

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

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

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
д.е.н., професор Петро МАКАРЕНКО
грудня 2022 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Обґрунтування виробничо-маркетингової стратегії
підприємства»**

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Гладіліна Анастасія Дмитрівна

Керівник кваліфікаційної роботи, к.е.н.

Загребельна І.Л.

Полтава – 2022 року

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИРОБНИЧО-МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ	10
1.1. Сутність, зміст і значення виробничо-маркетингової стратегії підприємств	10
1.2. Алгоритм формування виробничо-маркетингової стратегії підприємств	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДОСЯГНУТОГО РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	26
2.1. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства	26
2.2. Ефективність маркетингової діяльності підприємства	33
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧО-МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	45
3.1. Формування виробничо-маркетингової стратегії підприємства	45
3.2. Напрями підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства	53
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах розвитку економіки стратегічні аспекти діяльності підприємства набувають все більш важливого значення. Успішна стратегічна діяльність підприємства може бути в тому випадку, якщо вона ґрунтується на концептуальних принципах маркетингу. Вибір стратегії залежить від ситуації, де знаходиться підприємства, тому маркетингові програми як короткострокові, і довгострокові вимагають розробки та застосування стратегії, яка за певних умов максимально забезпечувала б заданий рівень рентабельності підприємства. Стратегічна маркетингова діяльність підприємства вимагає теоретичного обґрунтування яке є одним з найбільш дискусійних у науковій літературі. Дискусії відбуваються навколо багатьох сфер та категорій стратегічного маркетингу, тому визначення сутності, обґрунтування принципів стратегічного маркетингу є важливим і з теоретичної, і з практичної точки зору

Дослідженню і вивченню проблеми розробки та реалізації маркетингових стратегій в практичній діяльності підприємств займається низка провідних іноземних та вітчизняних учених. Серед іноземних науковців, що досліджували особливості даної проблематики, слід назвати таких, як І. Ансофф, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, Р. Ланкар, М. Портер, В. Прауде, Х. Хершген, Р. Фатхутдінов. Вивченням цієї тематики займаються українські науковці, зокрема В. Андрійчук, Л. Балабанова, А. Войчак, С. Гаркавенко, В. Герасимчук, Є. Голубков, В.Кардаш, Н. Куденко, А. Павленко.

Проблеми формування маркетингової стратегії безпосередньо корелюють з питаннями ефективності діяльності підприємства, які також досить складні та є предметом наукових досліджень. Проте, питанням формування стратегії підприємства загалом та маркетингової стратегії підприємства зокрема приділено недостатньо уваги. Недостатній розгляд цього питання в економічній літературі є прямим наслідком того, що маркетингові дослідження є безпосереднім інструментом отримання

прибутку, а впливають нього лише опосередковано, через призму прийняття відповідних управлінських рішень. Однак розширення кола напрямів маркетингових досліджень неминуче призводить до збільшення витрат на їх здійснення, що також може бути неефективним, особливо за умов жорстких бюджетних обмежень. Тому досить актуальним є завдання щодо оптимізації маркетингових досліджень, зокрема вибір найефективніших напрямків.

Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконана у відповідності з планом науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Розробити теоретико-методологічні, науково-методичні і практичні засади розвитку виробничо-господарської, фінансово-економічної і соціальної діяльності та процесів ресурсо-енергозбереження і управління (менеджменту) підприємств з виробництва і переробки аграрної продукції в умовах ринку» (номер державної реєстрації 0117U003097, 2017 – 2022 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретико-методичних основ та практичних рекомендацій щодо формування виробничо-маркетингової стратегії підприємств.

Для реалізації поставленої мети в роботі вирішувалися наступні **завдання:**

- обґрунтувати сутність виробничо-маркетингової стратегії підприємства;
- проаналізувати алгоритм формування виробничо-маркетингової стратегії підприємства;
- провести оцінку економічної ефективності виробництва продукції підприємства;
- запропонувати резерви збільшення обсягів виробництва продукції підприємства.

Об'єктом дослідження були організаційно-економічні та соціально-економічні процеси сільськогосподарського виробництва сільськогосподарського підприємства, зокрема формування виробничо-

маркетингової стратегії.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні аспекти формування та реалізації виробничо-маркетингової стратегії підприємства.

Методи дослідження. Методичною основою кваліфікаційної роботи слугували абстрактно-логічний, системно-структурний, порівняльний, монографічний, розрахунково-конструктивний, індексний, графічний, економіко-математичний, діалектичний метод дослідження процесів і явищ у їх взаємозв'язку й розвитку.

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи становили матеріали Полтавського обласного відділу статистики, літературні джерела, статистична звітність за 2017-2021 рр. основних економічних показників роботи підприємства, власні спостереження автора.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні науково-теоретичних і прикладних засад формування та реалізації виробничо-маркетингової стратегії підприємства. Зокрема, автором

систематизовано:

- систематизовано авторські підходи до поняття «стратегія», «маркетингова стратегія підприємства»;
- основні фактори, що визначають стратегічний вибір підприємства;

набули подальшого розвитку:

- резерви збільшення обсягів виробництва продукції;
- шляхи удосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Одержані в процесі кваліфікаційного дослідження результати, які виражені в рекомендаціях щодо механізму формування та реалізації виробничо-маркетингової стратегії підприємства, мають практичну цінність та можуть бути використані в аграрному секторі регіону.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були представлені та обговорювались на студентській щорічній науковій конференції Полтавського державного аграрного університету (м. Полтава, 10 листопада 2022 р.).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 69 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел із 60 найменувань. Робота містить 28 таблиць, 8 рисунків та 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИРОБНИЧО- МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність, зміст і значення виробничо-маркетингової стратегії підприємств

Стратегія підприємства – це певний план, який розробляється у процесі стратегічного планування, що проводиться для підприємства. Стратегія підприємства включає в себе ряд форм, методів, правил використання ресурсного потенціалу підприємства, а виробничо-маркетингова стратегія підприємства дозволяє виробляти, реалізовувати, просувати, здійснювати продажі товарів та послуг, включаючи роботу з клієнтами і персоналом.

Стратегія підприємства та маркетингова стратегія – це два ключові фактори, що впливають один на одного. Іншими словами, у керівника підприємства є продукція, яку необхідно реалізувати і отримати прибуток. Для цього керівник разом із персоналом вибудовує методи, правила та форми використання ресурсів підприємства, далі маркетингологи та інші співробітники організації спираючись на існуючу стратегію підприємства, вибудовують виробничо-маркетингову стратегію, яка служить двигуном в реалізації завдань, цілей та сприяє їх подальшому здійсненню для досягнення кінцевої мети – отримання прибутку.

Розглядаючи поняття «стратегії» в хронологічному порядку дозволяє глибше усвідомити сутність стратегічної поведінки, що виробляється підприємствами, і зрозуміти його структурний зміст (табл. 1.1).

Стратегія підприємства або корпоративна стратегія, як її ще називають, є найширшою формою стратегії в рамках бізнесу. Стратегія підприємства стосується питань, які впливають на фірму загалом. Зазвичай вона розробляється на високому рівні в середині підприємства, радою

директорів чи командою вищого керівництва [6, с. 122].

Таблиця 1.1

**Еволюція поняття «стратегія», що відображають характер розвитку
підходів зі стратегічного управління, 1962-1995 рр.[13, 27, 44]**

Визначення стратегії	Автор	Основний підхід	Елементи стратегії
Стратегія як метод встановлення довготермінових цілей підприємства, програми її дії і пріоритетні напрями розміщення ресурсів	А. Чандлер, 1962 р.	Довготермінові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх або внутрішніх умов середовища функціонування підприємства	Ціль, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище
Стратегія як метод визначення конкурентних цілей підприємства	Гарвардська школа бізнесу, 1965 р.	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, котрі підприємства буде продовжувати, або почне реалізовувати	Конкурентна перевага, ціль
Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони	М. Портер, 1980-1985 рр.	Основна задача стратегії полягає в досягненні підприємствам довготермінових конкурентних переваг над конкурентами і кожній сфері бізнеса	Зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, конкурентна перевага
Стратегія як спосіб встановлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів	І. Ансофф, 1965 р. Д. Стейнер, 1977 р. П. Лоранж, 1977 р.	При розробці стратегії доцільно виділяти корпоративні, ділові і функціональні цілі з точки зору різного їх впливу на процеси управління в підприємстві	Спосіб досягнення цілей, розподіл на функціональні рівні
Стратегія як послідовна, погоджена інтегрована структура управлінських рішень	Г. Мінцберг, 1987 р.	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів, які слугують для цілей контролю за ефективністю досягнення стратегічних орієнтирів	Структура управлінських рішень
Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг підприємства	Г. Хемел, 1989 р.	Основи конкурентоспроможності формують спеціальні здібності підприємства і внутрішні ресурси	Розвиток конкурентних переваг підприємства
Стратегія як набір дій і підходів по досягненню заданих показників діяльності	А. Томпсон, 1995 р.	Стратегія одночасно є преактивною (попереджувальною) і реактивною (адаптуючою)	Підхід для досягнення запланованої діяльності

Ключовим елементом стратегії підприємства є використання галузевого аналізу. Найбільш популярною системою аналізу є п'ять сил, які враховують зовнішні сили на ринках: переговорну силу постачальників, переговорну силу замовників, загрозу появи нових учасників,

загрозузамінників та суперництвагалузі. Ґрунтуючись на цих силах, підприємство можевирішити, чи доцільно йому виходити на ринок. Рішення про те, на якихключових компетенція маєсосередитисяпідприємства. Прикладомосновнихкомпетенційможе бути виробництво, проектуваннячи будь-якііншіможливостіпідприємства. Топ-менеджериповиннівирішити, якікомпетенції є ключовими для успіхупідприємства, щоб сконцентруватись на цихможливостях. [23, с. 15].

Застосування виробничо-маркетингової стратегії може бути ефективним за умови, що підприємства використовуватиме ресурси оптимально і вчасно вирішуватиме можливі помилки, які можуть призвести до зменшення показників діяльності. Для цього менеджер підприємства повинен визначити пріоритетні напрямки розвитку для підприємства, враховуючи при цьому фінансові можливості та соціально-економічне становище у суспільстві.

Для кожного підприємства у процесі його створення та функціонування необхідно розробити основні принципи стратегічного маркетингу. Стратегічний маркетинг можна охарактеризувати як своєчасний і систематичний аналіз потреб ринку, що виводять на розробку ефективних товарів, призначених для конкретних груп покупців і які володіють особливими властивостями, що відрізняють їх від товарів-конкурентів, таким чином створюють стійку конкурентну перевагу.

Розробка маркетингової стратегії необхідна задля забезпечення ефективності проведених маркетингових заходів. Розробка та реалізація стратегії маркетингу на споживчих ринках вимагає від будь-якогопідприємства гнучкості, здатності розуміти, пристосовуватися та, в окремих випадках, впливати на дії ринкових механізмів за допомогою спеціальних маркетингових методів [16, с. 210].

В цілому, маркетингова стратегія – елемент стратегії діяльності підприємства, спрямований на розробку, виробництво та доведення до покупця товарів та послуг, що найбільш відповідають його потребам.

Стратегія підприємства розробляється на основі досліджень та прогнозування кон'юнктури товарного ринку, вивчення покупців, вивчення товарів, конкурентів та інших елементів ринкового господарства.

Маркетингова стратегія включає конкретні стратегії діяльності на цільових ринках, використовуваний комплекс маркетингу та витрати на маркетинг. У стратегіях, розроблених для кожного ринкового сегмента, повинні бути розглянуті нові продукти, що випускаються, ціни, просування продуктів, включаючи рекламу, доведення продукту до споживачів, має бути зазначено, як стратегія реагує на небезпеки та можливості ринку [32, с. 232].

Процес вибору маркетингової стратегії завершується тоді, коли розробляються і встановлюються загальні напрями, реалізація даних напрямів сприяє позиціонування над ринком і зростання частки цього ринку. Стратегія, прийнята у реалізацію, має бути спрямована на стратегічні проекти підприємства.

Головна мета виробничо-маркетингової стратегії – досягнення чи утримання певної частки ринку, зокрема за конкретними сегментами. Її головний принцип – партнерство, і насамперед – із споживачами. Її зміст – комплекс взаємопов'язаних рішень щодо товарної, цінової, комунікаційної та збутової політики, базовий вибір конкретних ринкових цілей та основних засобів їх досягнення, з певними додатковими варіантами [7, с. 57].

Стратегічний маркетинг визначають як процес, що характеризується тим, що пріоритетами стратегічної діяльності підприємства є його види бізнесу, стратегічні рішення щодо товарів та ринку, а також принципи сегментації, вибору цільових сегментів та позиціонування [5].

Стратегічний маркетинг – це «процес стратегічного аналізу факторів середовища бізнесу, конкуренції та самого бізнесу, які впливають на організаційні елементи бізнесу, прогнозування тенденцій на майбутнє, участь у визначенні цілей та формулюванні корпоративної стратегії, стратегії окремого стратегічного елемента бізнесу, встановлення цілей маркетингу, а також розробка, застосування та управління стратегіями маркетингового

програмного позиціонування, мета якого – задовольняти потреби

З урахуванням положень теорії життєвих циклів підприємства можна скласти алгоритм формування маркетингової стратегії, у якому мають бути відбиті всі елементи маркетингу та зіставлені їй фінансові ресурси, виробничі можливості.

Основні етапи алгоритму формування маркетингової стратегії включають: формулювання цілей (є одним з найважливіших етапів, оскільки визначає основні напрями розвитку підприємства та надає значний вплив на всі інші елементи економічної стратегії); аналіз життєвого циклу підприємства (є етапом, на якому уточнюється стадія розвитку підприємства та варіанти розвитку, які відповідатимуть підприємству за тих чи інших стратегіях розвитку). Основне завдання у даному випадку полягає в тому, щоб з максимальною точністю провести діагностику підприємства з метою виявлення рівня розвитку підприємства та етапу життєвого циклу, на якому підприємства перебуває; визначення структурних елементів стратегії відбувається з урахуванням зіставлення тих чинників, які впливають на діяльність підприємства, аналізу ресурсної бази та стадії життєвого циклу. Грамотне обґрунтування та правильний вибір маркетингової стратегії значно впливають на результати підприємницької діяльності підприємства загалом.

Основними засадами формування маркетингової стратегії є [27, с. 22]:

- зовнішня, ринкова орієнтація діяльності підприємства;
- базування на маркетинговому стратегічному аналізі;
- активний, наступальний характер стратегічної діяльності підприємства;
- довгострокова спрямованість діяльності підприємства;
- інтегрований підхід до розробки та реалізації маркетингових стратегій підприємства;
- гнучкість – можливість активної адаптації стратегії відповідно до змін маркетингового середовища;
- багатоваріантність – передбачає облік різних варіантів можливих змін

маркетингового середовища на етапі формування стратегічного плану маркетингу;

- ефективне розміщення ресурсів підприємства;
- забезпечення синергетичного стратегічного розвитку підприємства;
- гармонійне поєднання аналітичної складової із креативністю.

Із сутності маркетингу як концепції управління, заснованої на вивченні та прогнозуванні ринку, випливає принцип зовнішньої, ринкової орієнтації підприємства. Результатом такого аналізу можуть стати певні стратегічні пріоритети, і тоді залежно від співвідношення між спрямованістю на споживачів та спрямованістю на конкурентів у дослідженнях та відповідних акцентах у стратегічній діяльності підприємства, виділяють чотири різновиди стратегічної орієнтації: орієнтація на виробництво, орієнтація на конкурентів, орієнтація на споживачів, ринкова (маркетингова) орієнтація.

Реалізація принципу базування на стратегічному маркетинговому аналізі потребує створення відповідної системи стратегічного аналізу. При цьому концепція маркетингової стратегії відмовляється від жорсткої річної планової регламентації і вимагає створення мобільнішої циклічної системи збору, аналізу інформації та прийняття стратегічних рішень. Концепції, моделі та методологія стратегічного аналізу допомагають отримувати та аналізувати інформацію для вирішення стратегічних проблем, пропонують розроблення відповідних альтернативних маркетингових стратегій підприємства на основі дослідження ринкових можливостей та загроз. Принцип активної, наступальної стратегічної діяльності підприємства передбачає, що це підприємства має лише досліджувати ринкове середовище і пристосовуватися до його умов[40, с. 417].

Важливою проблемою багатьох видів бізнесу є розвиток ефективних довгострокових стратегій. Принцип довгострокової спрямованості діяльності підприємства передбачає, що робота заснована на стратегічному мисленні керівництва та підтверджується турбулентністю сучасного ринкового середовища. Управління, орієнтоване на довгостроковий період, є більш

ефективним, але й складнішим, потребує відповідних методів відтворення стратегічних перспектив.

Принцип інтегрованого підходу до формування та реалізації виробничо-маркетингових стратегій підприємства є наслідком вкладу у концепцію та методологію стратегічного маркетингу таких економічних наук, як: маркетинг – концепція, що забезпечує ефективне функціонування підприємства у ринкових умовах за рахунок вивчення та задоволення потреб споживачів; мікроекономіка з її ефектом економії на масштабах виробництва та іншими концептуальними засадами; організаційну поведінку з підходами щодо організаційних структур та складовими елементами організації (система, кадри, корпоративна культура, цінності); менеджмент – з методами ефективного організаційного управління та системою стимулювання персоналу; фінанси – з методами фінансового аналізу та розрахунками ризику в діяльності підприємства; управління персоналом – з методами мотивування та стимулювання працівників підприємства у процесі реалізації маркетингової стратегії[50, с. 236].

Принцип багатоваріантності передбачає врахування різних варіантів можливих змін маркетингового середовища на етапі формування маркетингової стратегії. Реалізація цього принципу проявляється в тому, що виробничо-маркетингова стратегія полягає, як правило, у трьох варіантах: мінімальному, оптимальному та максимальному.

Принцип ефективного розміщення ресурсів підприємства пояснюється обмеженістю ресурсів підприємства та необхідністю їх раціонального розподілу між стратегічними бізнес-підрозділами та функціональними підрозділами підприємства. Ігнорування стратегічного підходу при розміщенні ресурсів може призвести до тієї ситуації, коли малоприбутковий, але перспективний бізнес страждатиме від нестачі ресурсів, тоді як прибутковий, але проблемний неперспективний, застарілий бізнес використовуватиме основний ресурсний потенціал підприємства.

Важливим є дотримання принципу забезпечення стратегічного

синергетичного розвитку підприємства. Синергетичний ефект виникає тоді, коли загальний прибуток від сукупної діяльності стратегічних бізнес-підрозділів підприємства буде більшим, ніж сума рентабельності (доходів) від діяльності окремих стратегічних бізнес-одиниць. Саме на досягнення цього ефекту орієнтується стратегічний маркетинг під час управління портфелем бізнесу підприємства.

На рисунку 1.1. представлені ключові чинники формування виробничої стратегії.



Рис. 1.1. Ключові фактори формування виробничої стратегії підприємства[28, с. 296]

Ключові серед них: ціни, якість, рухливість виробництва і терміни виконання визначених операцій:

- ціна – це сума грошових коштів, яку замовник повинен заплатити за товар або послугу. Підприємства, котрі конкурують за ціною, можуть установити нижчу ціну за рахунок зниження обсягу прибутку, але більшість намагається знизити витрати на виробництво;

- якість відноситься до матеріалів і виконання в такій же мірі, як і до дизайну;

- гнучкість виробництва – здатність реагувати на зміни. Зміни можуть стосуватися збільшень або зменшень обсягу виробництва або змін в асортименті продукції;

- час (терміни) відноситься до ряду різних аспектів виробничої діяльності підприємства, наскільки швидко виробляються удосконалення у

продукції чи виробничих процесах.

Отже, формування виробничо-маркетингової стратегії дозволяє враховувати відмінності в умовах діяльності підприємства, враховувати потреби ринку, визначати виробничі можливості і потенціал діяльності, знаходити оптимальне співвідношення ресурсів, виявляти недоліки у роботі підприємства і, в кінцевому підсумку, прогнозувати подальшу діяльність.

1.2. Алгоритм формування виробничо-маркетингової стратегії підприємств

У світовій практиці існує безліч різних точок зору на проблему розробки виробничо-маркетингової стратегії підприємства, висунутих провідними науковцями. Але при цьому аналіз наукової літератури з питань управління конкурентоспроможністю підприємств і господарської практики показує, що до теперішнього часу немає достатньо чітко розробленої методики вибору стратегії. Тому з упевненістю можна говорити лише про існування двох підходів до розробки виробничо-маркетингової.

1. Стандартизований підхід. В рамках даного підходу здійснюється критеріальний відбір однієї конкурентної стратегії на основі інструментів матричного підходу (матричні моделі).

2. Спеціалізований підхід. Він базується на підборі унікального набору елементів конкурентоспроможності організації, і стратегія розробляється на основі використання аналітичних і процедурних методів [36, с. 112].

Визначення ясних, вимірних і досяжних цілей розвитку підприємства є етапом управління, який значно впливає на всі інші елементи виробничо-маркетингової стратегії підприємства. Цей елемент відображає якість системи прийняття стратегічних рішень підприємства (рис. 1.2.).

При визначенні стратегічних варіантів розвитку необхідно забезпечити розгляд максимальну кількість варіантів стратегічних рішень, що

характеризують еластичність стратегічного бачення, дозволяючи оцінити можливі плани дій та зміну статусу підприємства під час реалізації чи зміни тієї чи іншої стратегії.

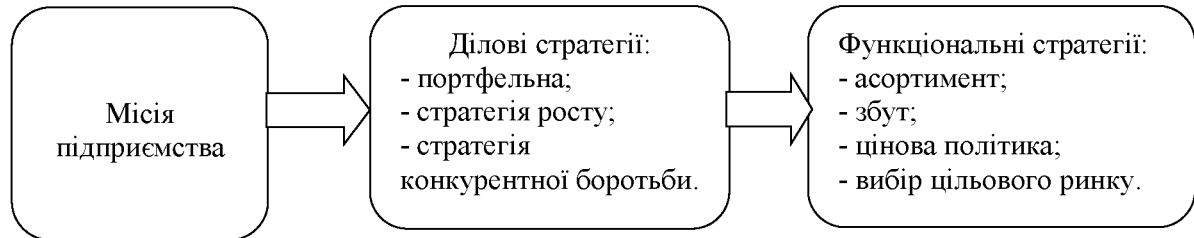


Рис. 1.2. Система маркетингових стратегій підприємства[36, с. 112].

Ресурси включають клієнтську базу, якість технічної оснащеності та технологічне забезпечення підприємства, а також інші ресурси (кадрові, оборотні активи, інтелектуальну власність та інші нематеріальні активи). Операційна ефективність, поточний і перспективний стан підприємства залежить від того, якими ресурсами воно володіє, а також від ефективності їх використання.

Інвестиції як частина ресурсу – один із найбільш важливих факторів зростання підприємства. Наявність, доступність та вартість фінансового капіталу визначають плани розвитку підприємства та його прибутковість. Інноваційна діяльність як елемент стратегії підприємства – розглядається як процес здійснення змін (інновацій), які полягають у перетворенні науково-технічних ідей у результат, що має практичне застосування. В цілому інноваційна діяльність підприємства включає всі види науково-дослідних робіт (фундаментальні, пошукові, прикладні), проектні, технологічні, дослідно-конструкторські розробки, діяльність з освоєння нововведень у виробництві, тобто реалізацію інновацій.

Розробка маркетингової стратегії підприємства починається з визначення основної мети підприємницької діяльності, так званої його філософії, яка в поєднанні з мотиваційною ідеєю визначає основні напрями розвитку підприємства і встановлює мету підприємства. Сенса стратегії

аналізу в тому, що якщо зрозуміти конкурентну динаміку галузі, то можна думати про те, які кроки робити, що необхідно змінити, як використати ті чи інші можливості, переваги, компетенції. Підприємства може або пристосуватися до умов, що змінюються, або протидіяти їм, намагаючись змінити конкурентне середовище. Якщо підприємства частіше, ніж конкуренти, намагається прогнозувати майбутнє, то велика ймовірність того, що воно швидше буде тримати під контролем майбутню ситуацію, а інші конкуренти зможуть лише реагувати на неї.

Більш детально зосередимо увагу на оптимальній структурі розробки виробничо-маркетингової стратегії, що наведена на рисунку 1.3.

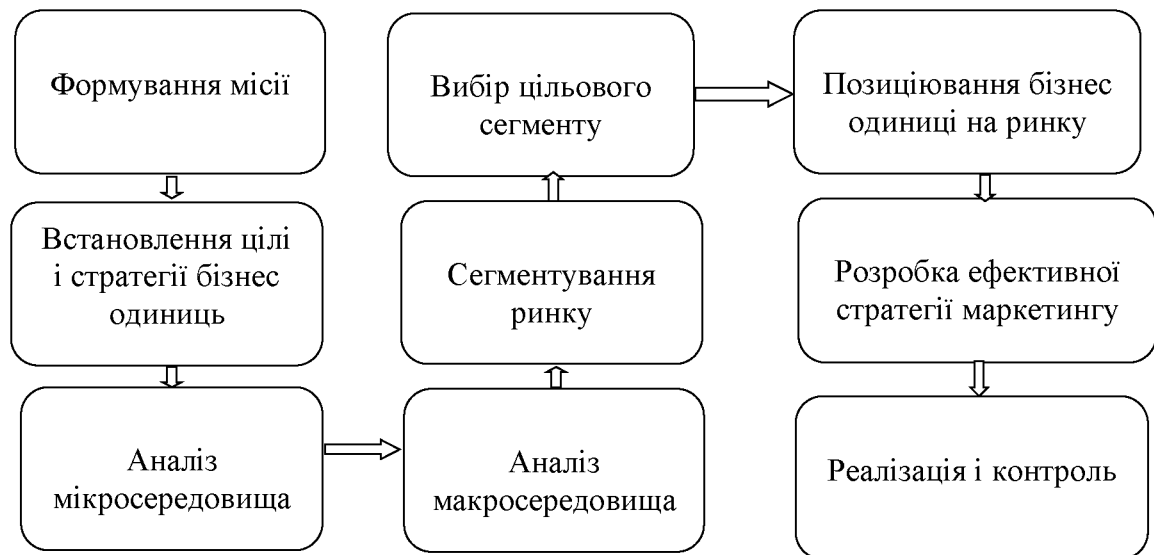


Рис. 1.3. Етапи формування виробничо-маркетингової стратегії підприємства[50, с. 235]

Механізм розробки, контролю реалізації стратегії, що розробляється на підприємстві, повинен мати властивість цілісності та одночасно раціональної відокремленості його елементів. Це означає, що зміна будь-якого елемента механізму повинна призводити до деяких структурних змін у інших механізмів. Реалізація розробленої стратегії неможлива без адекватного стратегічного управління з постійним контролем та оцінкою досяжності поставлених стратегічних цілей з використанням ефективних інструментів.

Узагальнюючи наукові підходи, виробничо-маркетингову стратегію підприємства можна визначити як сукупність дій щодо формування оптимального напрямку розвитку підприємства за допомогою узгодження складових елементів, об'єднаних єдиною глобальною метою – створення та підтримання високого рівня конкурентних переваг у конкретний період часу. Отже, виробничо-маркетингова стратегія – комплекс базових рішень, направлених на досягнення стратегічної мети підприємства, з врахуванням ринкової ситуації та власних можливостей, чинників зовнішнього середовища.

Основними ознаками класифікації виробничо-маркетингової стратегії підприємства є структурні елементи стратегії, що наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

**Структурні елементи виробничо-маркетингової стратегії
підприємства[16, с. 210]**

Цілі	Ресурси	Механізм розробки	Механізм реалізації та контролю	Інструменти
Розширення меж ринку	Фінансові	Механізми пасивної адаптації до зовнішнього середовища	Організаційні	Маркетингові дослідження
Посилення позиції на ринку	Організаційні	Механізми активної адаптації	Економічні	Маркетингові комунікації
Удосконалення товару	Технологічні	Механізми, спрямовані на формування зовнішнього середовища	Мотиваційні	Стимулювання збуту
Диверсифікація	Інвестиційні	Механізми з активною адаптацією	Організаційні	SWOT-аналіз, PEST-аналіз
Удосконалення збутового ланцюга	Інвестиційні	Механізми з активною адаптацією	Економічні	SWOT-аналіз, PEST-аналіз

Досить широко визнаним підходом, що дозволяє провести вивчення зовнішнього середовища, є SWOT-аналіз (рис. 1.4). При його проведенні спочатку виявляються слабкі та сильні сторони – це фактори внутрішнього

середовища, які сприятимуть чи перешкоджатимуть ефективній роботі підприємства; а також можливості та загрози – фактори зовнішнього середовища, які сприяють чи перешкоджають розвитку та ефективному функціонуванню організації.

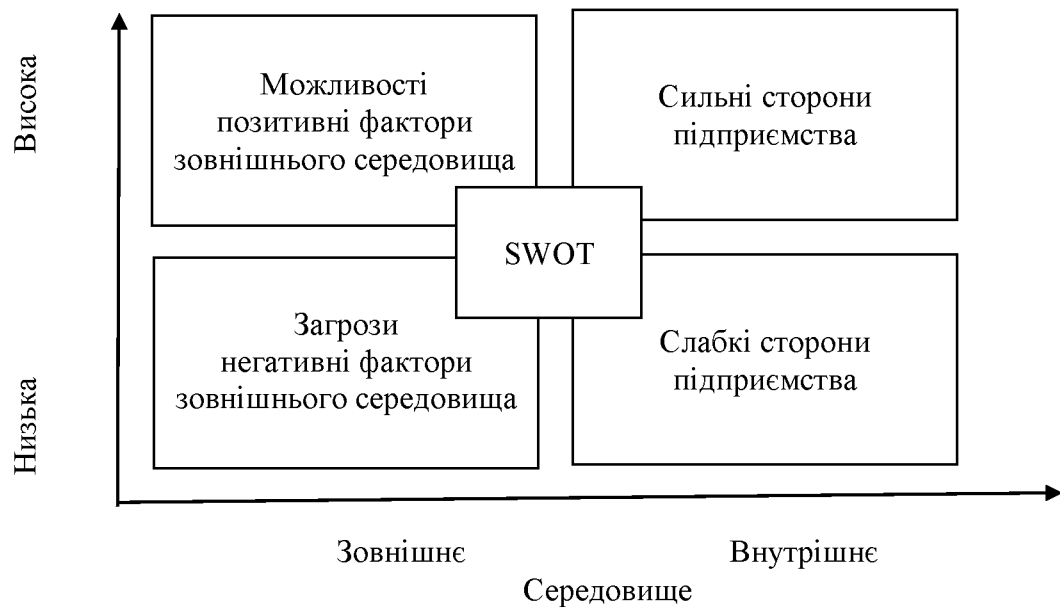


Рис. 1.4. SWOT-аналіз [30]

Провівши SWOT-аналіз потрібно відповісти на запитання:

- чи має підприємства якісь сильні сторони чи головні переваги, на яких має ґрунтуватися вся стратегія;
- роблять слабкі сторони підприємства його вразливим у конкурентній боротьбі та які слабкі сторони має згладити стратегія;
- яких загроз найбільше побоюється підприємства, щоб забезпечити свій надійний захист.

Розробляючи стратегію, так само слід пам'ятати, що можливості та загрози можуть переходити в протилежність. Так, наприклад, невикористана можливість може стати загрозою для підприємства, якщо її використовує конкурент. І навпаки, своєчасно попереджена проблема може стати сильною стороною, якщо конкуренти не усунули ту ж загрозу.

Аналіз життєвого циклу підприємства – етап, у якому уточняється стадія розвитку підприємства й варіанти розвитку, які відповідатимуть

підприємству за тих чи інших стратегіях розвитку. Основне завдання в цьому випадку полягає в тому, щоб з максимальною точністю провести діагностику підприємства з метою виявлення рівня розвитку підприємства та етапу життєвого циклу, на якому підприємства знаходиться.

Результати цієї діагностики будуть тим базисом, на якому доцільно далі (з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на структурні елементи стратегії) формувати стратегічні пріоритети діяльності підприємства в умовах кризи.

Визначення структурних елементів стратегії відбувається з урахуванням зіставлення тих чинників, які впливають на діяльність підприємства, аналізу ресурсної бази та стадії життєвого циклу підприємства.

Варто відмітити, що стратегічний вибір підприємства здійснюється під впливом групи факторів наведених на рисунку 1.5.



Рис. 1.5. Основні фактори, що визначають стратегічний вибір підприємства [40, с. 415]

Виробничо-маркетингова стратегія підприємства повинна самоорганізовуватися, самоуправлятися. Однак у практичній діяльності цілком можливізбої (наприклад, більш висока конкуренція, ніж

прогнозувалося, тощо), окремі елементи системи можуть виявитися застарілими, а нові вчасно не впроваджені. Тому необхідний постійний контроль, у процесі якого встановлюють, у плановому чи режимі роботи підприємства, які елементи його не працюють або слабо адаптовані, несприйнятливі до інноваційних рішень; які нововведення, які використовуються конкурентами, не запроваджено і чому, які нововведення можна впровадити, щоб система працювала ефективніше.

Таким чином, контроль дозволяє своєчасно виявити недоліки, усунути їх, впровадити прогресивні елементи, зробивши систему більш ефективною. Систематичного контролю підлягає виконання стратегічних програм (за періодами, річних і перспективних). При негативних відхиленнях з'ясовують їх причини, розробляють заходи щодо їх усунення.

Ефективність стратегічної діяльності розраховується за економічними показниками валового прибутку, рівню цін реалізації, обсягом продажів, витрат на збут. Не слід забувати також соціальні, естетичні та культурні аспекти. На основі оцінки функціонування стратегії за рік робиться висновок про доцільність її використання в майбутньому або про вдосконалення (частковому, радикальному). При цьому з'ясовуються причини перевиконання або невиконання планів і вносяться пропозиції щодо поліпшення стратегічних програм розвитку на майбутнє[20, с. 168].

Отже, механізм виробничо-маркетингової діяльності підприємства як економічна категорія відображає: взаємозв'язок всіх умов господарської діяльності у внутрішньому середовищі і їх участь в процесах реалізації стратегії; взаємозв'язок інтересів підприємства з інтересами зовнішнього середовища; взаємозв'язок процесів, здатних вплинути на реалізацію стратегії розвитку; взаємозв'язок методів коригування стратегії розвитку в разі неефективного взаємодії. Для того щоб в конкурентній боротьбі здобути перемогу за свою частку на ринку, необхідно проявляти новаторський підхід і гнучкість при розробці своєї маркетингової стратегії розвитку. Основним призначенням механізмів реалізації стратегії розвитку є впровадження,

формування і посилення стратегічного потенціалу підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Формування виробничо-маркетингової стратегії дозволяє враховувати відмінності в умовах діяльності підприємства, враховувати потреби ринку, визначати виробничі можливості і потенціал діяльності, знаходити оптимальне співвідношення ресурсів, виявляти недоліки у роботі підприємства і, в кінцевому підсумку, прогнозувати подальшу діяльність.

2. Сільськогосподарські виробники дуже повільно вводять використання маркетингових інструментів в свою управлінську діяльність, адже це потребує додаткового фінансування (організація відділу маркетингу, найм чи перенавчання персоналу) та вирішення проблем з набором теоретико-методологічних маркетингових розробок, які б були адаптовані саме під сільськогосподарське виробництво, враховували особливості виробництва і реалізації всіх видів сільськогосподарської продукції і функціонування аграрного сектору економіки України.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ДОСЯГНУТОГО РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства

Оцінка досягнутого рівня ефективності виробничої діяльності проводилася на базі сільськогосподарського підприємства яке вже функціонує більше 20 років та розташоване в Полтавському районі Полтавській області.

Аналізуючи природно-економічні фактори, є змога окреслити нинішню галузево-виробничу систему, оцінити виробничі можливості для розвитку та майбутньої спеціалізації. В сільському господарстві – ґрунти – основний засіб виробництва, ключове джерело виробничого процесу (виращування), за відсутності якого не є можливою процедура виготовлення сільськогосподарської продукції. Ґрунти окреслюють швидкість процесу росту і рівня продуктивності виробництва продукції. У аграрних підприємствах значна кількість продукції виготовляється на землі, а отже ґрунти застосовуються як основний засіб виробництва. Проаналізуємо динаміку землекористування підприємства за 2017-2021 рр. в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка розміру та ефективності використання сільськогосподарських угідь підприємства, 2017-2021 рр.

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	+, -	%
Всього с.-г. угідь, га	3975	3975	3786	3786	3974	-1	99,9
Питома вага с.-г. угідь в площі району, %	5,1	5,1	4,7	4,7	4,8	-0,3	x
з них: ріллі, га	3975	3975	3629	3629	3817	-158	96,0
Всього посівів с.-г. культур	2917	3030	3354	3629	3810	+893	130,6

Відповідно до даних таблиці 2.1 спостерігаємо негативну тенденцію

щодо зменшення в 2021 р., порівняно з 2017 р., загальної площі ріллі на 158 га, або на 8,7 %. В той же час площа посівів сільськогосподарських культур збільшилася на 893 га, або на 30,6 %, що свідчить про високий рівень інтенсивного використання наявних сільськогосподарських земель.

В умовах ринку, одним із найважливіших ресурсів підприємства є трудові ресурси та рівень забезпечення ними підприємства. Досить важливим етапом є аналіз ефективності використання трудових ресурсів та дослідження динаміки продуктивності праці в аграрних підприємствах. Адже, як відомо, показник продуктивності праці віддзеркалює ступінь використання ресурсів та науково-технічних розробок в процесі виробництва, які виступають важливим чинником економічного зростання в умовах ринкової конкуренції. Отже, проаналізуємо стан забезпеченості та рівень продуктивності праці у підприємстві таблиця 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка забезпеченості та ефективності використання трудових
ресурсів підприємства, 2017-2021 рр.**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р. %
	2017	2018	2019	2020	2021	
1	2	3	4	5	6	7
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	253	226	203	192	152	60,1
Чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві – всього, осіб	230	205	185	174	134	58,3
з них задіяні у:						
рослинництві	130	105	96	94	72	55,4
тваринництві	100	100	89	80	62	62,0
Відпрацьовано за рік, тис. люд.-год.	505,79	512,58	460,41	435,1	422,4	83,5
у т. ч.: в рослинництві	114,40	92,40	84,48	85,3	78,4	68,5
в тваринництві	391,39	420,18	375,93	349,8	344,0	87,9
Виробництво валової продукції у постійних цінах 2016 р. на 1 працівника, тис. грн	295,89	424,44	476,11	419,3	339,35	114,7
Одержано прибутку (збитку) на 1 працівника, тис. грн	-13,82	27,27	-99,99	104,8	153,31	в 11 р.
Витрати на оплату праці, тис. грн	16316	18409	20688	18735	18404	112,8

Продовж. табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн	5374,2	6803,0	8492,6	8131,5	10089,9	187,7
Коефіцієнт використання нормативу часу	0,96	0,96	0,96	0,96	0,92	95,8
Припадає на 1 працюючого у сільському господарстві, га: сільськогосподарських угідь ріллі	17,28	19,39	20,46	21,76	29,66	171,6
	17,28	19,39	19,62	20,85	28,49	164,9

Як свідчить аналіз даних таблиці 2.2. спостерігаємо негативну тенденцію щодо зменшення чисельності трудових ресурсів підприємства і відповідно зменшення відпрацьованого часу за рік. Зокрема, в 2021 р., порівняно з 2017 р. зменшилася чисельність зайнятих працівників у сільськогосподарському виробництві на 96 осіб, в тому числі задіяних у виробництві продукції рослинництва на 58 осіб, продукції тваринництва – на 38 осіб. Зі зменшенням чисельності працівників підприємства зменшився і відпрацьований час зі 505,79 тис. люд.-год. до 422,4 тис. люд.-год. В той же час підвищилися показники продуктивності праці, зокрема виробництво валової продукції збільшилося в 2021 р., порівняно з 2017 р., на 14,7 % та прибуток на 1 працівника зріс в 11 разів і становив 153,31 тис. грн. Зросли витрати на оплату праці з 16316 тис. грн до 18404 тис. грн, при цьому розмір середньомісячної заробітної плати зріс з 5374,2 грн в 2017 р. до 10089,9 грн 2021 р.

Зазвичай, у більшості сільськогосподарських підприємств організація виробництва передбачає розвиток однієї або двох галузей рослинництва й однієї або двох галузей тваринництва в раціональному поєднанні з додатковими та підсобними галузями. Вони формують товарну продукцію і визначають виробничий напрям підприємства.

Рівень спеціалізації найповніше характеризується питомою часткою окремих галузей в структурі товарної продукції підприємства. Він дає змогу виявити ті види продукції, з якими підприємства вступає в суспільний поділ

праці. Спеціалізацію певною мірою обумовлює структура валової продукції, структура виробничих і трудових затрат, структура виробничих засобів.

Для визначення спеціалізації, виробничого напрямку, головних та додаткових галузей підприємства Полтавського району необхідно проаналізувати структуру грошових надходжень від реалізації продукції (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Виробничий напрямок та рівень спеціалізації
підприємства, 2017–2021 рр.**

Назва продукції	Вартість товарної продукції, тис. грн					Структура, %	Порядковий номер
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.		
Рослинництво всього:	38153	57650	59715	81501	95430	72,65	х
пшениця	1603	3789	7331	8305	12809	7,39	4
кукурудза на зерно	8923	22560	28914	38007	30178	28,10	1
ячмінь	4230	2056	2141	2680	5775	3,69	8
горох	-	3789	-	1180	6104	4,03	6
соняшник	23398	19560	17959	28979	37286	27,79	2
соя	-	5896	3370	2350	3278	4,07	5
Тваринництво всього:	31509	30027	26735	18586	18298	27,35	х
м'ясо великої рогатої худоби	2751	4550	6347	2184	2079	3,91	7
м'ясо свиней	1749	1802	864	2554	3623	2,31	9
м'ясо птиці	355	240	-	-	-	0,33	11
молоко	25762	22985	19524	13848	12596	20,70	3
яйця курячі	892	450	-	-	-	0,73	10
Разом по господарству:	69662	87677	86450	100087	113728	100,00	х

Коефіцієнт спеціалізації підприємства становить 0,24, що свідчить про середній рівень спеціалізації. Перше місце за питомою вагою в структурі товарної продукції в середньому за 2017-2021 рр. займає виробництво кукурудзи на зерно (28,10 %), друге – соняшник (27,79 %), третє – молоко (20,70 %), четверте – пшениця (7,39 %). Найменш важливим для підприємства за досліджуваний період було виробництво м'яса свиней, птиці

та курячих яєць, що забезпечувало незначну виручку від реалізації продукції.

Основні засоби сільськогосподарського підприємства є важливою складовою частиною виробничого потенціалу, ефективність використання яких можна забезпечити лише в тому випадку, якщо на підприємстві правильно побудований облік всього майна. Динаміка складу та ефективності використання основними виробничих та оборотних ресурсів підприємства наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка складу та ефективності використання основних виробничих та оборотних ресурсів підприємства, 2017-2021 рр.

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	+, -	%
Наявність основних засобів на кінець року – всього, тис. грн	41869	44761	47028	47800	50122	8253	119,7
у т. ч.: будинки, споруди та передавальні пристрої	8324,0	8711,0	8710	8709	8709	385	104,6
машини та обладнання	31705	34077	34779	36070	36961	5256	116,6
транспортні засоби	1229	1229	1229	2161	3265	2036	265,7
інструменти, прилади, інвентар	594	685	650	692	1011	417	170,2
інші основні засоби	17	17	26	26	26	9	152,9
Вартість оборотних засобів на кінець року – всього, тис. грн	44092	56832	50257	49983	74676	30584	169,4
у т. ч.: виробничі запаси	8469	21156	16005	14443	18532	10063	218,8
тварини на вирощуванні та відгодівлі	6617	4067	2594	2409	2405	-4212	36,3
незавершене виробництво	2722	3807	4934	3520	10096	7374	370,9
готова продукція	17996	17130	13903	12590	19693	1697	109,4
дебіторська заборгованість	5503	5680	8798	17582	18699	13196	339,8
грошові кошти	1537	2256	733	362	147	-1390	9,6
Фондозабезпеченість, тис. грн	1053,3	1126,1	1182,0	1260,0	1320,0	266,7	125,3
Фондоозброєність, тис. грн	173,0	198,5	163,9	163,8	206,2	33,2	119,2
Фондомісткість, грн	0,52	0,46	0,24	0,17	0,11	-0,41	21,2
Фондовіддача, грн	1,94	2,17	1,06	1,47	2,23	0,29	114,9
Норма прибутку, %	-4,1	6,1	-29,1	4,2	26,7	30,8	x
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,5	0,6	0,8	1,0	1,2	0,7	x

Як бачимо з даних таблиці 2.4, що за період 2017 р. по 2021 р. підвищилися показники забезпеченості підприємства основними та оборотними засобами, зокрема, збільшилася наявність основних засобів на 8253 тис. грн (19,7 %) та вартість оборотних засобів – на 30584 тис. грн (69,4 %). В 2021 р., порівняно з 2017 р., зросла фондозабезпеченість підприємства на 25,3 %, або на 266,7 тис. грн, фондоозброєності праці – на 19,2 %, або на 33,2 тис. грн, що є вагомим чинником підвищення ефективності використання основних засобів, адже відображає рівень механізації виробничого процесу та продуктивності праці. В той же час спостерігаємо позитивну динаміку щодо зниження фондомісткості продукції на 78,8 %, та збільшення фондовіддачі на 14,9 %, що відбулося в результаті перевищення темпів зростання продуктивності праці порівняно з темпами зростання фондоозброєності. Негативна тенденція прослідковується в 2021 р., порівняно з 2017 р., щодо зростання коефіцієнту зносу основних засобів – на 0,7.

Рівень рентабельності господарської діяльності залежить від розміру прибутку підприємства, який визначається ціною та собівартістю сільськогосподарської продукції. Враховуючи результати аналітичних узагальнень, В. Андрійчук обґрунтував, що основним напрямом збільшення рівня рентабельності є скорочення собівартості, а не підвищення ціни. Зокрема, скорочення собівартості на 1 % забезпечує вагомніше зростання рентабельності, ніж збільшення ціни на той же 1 %. Крім того, розмір витрат, здебільшого, формується під впливом внутрішніх факторів (технології виробництва, продуктивності ресурсів, ефективності галузевої структури тощо), тоді як ціна підпадає під дію неконтрольованих ринкових чинників. Проаналізуємо динаміку ефективності виробництва сільськогосподарської продукції Підприємства в таблиці 2.5.

Аналізуючи дані відображені в таблиці 2.5, можемо говорити, про зростання показників, що характеризують виробництво продукції підприємства за 2017-2021 рр. Зокрема, вартість валової продукції у

постійних цінах збільшилася на 65,8 %, або на 49282,7 тис. грн, при цьому зростання відбулося за рахунок збільшення вартості продукції рослинництва – на 124,3 %, або на 63136,9 тис. грн.

Таблиця 2.5

Динаміка показників ефективності сільськогосподарського виробництва підприємства, 2017-2021 рр.

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Вартість валової продукції у постійних цінах 2016 р. – всього, тис. грн	74860,2	95710,3	96651,0	75482,1	124142,9	165,8
у т. ч.: рослинництва	50797,7	74038,0	77896,4	64677,0	113934,6	224,3
тваринництва	24062,5	21672,3	18754,6	10805,1	10208,4	42,4
Вартість валової продукції у діючих цінах – всього, тис. грн	88345,3	96986,3	101837,0	106542,8	206991,4	234,3
у т. ч.: рослинництва	54163,9	65601,5	74245,4	88367,8	188251,2	347,6
тваринництва	34181,3	31384,8	27591,6	18175,0	18740,1	54,8
Повна собівартість реалізованої продукції – всього, тис. грн	69301,5	82737,1	97874,6	81218,3	76516,2	110,4
у т. ч.: рослинництва	31925,9	49465,8	59554,1	58182,8	56349,3	176,5
тваринництва	36319,3	33271,3	38320,5	23035,5	20166,9	55,5
Валовий доход – всього, тис. грн	74799,0	88742,0	90535,0	100088,9	113727,9	152,0
у т. ч.: рослинництва	42481,0	57745,0	64061,0	81501,8	95429,8	224,6
тваринництва	31928,5	30547,0	26474,0	18587,1	18298,1	57,3
Прибуток (збиток) – всього, тис. грн	5497,5	6004,9	-7339,6	18870,6	37211,7	676,9
у т. ч.: рослинництва	10555,1	8279,2	4506,9	23319,0	39080,5	370,3
тваринництва	-4390,8	-2724,3	-11846,5	-4448,4	-1868,8	42,6
Рівень рентабельності (збитковості), %	7,9	7,3	-7,5	23,2	32,7	x
у т. ч.: рослинництва	33,1	16,7	7,6	40,1	41,0	x
тваринництва	-12,1	-8,2	-30,9	-19,3	-10,2	x

Вартість валової продукції у діючих цінах збільшилася на 134,3 %, або на 118646,1 тис. грн, в тому числі вартість валової продукції рослинництва – на 247,6 %, або на 134087,3 тис. грн. Позитивна тенденція спостерігається й щодо збільшення валового доходу підприємства в 2021 р., порівняно з 2017 р., на 52,0 %, при цьому повна собівартість реалізованої продукції зросла лише на 10,4 %. Рівень рентабельності зріс з 7,9 % в 2017 р. і досяг

свого максимуму в 2021 р. – 32,7 %.

Отже, проведений аналіз свідчить про ефективну господарську діяльність аналізованого підприємства та його прибутковість. В той же час ефективне використання маркетингового потенціалу підприємства дасть можливість підвищити ефективність збутової діяльності підприємства.

2.2. Ефективність маркетингової діяльності підприємства

Процес виробництва завершується доведенням продукції до споживача. Реалізація продукції є кінцевою стадією кругообігу коштів підприємства, що є досить важливим показником. Для сільськогосподарських виробників обсяги реалізації продукції свідчать, що вона за споживчими властивостями, якістю та асортиментом повністю відповідає потребам споживачів.

Обсяги реалізації продукції це один з найважливіших показників, за допомогою якого здійснюється централізоване управління підприємством та його господарською діяльністю в цілому. Проаналізуємо обсяги реалізації продукції підприємства у вартісному вираженні (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка товарної продукції підприємства, 2017-2021 рр., тис. грн

Назва продукції	Роки					2021 р. у % до 2017 р.
	2017	2018	2019	2020	2021	
Пшениця	1602,0	3789,0	7943,0	8305,3	12808,7	799,5
Гречка	2218,5	2610,0	-	-	-	-
Кукурудза на зерно	8923,0	22560,0	31277,0	38006,7	30178,1	338,2
Ячмінь	4229,0	2056,0	2213,0	2680,2	5775,1	136,6
Соняшник	23397,0	19560,0	19629,0	28979,5	37285,8	159,4
Соя	-	5896,0	2966,0	2350,2	3277,7	-
М'ясо великої рогатої худоби	2750,0	4550,0	7928,0	2184,5	2079,0	75,6
М'ясо свиней	1749,0	1802,0	1050,0	2554,1	3622,7	207,1
М'ясо птиці	355,0	240,0	-	-	-	-
Молоко	25761,0	22985,0	17496,0	13848,5	12596,4	48,9

Аналізуючи дані таблиці 2.6, відмітимо, про позитивну тенденцію щодо збільшення товарної продукції в 2021 р., порівняно з 2017 р. Зокрема, найбільше зросла динаміка товарної продукції пшениці – майже у 8 разів, кукурудзи на зерно – на 238,2 %, м'ясо свиней – на 107,1 %, соняшник – на 59,4 % та ячменю – на 36,6 %. В той же час обсяги реалізації молока та м'яса великої рогатої худоби зменшилися на 24,4 % та 51,1 % відповідно.

Наступним етапом при аналізі збутової політики Підприємства є дослідження рівня товарності продукції. Зокрема, рівень товарності показує який відсоток з виробленої продукції підприємствам було реалізовано за різними каналами реалізації. Проаналізуємо динаміку рівня товарності підприємства в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка рівня товарності продукції
підприємства, 2017-2021 рр., %**

Назва продукції	Роки					2021 р. до 2017 р. (+,-)
	2017	2018	2019	2020	2021	
Пшениця	40,3	77,7	73,6	91,1	78,8	+38,5
Гречка	90,0	90,0	-	-	-	-
Кукурудза на зерно	79,5	103,2	95,3	98,2	79,0	+0,5
Ячмінь	48,4	32,0	38,3	49,1	112,8	+64,4
Соняшник	113,6	99,2	99,5	98,0	71,1	-42,5
Соя	0,0	85,3	63,7	42,6	26,2	+26,2
М'ясо великої рогатої худоби	80,8	99,7	100	100	100	+19,2
М'ясо свиней	85,6	98,0	99,9	95,9	90,2	+4,6
М'ясо птиці	90,0	98,0	-	-	-	-
Молоко	93,9	95,0	94,0	97,0	92,7	-1,2

Відповідно до інформації наведеної в таблиці 2.7 в цілому спостерігаємо підвищення ефективності збутової політики підприємства, що підтверджується високими показниками рівня товарності продукції. Зокрема, в 2021 р., порівняно з 2017 р., спостерігаємо підвищення рівня товарності ячменю – на 64,4 в.п., пшениці – на 38,5 в.п., сої – на 26,2 в.п., м'ясо великої рогатої худоби – на 19,2 в.п., м'ясо свиней – на 4,6 в.п. та кукурудзи на зерно – на 0,5 в.п. В 2021 р. більшість продукції підприємства мала рівень товарності вище 70 %, що свідчить про ефективну збутову політику

підприємства. Коливання рівня товарності продукції пояснюються технологічними особливостями галузей і цільовому призначенні продукції.

Вартість продукції відіграє важливу роль у виробничій та збутовій діяльності сільськогосподарських підприємств. Вартість продукції – головний фактор, що впливає на ефективність господарської діяльності. Цей показник відображає ступінь використання виробничих ресурсів, рівень організації та технології виробництва, обсяг продукції, що випускається. Аналіз собівартості одиниці продукції підприємства показав, що цей показник має тенденцію до збільшення (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка виробничої собівартості сільськогосподарської продукції підприємства, 2017-2021рр., грн/ц

Назва продукції	Роки					2021р. у % до 2017 р.
	2017	2018	2019	2020	2021	
Пшениця	235,4	296,4	347,5	365,6	385,3	163,7
Гречка	934,5	892,5	-	-	-	-
Кукурудза на зерно	376,6	221,6	278,1	306,8	286,9	76,2
Ячмінь	261,5	356,4	357,5	453,0	440,7	168,5
Соняшник	538,6	560,0	627,7	692,9	556,6	103,3
Соя	-	690,3	878,8	1090,0	1044,5	-
М'ясо великої рогатої худоби	2339,0	3528,3	4020,3	6531,2	4438,3	189,8
М'ясо свиней	5068,1	6728,6	13397,7	5684,7	3899,1	76,9
М'ясо птиці	8114,6	9005,2	-	-	-	-
Молоко	648,7	634,4	919,7	765,8	937,3	144,6

Дані таблиці 2.8 свідчать про негативну тенденцію щодо збільшення виробничої собівартості сільськогосподарської продукції підприємства в 2021 р., порівняно з 2017 р. Зокрема, собівартість м'яса великої рогатої худоби збільшилася на 89,8 % (2099,3грн/ц), ячменю – на 68,5 % (179,2 грн/ц), пшениці – на 63,7 % (149,9грн/ц), молоко – на 44,6 % (288,6 грн/ц), соняшник – на 3,3 % (18грн/ц). Собівартість м'яса свиней зменшилася на 23,1 % (1169 грн/ц) та кукурудза на зерно – на 23,8 % (89,7грн/ц).

Ефективність продуктової політики також характеризується таким

чинником як ціна, яку готовий платити споживач. Він визначається як комплекс заходів, що включає визначення ціни, знижок, умов оплати товарів з метою задоволення потреб споживачів та забезпечення прибутку підприємства. Орієнтована ринку ціна має бути перевірена, щоб побачити, чи покриває вона, по крайнього заходу, змінні витрати виробництва та продажів, і чи генерується граничний дохід, достатній відшкодування постійних витрат і отримання прибутку. Якщо ця умова не виконується, необхідно покращити якісні характеристики товару. Таким чином, аналізуємо динаміку відпускних цін Підприємства у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Динаміка ціни реалізації продукції підприємства,
2017–2021 рр., грн/ц**

Показник	Роки					2021р. у % до 2017 р.
	2017	2018	2019	2020	2021	
Пшениця	361,8	304,5	401,7	448,7	543,0	150,1
Гречка	1450,0	1450,0	-	-	-	-
Кукурудза на зерно	340,7	248,7	308,6	478,4	410,6	120,5
Ячмінь	342,3	381,7	358,6	391,1	560,5	163,7
Соняшник	870,6	709,6	669,6	982,9	1612,7	185,2
Соя	-	866,4	670,6	1218,4	1458,0	-
М'ясо великої рогатої худоби	2344,4	2467,5	3014,4	2737,4	3075,4	131,2
М'ясо свиней	2449,6	3282,3	3500,0	3073,5	3401,6	138,9
М'ясо птиці	2465,3	2500,0	-	-	-	-
Молоко	672,0	674,9	678,1	809,7	907,2	135,0

Ціна реалізації як продукції рослинництва, так і продукції тваринництва за 2017-2021 рр. мала динаміку до зростання. За аналізований період спостерігаємо найвищі темпи підвищення ціни реалізації соняшнику на 85,2 %, ячменю – на 63,7 %, пшениці – на 50,1 %, м'яса свиней – на 38,9 %, молока – на 35,0 %, м'яса великої рогатої худоби – на 31,2 %, кукурудзи на зерно – на 20,5 %.

Досить важливим показником, який свідчить про ефективність цінової політики підприємства є показник цінової конкурентоспроможності її продукції. Зокрема, цінова конкурентоспроможність показує здатність

підприємства для завоювання конкурентних позицій знижувати ціну, порівняно з ринковою ціною, при цьому не зазнавати збитки (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Динаміка цінової конкурентоспроможності сільськогосподарської
продукції підприємства, 2017-2021 рр., %**

Показник	Роки					2021 р. до 2017 р., (+;-)
	2017	2018	2019	2020	2021	
Зернові та зернобобові	0,7	8,9	10,1	26,2	26,8	+26,1
Пшениця	-15,0	2,7	13,5	18,5	29,0	+44,0
Кукурудза на зерно	-8,7	10,9	9,9	35,9	30,1	+38,8
Ячмінь	-17,6	6,6	0,3	-15,8	21,4	+39,0
Соняшник	43,5	21,1	6,3	29,5	65,5	+22,0
М'ясо великої рогатої худоби	-41,0	-43,0	-33,4	-138,6	-44,3	-3,3
М'ясо свиней	-188,0	-105,0	-282,8	-85,0	-14,6	+173,4
М'ясо птиці	-136,7	-260,2	-	-	-	-
Молоко	-5,5	6,0	-35,6	5,4	-3,3	+2,2

Відповідно до даних таблиці 2.10 спостерігаємо позитивну тенденцію в 2021 р., порівняно з 2017 р., щодо підвищення рівня цінової конкурентоспроможності пшениці – на 44,0 в.п., ячменю – на 39,0 в.п., кукурудзи на зерно – на 38,8 в.п., зернові та зернобобові – на 26,1 в.п., соняшник – на 22,0 в.п. та молока – на 2,2 в.п. В цілому, варто відмітити, що сільськогосподарська продукція ВСК «Злагода» має низький рівень цінової конкурентоспроможності, що свідчить про нездатність підприємства для завоювання конкурентних позицій на ринку знижувати ціну реалізації продукції.

Обчислення економічної ефективності маркетингової діяльності передбачає визначення факторів, що впливають на показник ефективності маркетингової діяльності, їх взаємозалежність, характер впливу на показник ефективності, виявлення резервів підвищення ефективності.

Маркетингова діяльність спрямована на визначення, аналіз та врахування факторів, які впливають на процеси виробництва продукції та її просування на ринку. В її основі лежить детальний і об'єктивний аналіз ринку за обраними напрямками (аналіз споживачів, товарів, цін,

конкурентівтощо) і точна інтерпретація його результатів. Спираючись на результати роботи маркетингових підрозділів, керівництво підприємства приймає рішення про вибір стратегії і тактики розвитку, планує виробничо-збутову і фінансову діяльність.

Аналіз фінансових результатів господарської діяльності підприємства має на меті з'ясування ефективності збуту продукції, у розрізі культур, що дозволить виявити їх прибутковість чи збитковість та рентабельність продажу. Проаналізуємо динаміку ефективності виробничо-збутової діяльності продукції рослинництва досліджуваного підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Динаміка ефективності виробничо-збутової діяльності продукції
рослинництва підприємства, 2017-2021 рр.**

Продукція	Роки					2021 р. до 2017 р.
	2017	2018	2019	2020	2021	
Пшениця						
Собівартість продукції, грн/ц	235,4	296,4	347,5	365,6	385,3	163,7
Ціна реалізації, грн/ц	361,8	304,5	401,7	448,7	543,0	150,1
Прибуток, збиток, грн/ц	50,9	6,3	39,9	83,1	157,7	309,8
Рентабельність продукції, %	21,6	2,1	11,4	22,7	40,9	+19,3 в.п.
Рентабельність продажу, %	14,1	2,1	9,9	18,5	29,0	+14,9 в.п.
Ячмінь						
Собівартість продукції, грн/ц	261,5	356,4	357,5	453,0	440,7	168,5
Ціна реалізації, грн/ц	342,3	381,7	358,6	391,1	560,5	163,7
Прибуток, збиток, грн/ц	39,1	8,1	6,6	-61,9	119,8	306,4
Рентабельність продукції, %	15,0	2,3	1,8	-13,7	27,2	+12,2 в.п.
Рентабельність продажу, %	11,4	2,1	1,8	-15,8	21,4	+10,0 в.п.
Кукурудза на зерно						
Собівартість продукції, грн/ц	376,6	221,6	278,1	306,8	286,9	76,2
Ціна реалізації, грн/ц	340,7	248,7	308,6	478,4	410,6	120,5
Прибуток, збиток, грн/ц	-28,5	28,0	29,0	171,6	123,7	434,0
Рентабельність продукції, %	-7,6	12,6	10,4	55,9	43,1	+50,7 в.п.
Рентабельність продажу, %	-8,4	11,3	9,4	35,9	30,1	+38,5 в.п.
Соняшник						
Собівартість продукції, грн/ц	538,6	560,0	627,7	692,9	556,6	103,3
Ціна реалізації, грн/ц	870,6	709,6	669,6	982,9	1612,7	185,2
Прибуток, збиток, грн/ц	377,2	148,4	41,7	290,0	1056,1	280,0
Рентабельність продукції, %	70,0	26,5	6,6	41,9	189,7	+119,7 в.п.
Рентабельність продажу, %	43,3	20,9	6,2	29,5	65,5	+22,2 в.п.

Проведений розрахунок прибутковості та рентабельності продажу за

видами продукції свідчить, що серед основних видів продукції, що реалізовувались підприємствам у 2021 році найвищий рівень рентабельності продукції та рентабельності продажу має соняшник (189,7 та 65,5 % відповідно) та кукурудза на зерно (43,1 та 30,1 % відповідно). Прибутковим для підприємства в 2021 р. було також вирощування та реалізація ячменю (27,2 та 21,4 % відповідно) та пшениці (40,9 та 29,0 % відповідно). Варто відмітити, що в цілому спостерігається позитивна тенденція щодо збільшення рентабельності продукції рослинництва по підприємству.

Проаналізуємо динаміку ефективності збуту продукції тваринництва підприємства за 2017-2021 рр. в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

**Динаміка ефективності виробничо-збутової діяльності продукції
тваринництва підприємства, 2017-2021 рр.**

Продукція	Роки					2021 р. до 2017 р.
	2017	2018	2019	2020	2021	
М'ясо великої рогатої худоби						
Собівартість продукції, грн/ц	2339,0	3528,3	4020,3	6531,2	4438,3	189,8
Ціна реалізації, грн/ц	2344,4	2467,5	3014,4	2737,4	3075,4	131,2
Прибуток, збиток, грн/ц	4,4	-1057,4	-1005,9	-3793,8	-1362,9	в 309 р.
Рентабельність продукції, %	0,2	-30,0	-25,0	-58,1	-30,7	-30,9 в.п.
Рентабельність продажу, %	0,2	-42,9	-33,4	-138,6	-44,3	-44,5 в.п.
М'ясо свиней						
Собівартість продукції, грн/ц	5068,1	6728,6	13397,7	5684,7	3899,1	76,9
Ціна реалізації, грн/ц	2449,6	3282,3	3500,0	3073,5	3401,6	138,9
Прибуток, збиток, грн/ц	-	-3378,6	-9897,7	-2611,2	-497,5	22,2
Рентабельність продукції, %	-44,2	-50,2	-73,9	-45,9	-127,6	-83,4 в.п.
Рентабельність продажу, %	-91,5	-102,9	-282,8	-85,0	-146,3	-54,8 в.п.
Молоко						
Собівартість продукції, грн/ц	648,7	634,4	919,7	765,8	937,3	144,5
Ціна реалізації, грн/ц	672,0	674,9	678,1	809,7	907,2	135,0
Прибуток, збиток, грн/ц	21,8	38,5	-241,6	43,9	-30,1	-138,1
Рентабельність продукції, %	3,4	6,1	-26,3	5,7	-3,2	-6,6 в.п.
Рентабельність продажу, %	3,2	5,7	-35,6	5,4	-3,3	-6,5 в.п.

Відповідно до даних наведених в таблиці 2.12 виробництво продукції тваринництва для підприємства в 2021 р. було збитковим. Найбільший рівень збитковості має виробництво і реалізація м'яса свиней – -127,6 %, збитковість продажу – -146,3 %, великої рогатої худоби – -30,7 %,

збитковість продажу – -44,3 %,молоко – -3,2 % та -3,3 % відповідно. Отриманні дані свідчать про необхідність впровадження заходів, що забезпечать зменшення виробничих витрат, зниження собівартість продукції, покращать якість та підвищать рівень продуктивності худоби.

Ефективність збуту – це показник оптимальності вжитих маркетингових заходів для зменшення витрат і досягнення очікуваних результатів у короткостроковій та довгостроковій перспективі. Ефективність маркетингової діяльності у широкому розумінні цього слова означає співвідношення між результатом від маркетингових заходів та витратами, що з ними пов'язані.

Таблиця 2.13

**Результативність продажу основних видів продукції
підприємства у 2021 р.**

Продукція	Виручка від реалізації продукції, тис. грн	Собівартість продукції, тис. грн	Прибуток, збиток, тис. грн	Рентабельність продажу, %
Пшениця	12808,7	9088,8	3719,9	29,0
Кукурудза на зерно	30178,1	21086,7	9091,4	30,1
Ячмінь ярий	5775,1	4540,7	1234,4	21,4
Горох	6104,5	6372,3	-267,8	-4,4
Соя	3277,7	2348,0	929,7	28,4
Соняшник	37285,8	12868,9	24416,9	65,5
М'ясо великої рогатої худоби	2079,0	3000,3	-921,3	-44,3
М'ясо свиней	3622,7	4152,5	-529,8	-14,6
Молоко	12596,4	13014,1	-417,7	-3,3

Як свідчать дані таблиці 2.13 рентабельним для підприємства в 2021 р. був продаж соняшнику – 65,5 % кукурудзи на зерно – 30,1 %, пшениці – 29,0 %, сої – 28,4 %, ячменю – 21,4 %. Продаж м'яса великої рогатої худоби, свиней, молока та гороху було збитковим для досліджуваного підприємства.

Отже, особливу цінність для досліджуваного підприємства, яке працює в умовах жорсткої конкуренції, набуває маркетингова інформація про стан і динаміку попиту та пропозиції на конкурентному ринку, а також визначення основних тенденцій, які спостерігатимуться на цьому ринку в майбутньому, що дасть змогу підприємству розробляти конкурентні стратегії.

Маркетинговий потенціал характеризується здатністю сільськогосподарського підприємства систематизовано й планомірно спрямовувати всі свої функції (визначення потреб та попиту, організація виробництва, продаж і післяпродажне обслуговування) на задоволення потреб споживачів та використання потенційних ринків збуту, а так само являє собою інтегральну можливість інфраструктури маркетингу задовольняти вимоги певних учасників ринку щодо залучення наявних ресурсів, забезпечення постійної конкурентоспроможності, економічної та соціальної кон'юнктури продукції відповідно до нових умов практики.

Рівень впливу маркетингового потенціалу на стратегію розвитку підприємства на ринку проаналізовано на основі діяльності підприємства та його основного конкурента (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Показники для оцінки впливу маркетингового потенціалу на ринкове становище підприємства та його основного конкурента, 2021 р.

Показник	Коефіцієнт вагомості	підприємство		підприємство конкурент	
		Бали	Загальна оцінка	Бали	Загальна оцінка
Місткість ринку	0,2	3	0,6	4	0,8
Річний темп росту ринку	0,1	3	0,3	3	0,3
Прибутковість	0,18	3	0,54	3	0,54
Рівень конкуренції	0,22	3	0,66	4	0,88
Технологічна оснащеність	0,1	3	0,3	2	0,2
Енергетична оснащеність	0,1	3	0,3	2	0,2
Схильність до змін навколишнього середовища	0,1	2	0,2	3	0,3
Усього	1,0	-	2,9	-	3,22
Потенціал речових ресурсів	0,1	4	0,4	3	0,3
Потенціал фінансових ресурсів	0,2	3	0,6	4	0,8
Потенціал трудових ресурсів	0,2	3	0,6	4	0,8
Потенціал виробничих ресурсів	0,2	3	0,6	4	0,8
Потенціал збутових ресурсів	0,2	3	0,6	4	0,8
Потенціал технологічних та нематеріальних активів	0,1	3	0,3	4	0,4
Усього	1,00	-	3,1	-	3,6

Відповідно до даних, відображених в таблиці 2.14, спостерігаємо, що

для підприємства найбільший вплив на діяльність здійснює сукупний потенціал інструментів маркетингу і потенціал нематеріальних активів підприємства – 3,1, при цьому вплив ресурсного маркетингового потенціалу складає – 2,9.

Інтегральна оцінка потенціалу бренду, іміджу та технічних нематеріальних активів досліджуваних сільськогосподарських підприємств, відображена на рис. 2.1, показує, що потенціалу іміджу підприємства приділяють значну увагу, оскільки значення його інтегральної оцінки потрапляє у високий та середній діапазон змін за шкалою Харрінгтона.

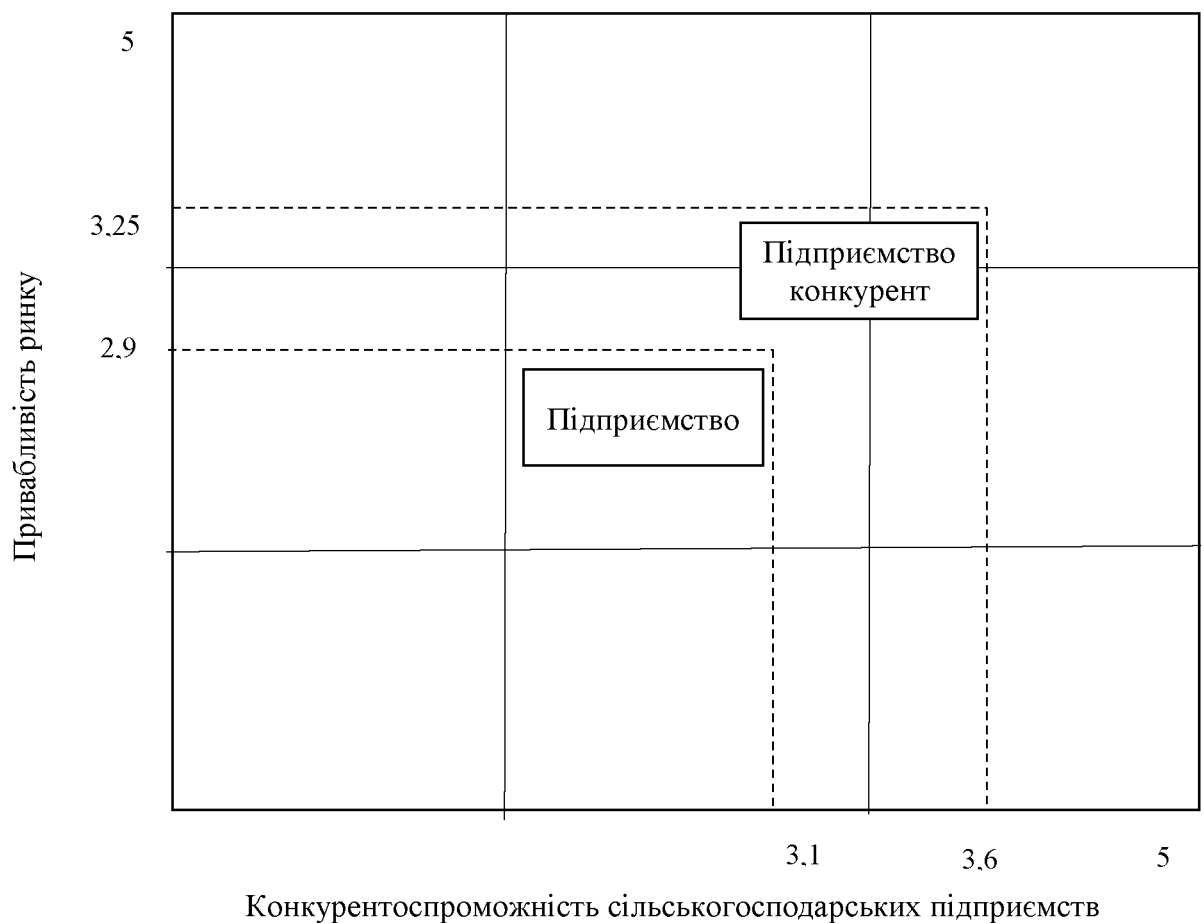


Рис. 2.1. Матриця оцінки впливу маркетингового потенціалу досліджуваних сільськогосподарських підприємств на стратегію розвитку

Проведені розрахунки показують, що досліджувані підприємства, а саме підприємства і підприємство конкурент потрапляють у II стратегічну зону – зону вибіркового росту та 5-й квадрант матриці «Мак-Кінзі», що означає

використання маркетингового потенціалу підприємства на середньому рівні, а також те, що працюють ці сільськогосподарські підприємства на середньому за рівнем привабливістю ринку.

Проведений комплексний аналіз маркетингового потенціалу сільськогосподарських підприємств показує їх сконцентрованість на окремих складових, помилково оминаючи увагою не менш важливі. Причинами цього можуть бути об'єктивні і суб'єктивні чинники, зокрема, низький рівень кваліфікації фахівців-маркетологів, невідповідність організаційної структури управління сучасним вимогам ринку, неналагодженість системи маркетинг-менеджменту, власні, інколи амбітні твердження керівництва підприємств.

Висновки до розділу 2

1. Підприємство за аналізований період достатньо забезпечене земельними, трудовими та фінансовими ресурсами. При цьому підприємства спеціалізується на виробництві молока, соняшнику та кукурудзи на зерно, що є характерним для сільськогосподарських підприємств Полтавського району. Проведений аналіз оцінки економічної ефективності господарської діяльності підприємств за 2017-2021 рр. свідчить про позитивні зміни. Зокрема, підвищення вартості валової продукції у постійних цінах в 20201 р. на 65,8 %, валової продукції у діючих цінах – на 134,3 %, валового доходу – на 52,0 %, прибутку – на 576,9 %, при цьому рівень рентабельності збільшився з 7,9 % до 32,7 %.

2. Проведено комплексний аналіз маркетингового потенціалу та визначено вплив маркетингового потенціалу на ринкове середовище досліджуваного підприємства. Отриманні результати показують сконцентрованість сільськогосподарських підприємств на окремих складових, помилково оминаючи увагою не менш важливі. Причинами цього можуть бути об'єктивні і суб'єктивні чинники, зокрема, низький рівень кваліфікації фахівців-маркетологів, невідповідність організаційної структури

управління сучасним вимогам ринку, неналагодженість системи маркетинг-менеджменту, власні, інколи амбітні твердження керівництва підприємств.

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧО-МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування виробничо-маркетингової стратегії підприємства

Ефективне стратегічне маркетингове планування в сільськогосподарських підприємствах може бути досягнуто лише в тому випадку, якщо висококваліфіковані управлінці братимуть участь у розробці виробничо-маркетингових стратегій, а також практиків та теоретиків з розробки концепцій розвитку, маркетингових інструментів та інструментів маркетингу. Складні стратегії враховують сучасний стан економіки України, специфіку функціонування аграрного сектору економіки та фактори, що впливають на внутрішнє та зовнішнє середовище. Керівництво та власники підприємств із зростаючою конкуренцією в галузі незабаром звернуться до принципів стратегічного маркетингового планування, адже без їх застосування виживання в динамічному ринковому середовищі неможливе.

У процесі формування стратегічної позиції та оптимізації формування виробничо-маркетингової стратегії для підприємства потрібно дати відповідь на такі запитання: наскільки ефективною є поточна стратегія підприємства, які сильні та слабкі сторони, які його можливості та які загрози? Витрати підприємства є конкурентоспроможними, наскільки сильною є конкурентна позиція підприємства, з якими стратегічними проблемами стикається підприємства. Для вирішення цих проблем ми використовуємо аналітичний метод, зокрема SWOT - аналіз (табл. 3.1).

В економічному просторі, вважаємо доцільним, при розробці стратегії орієнтуватися на конкурентну матрицю М. Портера, згідно з якою, конкурентні переваги підприємства на ринку можуть бути забезпечені за рахунок низьких витрат або диференціації.

Таблиця 3.1

**SWOT-аналіз стратегічного становища підприємства
при виході на ринки**

Потенційні внутрішні сильні сторони підприємства	Потенційні зовнішні можливості підприємства
1. Висока якість продукції; 2. Значний досвід роботи на ринку сільськогосподарської продукції; 3. Значна чисельність споживачів продукції підприємства, що склалася до даного моменту; 4. Позитивний імідж підприємства; 5. Економія коштів на масштабах виробництва.	1. Позитивні тенденції щодо збільшення попиту на продукцію, що випускається, досліджуваним підприємством; 2. Зайняття позиції лідера в ціновій політиці зумовлює до залучення значної кількості споживачів; 3. Можливість розширення виробництва за рахунок власних виробничих потужностей підприємства; 4. Проведення рекламної політики для розширення ринкового сегменту. 5. Використання при виробництві інноваційних технологій.
Потенційні внутрішні слабкі сторони підприємства	Потенційні зовнішні загрози підприємства
1. Відсутність вільних оборотних фінансових засобів у підприємства на поточний момент; 2. Низький рівень життя більшості населення країни та низький рівень платоспроможності населення протягом багатьох років; 3. Значний податковий тиск на підприємства відповідно до чинного законодавства України; 4. Наявність потенційно сильних конкурентів; 5. Високий рівень собівартості виробництва деяких видів продукції, порівняно з конкурентами.	1. Воєнні дії в країні, нестабільна фінансова ситуація; 2. Непослідовне, поспішне ухвалення законодавчих актів владними структурами країни; 3. Нестабільний курс національної валюти може призвести до зниження прибутковості; 4. Недовіра рекламі в засобах масової інформації понизить ефективність витрат на рекламу; 5. Несприятливі демографічні умови в країні.

В таблиці 3.2 наведено рекомендовані маркетингові стратегії, які забезпечують конкурентні переваги для підприємства.

Розглядаючи маркетингову діяльність підприємства, необхідно враховувати підхід Ф. Котлера до розподілу маркетингових конкурентних стратегій, який передбачає характеристику підприємства з погляду його маркетингової спрямованості. Згідно з цим підходом, Ф. Котлер виділяє 3 маркетингові стратегії: маркетингова стратегія ринкового лідера,

претендента на лідерство, послідовника. Виходячи із займаної певної позиції на ринку, підприємства повинно обирати маркетингові стратегії забезпечення своїх конкурентних переваг.

Таблиця 3.2

**Рекомендовані маркетингові стратегії, що забезпечують
конкурентні переваги підприємства, 2023 р.**

Позиція на ринку	Стратегія попередження	Стратегії реагування
Лідер ринку	«Захват ринку» (розширення ринку) «Захист ринку» (збільшення частки ринку)	«Стратегія перехоплення» (передбачення дій конкурентів) «Стратегія блокування» (оборона лідируючої ринкової позиції)
Претендент на лідерство	«Фронтальна атака» «Флангова атака» «Атака з метою оточення»	«Пройдення за лідером» «Обхідний маневр»
Підприємства - послідовник	«Зосередження зусиль на вигідних ділянках» «Обхід конкурентів» Стратегія копіювання Стратегія імітації Стратегія адаптації	«Стратегія статус – кво»

З підвищенням усіх показників конкурентоспроможності підвищується конкурентоздатність продукції, що виробляє підприємства. Підприємство має суттєві переваги перед конкурентами, адже намагається впроваджувати у своїй виробничій діяльності різноманітні інноваційні технології.

За умов загострення фінансово-економічних умов функціонування підприємства Полтавського району має переглянути свої методи обґрунтування управлінських рішень, зокрема, у сфері товарного портфеля. У процесі пошуку управлінських рішень щодо оптимізації товарного асортименту доцільно за допомогою методів маркетингового, фінансового та економічного аналізу, використання багатокритеріальних математичних моделей формувати програму виробництва, яка забезпечує досягнення маркетингової результативності, фінансової ефективності і не порушує умов соціальної відповідальності.

Ще одним інструментом стратегічного маркетингового аналізу є АВС-аналіз – це один з методів раціоналізації, який може використовуватися в усіх функціональних сферах управління підприємствам. АВС-аналіз дозволяє: виділити найсуттєвіші напрями діяльності; спрямувати ділову активність на сфери найбільш економічно значимі та одночасно зменшити витрати за рахунок усунення зайвих функцій в інших підрозділах; підвищити ефективність і правильність організаційних та управлінських рішень через точну цільову орієнтацію. АВС-аналіз асортименту є потужним інструментом аналізу щодо виявлення товарів, які вимагають первинної уваги саме за показниками різноваріантних фінансових результатів, що особливо актуально при дефіциті управлінських ресурсів в умовах запровадження категорійного менеджменту.

В таблиці 3.3 представлений АВС-аналіз ВСК «Здагода» в 2021 році за виручкою від реалізації продукції.

Таблиця 3.3

**АВС-аналіз підприємства в 2021 р. за виручкою від реалізації
продукції**

Назвапродукції	Виручка від реалізації, тис. грн	% в структурі	Накопичений %	Групи
Соняшник	37285,8	34,6	34,6	А
Кукурудза на зерно	30178,1	28,0	62,6	А
Пшениця	12808,7	11,9	74,5	А
Молоко	12596,4	11,7	86,2	В
Ячмінь	5775,1	5,4	91,6	В
М'ясо свиней	3622,7	3,4	95,0	В
Соя	3277,7	3,0	98,0	С
М'ясо великої рогатої худоби	2079	2,0	100	С
Всього по господарству	107623,5	100	х	х

Провівши АВС-аналіз виручки від реалізації продукції бачимо, що вона поділена на три групи:

- група А – соняшник, кукурудзи на зерно та пшениця – особливо важлива група, яка приносить найбільше виручки і потребує високої уваги

при плануванні і організації виробництва даного виду продукції та інвестиції для підвищення її ефективності;

- група В – група, яка забезпечує стабільне надходження грошових коштів та може бути розширена, як високоефективна, в підприємства до неї належить реалізація молока, ячменю та м'яса свиней;

- група С – найменш важлива група для підприємства, до неї відноситься реалізація сої та м'яса великої рогатої худоби. Ця група для підприємства виконує одну важливу функцію – це забезпечення ресурсами і тому від її стану наряду залежить показник першої групи.

Опираючись на обрану нами стратегію розвитку, з використанням при цьому елементів стратегії лідера ринку та конкурентної стратегії, можемо сформувати відповідні функціональні стратегії, які повинні узгоджуватися з напрямками маркетингового комплексу підприємства. Таким чином, систему стратегій підприємства можна представити наступним.



Рис. 3.1. Система стратегій розвитку підприємства

Узагальнений перелік рекомендованих інструментів комплексу маркетингу сільськогосподарських підприємств та підприємства зокрема, на ринках B2B (бізнес для бізнесу) та B2C (бізнес для клієнта) представлено у таблиці 3.4

Таблиця 3.4

Елементи комплексу маркетингу на ринках сільськогосподарської продукції

Компонент комплексу маркетингу	Ринок B2B	Ринок B2C
Товар	Якість, умови постачання (своєчасність, періодичність, безперебійність)	Якість, торгова марка, упаковка, маркування
Ціна	Стратегії ціноутворення: «забезпечення беззбитковості» (стратегія виживання), «витрати + прибуток» (стратегія стабілізації), мінімальна ціна за рахунок зниження собівартості (стратегія розвитку)	
	Період оплати, терміни й умови товарного кредиту	Застосування систем знижок.
Комунікації (просування)	Прямий маркетинг та особистий продаж; непрямий маркетинг; виставки, ярмарки. Позитивний імідж виробника, його фінансова стабільність; особистісні якості та кваліфікація спеціаліста, що реалізує продукцію	Стимулювання збуту, прямий і непрямий маркетинг, реклама
Доступність (канали збуту)	Прямий продаж: переробним підприємствам через інтернет-майданчики і платформи, продаж із залученням дистриб'юторів. Непрямий продаж: трейдерам, на оптових і роздрібних продовольчих ринках, придорожна торгівля, держзакуплі	Прямий продаж: на роздрібних продовольчих ринках, через мережу Internet, власну торгову мережу. Непрямий продаж: через мережі супермаркетів, франчайзингові мережі, мінімаркети із залученням дистриб'юторів; експорт, у т. ч. із залученням дистриб'юторів

Узагальнюючи вищевикладене, слід зазначити, що маркетингові інструменти необхідно розглядати з позицій реалізації продукції сільськогосподарських підприємств за вигідною ціною. Основними напрямками забезпечення наведеного є збільшення доданої вартості продукції, максимально можливе усунення посередницьких структур із ланцюга

поставок, а також оптимізація комплексу маркетингу із врахуванням видів продукції, обсягів виробництва та типу ринків.

Сортооновлення є також досить ефективним заходом щодо покращення якості продукції та отриманні певних конкурентних переваг підприємства. Для отримання сталих урожаїв сільгоспвиробники не повинні висівати один, навіть найпродуктивніший, сорт або гібрид на всій площі. Тільки вирощування сортів різних груп стиглості з різними вимогами до тепла і вологості, з різною стійкістю до грибкових хвороб може забезпечити досить сталий урожай у сучасних умовах, коли неможливо спрогнозувати кліматичні умови, які складуться того чи іншого року і наскільки вони будуть задовольняти потреби конкретного сорту в теплі і волозі.

У збільшенні валових зборів ярого ячменю основне значення мають новітні методи селекції, які сприяють створенню і впровадженню нових, більш удосконалених сортів та гібридів, що потребує значно менших матеріальних витрат у порівнянні з інтенсифікацією технології вирощування. Тому, було відібрано сорти ярого ячменю, яке пристосоване саме для лісостепової зони, зокрема, пристосоване до даної вологості і температурного режиму, що обумовлює отримання максимальної ефективності вирощування цієї культури.

Більш детально в таблиці 3.5 розглянемо характеристику пропонованих сортів ярого ячменю, зокрема сорт Паула, Одісей, Себастьян.

Таблиця 3.5

**Порівняльна характеристика адаптивних властивостей гібридів
кукурудзи на зерно**

Показник	Сорти			
	Княжий	Паула	Одісей	Себастьян
Урожайність, ц/га	45	54	65	69
Тривалість вегетаційного періоду, днів	112	133	101	101
Збиральна вологість зерна, %	20,0	20,5	18,3	18,9
Вміст білка, %	9,8	10,1	10,8	11,5
Вміст крохмалю, %	74	75,1	70,4	73,5
Кількість зернових рядів	16-18	16-18	14-16	15-17

Отже, досліджувані сорти насіння ярого ячменю в цілому мають досить високі якісні характеристики, проте з досліджуваних показників рекомендовано обрати два сорти, зокрема Одісей та Себастьян, які мають найвищі якісні характеристики і рекомендовані для вирощування в лісостеповій зоні.

Для виявлення доцільності введення нового сорту ярого ячменю порівнюємо економічну оцінку від запропонованих сортів у порівнянні з існуючим сортом (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Порівняльна економічна оцінка сортів ярого ячменю
у підприємстві**

Показники	Сорти			Абсолютне відхилення (+;-)	
	Княжий (використовує ВСК «Злагода»)	Одісей	Себастьян	Одісей до Княжий	Себастьян до Княжий
Урожайність, ц/га	45	65	69	+20	+24
Виробничі витрати, грн/га	19831,5	26617,5	26737,5	+6786	+6906
Собівартість 1 ц ячменю, грн	440,7	409,5	387,5	-31,2	-53,2
Ціна реалізації 1 ц ячменю, грн	560,5	560,5	560,5	0	0
Одержано прибутку при реалізації ячменю, грн: на 1 ц	119,8	151,0	173,0	+31,2	+53,2
на 1 га	5391	9815	11937	+4424	+6546
Рівень рентабельності, %	27,2	36,8	44,6	+9,6	+17,4

Виходячи з даних таблиці 3.5 з'ясовуємо, що найбільш ефективним є сорт ярого ячменю Себастьян, адже урожайність культури при використанні даного сорту зросте порівняно з сортом Княжий, який використовувався підприємствам на 24 ц/га, або на 53,3 %. Виробничі витрати на 1 га збільшаться на 6906 грн, при цьому витрати на 1 ц ячменю зменшаться на

53,2 грн/ц. Прибуток при реалізації ячменю збільшиться на 53,2 грн/ц, або на 44,4 %. Сортооновлення посівного матеріалу, зокрема закупівля сорту Себастьян забезпечить підвищення рівня рентабельності з 27,2 % до 44,6 %.

Отже, використання для сівби насіння сортів ярого ячменю різних груп стиглості і сівба у чіткі строки як один із факторів суттєвого впливу на витратність виробничих процесів дає можливість істотно поліпшити прибутковість господарства, знизити собівартість продукції і підвищити рентабельність виробництва.

3.2. Напрями підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства

З метою зміцнення конкурентних позицій досліджуваного підприємства та горизонтальної диверсифікації, доцільно запровадити вирощування льону у підприємстві. Оскільки світовий ринок льоноволокна характеризується постійним зростанням (обсяги споживання продукції за останні роки у світі зросли майже вдвічі), а рівень рентабельності в Україні значно підвищився, вважаємо за доцільне, запропонувати вирощування даної культури у підприємства.

У світовому землеробстві ця культура відома досить давно, однак протягом останніх років майже забута вітчизняним агробізнесом. У наших природно-кліматичних умовах вирощують як льон-довгунець, так льон кудряш (олійний). Льон-довгунець є прядильною сільськогосподарською культурою, у стеблах якої утворюється волокна з цінними технологічними властивостями, а саме гнучкістю, тонкістю і високою міцністю. Льон кудряш (олійний) є культурою, із якої отримують сировину для виробництва технічної олії.

Олійний льон має просту технологію вирощування, а саме звичайний

рядковий висів, не потребує застосування інсектицидів, якщо немає специфічних шкідників та хвороб; невибагливий до родючості ґрунтів та може вирощуватися без застосування добрив; може використовуватися як страхова культура для пересівання озимих зернових культур.

В таблиці 3.6 наведено групування особливостей, що впливають на виробництво сільськогосподарської продукції в агропромисловому комплексі в цілому та льонарстві зокрема. Дана класифікація передбачає виділення трьох груп, зокрема природно-кліматичної, економічної та організаційної.

Таблиця 3.6

**Основні особливості сільськогосподарського виробництва, що
впливають на прогнозування попиту та технічне забезпечення у
льонарстві**

Група особливостей	Зміст особливостей сільського господарства загалом	Зміст особливостей у льонарстві
Природно-кліматичні	Різке коливання попиту на техніку внаслідок сезонності виробництва. Зміна потреби в залежності від врожайності та продуктивності. Короткий період використання техніки.	Різні кліматичні умови вирощування у різних регіонах. Залежність термінів збирання льону-довгунця та застосовуваної технології від погодних умов.
Економічні	Низька купівельна спроможність основної маси споживачів сільськогосподарської техніки. Дефіцит інвестицій у розвиток АПК. Низький рівень державної підтримки АПК та ступінь регулювання відносин між галузями.	Відсутність вільних оборотних коштів у льоносіючих господарств та льонозаводів для відновлення матеріально-технічної бази та підвищення рівня технічної оснащеності галузі. Недостатній рівень державної підтримки. Збереження та збільшення диспаритету цін на засоби виробництва та льонопродукцію розвитку галузі.
Організаційні	Високий рівень монополізації в галузях, що виробляють сільськогосподарську техніку. Потреба у розгалуженій торгово-сервісній мережі, наближеної до сільського товаровиробника. Низький рівень організації логістики, маркетингу та агробізнесу.	Дефіцит ресурсів для інтенсифікації та відсутність машинобудівних підприємств із серійного виробництва спеціалізованої льонотехніки, обладнання. Перепрофілювання виробництв на інші види технічних засобів.

На сучасному етапі найважливішим інноваційним фактором підвищення ефективності обробітку льону-довгунця є адаптація до різноманітних погодних та ґрунтових умов. Застосування ресурсозберігаючих машин без зміни технологій не забезпечує збільшення врожайності, оскільки потрібно змінювати підхід до використання багатоопераційних широкозахоплювальних комплексів та технології, що застосовується.

У таблиці 3.7 проаналізовано вдосконалену технологічну схему виробництва та первинної переробки льону-довгунця.

Таблиця 3.7

Удосконалена технологічна схема виробництва та первинної переробки льону-довгунця

Етапи технологічного процесу	Умови, що забезпечують підвищення продуктивності праці та зниження собівартості льонопродукції
Вибір земельних ділянок	Високий рівень родючості ґрунту. Легкосуглинистий гранулометричний склад. Рівнинний рельєф. Хороший фітосанітарний стан.
Вирощування	Посівний матеріал високоякісний по всьому комплексу показників. Достатня в агротехнічному аспекті обробіток ґрунту. Оптимізація балансу доступних елементів мінерального живлення шляхом внесення мінеральних добрив. Застосування в оптимальні терміни комплексу гербіцидів відповідно до рівня засміченості та ботанічним складом бур'янів.
Збір врожаю	Комбайнове збирання приблизно 70 % посівів у фазі ранньої жовтої стиглості, а решти – у пізніші терміни. Сушіння насінневого вороху вдень зовнішнім повітрям без підігріву до вологості близько 20-25%. Обмолот вороху та досушування насіння до кондиційної вологості. Обертання стрічок при врожайності трести понад 2,5 т/га.
Приготування та підйом трести	Розпушування стрічок при подовженні термінів вилежки та перед збиранням стрічок. Збір сухої трести рулонними прес-підбирачами за чисельності однорядних агрегатів не менше 2 одиниць на 100 га збиральної площі.
Первинна переробка	Диференціація технологій первинної переробки з урахуванням якості сировини.

Найбільш ефективними та доступними напрямками інтенсифікації технологій, на наш погляд, є підвищення родючості ґрунтів, використання високоврожайних сортів льону, підвищення рівня забезпеченості технікою, забезпечення кваліфікованими кадрами. Витрати на виконання основних операцій у льонарстві досить великі і також залежать від рівня врожайності. Тому інтенсифікація технології за рахунок підвищення родючості ґрунту та використання більш продуктивних сортів, що забезпечує підвищення врожайності, веде також до зниження витрат на насіння, гербіциди та виконання основних технологічних операцій на етапі вирощування та збирання у розрахунку на одиницю продукції.

На етапі обробітку льону важливе значення має використання перспективної системи машин, у тому числі комбінованих ґрунтообробних агрегатів. Зниження витрат на виробництво льонопродукції – обов'язкова умова зростання економічних результатів та розширення виробництва. Від рівня собівартості продукції значною мірою залежить прибутковість галузі

Навіть за високого рівня рентабельності, сільськогосподарські підприємства своїй більшості неспроможні вирощувати та самостійно переробляти льон олійний через нестачу фінансових ресурсів. Фінансові результати господарської діяльності підприємства дають можливість придбати значну частину техніки та переробних потужностей за рахунок реінвестування прибутку. Також потенційним джерелом фінансування є участь у спеціалізованих програмах кредитування аграріїв (наприклад, у спільній програмі комерційного банку «CreditAgricole» та європейського виробника сільськогосподарської техніки *CLAAS* із річною ставкою від 9,7 % проти 18,1% у вітчизняних банках). Варто відмітити, що середній термін окупності інвестицій, що необхідні для започаткування вирощування та переробки льону олійного, становитиме приблизно чотири роки. Окупність капітальних витрат на вирощування та переробку льону на олію у підприємств наведено в таблиці 3.8.

Відповідно до даних таблиці 3.8 для започаткування переробки льону

на олію обсяг капітальних інвестицій становить 50282,16 тис. грн. Очікуваний прибуток від реалізації олії льону і льоноволокна становитиме 9848,57 тис. грн, загальний прибуток від господарської діяльності підприємства становитиме – 12588,6 тис. грн, строк окупності капітальних інвестицій – 4 роки.

Таблиця 3.8

**Окупність капітальних витрат на вирощування та переробку
льону на олію**

Показник	Значення	
	тис. дол. США	тис. грн
Обсяг капітальних інвестицій	1897,44	50282,16
в т. ч.: двухрядна самохідна льонокосілка GX 220	57,23	1516,60
карусельна сушарка	0,92	24,38
обертач стрічки льону ОСН-1	0,92	24,38
лінія первинної обробки натурального волокна	1831,50	48534,75
маслопрес ММШ-450	6,87	182,06
Прибуток від виробництва та реалізації олії льону і льоноволокна (при очікуваній урожайності 7,1 ц/га)	450,94	9848,57
Загальний прибуток від господарської діяльності (при очікуваній урожайності 7,1 ц/га)	475,0	12588,6
Строк окупності капітальних інвестицій, років	4,0	

Залежно від продуктивності посівів рентабельність вирощування та переробки льону може варіюватися від 95,2 (при 6,0 ц/га) до 176,5 % (при 8,5 ц/га) (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Економічна ефективність вирощування та переробки льону
підприємства**

Показник	Урожайність, ц/га		
	6,0	7,1	8,5
Площа посіву льону, га	1000,0	1000,0	1000,0
Витрати на 1 га, грн	13650,0	13650,0	13650,0
Вихід масла льону з урожаю з 1 га, ц	1,8	2,1	2,6
Вихід льонотрести з 1 га, ц/га	4,2	5,0	6,0
Загальна собівартість виробництва олії та льоноволокна, тис. грн	13650,0	13650,0	13650,0
Ціна льоноволокна, грн/ц	3000,0	3000,0	3000,0
Ціна олії льону, грн/ц	4800,0	4800,0	4800,0
Дохід від реалізації олії льону, тис. грн	8640,0	10224,0	12240,0
Дохід від реалізації льоноволокна, тис. грн	18000,0	21300,0	25500,0

Рівень рентабельності виробництва та переробки льону, %	95,2	130,9	176,5
Загальні витрати в межах інших видів діяльності, тис. грн	76516,2	76516,2	76516,2
Прибуток від інших видів діяльності, тис. грн	37211,7	37211,7	37211,7
Рівень рентабельності господарської діяльності після диверсифікації, %	55,6	61,1	68,0
Фактичний рівень рентабельності, %	32,7		

За даними відображеними в таблиці 3.9 якщо підприємства вирощуватиме льон на площі 1000 га, при отриманні планової урожайності 7,1 ц/га, рівень рентабельності виробництва та переробки льону становитиме 130,9 %, при цьому рівень рентабельності господарської діяльності після диверсифікації підвищиться до 61,1 %, що на 28,4 % вище фактичного рівня рентабельності досліджуваного підприємства.

Значну питому вагу в структурі товарної продукції підприємства займає продукція тваринництва, однак в 2021 р. виробництво для підприємства було збитковим. Адже, значна частина технологічних процесів виконувалася вручну, що призводило до низького рівня продуктивності праці та високим рівнем витрат на виробництво 1 ц продукції.

Створення розумної ферми з інтелектуальною системою управління технологічними процесами дозволить значно підвищити ефективність виробництва. При комплексній автоматизації всі підрозділи підприємства функціонують як взаємопов'язаний комплекс. Така автоматизація охоплює всі основні виробничі та управлінські функції на підприємстві. При цьому роль людини зводиться до загального контролю та управління роботою виробничого комплексу.

Управління роботою розумною фермою здійснюється через низку автоматизованих блоків. Автоматизований блок вихідної інформації передбачає вибір типу підприємства, його призначення, наявність ресурсів, плановане поголів'я, створення кормової бази, наявність комп'ютерних програм та інше.

Найбільш відповідальний – автоматизований блок керування технологічними процесами: утримання тварин, годівля, доїння, напування,

видалення гною, утилізація гною, створення комфортних умов утримання тварин, всіх основних виробничих процесів, що визначають ефективне виробництво продукції тваринництва.

Завершальним у системі інтелектуального управління розумною фермою є автоматичний блок аналізу результатів діяльності підприємства та коригування управлінських рішень.

Для контролю за отриманням високоякісного молока слід застосовувати систему управління технологічними процесами з урахуванням аналізу всіх ризиків технологічного виробництва. Виробникам молока важливо знати, які чинники впливають на якість характеристики молока.

Керівники підприємств часто недооцінюють втрати, пов'язані з високим вмістом соматичних клітин у молоці, оскільки зовні молоко виглядає високоякісним. Результати досліджень багатьох науковців показують, що зниження продуктивності корів у зв'язку з підвищеним вмістом соматичних клітин дуже суттєва і досягають рівня 18-29%. За даними науковців, надій молока на 25% зумовлений генетичними факторами та на 75% іншими, з яких 35% складають умови годівлі та утримання, 25% – стан здоров'я тварини та 15% – вік та сезон лактації.

Створення системи контролю якості молока передбачає системний підхід до вирішення проблеми. У такій системі всі об'єкти взаємопов'язані прямими та зворотними інформаційними каналами. Взаємодія виробників з лабораторією контролю якості молока та аналітичним центром обробки результатів аналізу забезпечується за допомогою сервера, доступ до якого повинні мати всі об'єкти, що задіяні в системі.

На якість молока впливають індивідуальні, породні, фізіологічні особливості тварин та цілий комплекс зовнішніх умов, у яких вони містяться (рис. 3.2).





Рис. 3.2. Вплив факторів на виробництво якісного молока

Виробництво високоякісної молочної продукції сприяє підвищенню ефективності галузі та скорочення термінів окупності капітальних вкладень на новобудівництво та модернізацію тваринницьких об'єктів.

В умовах соціально-економічних можливостей господарювання, що швидко змінюються, і на тлі постійного зростання цін на енергоносії, техніку, корми, транспорт виникає необхідність швидкої та досить точної оцінки економічної ефективності фінансових інвестицій у виробництві молока, модернізації підприємств, що відповідають сучасним вимогам.

Використання роботів для доїння корів сприяє виникненню практично нової технології, основна суть якої полягає у самообслуговуванні тварини і яка залишає корові право на свободу вибору терміну та частоти відвідувань доїльного боксу. Дослідження показують, що тварини досить швидко звикають до доїння роботом та самостійно відвідують доїльний бокс. При цьому збільшується частота доїння тварин (у високопродуктивних корів – до 4 разів і більше на добу), що позитивно позначається на здоров'ї тварини та сприяє підвищенню продуктивності до 15%.

На відміну від традиційних тваринницьких приміщень, застосування доїльних роботів вимагає іншої організації технологічного процесу виробництва молока з відповідним плануванням корівника. При використанні автоматичної системи доїння проекти корівників повинні враховувати те, що відповідно до індивідуального добового режиму дня та фізіологічних потреб багаторазові переміщення по приміщенню (для доїння – до 5 разів на добу, для годування – в середньому 7 разів). Використовуються три форми організації руху корів у приміщенні, що забезпечують тією чи іншою мірою самостійне відвідування ними доїльного робота: вільний рух;

керований рух з можливістю подальшого відбору тварин (після доїння); керований рух з попереднім (до доїння) та наступним відбором.

Переваги роботизації у тому, що роботи можуть використовуватися цілодобово, не допускають помилок, працюють швидше, можуть виконувати більш точні операції, ніж людина, можуть використовуватися у шкідливих умовах для здоров'я людей. Завдяки системі комп'ютерного зв'язку виконання завдань не потребує присутності людей на виробничому комплексі. Така технологія повинна, по-перше, забезпечувати тваринам простір для комфортного відпочинку та руху, вільного споживання корму, по-друге, ґрунтуватися на стабільному та якісному виконанні всіх технологічних процесів.

Таблиця 3.10

Порівняна характеристика роботів-доярів

Показники	LELY ASTRONAUT	SAC FuturelineMax / Doublebox	FULLWOOD FullwoodMerlin M2	Farm Technologi es Mlone	De-Laval VMS
Витрати електроенергії на доїння, кВт/год	0,37	0,55	0,17	0,19	0,20
Середня тривалість підготовки вимені, с	40	50	34	5-15	70
Середня тривалість підключення до вимені, с	10-15	30	10-15	30-40	45-50
Фактичний час доїння, хв.	5,0-6,0	5,0-7,0	5,0-6,0	6,0-6,5	6,5-7,4
Система управління стадом	T4C TimeFourCows; T4C InHerdTimeFour CowsInHerd	TIM program	CrystalHerdMa nagement	RDM RobotData Manager	DelPro VMS

Роботи для автоматизованої системи доїння виконують багато функцій, які раніше були частково покладені на доярок. Вони готують вим'я перед підключенням доїльного апарату, знаходять вим'я та підключають до нього доїльний апарат, своєчасно його знімають, дезінфікують дійкову гуму та підраховують кількість кроків корови, зроблених нею після останнього

доїння. Роботи подають сигнали селекційним воротам для вибірки проблемних корів, вимірюють удій молока, кислотність, температуру, вміст соматичних клітин тощо.

Отже, ефективність використання роботизованих систем доїння корів полягає у перевагах автоматизації індустріального виробництва, а й у досягненні технологічного ефекту шляхом створення фізіологічно сприятливих умов для молочної худоби. Використання доїльних роботів дозволяє скоротити витрати ручної праці на молочному комплексі на 30%, збільшити продуктивність корів на 10–20%, збільшити господарське використання корів за допомогою створення їм комфортних умов, підвищити престижність праці в молочному скотарстві.

Нами проаналізовано техніко-економічні показники ферми потужністю 400 голів безприв'язного способу утримання, з доїнням у доїльному залі. Враховуючи, що витрати на корми становлять більше 40-45% від загальних річних експлуатаційних витрат, необхідне раціональне їх використання та зниження питомої ваги в структурі витрат. Результати розрахунку капітальних та річних експлуатаційних витрат молочно-товарної ферми на 400 голів розглянуто в таблиці 3.11 і 3.12.

Таблиця 3.11

Капітальні витрати ферми на 400 голів корів

Показники	Капітальні витрати	
	тис. грн.	%
Будівлі та споруди	23784,1	59,7
Утримання	1474,1	3,7
Заготівля кормів	2788,8	7,0
Приготування та роздача кормів	1513,9	3,8
Водопостачання	1115,5	2,8
Доїння	2669,2	6,7
Прибирання та видалення гною	1713,1	4,3
Електропостачання	239,0	0,6
Теплопостачання	1035,8	2,6
Ветеринарне забезпечення	1195,2	3,0
Переробка молока	2270,8	5,7
Всього капітальних витрат	39799,5	100

Відповідно до даних відображених в таблиці 3.11 для реконструкції молочної ферми передбачаються капітальні витрати в розмірі 39799,5 тис. грн. Зокрема, найбільшу питому вагу річних експлуатаційних витрат молочно-товарної ферми мають будівлі та споруди – 59,7 % (23784,1 тис. грн), заготівля кормів – 7,0 % (2788,8 тис. грн), доїння – 6,7 % (2669,2 тис. грн), переробка молока – 5,7 % (2270,8 тис. грн).

Далі більш детально розглянемо річні експлуатаційні витрати молочно-товарної ферми при утриманні 400 голів корів в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Річні експлуатаційні витрати ферми на 400 голів корів

Показники	Річні експлуатаційні витрати за статтями		
	тис. грн	без переробки молока, %	з переробкою молока, %
Будівлі та споруди	3050,3	12,8	12,2
Утримання	309,8	1,3	1,2
Заготівля власних кормів	3789,0	15,9	15,1
Приготування та роздача кормів	1048,5	4,4	4,2
Водопостачання	357,5	1,5	1,4
Доїння	1143,9	4,8	4,6
Прибирання та видалення гною	1120,0	4,7	4,5
Електропостачання	548,1	2,3	2,2
Теплопостачання	500,4	2,1	2,0
Ветеринарне забезпечення	929,4	3,9	3,7
Переробка молока	1240,1	-	4,9
Заробітна плата та управлінські витрати	4170,3	17,5	16,6
Купівля корму	6577,2	27,6	26,2
Підстилка	286,0	1,2	1,1
Разом витрат	23830,4	100,0	100,0
Разом витрат з переробкою молока	25070,5	-	-

В таблиці 3.12 розраховані річні експлуатаційні витрати за статтями та їх структура з урахуванням переробки молока. Найбільше витрачається на купівлю кормів 6577,2 тис. грн, заробітну плату працівників та управлінські витрати – 4170,3 тис. грн, заготівлю власних кормів – 3789,0 тис. грн, будівлі та споруди – 3050,3 тис. грн, переробку молока – 1240,1 тис. грн, доїння –

1143,9 тис. грн, прибирання та видалення гною – 1120,0 тис. грн, прибирання та роздачу кормів – 1120,0 тис. грн.

Якість продукції сьогодні практично повністю залежить від людського фактора, наприклад, від дотримання оператором технологічного регламенту. В той же час із низки причин забезпечити повноцінний контроль його роботи практично неможливо. Сучасний вітчизняний та зарубіжний досвід комплексної автоматизації виробництва дозволяє максимально скоротити участь людини у складних технологічних процесах, виключити вплив нарівень дотримання технологічних інструкцій, звільнити працівника від управління локальними операціями, залишаючи за ним організацію взаємодії обладнання:

- підтримувати заданий технологічний режим, забезпечувати високу точність дотримання параметрів технологій, раціонів, дозування компонентів;
- контролювати якість продукції на основних етапах;
- відстежувати кількість та асортимент продукції, за потреби оперативно змінювати їх;
- виявляти відхилення, мінімізувати втрати сировини та матеріалів.

За наведеними результатами визначено основні техніко-економічні показники молочної ферми на 400 голів за продуктивності корів 8000 кг молока на рік (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Основні техніко-економічні показники молочної ферми на 400 голів

Показники	Значення
Єдиноразові капітальні вкладення, тис. грн	39799,5
Річні витрати виробництва, тис. грн	18707,0
Виробництво молока, ц	26686
Собівартість молока, грн/ц	701,0
Виручка від реалізації, тис. грн	26180,2
Рентабельність виробництва молока, %	40,0

Механізація та автоматизація виробничих процесів з використанням комп'ютерних програм забезпечує контроль за фізіологічним станом тварин та якістю одержуваної продукції.

Отже, результати проведених розрахунків основних показників ферми на 400 корів за продуктивності 8000 кг молока на рік при собівартості 701,0 грн/ц забезпечує рівень рентабельності виробництва – 40,0 %, при цьому окупність інвестицій складає 5,0 років.

Більшість рішень автоматизації та інформатизації діяльності створюються виходячи з індивідуальних вимог різних підрозділів підприємства та відповідно до їх функцій. На практиці відсутній системний підхід, хоча оптимальна структура управління вимагає високого рівня інформаційних зв'язків, взаємопов'язаної роботи всіх секторів, підпорядкування їх єдиним цілям та завданням. Ситуація ускладнюється ще й тим, що робота кожного сектора спирається на різні апаратні, програмні та інформаційні стандарти.

Відірваність виробників молочної продукції від первинної переробки, контролю якості продукції, що виробляється та її реалізації знижує ефективність роботи сільгосп підприємств, їх прибутковість та рентабельність. Взаємозв'язок секторів здійснюється через консультаційний центр регіону, який спільно з управлінням сільськогосподарського виробництва визначає потребу в техніці та підприємствах її випуску.

Така структура інтелектуальної системи управління та забезпечення ефективного виробництва продукції молочного скотарства на основі розумної ферми підвищує якість продукції, зменшує виробничі витрати, забезпечує підвищення рівня рентабельності підприємства та молочної галузі зокрема.

Висновки до розділу 3

1. За допомогою SWOT-аналізу проведено комплексний аналіз стану

підприємства, у відповідності до процесу формування конкурентної стратегії та визначено найбільш привабливий варіант сценарію розвитку підприємства. Використано ABC-аналіз асортименту щодо виявлення товарів, які вимагають первинної уваги саме за показниками різноваріантних фінансових результатів, що особливо актуально при дефіциті управлінських ресурсів в умовах запровадження категорійного менеджменту. Узагальнено перелік рекомендованих інструментів комплексу маркетингу для підприємства зокрема, на ринках B2B (бізнес для бізнесу) та B2C (бізнес для клієнта).

2. Розроблено пропозиції щодо горизонтальної диверсифікації господарської діяльності, з метою зміцнення конкурентних позицій, зокрема вирощування льону. Обґрунтовано ефективність використання роботизованих систем доїння корів та визначено термін окупності.

ВИСНОВКИ

1. Формування виробничої і маркетингової стратегії враховує відмінності в умовах діяльності підприємства, беручи до уваги потреби ринку, визначаючи виробничий потенціал і потенціал діяльності, знаходячи оптимальне співвідношення ресурсів, виявляючи недоліки в роботі підприємства і в кінцевому підсумку прогнозуючи подальші дії.

2. При розробці виробничо-маркетингової стратегії підприємства найбільш важливо чітко визначити цілі, проаналізувати фактори, що впливають на бізнес, і визначати життєвий цикл бізнесу. У той же час деталі цих етапів можна використовувати для оцінки прогностичної ефективності тієї чи іншої виробничо-маркетингової стратегії.

3. Підприємство за аналізований період достатньо забезпечене земельними та трудовими ресурсами. В 2021 р. площа сільськогосподарських угідь підприємства становила 3974 га, при цьому чисельність працівників зайнятих в сільськогосподарському виробництві складала 152 особи.

4. Проведений аналіз оцінки економічної ефективності господарської діяльності підприємства з 2017-2021 рр. свідчить про позитивні зміни. Зокрема, вартість валової продукції у постійних цінах в 2021 р. збільшилася на 65,8 %, порівняно з 2017 р., вартість валової продукції у діючих цінах – на 134,3 %, валовий дохід – на 52,0 %, прибуток – на 576,9 %. Рівень рентабельності також підвищився з 7,9 % у 2017 р. до 32,7 % у 2021 р. При цьому рентабельним для підприємства було вирощування продукції рослинництва – 41,0 %, збитковим продукція тваринництва - 10,2 %.

5. У підприємства спостерігається помітне зростання показників виробництва та реалізації продукції. Зокрема, найбільше зросла динаміка товарної продукції пшениці – майже у 8 разів, кукурудзи на зерно – на 238,2 %, м'ясо свиней – на 107,1 %, соняшник – на 59,4 % та ячменю – на

36,6 %. В той же час обсяги реалізації молока та м'яса великої рогатої худоби зменшилися на 24,4 % та 51,1 % відповідно.

6. Сільськогосподарська продукція яку виробляє підприємство має низький рівень цінової конкурентоспроможності, що свідчить про нездатність підприємства для завоювання конкурентних позицій на ринку знижувати ціну реалізації продукції. За результатами проведеного аналізу найнижчий рівень цінової конкурентоспроможності має м'ясо великої рогатої худоби та свиней -44,3 % та -14,6 % відповідно. Найвищий – соняшник – 65,5 % та кукурудза на зерно – 30,1 %.

7. Проведений розрахунок прибутковості та рентабельності продажу за видами продукції досліджуваного підприємства свідчить, що серед основних видів продукції, що реалізовувались у 2021 році найвищий рівень рентабельності продукції та рентабельності продажу має соняшник (189,7 та 65,5 % відповідно) та кукурудза на зерно (43,1 та 30,1 % відповідно). Прибутковим для підприємства в 2021 р. було також вирощування та реалізація ячменю (27,2 та 21,4 % відповідно) та пшениці (40,9 та 29,0 % відповідно). Найбільший рівень збитковості має виробництво і реалізація м'яса свиней – -127,6 %, збитковість продажу – -146,3 %, великої рогатої худоби – -30,7 %, збитковість продажу – -44,3 %, молоко – -3,2 % та -3,3 % відповідно.

8. Для оцінки маркетингового потенціалу підприємства було проведено експертне опитування шляхом анкетування. На підставі аналізу результатів оцінювання сукупного потенціалу інструментів маркетингу доведено, що підприємство значну увагу приділяє виробничому потенціалу, проте не залишається поза увагою і збутовий потенціал.

З метою формування та реалізації виробничо-маркетингової стратегії Підприємства доцільно застосувати наступні пропозиції:

1. За допомогою SWOT було визначено найбільш привабливі варіанти сценарію розвитку підприємства. Зокрема, на основі отриманих результатів SWOT-аналізу, для перетворення слабких сторін у можливості доречно:

провести географічне розширення ринків збуту; запровадити програми міжнародного партнерства; створити виробництво нових товарів у сумісних сферах діяльності.

2. Провівши ABC-аналіз виручки від реалізації продукції бачимо, щогрупа А (соняшник, кукурудзи на зерно та пшениця) – особливо важлива група, яка приносить найбільше виручки і потребує високої уваги при плануванні і організації виробництва даного виду продукції та інвестиції для підвищення її ефективності; група В (молока, ячменю та м'яса свиней) – група, яка забезпечує стабільне надходження грошових коштів та може бути розширена, як високоефективна; група С (соя та м'яса великої рогатої худоби) – найменш важлива група для підприємства. Ця група для підприємства виконує одну важливу функцію – це забезпечення ресурсами і тому від її стану напряду залежить показник першої групи.

3. Сортооновлення посівного матеріалу, зокрема закупівля сорту ярого ячменю Себастьян підвищить урожайність на 53,3 % та збільшить валове виробництво продукції. При цьому очікується підвищення рівня рентабельності з 27,2 % до 44,6 %.

4. Для розширення асортименту досліджуваному підприємству доцільно започаткувати вирощувати та переробляти льон на олію. Підприємство вирощуватиме льон на площі 1000 га, у разі досягнення планової урожайності 7,1 ц/га, рівень рентабельності виробництва та переробки льону становитиме 130,9 %, при цьому рівень рентабельності господарської діяльності після диверсифікації становитиме 38,7 %, що на 15,5 % вище фактичного рівня рентабельності досліджуваного підприємства.

5. Створення розумної ферми з інтелектуальною системою управління технологічними процесами дозволить значно підвищити ефективність виробництва. При комплексній автоматизації всі підрозділи підприємства функціонують як взаємопов'язаний комплекс. Механізація та автоматизація виробничих процесів з використанням комп'ютерних програм забезпечує контроль за фізіологічним станом тварин та якістю одержуваної продукції.

Результати проведених розрахунків основних показників ферми на 400 корів за продуктивності 8000 кг молока на рік при собівартості 701,0 грн/ц забезпечує рівень рентабельності виробництва – 40,0 %, при цьому окупність інвестицій складає 5,0 років.