісного і своєчасного виконання робіт, передбачених технологією в галузі сільського господарства. . промислове виробництво [2, с. 218].

Таблиця 2.2

**Динаміка середньорічної чисельності працівників у  
ПСП “Підприємство” Кременчуцького району, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					В середньому по району 2023 р.	Відносне відхилення, %	
	2019	2020	2021	2022	2023		2023 р. до 2019 р.	2023 р. до середн.
Середньорічна чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	257	259	237	243	245	128	95,3	191,4
у т.ч. в рослинництві	135	134	123	124	130	62	96,2	209,6
в тваринництві	122	125	114	119	115	66	94,3	174,2
Навантаження на 1 середньорічного працівника:								
с.-г. угідь, га	18,6	18,0	19,6	19,2	19,1	19,3	102,7	98,9
рілля, га	18,6	17,2	17,1	18,6	18,1	18,9	97,3	98,8

Аналіз даних таблиці 2.2. вказує на зменшення середньорічної чисельності працівників з 257 осіб у 2019 році до 245 осіб у 2023 році, в основному це пов'язано зі зменшенням загальної площі сільськогосподарських угідь у 2023 році порівняно з 2019 роком. У структурі персоналу підприємства У 2023 році в рослинництві зайнято 130 осіб (53,1%) від загальної кількості працівників, у тваринництві – 115 осіб (46,9%). Середньорічна чисельність працюючих на підприємствах Кременчуцького району становить 128 осіб, у тому числі у тваринництві – 66 осіб (51,6%), у рослинництві – 62 особи (48,4%).

Засоби сільськогосподарського підприємства — це сукупність матеріальних і грошових ресурсів, цінних паперів, що створюються в процесі його розширеного відтворення і використовуються для забезпечення його життєдіяльності. Збільшенню виробництва та якості сільськогосподарської продукції сприяє раціональна структура основних виробничих фондів сільського господарства. Рівень забезпеченості підприємства основними

ресурсами показує його потенційні можливості щодо виконання виробничого плану, підвищення продуктивності праці та зниження трудомісткості виробництва [11, с. 129].

Таблиця 2.3

**Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів у ПСП “Підприємство” Кременчуцького району, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					В середньому по району 2023 р.	Відносне відхилення, %	
	2019	2020	2021	2022	2023		2023 р. до 2019 р.	2023 р. до середн.
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	42574	53809	54882	87602	111348	77025	263,19	292,1
у т.ч.: будинки, споруди та передавальні пристрої	2192	2625	3176	3845	51391	3611,5	245,94	149,3
машини та обладнання	4475	8929	9410	10076	12829	3276,4	286,68	391,6
транспортні засоби	1777	2075	2075	3443	34031	695,2	226,84	579,7
інструменти, прилади, інвентар	129,2	180	221	238	315	141,9	243,81	222
Фондозабезпеченість, тис. грн.	11,63	12,39	13,09	13,49	14,83	9,11	296,32	155,3
Фондоозброєність, тис. грн.	130,23	143,21	160,53	166,84	192,11	60,35	304,70	152,6
Фондомісткість, грн.	0,53	0,84	0,89	1,13	1,20	0,59	226,42	203,4
Фондовіддача, грн.	1,90	1,19	1,12	0,88	0,83	1,69	43,68	49,1

Аналіз даних таблиці 2.3. свідчить, що у 2023 році середньорічна вартість основних засобів виробництва в ППП «Підприємство» становить 22566 тис. грн., що становить 263,2% від аналогічного показника.

2019 рік – 8574,1 тис. грн. та 291,1% до відповідного середньорайонного показника – 7725 тис. грн. За рахунок підвищення вартості основних засобів виробництва фондоозброєність та фондовіддача у ПСП «Підприємство» становлять відповідно 296,3% та

304,7% до аналогічних показників 2019 року та 155,3% та 152,6% до відповідних середньорайонні показники. Показники фондоддачі та фондомісткості знаходяться в межах нормативних значень, що свідчить про високу ефективність використання основних засобів у ППП «Підприємство».

Кожне господарство розподіляє вироблену продукцію, виходячи з власних потреб, розробленої стратегії та взятих на себе зобов'язань. У певних пропорціях він орієнтований на виробничі потреби наступного циклу розширеного відтворення (корми, насіння, садивний матеріал, відтворення стада тощо), на натуральну оплату праці та на реалізацію. Товаром називають продукцію, яку підприємство реалізує заготівельним організаціям, переробним підприємствам, на біржах, на експорт, на сільських ринках, безпосередньо своїм працівникам та іншим громадянам, а також використовує для обміну за бартерними угодами [1, с. 159].

Аналіз даних рис. 2.2. показує, що в структурі товарної продукції ПСП «Підприємство» переважає галузь тваринництва, а саме реалізація молока (21%), великої рогатої худоби (7,6%) та свиней (15,2%). У рослинництві лідирують продажі цукрових буряків (11,5%) та соняшнику (7,4%). У структурі реалізації зернових та зернобобових культур озима пшениця займає 7,2% продажів компанії, а кукурудза на зерно – 5,9%.

Валова продукція сільського господарства — вихідний результат взаємодії факторів виробництва, матеріально-вартісна основа інших кінцевих результатів, що представлена в натуральному вигляді всією виробленою протягом року первинною продукцією рослинництва і тваринництва, а в натуральному форма вартості - оцінюється до порівнянних Ціни відповідного року [1, с. 154].

Таблиця 2.5

**Показники ефективності виробництва**  
**ПСП «Підприємство» Кременчуцького району, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					В середньому по району 2023 р.	Відносне відхилення, %	
	2019	2020	2021	2022	2023		2023 р. до 2019 р.	2023 р. до середн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Вартість валової продукції у постійних цінах – всього, тис. грн.	16310,9	16445	16675,5	15519,4	18731,2	101091	114,8	143,1
у т.ч.: рослинництва	6411,10	8112,20	7854,10	6417,30	8536,70	2177	133,2	392,1
тваринництва	9899,8	8332,8	8821,4	9102,1	10194,5	10914	102,9	93,4
Вартість валової продукції у фактичних цінах – всього, тис. грн.	15786	18957	27498	29416	41039	28958	265	142,3
у т.ч.: рослинництва	9206,6	11045,2	13271,3	15317,5	25964,8	8123	282	319,6
тваринництва	6338,4	8341,8	8519,68	10739,1	15232,6	20835	240,3	73,1
Повна собівартість реалізованої продукції – всього, тис. грн.	9199	12840	17712	16526	20878	8254	226,9	252,9
у т.ч.: рослинництва	4079	5871	9326	6843	9341	3263	229	286,3
тваринництва	5120	6969	8386	9683	11537	4991	225,3	231,2
Чистий дохід – всього, тис. грн.	4463	5932	3901	5278	10443	8626	247,4	362,4
у т.ч.: рослинництва	6650	7505	12486	10166	17216	4265	258,9	403,7
тваринництва	5984	7815	7662	10428	14044	4361	234,7	322,0
Прибуток (збиток) від реалізації – всього, тис. грн.	3435	2480	2436	4068	10382	372	302,2	2790,9
у т.ч.: рослинництва	2571	1634	3160	3323	7875	1002	306,3	785,9
тваринництва	864	846	-724	745	2507	-630	290,2	397,9
Рівень рентабельності (збитковості), %	37,3	19,3	13,8	24,6	49,7	4,5	x	x
у т.ч.: рослинництва	63,0	27,8	33,9	48,6	84,3	30,7	x	x
тваринництва	16,9	12,1	-8,6	7,7	21,7	-12,6	x	x

Аналіз даних таблиці 2.5. свідчить, що у 2023 році вартість валової продукції в ППП «Підприємство» становить 18731,2 тис. грн., що становить 114,8% до аналогічного показника 2019 року – 16310,9 тис. грн. І

143,1% від середньообласного показника. У 2023 році повна собівартість продукції ПСП – «Підприємство».

20878 тис. грн., що становить 252,9% від аналогічного середньообласного показника 8254 тис. грн. В середньому рентабельність підприємств Кременчуцького району становить 4,5%, у тому числі в галузі рослинництва – 30,7%. Натомість виробництво та реалізація продукції тваринництва є збитковим, оскільки господарства Кременчуцького району отримали середній збиток від реалізації продукції тваринництва у сумі 630 тис. грн. У 2023 році прибуток від реалізації продукції в ПСП «Підприємство» становить 10382 тис. грн та рентабельність 49,7%, що свідчить про рентабельність витрат та ефективність виробництва.

Отже, проведений організаційно-економічний аналіз діяльності ППП «Підприємство» дозволяє зробити висновок, що підприємство має стабільний фінансовий стан, що позитивно впливає на ефективність його функціонування.

## **2.2. Аналіз ресурсного потенціалу підприємства та конкурентоспроможності підприємства**

Етимологічне значення категорії «потенціал» походить від латинського слова «potential» і означає «приховані можливості», які можуть стати реальністю завдяки роботі в господарській практиці. Тлумачний словник української мови під потенціалом розуміє: «приховані здібності, сили до будь-якої діяльності, які можуть проявитися за певних умов» [39, с. 75].

Матеріальним носієм потенціалу сільськогосподарського підприємства є система його виробничих ресурсів з певними фізіологічними, фізичними та функціональними властивостями. Якщо ресурсна безпека компанії відображає кількісну доступність ресурсів, то ресурсний потенціал

охоплює їхні інтегральні можливості та навички. Аграрно-ресурсний потенціал підприємств і регіонів визначається наявністю, якістю та збалансованістю природних, біологічних, матеріальних і трудових ресурсів, у взаємодії яких реалізується їх цілісна здатність виробляти достатню кількість і види продукції.

Складовими потенціалу сільськогосподарського підприємства є три складові: соціальна, виробнича та природна. Соціальна складова включає сукупність трудових ресурсів, здатність управлінського апарату, колективів і працівників економічної системи ефективно використовувати наявні ресурси. Виробнича частка потенціалу підприємства визначається залученими у виробництво матеріально-технічними та нематеріальними ресурсами. Природна складова визначається наявністю земельних ресурсів для виробництва та кліматичними умовами, сприятливими для сільськогосподарського виробництва [41, с. 136].

Щоб оцінити ступінь економічної ефективності формування та використання ресурсного потенціалу, насамперед необхідно визначити величину цього потенціалу. Ресурсний потенціал оцінюємо як суму грошових оцінок окремих його елементів (табл. 2.6.).

*Таблиця 2.6*

**Грошова оцінка ресурсного потенціалу у  
ПСП “Підприємство” Кременчуцького району, 2023 р.**

Показники	ПСП “Підприємство”	К1	ДП “Павлівка”	Відносне відхилення ПСП “Підприємство”	
				до К1 %	до ДП “Павлівка”, %
1	2	3	4	5	6
Площа сільськогосподарських угідь, га	4672	4188	3568	111,6	130,9
Грошова оцінка 1 га сільськогосподарських угідь, грн.	13638	13638	13638	100,0	100,0

Грошова оцінка земельних ресурсів, тис. грн.	63717	57116	48660	111,6	130,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	111348	93264	112414	107,7	91,4
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	18758	13141	7043	142,7	266,3
Середньорічна чисельність працівників, осіб	245	261	305	93,9	80,3

*Продовж. табл. 2.6*

1	2	3	4	5	6
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн.	1555	1833	1677	84,8	92,7
Річний фонд оплати праці одного працівника, грн.	18660	21996	20214	84,8	92,7
Нормативний строк окупності основних фондів, років	10	10	10	100,0	100,0
Оцінка потенціалу одного працівника, грн.	186600	219960	202140	84,8	92,7
Трудовий потенціал, тис. грн.	45717	57401	61378	79,6	74,5
Оцінка ресурсного потенціалу, тис. грн.	199540	190922	199495	106,6	107,8
Ресурсний потенціал в розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	29,87	31,26	36,29	95,6	82,3
Структура ресурсного потенціалу, %					
сільськогосподарські угіддя	45,7	43,6	37,6	x	x
основні виробничі фонди	8,1	2,5	9,6	x	x
оборотні фонди	13,4	10,1	5,4	x	x
трудові ресурси	32,8	43,8	47,4	x	x

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.6, дозволяє зробити висновок, що грошова оцінка земельних ресурсів у ПСП «Підприємство» становить 63 717 тис. грн. Цей показник перевищує аналогічні значення у підприємств-конкурентів К1 та К2, складаючи 111,6% від показника К1 (57 116 тис. грн.) та 130,9% від показника К2 (48 660 тис. грн.). Це свідчить про те, що земельні ресурси ППП «Підприємство» мають вищу вартість, що може бути

обумовлено як якістю земель, так і їхньою площею або іншими факторами, які впливають на оцінку.

Щодо трудового потенціалу, то його вартість у ПСП «Підприємство» становить 186 600 тис. грн., що є найнижчим показником серед досліджуваних підприємств. Для порівняння, у К1 цей показник дорівнює 219 960 тис. грн., а у К2 – 202 040 тис. грн. Таким чином, трудовий потенціал ПСП «Підприємство» поступається конкурентам, що може свідчити про меншу кількість працівників, нижчий рівень їхньої кваліфікації або інші фактори, які впливають на оцінку трудових ресурсів.

*Таблиця 2.7*

**Показники ефективності використання ресурсного потенціалу у ПСП “Підприємство” Кременчуцького району, 2023 р., грн.**

Показники	ПСП “Підприємство”	К1	К2	Відносне відхилення ПСП “Підприємство”	
				до К1 %	до К2,%
Одержано на 1000 грн. ресурсного потенціалу: валової продукції	134,24	77,79	230,31	172,6	58,3
чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	243,17	167,77	155,68	144,9	156,2
чистого прибутку	74,84	55,17	3,12	135,7	2398,7

Аналіз даних таблиці 2.7. свідчить, що в ПСП “Підприємство” надійшло 1000 грн. Ресурсний потенціал 134,24 грн. валової продукції, що становить 172,6% до аналогічного показника К1, 58,3% – К2. Чистий прибуток на 1000 грн. Ресурсний потенціал отримано в ПСП «Підприємство» 74,84 грн, в К1 - 55,17 грн, в К2 - 3,12 грн.

Діагностувати ефективність використання ресурсного потенціалу доцільно методом порівняльної комплексної рейтингової оцінки з використанням системи показників за функціональними блоками, наведеними на рис. 1. 2.3.

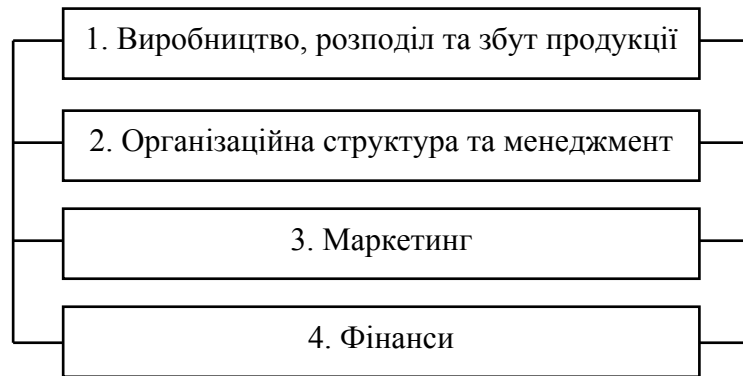


Рис. 2.3. Розподіл діяльності підприємства за функціональними блоками для оцінювання його потенціалу

Отже, за допомогою графоаналітичної моделі ми проводимо діагностику ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства за такими функціональними блоками: виробництво, збут і розподіл; організаційна структура та управління; маркетинг; Фінанси.

Тому квадрат потенціалу має викривлену квадратну форму, оскільки всі вектори розвинені по-різному (дисгармонія векторів). Тобто потенціал

ПСП «Підприємство» потребує невідкладних змін у бік покращення збалансованості його елементів. Найбільшу увагу слід приділити таким функціональним блокам, як організаційна структура та маркетинг. Для усунення цих блокувань доцільно підвищити рівень оплати праці на підприємстві, що дозволить збільшити продуктивність праці. Оскільки діяльність усіх сільськогосподарських підприємств в умовах ринкової економіки має базуватися на отриманні прибутку, наявності конкуренції та цінових коливань, маркетинг стає центром уваги управлінської структури. З цієї причини ми пропонуємо створити відділ маркетингу на ПСП «Підприємство», що дозволить розширити ринок збуту продукції та оптимізувати канали збуту. Також важливо підвищити рентабельність виробництва, оптимізувати собівартість продукції та підвищити якість продукції за рахунок використання нових сортів і гібридів.

Для аналізу ринкової позиції та вибору оптимальної стратегії ПСП «Підприємство» ми будемо використовувати метод аналізу SPACE. Це комплексний метод оцінки ситуації та вибору стратегії. Його привабливість також пояснюється тим, що він дає можливість проаналізувати існуючу стратегію компанії, навіть якщо вона є неявною. Справа в тому, що компанія завжди має певну стратегію, вона формується несвідомо і тому зазвичай не є належним чином обґрунтованою.

На основі вивчення ключових критеріїв складу кожної групи створюється матриця стратегії спрямованості в системі координат SPACE і створюється вектор позиції оцінюваної компанії. Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, оборонна, конкурентна, агресивна) для посилення конкурентних позицій.

*Таблиця 2.12*

**Вихідні дані для розрахунку бальної оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу у ПСП “Підприємство” Кременчуцького району, 2023 р.**

Показник	ПСП “Підприємство”
Коефіцієнт фінансової стабільності	14,622
Динаміка прибутку (в середньому за 5 р.), %	46,2
Коефіцієнт автономії	0,936
Частка підприємства на ринку (основних видів продукції), %	18
Темп приросту (в середньому по основним видам продукції), %	202
Рентабельність продаж, %	25,4
Прямі дотації сільгоспвиробникам в Україні (видатки держбюджету), млн грн.	2700

Перед експертами було поставлено завдання визначити оцінку показників привабливості та стабільності галузі, а саме: рівень рентабельності, рівень конкуренції в сільському господарстві, попит на продукцію сільськогосподарських підприємств та залежність виробничої діяльності від зовнішніх факторів. Експертами виступили працівники

сільськогосподарських підприємств (керівники господарств, бухгалтери, економісти).

Отже, квадрат потенціалу має спотворену форму квадрата тому що всі вектори розвинуті по-різному (дисгармонія векторів). Тобто потенціал ПСП “Підприємство” потребує негайних перетворень у напрямку поліпшення збалансованості його елементів. Найбільшу увагу необхідно приділити таким функціональним блокам як організаційна структура та маркетинг. Для покращення даних блоків доцільно збільшити розмір заробітної плати по підприємству, що дасть змогу підвищити продуктивність праці. Оскільки діяльність всіх підприємств АПК в умовах ринкової економіки повинна бути заснована на отриманні прибутку, наявності конкуренції і коливанні цін, центральним у структурі управління стає маркетинг. Тому в ПСП “Підприємство” нами пропонується створити відділ маркетингу, що дасть змогу розширити ринок збуту продукції, оптимізувати канали розподілу. Також важливо підвищити рентабельність виробництва, оптимізувати виробничі витрати, покращити якість продукції використовуючи нові сорти та гібриди.

Для аналізу ринкової позиції та вибору оптимальної стратегії ПСП “Підприємство” використаємо метод SPACE-аналізу. Це комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегії. Його привабливість пояснюється також і тим, що дає можливість проаналізувати наявну стратегію підприємства навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді. Річ у тім, що підприємство завжди має певну стратегію, вона складається несвідомо, а тому, як правило, не обґрунтована належним чином.

На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складається матриця спрямованої стратегії в системі координат SPACE та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється. Положення вектора

визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для зміцнення конкурентних позицій.

Так, вектор рекомендованої стратегії для компанії ПСП «Підприємство» розташований у верхньому лівому квадраті, що відповідає консервативній стратегії, тобто компанія отримує конкурентні переваги, які вона може підтримувати та збільшувати за допомогою фінансових потенціал. Загрози для діяльності підприємства незначні. Основними механізмами консервативної стратегії є оновлення виробничого обладнання, гнучка цінова політика та оптимізація каналів збуту.

Оцінимо економічну ефективність існуючої стратегії за показниками ліквідності та платоспроможності, ефективності використання капіталу, фінансової стійкості та фінансово-господарської активності.

На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складається матриця спрямованої стратегії в системі координат SPACE та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється. Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для зміцнення конкурентних позицій.

*Таблиця 2.12*

**Вихідні дані для розрахунку бальної оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу у ПСП “Підприємство” Кременчуцького району, 2023 р.**

Показник	ПСП “Підприємство”
Коефіцієнт фінансової стабільності	14,622
Динаміка прибутку (в середньому за 5 р.), %	46,2
Коефіцієнт автономії	0,936
Частка підприємства на ринку (основних видів продукції), %	18
Темп приросту (в середньому по основним видам продукції), %	202
Рентабельність продаж, %	25,4
Прямі дотації сільгоспвиробникам в Україні (видатки держбюджету), млн грн.	2700

Для визначення оцінки показників привабливості та стабільності галузі, а саме: рівня прибутковості, рівня конкуренції в сільському

господарстві, попиту на продукцію аграрних підприємств, залежності виробничої діяльності від зовнішніх чинників було залучено експертів. Експертами виступили працівники сільськогосподарських підприємств (керівники підприємств, бухгалтери, економісти).

Таблиця 2.13

### Шкала оцінки показників

Показники	Шкала балів				
	1-2	2-4	5-7	8-9	10
Коефіцієнт фінансової стабільності	≤1	1-3	3-7	8-15	15 і більше
Динаміка прибутку, %	1-3	4-5	6-20	20-45	46 і більше
Коефіцієнт автономії	≤0,5	0,5-0,6	0,7-0,8	0,9-1	Більше 1
Частка підприємства на ринку, %	до 3	3-5	6-8	9-11	11 і більше
Темп приросту, %	до 30	30-50	60-80	90-110	110 і більше
Рентабельність продаж, %	до 5	5-10	11-15	16-20	20 і більше
Прямі дотації сільгоспвиробникам, млн грн.	до 1500	1500 – 3000	4000 – 9000	10000 – 25000	25000 і більше

Результати бальної оцінки показників за ключовими критеріями наведені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

### Результати бальної оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу для ПСП “Підприємство” Кременчуцького району, 2023 р.

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
<b>Фінансова сила підприємства (ФС)</b>			
Коефіцієнт фінансової стабільності	10	0,3	3,0
Динаміка прибутку підприємства	10	0,3	3,0
Коефіцієнт автономії	10	0,4	4,0
Загальна оцінка критерію			10,0
<b>Конкурентоспроможність підприємства (КП)</b>			
Частка підприємства на ринку	10	0,2	2,0
Темп приросту	10	0,5	5,0

Рентабельність продаж	10	0,3	3,0
Загальна оцінка критерію			10,0
Привабливість галузі (ПГ)			
Рівень прибутковості в сільському господарстві	5	0,4	2,0
Прямі дотації сільгоспвиробникам	4	0,2	0,8
Попит на продукцію аграрних підприємств	7	0,4	2,8
Загальна оцінка критерію			5,6
Стабільність галузі (СГ)			
Динаміка прибутку	5	0,5	2,5
Рівень конкуренції	5	0,3	1,5
Залежність виробничої діяльності від зовнішніх чинників	7	0,2	1,4
Загальна оцінка критерію			5,4

Для оцінки фінансової сили підприємства було обрано показники рентабельності активів, динаміки прибутку та рівня фінансової стійкості (залежності від зовнішніх зобов'язань); для оцінки конкурентоспроможності підприємства – показники частки підприємства на ринку, рентабельності продаж та конкурентоспроможності продукції; привабливість галузі визначається рівнем її прибутковості, стадією життєвого циклу, залежністю від ринкової кон'юнктури. Результати зваженої оцінки фінансової сили ПСП “Підприємство” (10 балів) свідчать про достатній рівень фінансових ресурсів підприємства. Так само високим є і рівень конкурентоспроможності підприємства (10 балів). Після отримання зважених оцінок ключових критеріїв наступним етапом SPACE-аналізу є побудова вектора рекомендованої стратегії в системі координат SPACE.

Проведемо оцінку економічної ефективності існуючої стратегії за допомогою показників ліквідності та платоспроможності, ефективності використання капіталу, фінансової стійкості та фінансово-господарської діяльності.

Таблиця 2.15

**Показники ліквідності та платоспроможності  
у ПСП “Підприємство” Кременчуцького району, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., (+;-)
	2019	2020	2021	2022	2023	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,050	0,080	0,065	0,017	0,126	0,076
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,935	0,562	0,165	0,640	1,732	0,797
Коефіцієнт загальної ліквідності	3,799	2,540	5,211	7,258	10,593	6,794
Коефіцієнт платоспроможності	0,050	0,080	0,065	0,017	0,126	0,076
Коефіцієнт критичної ліквідності	1,721	1,382	1,801	3,035	5,469	3,748
Коефіцієнт покриття запасів	1,021	1,221	0,992	1,046	1,159	0,138

Аналіз даних таблиці 2.15. показує, що значення коефіцієнта абсолютної ліквідності в ПСП «Підприємство» за період 2019-2023 рр. зросло більш ніж удвічі: з 0,050 до 0,126. Це означає, що коефіцієнт покриття короткострокових зобов'язань високоліквідними оборотними активами становив 5% у 2019 році та зріс до 12,6% у 2023 році. Порівняння цього показника з нормативним значенням ( $\geq 0,2$  або  $\geq 20\%$ ) свідчить про все ще недостатню платоспроможність підприємства.

Фактичні значення коефіцієнта швидкої ліквідності та коефіцієнта загальної ліквідності зросли на 0,797 та 6,794 відповідно. Вони значно перевищують нормативні значення ( $\geq 0,7$  та  $\geq 1,5$  відповідно), що свідчить про високий рівень та позитивну динаміку розрахунково-активної платоспроможності ПСП «Підприємство». У 2019 році оборотні активи перевищували поточні зобов'язання у 3,8 раза, а на кінець 2023 року – у 10,5 раза.

Збільшення динаміки значень основного та допоміжних показників ліквідності свідчить про підвищення платоспроможності ПСП «Підприємство» щодо виконання поточних зобов'язань з урахуванням використання коштів відповідних платіжних груп.

Таблиця 2.16

**Показники ефективності використання капіталу у  
ПСП «Підприємство» Кременчуцького району, 2019 – 2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., (+;-)
	2019	2020	2021	2022	2023	
Рентабельність активів, %	28,3	31,3	14,2	17,9	25,4	-2,9
Рентабельність власного капіталу, %	50	43	20,8	22,6	33,5	-16,5
Рентабельність продаж, %	30,5	29,8	16,4	20,2	30,8	0,3
Рівень рентабельності виробничих витрат, %	48,7	47,7	48,3	48,6	62	13,3
Рівень рентабельності реалізації, %	32,7	32,3	32,6	32,7	38,3	5,6
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	50,9	48,5	28,3	32,6	52	1,1
Загальна рентабельність звичайної діяльності, %	36,9	38,4	17,6	23,5	39,1	2,2
Загальна рентабельність господарської діяльності, %	36,9	38,4	17,6	23,5	39,1	2,2
Загальна рентабельність капіталу, %	30,5	29,8	16,4	32,6	30,8	0,3
Загальна рентабельність власного капіталу, %	50,0	43,0	20,8	22,6	33,5	-16,5
Загальна рентабельність виробничих фондів, %	45,9	45,7	24,5	29,8	49,3	3,4
Коефіцієнт окупності виробничих витрат, %	1,487	1,477	1,483	1,486	1,620	0,133
Коефіцієнт окупності капіталу	0,966	0,854	0,966	0,936	1,001	0,035
Коефіцієнт окупності власного капіталу	1,582	1,231	1,223	1,051	1,088	-0,494
Термін окупності капіталу, роки	3	3	6	5	3	0
Термін окупності власного капіталу, роки	2	2	5	4	3	1

Аналіз даних таблиці 2.16 свідчить про позитивну динаміку показників рентабельності витрат у ППП «Підприємство». Зокрема, спостерігається зростання рентабельності собівартості продукції та рентабельності продажів. У 2023 році на кожну гривню собівартості реалізованої продукції підприємство отримувало 62 копійки чистого доходу, а на кожну гривню продажів – 30,8 копійки. Це свідчить про зростання загального прибутку підприємства, що є важливим показником ефективності його діяльності. Крім того, зростають показники, які характеризують прибутковість операційної, звичайної та макроекономічної діяльності.

Наприклад, у 2019 році на кожну гривню операційних витрат підприємство отримувало 50,9 копійки прибутку, а на кожну гривню витрат на господарську діяльність – 36,9 копійки. У 2023 році ці показники зросли до 52 копійок і 39,1 копійки відповідно. Такі зміни пояснюються випереджаючим зростанням прибутку порівняно зі зростанням витрат.

Динаміка показників ефективності використання капіталу та засобів виробництва також є позитивною. Зокрема, коефіцієнт амортизації витрат на виробництво зріс із 1484 у 2019 році до 1620 у 2023 році. Водночас термін погашення власного капіталу збільшився з 2 років у 2019 році до 3 років у 2023 році. Це свідчить про те, що підприємство ефективно використовує свої ресурси для забезпечення стабільного розвитку. Передумовою підвищення ефективності використання капіталу є зростання доходів і прибутку, яке випереджає зростання витрат і капіталу.

Умовою підвищення ефективності використання капіталу у ПСП “Підприємство” є випереджаюче зростання результативних показників доходу і прибутку порівняно із зростанням показників розміру витрат і капіталу.

Таблиця 2.17

**Динаміка показників фінансової стійкості  
ПСП “Підприємство” Кременчуцького району, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., (+;-)
	2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт автономії	0,684	0,700	0,881	0,898	0,936	0,252
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,216	0,300	0,119	0,102	0,064	-0,152
Коефіцієнт фінансової стабільності	2,619	2,332	7,434	8,814	14,622	12,003
Коефіцієнт фінансового ризику	0,382	0,429	0,135	0,113	0,068	-0,314
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,464	0,337	0,200	0,279	0,162	-0,302
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,536	0,663	0,800	0,721	0,838	0,302
Коефіцієнт страхування	0,060	0,040	0,041	0,033	0,025	-0,035

бізнесу						
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,315	0,293	0,426	0,480	0,539	0,224
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	0,406	0,406	0,760	0,809	0,887	0,481
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	1,134	1,020	0,978	1,141	1,317	0,183

Дані таблиці 2.17 демонструють високий рівень фінансової стійкості ППП «Підприємство» за показниками структури джерел формування капіталу. Значення коефіцієнта автономії свідчить про те, що до кінця 2023 року частка власного капіталу у валюті балансу становила 93,6%, що на 25,2 процентних пункти більше порівняно з 2019 роком. Водночас коефіцієнт концентрації боргу зменшився з 0,216 у 2019 році до 0,064 у 2023 році, що свідчить про низьку фінансову залежність підприємства від кредиторів.

Коефіцієнт фінансового ризику також демонструє позитивну динаміку. У 2019 році на кожну гривню власних коштів припадало 38,2 копійки позикового капіталу, тоді як у 2023 році цей показник зменшився до 6,8 копійки. Це свідчить про значне зниження фінансових ризиків. Крім того, коефіцієнт фінансової стійкості показує, що у 2019 році власний капітал перевищував позиковий у 2,6 рази, а у 2023 році – у 14,6 рази. Загалом динаміка показників автономності, концентрації позикового капіталу, фінансового ризику та фінансової стійкості свідчить про зростання фінансової стабільності підприємства.

Структура позикового капіталу також зазнала змін. Частка довгострокових зобов'язань зменшилася з 46,4% у 2019 році до 16,2% у 2023 році, тоді як частка короткострокових зобов'язань зросла з 53,6% до 83,8%. Це позитивно впливає на оцінку фінансової стійкості підприємства, оскільки короткострокові зобов'язання є більш гнучкими у використанні.

Коефіцієнт власної маневреності також демонструє позитивну динаміку, збільшившись із 0,315 у 2019 році до 0,539 у 2023 році, що відповідає нормативному значенню ( $>0,5$ ). Це означає, що на кінець 2023

року 53,9% власного капіталу було інвестовано в оборотні активи, що підвищує мобільність капіталу та розширює можливості для фінансування виробництва та інших видів діяльності.

Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними ресурсами також свідчить про високий рівень забезпеченості підприємства. На кінець 2023 року фактичний рівень цього коефіцієнта перевищував норматив у 8,8 раза, а частка власних фінансових ресурсів у структурі оборотних активів становила 88,7%.

Динаміка співвідношення короткострокових і довгострокових активів також є позитивною. У 2019 році на кожну гривню необоротних активів припадало 1134 грн продажів, а у 2023 році цей показник зріс до 1317 грн. Це свідчить про покращення покриття основних засобів оборотними активами.

Таким чином, за більшістю відносних показників ППП «Підприємство» демонструє фінансову стабільність із позитивною динамікою. Це свідчить про ефективне управління фінансовими ресурсами, зниження фінансових ризиків та підвищення загальної стійкості підприємства.

Таблиця 2.18

**Основні економічні показники фінансово-господарської діяльності  
ПСП «Підприємство» Кременчуцького району, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. у % до 2019 р
	2019	2020	2021	2022	2023	
Вартість валової продукції у постійних цінах – всього, тис. грн.	16310,9	16445	16675,5	15519,4	18731,2	114,8
Дохід (виручка) від реалізації продукції і послуг, тис. грн.	15786	18957	27498	29416	41039	259,9
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції і послуг, тис. грн.	14122	16999	22915	24513	33932	240,3
Собівартість реалізованої продукції – всього, тис. грн.	9499	11508	15450	16501	20944	220,9
Валовий прибуток, тис. грн.	4623	5491	7465	8012	12988	280,9
Чистий прибуток, тис. грн.	4463	5932	3901	5278	10443	233,9
Рівень рентабельності, %	37,3	19,3	13,8	24,6	49,7	x

Аналіз даних таблиці 2.18 свідчить про суттєве зростання основних фінансових показників діяльності ПСП «Підприємство» у 2023 році порівняно з попередніми роками. Зокрема, обсяг валової продукції у 2023 році досяг 18 731,2 тис. грн, що становить 114,8% від рівня 2019 року, коли цей показник складав 16 310,9 тис. грн. Це свідчить про стабільне зростання виробничих потужностей підприємства та його здатність адаптуватися до змін ринкових умов.

Чистий прибуток підприємства у 2023 році також демонструє значне зростання, досягнувши 33 932 тис. грн. Це на 19 810 тис. грн більше, ніж у 2019 році, що свідчить про ефективність управління фінансовими ресурсами та підвищення рентабельності діяльності. Зростання прибутку відбулося на тлі збільшення собівартості продукції, яка зросла у 2,2 раза. Основними причинами такого зростання є підвищення цін на енергоносії, паливно-мастильні матеріали та інші ресурси, необхідні для виробничого процесу. Незважаючи на це, підприємству вдалося забезпечити позитивну динаміку фінансових результатів, що свідчить про його здатність ефективно управляти витратами та адаптуватися до зовнішніх викликів.

Оцінка економічної ефективності існуючої стратегії ПСП «Підприємство» дозволяє зробити висновок про покращення фінансового стану підприємства за останні п'ять років. Це підтверджується позитивною динамікою ключових фінансових показників, таких як стабільність, ліквідність, платоспроможність та ефективність фінансово-господарської діяльності. Зростання обсягів валової продукції та чистого прибутку свідчить про успішну реалізацію стратегії розвитку, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Покращення фінансових показників також вказує на зростання стійкості підприємства до зовнішніх економічних факторів. Збільшення обсягів виробництва та прибутковості дозволяє підприємству не лише забезпечувати стабільну діяльність, але й створювати фінансові резерви для

подальшого розвитку. Позитивна динаміка ліквідності та платоспроможності свідчить про здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання, що є важливим фактором для підтримання довіри з боку партнерів, інвесторів та кредиторів.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що ПСП «Підприємство» демонструє стабільне зростання фінансових показників, що є наслідком ефективного управління ресурсами, адаптації до змін ринкових умов та реалізації успішної стратегії розвитку. Це створює передумови для подальшого зміцнення позицій підприємства на ринку та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2**

1. В структурі сільськогосподарських угідь ПСП «Підприємство» найбільшу питому вагу займає рілля, під яку виділено в 2023 р. 4433 га землі, що свідчить про високу частку (94,9 %) розораності землі. В середньому по підприємствах Кременчуцького району в 2023 р. площа сільськогосподарських угідь становить 2481,5 га, 97,5 % якої – рілля. В структурі персоналу ПСП «Підприємство» в 2023 р. у галузі рослинництва зайнято 130 чоловік (53,1 %) загальної чисельності працівників, а в тваринництві – 115 чоловік (46,9 %). В середньому по підприємствам Кременчуцького району в 2023 р. середньорічна чисельність працівників становить 128 чоловік, в т.ч. в галузі тваринництва – 66 осіб (51,6 %), в галузі рослинництва – 62 осіб (48,4 %).

2. У структурі товарної продукції ПСП «Підприємство» за період 2019 – 2023 рр. переважає галузь тваринництва, а саме реалізація молока (21 %), ВРХ (7,6 %) та свиней (15,2 %). У рослинництві провідне місце займає реалізація цукрових буряків (11,5 %) та соняшнику (7,4 %). В структурі реалізації зернових та зернобобових на озиму пшеницю припадає 7,2 % реалізованої продукції підприємства, на кукурудзу на зерно – 5,9 %.

3. В 2023 р. вартість валової продукції в ПСП “Підприємство” становить 18731,2 тис. грн., що становить 114,8 % аналогічного показника 2007 р. – 16310,9 тис. грн. та 143,1 % відповідного середньорайонного показника. В середньому рівень рентабельності по підприємствах Кременчуцького району в 2023 р. становить 4,5 %, в т.ч. в галузі рослинництва – 30,7 %. Натомість виробництво і реалізація тваринницької продукції є збитковим, оскільки в середньому сільськогосподарські підприємства Кременчуцького району отримали збиток від реалізації тваринницької продукції в сумі 630 тис. грн. У ПСП “Підприємство” прибуток від реалізації продукції в 2023 р. становить 10382 тис. грн., а рівень рентабельності – 49,7 %, що свідчить про окупність витрат та ефективність виробництва продукції.

4. Грошова оцінка земельних ресурсів в ПСП “Підприємство” у 2023 р. становить 63717 тис. грн., що становить 111,6 % та 130,9 % аналогічного показника в К1 та К2 – 57116 тис. грн. і 48660 тис. грн. відповідно. Потенціал 1 працівника в ПСП “Підприємство” становить 186600 грн., в К1 – 219960 грн., в К2 – 202140 грн. В результаті чого трудовий потенціал в ПСП “Підприємство” найнижчий порівняно з К1 та К2. Ресурсний потенціал досліджуваного підприємства становить 135540 тис. грн., що становить 106,6 % і 107,8 % аналогічних показників К1 та К2. В структурі ресурсного потенціалу ПСП “Підприємство” найбільшу питому вагу займають земельні та трудові ресурси, частка яких становить 45,7 % і 32,8 % відповідно.

5. Квадрат потенціалу ПСП “Підприємство” має спотворену форму квадрата тому що всі вектори розвинуті по-різному (дисгармонія векторів). Тобто потенціал підприємства потребує негайних перетворень у напрямку поліпшення збалансованості його елементів. Найбільшу увагу необхідно приділити таким функціональним блокам як організаційна структура та маркетинг. Для покращення даних блоків доцільно збільшити розмір заробітної плати по підприємству, що дасть змогу підвищити продуктивність праці. В ПСП “Підприємство” нами пропонується створити відділ

маркетингу, що дасть змогу розширити ринок збуту продукції, оптимізувати канали розподілу.

6. В системі координат SPACE вектор рекомендованої стратегії для ПСП “Підприємство” знаходиться в лівому верхньому квадранті, що відповідає консервативній стратегії – тобто підприємство отримує конкурентні переваги, які може зберегти та збільшити за допомогою фінансового потенціалу, загрози для функціонування підприємства незначні. Основні механізми консервативної стратегії – оновлення виробничого устаткування, гнучка цінова політика, оптимізація каналів розподілу.

7. Про високий рівень фінансової стійкості ПСП “Підприємство” свідчать показники структури джерел формування капіталу. Так, значення коефіцієнта автономії вказує на те, що на кінець 2023 р. частка власного капіталу у валюті балансу становить 93,6 %. Відповідно значення коефіцієнта фінансової стабільності показує, що в 2007 р. власний капітал перевищував позиковий у 2,6 рази, а в 2023 р. – в 14,6 разів. У цілому динаміка показників автономії, концентрації позикового капіталу, фінансового ризику, фінансової стабільності свідчить про зростання фінансової стійкості ПСП “Підприємство”.

Оцінка економічної ефективності існуючої системи управління діяльністю ПСП “Підприємство” дає змогу зробити висновок, що фінансове положення підприємства за останні п'ять років покращилося, про що свідчить позитивна динаміка зростання показників фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, фінансово-господарської діяльності.

## РОЗДІЛ 3

### ОСНОВНІ НАПРЯМКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗАГОСТРЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ

#### **3.1. Формування оптимального асортименту продукції підприємства та стратегічні напрямки розвитку каналів розподілу**

Щоб успішно працювати на ринку, необхідна детальна і добре продумана товарна стратегія. Стратегічні рішення про продукт є ключовими рішеннями в рамках загальної маркетингової стратегії сільськогосподарської компанії. Це пояснюється тим, що сільськогосподарська продукція є ефективним засобом впливу на ринок, головною турботою компанії та джерелом прибутку. Крім того, це центральний елемент комплексу маркетингу.

Розробка продуктової стратегії складається з етапів і базується на методах контролю та регулювання товарної політики компанії: аналіз існуючих ринкових можливостей; Вибір цільових сегментів ринку; Порівняння потенціалу продукту серед групи конкурентів; оцінка ризику вибору цільового ринку; стратегічний аналіз сильних і слабких сторін компанії; оцінки товарного потенціалу компанії; Аналіз інноваційної діяльності та раціонального використання потенціалу; вибір можливих джерел фінансування; визначення сценаріїв розвитку; Визначення оптимального потенціалу продукту для формування цільового ринку; планування виробничо-фінансової діяльності; оцінки доходів від оновлення продукції; Своєчасне прийняття та підготовка рішень щодо зміни пріоритетів.

За допомогою SWOT-аналізу ми визначаємо сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості та загрози зовнішнього середовища ПСП «Підприємство», а потім встановлюємо зв'язки між ними,

які в майбутньому можуть бути використані для формування конкурентної переваги компанії.

Діагностика сильних та слабких сторін внутрішнього середовища, можливостей та загроз зовнішнього середовища ПСП “Підприємство” свідчить, що необхідно розширити ринок збуту сільськогосподарської продукції за рахунок розширення асортименту продукції. Спираючись на сильні сторони підприємства потрібно зменшувати загрози, застосовуючи гнучку цінову політику для боротьби з конкурентами, завдяки оновленню виробничої техніки та устаткування збільшити обсяги виробництва. Основною із слабких сторін для реалізації можливостей може бути недостача фінансових ресурсів на придбання новітньої техніки та технології, відсутність маркетингового відділу. Конкурентними перевагами ПСП “Підприємство” є високий рівень кваліфікації працівників та управлінського персоналу, добра репутація у споживачів, відповідність якості продукції державним стандартам і запитам споживачів.

Для проведення аналізу та формування продуктової стратегії ПСП “Підприємство” використаємо матрицю Бостонської консалтингової групи (BCG). У матриці Бостонської консалтингової групи на осі Х відкладено показники ринкових часток сфер бізнес портфеля підприємства, а на осі Y – середній темп приросту продукції.

Таблиця 3.2

**Вихідні дані для побудови матриці BCG у ПСП “Підприємство”  
Кременчуцького району, 2023 р.**

Види продукції	Середній темп приросту в ПСП “Підприємство” 2021 – 2023 рр., %	Обсяг реалізації в ПСП “Підприємство” 2023 р., тис. грн.	Обсяг реалізації в К1 2023 р., тис. грн.	Доля ринку ПСП “Підприємство”, %	Структура продажів в ПСП “Підприємство”, %	Радіус кола
1	2	3	4	5	6	7
Молоко	30,7	9540	6941,1	57,9	37,4	3,74

Цукрові буряки	29,3	3250	3837,1	45,9	12,8	1,28
ВРХ	15,1	1998	917,8	68,5	7,8	0,78
Соняшник	13,8	3832	6981,3	35,4	15	1,5

*Продовж. табл. 3.2*

1	2	3	4	5	6	7
Пшениця озима	70,5	2869	2622,1	52,2	11,3	1,13
Кукурудза на зерно	61,6	3962	10483,9	27,4	15,6	1,56

Аналіз даних таблиці 3.2. показує, що найвищий темп приросту виробництва в ППП «Підприємство» за період 2021-2023 рр. спостерігається по озимій пшениці – 70,5%, по кукурудзі на зерно – 61,6%, натомість середній темп приросту великої рогатої худоби (у живому велика рогата худоба). Маса) та соняшнику незначні і становлять відповідно 15,1 та 13,8%. Порівняно з найбільшим конкурентом у Кременчуцькому районі – К1 – найбільшу частку ринку в ППП «Підприємство» займає така продукція, як велика рогата худоба (у живій вазі) – 68,5%, молоко – 57,9%, озима пшениця – 52,2%.

Аналіз даних показує, що за матричною методологією Boston Consulting Group молоко та велика рогата худоба (у живій вазі) належать до категорії «найрентабельніший продукт» («дійні корови»), озима пшениця належить до категорії «найперспективніший продукт» («зірки»), а озима пшениця включена в категорію «Малоприбутковий продукт» («Знак питання») – кукурудза на зерно – і поміщена в категорію «зовсім невідомий продукт» («Собаки») – цукрові буряки та соняшник.

В цілому матриця BCG досить спрощена і більшість факторів, які необхідно враховувати при виборі стратегії, залишаються за межами аналізу. Однією з моделей, яка з'явилася при розробці матриці Boston Consulting Group і усунула деякі її недоліки, є модель GE/McKinsey. На нашу думку, стратегічна модель GE/McKinsey проливає більше світла на позицію компанії

на ринку, оскільки в матриці вибору стратегії GE/McKinsey поряд з показником конкурентоспроможності використовується оцінка ринкової привабливості.

Використання матриці GE/McKinsey має такі переваги порівняно з іншими матрицями [8, с. 376-413]:

- Наявність дев'яти квадратних ділянок дозволяє судити не тільки про високі або низькі темпи розвитку ринку, великі або малі частки ринку, але і визначити середні позиції;

- Застосування комплексних критеріїв дозволяє більш детально охарактеризувати положення напрямку розвитку на ринку, привабливість галузі та конкурентоспроможність компанії.

- Для формування комплексного критерію, який дає змогу оцінити внесок кожного з них і, за необхідності, розробити відповідні заходи щодо виправлення ситуації, використовується досить широкий спектр показників.

- Більш детальне уявлення про позиції напрямків розвитку дозволяє виділити ресурси на розвиток або підтримку тих сфер, які характеризуються середньою або високою привабливістю галузі та середньою або сильною конкурентоспроможністю.

Для оцінки конкурентної позиції та привабливості ринку сільськогосподарської продукції були залучені експерти. Експертами були працівники Підприємства (головний бухгалтер та його заступник, економісти, агрономи). Експертам було запропоновано оцінити ступінь важливості кожного показника привабливості ринку сільськогосподарської продукції та показників конкурентної позиції ПСП «Підприємство» на ринку. При оцінюванні експерти повинні були проранжувати показники за ступенем їх важливості та оцінити їхню раціональність за кількістю натуральних рядів за шкалою від 5 до 1, де 5 – максимальна оцінка, 1 – мінімальна. На основі даних оцінки визначено ваговий коефіцієнт кожного окремого показника для показників привабливості та конкурентної позиції.

Таблиця 3.3

**Інтегральні показники оцінки конкурентоспроможності окремих продуктів у ПСП “Підприємство” Кременчуцького району, 2023 р.**

Показники	Молоко			Кукурудза на зерно			Соняшник			Озима пшениця			Вирощування ВРХ			Цукрові буряки		
	вага	Оцінка (1,5)	Оцінка з врахуванням ваги	вага	Оцінка (1,5)	Оцінка з врахуванням ваги	вага	Оцінка (1,5)	Оцінка з врахуванням ваги	вага	Оцінка (1,5)	Оцінка з врахуванням ваги	вага	Оцінка (1,5)	Оцінка з врахуванням ваги	вага	Оцінка (1,5)	Оцінка з врахуванням ваги
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Частка ринку	0,15	5	0,75	0,15	3	0,45	0,15	3	0,45	0,15	4	0,6	0,15	5	0,75	0,15	4	0,6
Темп росту частки ринку	0,12	5	0,6	0,12	5	0,6	0,12	3	0,36	0,12	5	0,6	0,12	5	0,6	0,12	4	0,48
Якість продукції	0,13	4	0,52	0,13	4	0,52	0,13	4	0,52	0,13	4	0,52	0,13	4	0,52	0,13	4	0,52
Репутація товару	0,04	4	0,16	0,04	4	0,16	0,04	4	0,16	0,04	4	0,16	0,04	4	0,16	0,04	4	0,16
Розподіл продукції	0,09	4	0,36	0,09	4	0,36	0,09	4	0,36	0,09	4	0,36	0,09	3	0,27	0,09	3	0,27
Відмінна властивість товару	0,09	3	0,27	0,09	3	0,27	0,09	3	0,27	0,09	3	0,27	0,09	3	0,27	0,09	3	0,27
Цінова конкуренція	0,14	4	0,56	0,14	3	0,42	0,14	3	0,42	0,14	3	0,42	0,14	3	0,42	0,14	3	0,42

Продовж. табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Можливість виробництва	0,15	4	0,6	0,15	4	0,6	0,15	4	0,6	0,15	4	0,6	0,15	4	0,6	0,15	4	0,6
Апарат управління	0,09	4	0,36	0,09	4	0,36	0,09	4	0,36	0,09	4	0,36	0,09	4	0,36	0,09	4	0,36
Всього:	1		4,18	1		3,74	1		3,5	1		3,89	1		3,95	1		3,68

Аналіз даних таблиці 3.3. свідчить, що найвищі показники конкурентоспроможності товарних груп у ППП «Підприємство» мають молоко (інтегральна оцінка конкурентоспроможності – 4,18), тваринництво (3,95) та озима пшениця (3,89). Натомість інтегральна оцінка конкурентоспроможності цукрових буряків та соняшнику знаходиться на низькому рівні і становить 3,68 та 3,5 відповідно.

Аналіз положення товарних груп у продуктовому портфелі ПСП «Підприємство» за допомогою методів матриць BCG та General Electric і пропонуємо наступні стратегії:

1. Молоко. Як за методологією BCG matrix («Дійні корови»), так і за методологією GE/McKinsey («Winner 1») цей вид продукту відноситься до категорії найприбутковіших продуктів, тобто. Х. характеризується найвищою ринковою привабливістю і відносно сильними перевагами підприємства на ньому. Зокрема, з метою підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності молока в ППП «Підприємство» пропонуємо обладнати молочно-товарну ферму додатковим холодильним обладнанням «Міллер 2080», вартість якого становить 75 тис. грн., а також придбати кормозмішувач «Магнум» – 98 000 грн. Реалізація даного проекту в ППП «Підприємство» дає можливість не тільки збільшити надої, покращити якість молока, а й покращити імідж підприємства на ринку та забезпечити високу конкурентоспроможність у майбутньому.

2. Кукурудза на зерно. За методологією матриці BCG цей вид продукції лежить у «собачому» квадраті, за методологією GE/McKinsey це «середній бізнес», тобто характеризується відсутністю будь-яких особливостей: середній ринкова привабливість, низька відносна Переваги підприємства у виробництві та реалізації даного виду продукції Для підвищення ефективності виробництва зерна рекомендуємо використовувати нові сорти та гібриди, особливо гібриди. «Витязь МВ» з потенційною врожайністю 100 – 105 т/га.

3. Соняшник. Для підвищення ефективності виробництва та реалізації насіння соняшнику пропонуємо у 2025 році використовувати гібриди, зокрема «Гена», «Титанік», «Хортиця», «Балкан», що дозволить збільшити врожайність на 5 т/га. , а також виручка від реалізації продукції Вартість запропонованих заходів становить 134 267 грн.

4. Озима пшениця. За методологією матриці BCG («Зірки») та за методологією GE/McKinsey («Переможець 2») цей вид продукції відноситься до категорії найбільш перспективних товарів, тобто. Х. характеризується вищою привабливістю ринку та середнім рівнем переваг підприємства на ньому. Стратегічним завданням ППП «Підприємство» є здійснення

необхідних інвестицій для ефективного виробництва озимої пшениці та покращення її якісних характеристик. Пропонуємо у 2023-2025 роках у виробництві озимої пшениці запровадити інтенсивну ресурсозберігаючу технологію, в результаті чого рівень урожайності становитиме 44,1 т/га проти 34,7 т/га у 2023 році.

Для сільгоспвиробника важливий вибір каналу збуту продукції. Від її вирішення залежить подальший розвиток компанії та подальше її ефективне функціонування. Отже, в умовах зростання конкуренції на існуючих ринках і формування нових, перспективних і водночас більш вимогливих сегментів споживання сільськогосподарської продукції основою прибутку є проблема формування стратегічних напрямів розвитку каналів її реалізації. для компанії.

Аналіз даних таблиці 3.5. показує, що найбільшу питому вагу в реалізації озимої пшениці в ППП «Підприємство» займає канал збуту продукції комерційним організаціям, зокрема зернотрейдерам (ТОВ «Українське зерно», ТОВ «Кернел-Трейд», СП ТОВ «Нібулон»). На цей канал припадало 74,1% обсягу реалізації озимої пшениці у 2019 році та 72,5% у 2023 році. Спостерігається тенденція до збільшення питомої ваги каналу збуту озимої пшениці за рахунок розподілу її населенню за рахунок праці (в т.ч. реалізації).

Таблиця 3.6

**Канали реалізації кукурудзи на зерно у  
ПСП “Підприємство” Кременчуцького району, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
<b>Реалізовано – всього</b>					
Кількість, ц	9373	22353	27367	13970	34233
Ціна реалізації, грн./ц	158,99	203,66	282,14	349,59	365,74
Питома вага каналу, %	100	100	100	100	100
<b>Реалізовано переробним підприємствам</b>					
Кількість, ц	-	-	-	-	-
Ціна реалізації, грн./ц	-	-	-	-	-
Питома вага каналу, %	-	-	-	-	-

На ринку, через власні магазини, ларьки, палатки					
Кількість, ц	-	-	-	-	-

*Продовж. табл. 3.6*

1	2	3	4	5	6
Ціна реалізації, грн./ц	-	-	-	-	-
Питома вага каналу, %	-	-	-	-	-
Видано населенню в рахунок оплати праці (включаючи реалізацію через систему громадського харчування)					
Кількість, ц	778,0	3665,9	4296,6	1061,7	4210,7
Ціна реалізації, грн./ц	152,39	200,54	278,02	364,84	397,29
Питома вага каналу, %	8,3	16,4	15,7	7,6	12,3
Видано пайовикам в рахунок орендної плати за землю					
Кількість, ц	-	-	-	-	-
Ціна реалізації, грн./ц	-	-	-	-	-
Питома вага каналу, %	-	-	-	-	-
Реалізовано за іншими каналами збуту					
Кількість, ц	8595	18687,1	23070,4	12908,3	30022,3
Ціна реалізації, грн./ц	161,47	208,45	287,95	361,38	396,92
Питома вага каналу, %	91,7	83,6	84,3	92,4	87,7

Аналіз даних таблиці 3.6. показує, що найбільшу питому вагу в реалізації кукурудзи на зерно ПСП «Підприємство» займає канал збуту продукції комерційним організаціям, зокрема зернотрейдерам (ТОВ «Українське зерно», ТОВ «Кернел-Трейд»). Спостерігається тенденція до збільшення питомої ваги каналу збуту кукурудзи на зернові культури за рахунок розповсюдження її серед населення за рахунок праці (у тому числі реалізація через підприємства громадського харчування).

Аналіз даних таблиці 3.7. показує, що найбільшу питому вагу в реалізації соняшнику в ППП «Підприємство» займає канал збуту продукції на переробні підприємства (ТОВ «УкрОлія»). Заводами з переробки соняшнику у 2023 році реалізовано 7386,9 тонн, що становить 72,9% від загального обсягу реалізації цього виду продукції.

В умовах розвитку ринкових відносин і скасування державного замовлення основними каналами збуту продукції сільськогосподарських підприємств є: переробні підприємства, паєва оренда, населення (за рахунок праці), реалізація на ринку, комерц. організацій. Для різних видів продукції

роль того чи іншого каналу різна. При реалізації зерна та соняшнику найважливішим каналом є збут комерційним організаціям (близько 80%).

З метою отримання повної картини для визначення стратегічних каналів збуту продукції в ДПП «Підприємство» нами було проведено дослідження рівня цін зазначених каналів збуту сільськогосподарської продукції.

Проблеми на ринку сільськогосподарської продукції полягають у відсутності власної мережі торговельних підприємств та відсутності капіталу у виробників сировини для його розвитку. Однак це лише ознаки слабкої маркетингової інфраструктури забезпечення ресурсами сільського господарства та збитковості реалізації готової продукції. Умови торгівлі необхідними ресурсами та кінцевою продукцією є важливими, оскільки недостатньо розвинений сільськогосподарський маркетинг знижує ціни на готову продукцію, а ціни на добрива, пестициди, енергоносії та обладнання є надто високими.

На нашу думку, для оптимізації каналів збуту та досягнення економічного балансу між попитом і пропозицією на регіональному рівні необхідно створити служби маркетингу в ПСП «Підприємство». Тому компанія має кваліфікованого спеціаліста, який займається безпосередньо дослідженням ринку. У його завдання входить: аналіз показників виробничо-збутової діяльності компанії з метою визначення їх ефективності в кожному з виробничо-збутових напрямків і виявлення доцільності зміни або збереження стратегії в цих напрямках; Реклама та стимулювання збуту (участь у ярмарках, виставках); підтримувати зв'язок із зовнішніми користувачами для отримання заявок і замовлень на надання послуг та їх задоволення; систематичне вивчення інтересів і потреб виробників сировини щодо ресурсів, технологічної та економічної інформації; організувати тарифікацію та тарифікацію послуг; поширення достовірної інформації; Розробіть довгострокову програму співпраці між маркетинговим центром компанії та виробниками продукції.

Як показують дослідження, стратегічним напрямом розвитку каналів збуту продукції тваринництва для ПСП «Підприємство» мають бути продажі переробним підприємствам (близько 90% від обсягу реалізованої продукції), а також їх збут через власну мережу (5 -7%, оскільки реалізація продукції великими партіями за короткий термін проблематична). На даний момент найважливішим і перспективним каналом збуту зерна ДП «Підприємство» є реалізація продукції оптовим компаніям, так званим зернотрейдерам (ТОВ «Українське зерно», ТОВ «Кернел-Трейд», ТОВ «Нібулон» та інші), оскільки роль державного та регіонального регулювання сільськогосподарської продукції практично зведено до нуля.

### **3.2. Проектна економічна ефективність реалізації пропонуванних заходів**

Аналізуючи положення товарних груп у продуктовому портфелі ПСП «Підприємство» за допомогою методів матриць BCG та General Electric, пропонуємо комплекс заходів для успішної реалізації стратегії розвитку підприємства.

Стратегічно важливим продуктом в асортименті ПСП «Підприємство» є молоко. Як за методологією BCG matrix («Дійні корови»), так і за методологією GE/McKinsey («Winner 1») цей вид продукту відноситься до категорії найприбутковіших продуктів, тобто. Х. характеризується найвищою ринковою привабливістю і відносно сильними перевагами підприємства на ньому. Тому стратегія ДПП «Підприємство» має бути спрямована на захист наявної позиції шляхом додаткових інвестицій. Зокрема, з метою підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності молока в ППП «Підприємство» пропонуємо обладнати молочно-товарну ферму додатковими холодильними пристроями «Міллер 2080» та придбати

кормозмішувач «Магнум». Реалізація даного проекту в ППП «Підприємство» дає можливість не тільки збільшити надої, покращити якість молока, а й покращити імідж підприємства на ринку та забезпечити високу конкурентоспроможність у майбутньому.

Ми визначимо економічну ефективність запропонованого нами проекту щодо покращення функціонування молочної галузі як основної рушійної сили забезпечення конкурентоспроможності ДПП «Підприємство» на молочному ринку. В основі проекту – придбання кормозмішувача «Магнум» (вартість – 98 тис. грн.), системи охолодження «Міллер 2080» (вартість – 75 тис. грн.), а також оптимізація кормового раціону молочного заводу. корів, що забезпечує високі надої молока з якісними показниками, що відповідають всім стандартам. Ферма повинна реалізовувати високоякісне термостійке молоко. Націнка на ціну термостійкого екологічно чистого молока становить не менше 10%.

Таблиця 3.12

**Економічна ефективність виробництва молока у  
ПСП “Підприємство” Кременчуцького району, проект 2023 р.**

Показники	2023 р.	Проект 2023 р.	Відхилення, (+, -)
Кормозмішувач “Magnum”, тис. грн.	-	98	-
Холодильне устаткування “Miller 2080”, тис. грн.	-	75	-
Амортизаційні відрахування (15%), тис. грн.	-	25,95	-
Технічне обслуговування (6,5%), тис. грн.	-	11,25	-
Кількість корів, всього голів	500	500	-
Надій на одну корову, ц	61,6	67,6	5
Ціна реалізації, грн./ц	329,85	362,84	32,99
Валовий надій, ц	30808	33800	2992
Обсяг реалізації, ц	28922	31738	2816
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	9540	11516	1976
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	5752	6522,2	770,2
в т.ч. додаткові витрати, тис. грн.	-	210,2	-
Прибуток, тис. грн.	3788	4993,8	1205,8
Рівень рентабельності, %	65,9	76,6	10,9

Таким чином, застосування розробленої нами стратегії селекційного розвитку в галузі молочного скотарства дозволить отримати ПСП «Підприємство» додатково 1205,8 тис. грн. Перевага При цьому за рахунок використання кормозмішувача та оптимізації кормового раціону удій на корову збільшується на 5 цнт на рік (валовий надій збільшується на 2992 цнт). Реалізаційна ціна високоякісного термостійкого молока в проектному 2025 році становитиме 362,84 грн/т порівняно з реалізаційною ціною 2023 року -

329,85 грн/год, тобто зросте на 32,99 грн/год.

Важливим напрямком реалізації стратегії розвитку ПСП «Підприємство» має стати підвищення якості та ефективності виробництва основних видів продукції в галузі рослинництва, зокрема озимої пшениці, зернової кукурудзи, соняшнику та цукрових буряків. .

За методологією матриці BCG («Stars») та за методикою GE/McKinsey («Winner 2») озима пшениця відноситься до категорії найперспективнішого продукту, тобто. X. характеризується більшою ринковою привабливістю та середнім рівнем переваг підприємства на ньому. Стратегічним завданням ППП «Підприємство» є здійснення необхідних інвестицій для ефективного виробництва озимої пшениці та покращення її якісних характеристик. У 2025 році ми пропонуємо запровадити інтенсивну ресурсозберігаючу технологію виробництва озимої пшениці, в результаті чого рівень урожайності становитиме 44,1 т/га проти 34,7 т/га у 2025 році.

Таблиця 3.13

**Економічна ефективність вирощування озимої пшениці за різними технологіями в ПСП «Підприємство» Кременчуцького району, проект 2025 р.**

Показники	Базова технологія	Інтенсивна ресурсозберігаюча технологія	Відхилення, (+, -)
Площа посіву озимої пшениці, га	814	814	-
Урожайність, ц/га	37,4	44,1	6,7
Валовий збір, ц	28254	35897,4	7643,4
Собівартість виробництва продукції, тис. грн.	1903	2417,69	514,69
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1948	2608,19	660,19
Реалізовано продукції, ц	22558	30201,4	7643,4
Виручка від реалізації, тис. грн.	2869	3841,01	972,01
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	921	1232,82	311,82
Рівень товарності, %	79,8	84,1	4,3
Рівень рентабельності, %	47,3	53,1	-

Аналіз даних таблиці 3.13. показує, що в результаті впровадження нової технології вирощування озимої пшениці в ППП «Підприємство» валовий збір збільшиться на 7643,4 т. За рахунок застосування інтенсивної ресурсозберігаючої технології дохід від реалізації озимої пшениці у 2025 році зросте на 972,01 тис. грн порівняно з порівнянним показником у 2023 році. Таким чином, прибуток від реалізації збільшиться на 311,82 тис. грн., а рентабельність становитиме 53,1%. Завдяки використанню нової технології урожайність озимої пшениці становитиме 44,1 т/га, тобто. Х. порівняно з базовою технологією збільшиться на 6,7 т/га.

З метою підвищення ефективності виробництва та реалізації насіння соняшнику пропонуємо у 2025 році використовувати гібриди, зокрема «Гена», «Титанік», «Хортиця», «Балкан», які дозволяють збільшити врожайність на 5 т/га як ну Виручка від реалізації продукції. Економічна доцільність запропонованих заходів врахована в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

**Економічна ефективність від оптимізація каналів збуту продукції  
у ПСП «Підприємство» Кременчуцького району, проект 2025 р.**

Показники	2023 р.				Проект 2025 р.				Відхилення (+, -)		
	Питома вага каналу, %	Ціна за 1 ц, грн.	Обсяг реалізації, ц	Виручка від реалізації, тис. грн.	Питома вага каналу, %	Ціна за 1 ц, грн.	Обсяг реалізації, ц	Виручка від реалізації, тис. грн.	Питома вага каналу, %	Обсяг реалізації, ц	Виручка від реалізації, тис. грн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Озима пшениця</b>											
Переробні підприємства	-	340,81	-	-	-	340,81	-	-	-	-	-
Населенню	27,5	285,75	6203	531,91	15	385,75	3373,7	290,15	-12,5	-2829	-322,76
На ринку	-	338	-	-	-	338	-	-	-	-	-
Комерційні підприємства	72,5	342,3	16355	2327,32	85	342,3	19174	2728,46	12,5	2819	401,14
<b>Кукурудза на зерно</b>											
Переробні підприємства	-	314,28	-	-	-	314,28	-	-	-	-	-
Населенню	12,3	307,29	4211	451,79	10	307,29	3423	367,25	-2,3	-788	-84,54
На ринку	-	311,7	-	-	-	311,7	-	-	-	-	-
Комерційні підприємства	87,7	316,92	30022	3510,17	90	316,92	30810	3602,3	2,3	788	92,13
<b>Соняшник</b>											
Переробні підприємства	72,9	879,36	7387	2802,33	65,5	879,36	6637	2517,81	-7,4	-750	-284,52
Населенню	6,2	876,21	628	236,26	6,2	876,21	628	236,21	-	-	-
На ринку	-	875,3	-	-	-	875,3	-	-	-	-	-
Комерційні підприємства	20,9	880,45	2118	805,79	28,3	880,45	2868	1091,13	7,4	750	285,34
Загальний економічний ефект від оптимізації каналів розподілу											253,95

Аналіз даних таблиці 3.14. показує, що в результаті впровадження нових гібридів соняшнику в СПП «Підприємство» у 2025 році валовий збір соняшнику збільшиться на 2632,1 тонн. Загальна собівартість реалізованої продукції у 2025 році становитиме 1567,55 тис. грн., т. Х. вони збільшаться на 322,55 тис. грн. порівняно з аналогічним показником 2023 р. Відповідно дохід від реалізації соняшнику у 2025 р. зросте на 995,37 тис. грн., порівняно з 2023 р., внаслідок чого прибуток від реалізації соняшнику збільшиться на 672,82 тис. грн. Урожайність соняшнику за рахунок використання нових сортів становитиме 34,95 т/га, тобто. Х. збільшиться на 5,07 т/га у 2025 році порівняно з 2023 роком.

Кукурудза на зерно. За методологією матриці BCG цей вид продукції лежить у «собачому» квадраті, за методологією GE/McKinsey це «середній бізнес», тобто характеризується відсутністю будь-яких особливостей: середній ринкова привабливість, низька відносна Переваги підприємства у виробництві та реалізації даного виду продукції. Для підвищення ефективності виробництва зерна рекомендуємо використовувати нові сорти та гібриди, особливо гібриди.

«Витязь МВ» з потенційною врожайністю 100 – 105 т/га.

Таблиця 3.15

**Економічна ефективність вирощування кукурудзи на зерно за рахунок використання гібридів у ПСП “Підприємство” Кременчуцького району, проект 2025 р.**

Показники	2023 р.	Проект 2025 р.	Відхилення, (+, -)
Площа посіву кукурудзи на зерно, га	724	724	-
Урожайність кукурудзи на зерно, ц/га	89,39	104,8	5,07
Валовий збір кукурудзи на зерно, ц	64724	75875,2	11151,2
Собівартість виробництва продукції, тис. грн.	3103	3637,46	534,46
Реалізовано кукурудзи на зерно, ц	34233	45384,2	11151,2
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1938	2568,75	630,75
Виручка від реалізації кукурудзи на зерно, тис. грн.	3962	5252,77	1290,77
Прибуток від реалізації кукурудзи на зерно, тис. грн.	2025	2684,02	660,02
Рівень товарності, %	52,9	59,8	6,9
Рівень рентабельності, %	91,3	104,5	0,1

Аналіз даних таблиці 3.15. показує, що внаслідок впровадження нових гібридів у ППП «Підприємство» валовий збір кукурудзи на зерно збільшиться на 7643,4 т. Виручка від реалізації продукції становитиме 5252,77 тис. грн у 2025 році та 3962 тис. грн у 2023 році, тобто. Х. спостерігаємо зростання на 1290,77 тис. грн. Таким чином прибуток від реалізації збільшиться на 660,02 тис. грн., а рентабельність становитиме 104,5%. Урожайність кукурудзи на зерно становитиме 104,8 т/га за рахунок

використання гібрида «Витязь МВ», тобто. Х. порівняно з 2023 роком збільшиться на 5,07 т/га.

На нашу думку, для оптимізації каналів збуту та досягнення економічного балансу попиту та пропозиції на регіональному рівні необхідно створити відділ маркетингу в ДПП «Підприємство». Тому компанія має кваліфікованого спеціаліста, який займається безпосередньо дослідженням ринку. У його завдання входить: аналіз показників виробничо-збутової діяльності підприємства з метою визначення їх ефективності в кожному з виробничо-збутових напрямків і визначення доцільності зміни або збереження стратегії в цих напрямках; Реклама та стимулювання збуту (участь у ярмарках, виставках); підтримувати зв'язок із зовнішніми користувачами для отримання заявок і замовлень на надання послуг та їх задоволення; систематичне вивчення інтересів і потреб виробників сировини щодо ресурсів, технологічної та економічної інформації; організувати тарифікацію та тарифікацію послуг; поширення достовірної інформації; Розробіть довгострокову програму співпраці між маркетинговим центром компанії та виробниками продукції.

*Таблиця 3.17*

**Плановий кошторис витрат на створення відділу маркетингу у ПСП «Підприємство» Кременчуцького району, проект 2025р.**

Найменування статей витрат	Сума, грн.
Витрати на оплату праці працівника відділу, за рік	26600
Відрахування на соціальні заходи, за рік	6912
Витрати на електроенергію, за рік	1800
Витрати на придбання комп'ютеру	5000
Витрати на придбання принтеру	1000
Витрати на спеціальну літературу, за рік	700
Інші витрати, за рік	2000
Всього витрат	44012

Таким чином, поточні витрати при функціонуванні служби маркетингу за рік плануються у розмірі 44012 грн.

**Економічна ефективність від оптимізація каналів збуту продукції  
у ПСП «Підприємство» Кременчуцького району, проект 2025 р.**

Показники	2023 р.				Проект 2025 р.				Відхилення (+, -)		
	Питома вага каналу, %	Ціна за 1 ц, грн.	Обсяг реалізації, ц	Виручка від реалізації, тис. грн.	Питома вага каналу, %	Ціна за 1 ц, грн.	Обсяг реалізації, ц	Виручка від реалізації, тис. грн.	Питома вага каналу, %	Обсяг реалізації, ц	Виручка від реалізації, тис. грн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Озима пшениця</b>											
Переробні підприємства	-	340,81	-	-	-	340,81	-	-	-	-	-
Населенню	27,5	285,75	6203	531,91	15	385,75	3373,7	290,15	-12,5	-2829	-322,76
На ринку	-	338	-	-	-	338	-	-	-	-	-
Комерційні підприємства	72,5	342,3	16355	2327,32	85	342,3	19174	2728,46	12,5	2819	401,14
<b>Кукурудза на зерно</b>											
Переробні підприємства	-	314,28	-	-	-	314,28	-	-	-	-	-
Населенню	12,3	307,29	4211	451,79	10	307,29	3423	367,25	-2,3	-788	-84,54
На ринку	-	311,7	-	-	-	311,7	-	-	-	-	-
Комерційні підприємства	87,7	316,92	30022	3510,17	90	316,92	30810	3602,3	2,3	788	92,13
<b>Соняшник</b>											
Переробні підприємства	72,9	879,36	7387	2802,33	65,5	879,36	6637	2517,81	-7,4	-750	-284,52
Населенню	6,2	876,21	628	236,26	6,2	876,21	628	236,21	-	-	-
На ринку	-	875,3	-	-	-	875,3	-	-	-	-	-
Комерційні підприємства	20,9	880,45	2118	805,79	28,3	880,45	2868	1091,13	7,4	750	285,34
Загальний економічний ефект від оптимізації каналів розподілу											253,95

Аналіз даних таблиці 3.19. показує, що в 2025 році за рахунок оптимізації каналів збуту продукції зросте виручка від реалізації готової продукції. Загальний економічний ефект від оптимізації каналів збуту продукції в ДПП «Підприємство» за рахунок впровадження служби маркетингу становить 253,95 тис. грн.

Отже, складовими характеристиками, що визначають економічну ефективність реалізації стратегії маркетингової діяльності ПСП «Підприємство», є удосконалення молочної галузі як основної рушійної сили

забезпечення конкурентної позиції підприємства на молочному ринку (зростання прибутку на 1205,8 тис. грн.), підвищення якості та ефективності виробництва основних видів продукції рослинництва, зокрема озимої пшениці, кукурудзи на зерно, соняшнику, цукрових буряків (зростання прибутку на 2066,5 тис. грн.), оптимізації каналів збуту продукції в ПСП «Підприємство» шляхом реалізації відділу маркетингу.

### **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3**

1. Маркетингова стратегія ПСП “Підприємство” в галузі молочного скотарства повинна бути спрямована на захист існуючого становища за допомогою додаткових інвестицій. Зокрема нами пропонується для підвищення рівня ефективності виробництва та конкурентоспроможності молока у ПСП “Підприємство” обладнати молочнотоварну ферму додатковим холодильним устаткуванням “Miller 2080”, а також придбати кормозмішувач “Magnum”. Реалізація даного проекту у ПСП “Підприємство” дасть можливість не тільки збільшити надої, підвищити якість молока, а й покращить імідж підприємства на ринку та забезпечить високу конкурентоспроможність на перспективу. Застосування розробленої нами маркетингової стратегії в галузі молочного скотарства, дозволить ПСП “Підприємство” додатково отримати 1205,8 тис. грн. прибутку.

2. Важливим напрямком реалізації стратегії маркетингової діяльності ПСП “Підприємство” має стати підвищення якості та ефективності виробництва основних видів продукції галузі рослинництва, зокрема озимої пшениці, кукурудзи на зерно, соняшнику, цукрових буряків.

Нами пропонується у 2025 р. впровадити інтенсивну ресурсозберігаючу технологію вирощування озимої пшениці, внаслідок чого рівень урожайності буде становити 44,1 ц/га, порівняно з 34,7 ц/га у 2023 р.

Для підвищення ефективності виробництва та реалізації насіння соняшнику в ПСП “Підприємство” нами пропонується у 2022 р.

використовувати гібриди, зокрема “Гена”, “Титанік”, “Хортиця”, “Балкан”, що дасть змогу збільшити урожайність на 5 ц/га, а також прибуток від реалізації продукції – на 672,82 тис. грн. .

Для підвищення ефективності виробництва та збільшення обсягів реалізації цукрових буряків нами пропонується у 2025 рр. використовувати гібрид “Муррей” з потенційною урожайністю 547,1 ц/га, порівняно з 406,5 ц/га у 2023 р., в результаті чого валовий збір даної продукції у 2025 р. збільшиться на 39930,4 ц, а прибуток – на 421,94 тис. грн. порівняно з аналогічними показниками 2023 р.

3. Для оптимізації каналів розподілу та досягнення економічної рівноваги між попитом і пропозицією на регіональному рівні, в ПСП “Підприємство”, на нашу думку, необхідно створити службу маркетингу. Таким чином, на підприємстві буде кваліфікований спеціаліст, який займатиметься безпосередньо маркетинговими дослідженнями. В 2025р. за рахунок оптимізації каналів збуту продукції зросте виручка від реалізації молока на 75,65 тис. грн., худоби – на 89,78 тис. грн., озимої пшениці – 78,38 тис. грн. Загальний економічний ефект від оптимізації каналів розподілу продукції в ПСП “Підприємство” за рахунок впровадження відділу маркетингу становить 253,95 тис. грн.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження щодо вдосконалення управління стратегічним розвитком ПСП “Підприємство” в умовах конкурентного середовища сформульовано такі висновки:

Стратегічне управління підприємством – це процес прийняття та реалізації управлінських рішень, що базується на обраній стратегії, враховує людський потенціал і забезпечує гнучке реагування на зовнішні та внутрішні фактори. Це дозволяє підприємству своєчасно адаптуватися до змін, стабільно функціонувати в довгостроковій перспективі та досягати поставлених цілей.

Економічна ефективність діяльності підприємства залежить від багатьох факторів, серед яких ключовими є трудомісткість, матеріаломісткість і фондомісткість продукції. Для підвищення ефективності виробництва підприємству необхідно вдосконалювати технології, спеціалізацію та концентрацію виробництва, організацію праці, а також активно впроваджувати досягнення науково-технічного прогресу.

Підвищення ефективності комерційної діяльності можливе завдяки розширенню асортименту продукції, вдосконаленню цінової політики, використанню реклами для стимулювання продажів та оптимізації каналів збуту. Вибір надійних партнерів для співпраці у збуті продукції сприятиме мінімізації ризиків і максимізації вигоди. Для цього маркетингова служба підприємства має проводити аналіз потенційних партнерів за ключовими критеріями.

Аналіз структури сільськогосподарських угідь і персоналу показав, що в ПСП “Підприємство” переважає рілля (94,9 %), а основна частина працівників зайнята в галузях рослинництва (53,1 %) і тваринництва (46,9 %). У порівнянні з іншими підприємствами району, ПСП “Підприємство” має

більші площі угідь і чисельність працівників, що свідчить про його значний виробничий потенціал.

Структура товарної продукції підприємства демонструє перевагу тваринництва, зокрема реалізації молока (21 %), ВРХ (7,6 %) та свиней (15,2 %). У рослинництві провідними культурами є цукрові буряки (11,5 %) та соняшник (7,4 %). Це свідчить про диверсифікацію виробництва, що дозволяє підприємству знижувати ризики залежності від окремих видів продукції.

Фінансові показники підприємства свідчать про його стабільний розвиток. У 2023 році вартість валової продукції зросла на 14,8 % порівняно з 2019 роком, а рівень рентабельності досяг 49,7 %. Це свідчить про ефективність виробництва, хоча галузь тваринництва залишається збитковою в середньому по району.

Ресурсний потенціал підприємства оцінюється як високий, однак потребує збалансування. Найбільшу частку в структурі потенціалу займають земельні (45,7 %) та трудові ресурси (32,8 %). Для підвищення ефективності використання потенціалу необхідно вдосконалювати організаційну структуру та маркетинг.

Рекомендована стратегія розвитку для ПСП “Підприємство” відповідає консервативному підходу, що передбачає збереження та нарощування конкурентних переваг через оновлення виробничого обладнання, гнучку цінову політику та оптимізацію каналів збуту.

Фінансова стійкість підприємства є високою, про що свідчить значна частка власного капіталу (93,6 % у 2023 році) та зростання коефіцієнта фінансової стабільності. Це забезпечує підприємству низький рівень фінансових ризиків і можливість подальшого розвитку.

Пропозиції щодо вдосконалення діяльності підприємства включають:

Впровадження інтенсивних технологій у рослинництві, що дозволить підвищити урожайність основних культур (озимої пшениці, соняшнику, цукрових буряків) і збільшити прибуток.

Створення служби маркетингу для проведення досліджень ринку, розширення каналів збуту та оптимізації цінової політики. Це дозволить підвищити виручку від реалізації продукції та забезпечити економічну рівновагу між попитом і пропозицією.

Економічний ефект від запропонованих заходів включає зростання урожайності, прибутковості та оптимізацію збуту продукції. Наприклад, впровадження нових технологій у вирощуванні озимої пшениці дозволить збільшити урожайність до 44,1 ц/га, а використання нових гібридів соняшнику та цукрових буряків забезпечить додатковий прибуток у розмірі 672,82 тис. грн. і 421,94 тис. грн. відповідно.

Таким чином, запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності виробництва, оптимізацію управління ресурсами та зміцнення конкурентних позицій ПСП “Підприємство” на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: підручник, 2-ге вид., доп. і перероблене. Київ: КНЕУ, 2002. 624 с.
2. Афанасьєв М.В. Стратегія підприємства : навчально-методичний посібник. Харків : ВД “ІНДЕК”, 2007. 272 с.
3. Березін О.В., Безпарточний М.Г. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Київ : Ліра- К, 2020. 224 с.
4. Барабась, Д. О. Конкурентні стратегії підприємства. *Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник*. Вип. 2-3. Київ: КНЕУ, 2000. С. 208-218.
5. Безтелесна, Л. Механізм забезпечення сталої конкурентноспроможності великого промислового підприємства. *Економіст*. 2004. № 12. С. 456-468
6. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навчальний посібник. Київ: “Професіонал”, 2006. 448 с.
7. Будаговська С., Кілієвич О., Луніна І. Мікроекономіка і макроекономіка: підручник у двох частинах. Київ: Основи, 2008. 518 с.
8. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. 2-ге вид., доп. і перероблене. Київ : Центр навчальної літератури. 2004. 400 с.
9. Воронкова А. Е. Діагностика стану підприємства; теорія і практика: Монографія. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 448 с
10. Волков О.І. Денисенко, М.П. Гречан А.П. Економіка і організація інноваційної діяльності: підручник. Київ: ВД “Професіонал”, 2016. 960 с.
11. Гацура Я.Т. Методологічні положення інтенсифікації аграрного виробництва на інноваційній основі. *Економіка АПК*. 2019. № 9. С. 65-70.

12. Гаєвська, Л. М. Технологічна конкурентоспроможність економіки України на світовому ринку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. N 5. С. 19-22.
13. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2002. 712 с.
14. Гарачук Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 2. С. 60-66.
15. Гетьман О.О. Економічна діагностика: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.
16. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2006. 488 с.
17. Данілова, Е.І. Конкурентоспроможність продукції українських корпорацій на міжнародних ринках / Національний банк України. URL: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-1/Luckiy\\_107.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-1/Luckiy_107.htm). (дата звернення: 6.05.2023)
18. Дідківська Л. Методологічні підходи до трактування категорії “економічна конкуренція” та її практичне значення. *Конкуренція*. 2011. № 2(21). С. 29-32.
19. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 384 с.
20. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління . Київ: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
21. Єрмакова, О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*. 2015. №4. С.92.
22. Кропивного С.Ф. Економіка підприємства: підручник вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ :КНЕУ, 2005. 528 с.
23. Жуковський М.О. Оцінка конкурентоспроможності підприємств аграрного сектора економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 81-87.

24. Загородній А.Г. Оцінювання конкурентоспроможності інноваційної продукції в процесі вибору інноваційної стратегії підприємства. *Фінанси підприємств*. 2014. № 1. С. 99-110.

25. Зарічна О. В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону *Соціально- економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. С. 295-315.

26. Здоровцов О.Д. Касьянов Л.І., Мацибора В.І. Економіка сільського господарства /за ред. Здоровцова О.І., Мацибори В.І. Київ: Видавництво УСГА. 2003. 320 с.

27. Касян А.О. Федірець О.В. Стратегічне управління підприємством. курс лекцій для студентів спеціальності “Економіка підприємства”. Полтава: ПДАА, 2007. 108 с.

28. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: підручник. Київ, 2008. 240 с

29. Карпов В.А., Кучеренко В.Р. Маркетинг: прогнозування кон’юнктури ринку. Київ: Т-во “Знання”, КОО, 2011. 215 с.

30. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 352 с.

31. Квятковська Л. А. Воробйова Л. Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету "ХПИ"*. Сер. Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. 2013. № 50. С. 67-75. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vsriay\\_2013\\_50\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vsriay_2013_50_15). (дата звернення: 6.05.2023)

32. Лучко, О. Д. Аналіз показників конкурентоспроможності підприємств. *Фондовий ринок*. 2008. № 4. С. 30-36.

33. Малярець Л., Отенко І. Оцінка факторів зростання конкурентоспроможності підприємства. *Регіональні перспективи*. 2001. № 4. С. 20-23.

34. Лозовський Ю.А. Формування стратегії як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 3(81). С. 84-88.
35. Марцин В.С. Механізм забезпечення конкурентоспроможності товару та показники її оцінки. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №1(79). С. 160-164.
36. Мацибора В.І. Економіка сільського господарства: підручник Київ: Вища школа. 2004. 415 с.
37. Немцов В.Д. Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ: "Ексоб", 2005. 556 с.
38. Овечкина Е.А. Маркетинговое планирование: конспект лекцій. Київ: МАУП, 2016. 264 с.
39. Основні шляхи досягнення конкурентноздатності реформованих аграрних підприємств: наукові і практичні рекомендації / За ред. В.М. Писаренка. Полтава: Terra, 2011. 138 с.
40. Омеляненко Т.В., Барабась Д.О., Вакуленко А.В., Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ: КНЕУ, 2006. 272 с.
41. Островський П.І. Аграрний маркетинг: навчальний посібник. Київ: "ЦУЛ", 2006. 224 с.
42. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закладів Київ: КНЕУ, 2003. 246 с
43. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. /пер. з англ.. А.Олійник, Р. Скільський. Київ: Основа, 2005. 122 с.
44. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Стратегічний менеджмент . Харків: ХДУХТ, 2009. 217 с.
45. Пуцентайло П.Р. Конкуренція як економічна категорія. *Економіка АПК*. 2014. №4. С. 122-126.

49. Реутов В. Є. Конкуренентоздатність підприємства: критерії, показники і методики оцінювання. *Економіка та держава*. 2006. № 5. С. 65-67
50. Сільське господарство: курс на конкурентоспроможність. *Пенсійний кур'єр. Тижневик пенсійного фонду України*. 2016. № 11 URL: [www.soucier-pfu.com.ua](http://www.soucier-pfu.com.ua). (дата звернення: 6.10.2024)
51. Ставицький О. В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2011. №8. С. 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/> (дата звернення: 6.10.2024)
52. Турченко М. О., Швець М. Д. Маркетинг. підручн. Київ : Знання. 2011. 318 с.
53. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / за ред. доктора економічних наук, проф. Іванова Ю.Б., д.е.н, проф. Тищенко О.М. Харків: ВД «Інжек», 2014. 384 с.
54. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: навч. Посібник / за ред. І.Ю. Сіваченка. Київ: ЦУЛ, 2014. 456 с.
55. Хамініч С.Ю. Проблеми конкурентоспроможності підприємств на шляху інтеграції України до ЄС. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2006. № 1. С. 116-119.
56. Шканова О. Маркетингова товарна політика. Київ: МАУП, 2021. 160 с.
57. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства : формування та оцінка: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2004. 316 с