

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

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

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

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

виконала здобувачка вищої освіти денної форми навчання

Ніконова Катерина Олексіївна

Керівник кваліфікаційної роботи,
к. е. н., доцент

Тетяна ДЯДИК

Полтава – 2022 року

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ	9
1.1. Конкурентне середовище ринків: інституційно-економічні характеристики	9
1.2. Маркетингова стратегія підприємства – основа виживання в конкурентному середовищі	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА	28
2.1. Оцінка умов господарювання та економічної ефективності діяльності підприємства	28
2.2. Аналіз конкурентного середовища підприємства та його конкурентоспроможності	41
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	55
3.1. Шляхи зміцнення ринкової позиції підприємства у конкурентному середовищі	55
3.2. Перспективи впровадження стратегії диверсифікації виробництва в підприємстві	66
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економіки України актуалізується проблема формування «прозорого» та «ефективного» конкурентного середовища, що пов'язано з низкою факторів, що впливають на цей процес. По-перше, більшістю експертів усвідомлено необхідність зміцнення внутрішнього економічного становища та забезпечення сталого економічного розвитку країни, по-друге, сучасний ринок є переважно ринок недосконалої конкуренції, основну масу підприємств складають різні модифікації монополістичних конкурентів та олігополій, що нерідко поєднують у собі риси обох структур, по-третє, загострюються процеси глобалізації економічної системи, збільшується ймовірність вступу України до СОТ. Всі перераховані вище обставини змушують ще раз зупинитися на розгляді таких категорій, як «конкуренція», «конкурентна політика» та «конкурентне середовище» з погляду інституційної теорії, яка передбачає розширення рамок економічного аналізу, сприяє виробленню практичних рекомендацій та обґрунтуванню інструментів конкурентної політики, що дозволить сформулювати імперативи розвитку інститутів конкуренції.

Вивченню питань конкурентного середовища, конкурентних переваг, формування конкурентних маркетингових стратегій присвячені роботи багатьох учених: І. Ансоффа, М. Мартиненко, С. Филиппова, О. Кузьміна, О. Могилевської, Л. Шемаєва, О.Ареф'єва, В. Гриньова, Ж. Ламбена, Б. Карлоффа, Х. Кобоясі, Ф. Котлера, І. Кретова, Д. Кромбрюгге, К. Лінді, С. Маджаро, Дж. Макартура, М. Мескона, Н. Моїсєвої, А. Поршнева, А. Романова, Х. Такеучі, Т. Фуджімото, Г. Шмалена Ю. Юданова, Д. Аакер, К. Боумен, Є. Голубков, Д. Джобер, П. Дойль, П. Друкер, Дж. Дэй, Дж. Еванса, М. Мак-Дональда, Р. Фатхутдінова та інших.

Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами. Магістерські дослідження виконані у відповідності з планом науково-дослідних робіт кафедри маркетингу за темою «Формування маркетингових

конкурентних стратегій розвитку аграрних підприємств» (державний номер 0117U003101, строки виконання 2017-2022 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є аналіз впливу конкурентного середовища на стратегічний розвиток підприємства.

Для досягнення мети були поставлені наступні **завдання**:

– висвітлити теоретико-методичні основи формування конкурентного середовища та маркетингової стратегії: конкурентне середовище ринків: інституційно-економічні характеристики; маркетингова стратегія підприємства – основа виживання в конкурентному середовищі;

– здійснити аналіз конкурентного середовища та його впливу на стратегічний розвиток підприємства: оцінка умов господарювання та економічної ефективності діяльності підприємства; аналіз конкурентного середовища підприємства та його конкурентоспроможності;

– обґрунтувати перспективні напрями стратегічного розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища: впровадження стратегії диверсифікація виробництва підприємства; обґрунтування шляхів зміцнення ринкової позиції підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та ефективного функціонування конкурентного середовища та, зокрема, процес його впливу на стратегічний розвиток підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні складові конкурентного середовища та його вплив на стратегічний розвиток підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, маркетингу та менеджменту, нормативно-правові акти. Вирішення поставлених завдань забезпечувалося використанням методів наукового дослідження: наукової абстракції; монографічний метод; розрахунково-конструктивний метод, табличний, графічний методи; статистичні та соціологічні методи.

Інформаційна база: матеріали Державного комітету статистики України, нормативно-довідкова література, інтернет-джерела, дані річних звітів підприємства, власні матеріали маркетингових досліджень, навчальні посібники та підручники, наукові праці вчених.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає:

набули подальшого розвитку:

- обґрунтування перспективних напрямів впровадження стратегії диверсифікація виробництва підприємства;
- обґрунтування шляхів зміцнення ринкової позиції підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що зроблені загально-методологічні висновки та теоретичні узагальнення являють собою певний внесок у подальшу розробку маркетинговий стратегій підприємств в конкретних умовах конкурентного середовища.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи за рівнем освітнім магістр були представлені на: науково-практичній конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик (м. Полтава, ПДАУ, 1 квітня 2022 р.); VII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, ПДАУ, 27 жовтня 2022 року,); щорічній міжвузівській студентській конференції (м. Полтава, ПДАУ, 10 листопада 2022 р.).

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 3 тезах доповідей на конференціях, загальним обсягом 0,35 д.а. (додаток А).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 80 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 76 найменувань. Робота містить 35 таблиць, 9 рисунків та 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

1.1. Конкурентне середовище ринків: інституційно-економічні характеристики

Конкуренція та ринкова економіка виступають нерозривними ланками одного ланцюга, невіддільними складовими єдиної системи. Конкуренція детермінує ключові характеристики ринкової системи, що функціонує, встановлює критерії її економічної ефективності, є інструментом оцінки її динаміки. У цьому конкуренція залишається стимулюючим розвиток системи чинником безперервного руху наперед у бік її удосконалення [1, с. 17].

Роль конкуренції було розглянуто у межах безлічі напрямів економічної теорії. Представники класичної політекономії представляють її як ефективний засіб цінового регулювання (Д. Рікардо, Дж. С. Мілль) та встановлення ринкової рівноваги (Л. Вальрас). Але, на наш погляд, роль конкуренції в сучасній ринковій системі більш масштабна і відповідає «невидимій руці» в трактуванні ще одного представника цієї школи А. Сміта, котрий досягнення рівноваги на ринку пояснював спонтанною дією сил попиту та пропозиції [66, с. 41].

На етапі розвитку економічної думки конкуренцію прийнято трактувати як сувору впорядковану систему. Авторство цієї ідеї належить представникам німецького неолібералізму, які першочерговим вважають детермінацію інституційних умов сприятливої координації поведінки ринкових агентів для досягнення ними поставлених господарських цілей, а також розвитку самої конкуренції як системного економічного інституту, але не віднесення конкурентної ситуації до того чи іншого типу, як вважали представники неокласичного напрямку економічної думки [72, с. 24].

У рамках цього напрямку конкуренцію можна оцінити як основу цілісності економічної системи та ключове джерело координації поведінки ринкових агентів. Конкуренція стоїть окремо у структурі інститутів ринкової системи. По-перше, вона забезпечує реалізацію та ефективне функціонування низки ринкових інститутів, таких як приватна власність, підприємництво, банкрутство тощо, а по-друге, дає можливість агентам ринку релевантно реагувати на динамічну зміну ринкової кон'юнктури.

Конкуренції властива властивість нестійкості, причому очевидна необхідність постійного зовнішнього втручання задля забезпечення її безперебійного функціонування. У сучасних умовах потрібно детермінувати інституційні фактори, які б забезпечували життєздатність конкуренції, а також її функціонування як координатор дій економічних агентів [10, с. 56]. Конкурентне законодавство включає заборону антиконкурентним угодам, консолідації та зловживанням домінуючим чи монопольним становищем на ринку (рис. 1.1).

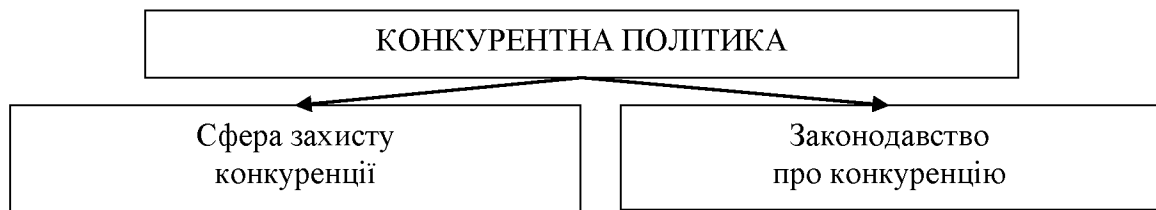


Рис. 1.1. Складові конкурентної політики

В економічній літературі досі не склалося єдиної думки щодо поняття конкуренції. Прихильники поведінкової теорії аналізують особливості боротьби суб'єктів господарювання за попит, інші переносять акцент на аналіз конкурентних умов залежно від ступеня свободи прийняття економічних рішень. Прихильники функціонального підходу оцінюють конкуренцію з позицій спонукального стимулу до інноваційної діяльності. Зазначимо, що згадані вище тлумачення характеризують значні аспекти конкурентного процесу крізь призму суперництва економічних агентів ті чи інші економічні блага. При цьому трактування конкуренції як системи координації виробництва суб'єктами економіки, запропоноване А. Смітом,

видається ширшим та релевантнішим. З цієї позиції зміст поняття конкуренції зводиться забезпечення системи правил для змагального характеру взаємодії акторів економіки. Подібна інтерпретація поняття конкуренції глибше відображає її роль у детермінації найкращих способів ринкової координації та наголошує на необхідності постійної підтримки її високого рівня для забезпечення безперервного розвитку економіки. Це призводить до усвідомлення важливості інституційного аналізу конкуренції, її природи та чинників подальшого розвитку [18, с. 124].

З вищесказаного випливає, що встановлення та подальше функціонування конкуренції на ринку можливе лише за відсутності монопольної економічної влади на тому чи іншому ринку, а також в умовах рівності прав та можливостей усіх економічних агентів. Іншими словами, йдеться про рівномірний розподіл економічної влади в умовах єдиних інституційних рамок, що координують взаємодію акторів ринку. Такий стан ринку забезпечує наявність змагальності, не допускає домінування тих чи інших форм господарювання. Очевидно, що більші фірми мають переваги у вигляді віддачі від масштабу, у свою чергу, дрібні фірми демонструють підвищену динамічність та адаптивність до нових ринкових умов, що дозволяє агентам ринку плавно розподілятися за його сегментами, тим самим підвищуючи ефективність ринку. У разі домінування тих чи інших економічних переваг над ринком неможливо, як і гарантує множинність форм господарської діяльності, це забезпечує недопущення концентрації ринкової влади у єдиному центрі [44, с. 158].

Охарактеризуємо ще один аспект поняття конкуренції. Ряд авторів зводять конкуренцію до боротьби за попит, який є, безумовно, очевидним і важливим складником конкурентної боротьби, але не єдиним. Таке трактування знецінює суть поняття та не відображає всієї повноти самого явища. Адже кожен ринковий гравець не лише виступає продавцем на ринку, він також є і покупцем, забезпечуючи свої виробничі та споживчі потреби, і в цьому випадку ринкові агенти, подібно до продавців, конкурують за

отримання більш вигідних умов придбання. На думку, поняття «конкуренція» з погляду змагальності простягається значно ширше товарно-грошових відносин, охоплюючи й боротьбу вищу позицію над ринком, різної якості споживачів, боротьбу імідж на споживчому ринку, ринку праці тощо.

Така конкуренція забезпечує ринок найбільш адекватними способами задоволення потреб, дозволяє визначити кращих акторів і дати їм можливість отримати заслужену ринкову нагороду, що виражається в кращих клієнтах і постачальниках, великих обсягах реалізації товарів, робіт і послуг, більш відомому товарному знаку і т.д. трактування поняття конкуренції дозволяє детермінувати мету змагання як постійний, довгостроковий та безперервний пошук найкращих ринкових умов та форм координації.

Методи проведення антимонопольної політики в ряді держав базуються, переважно, на єдиній із пари основоположних моделей: управлінської (політичної) системи; правової системи [75] (рис. 1.2).

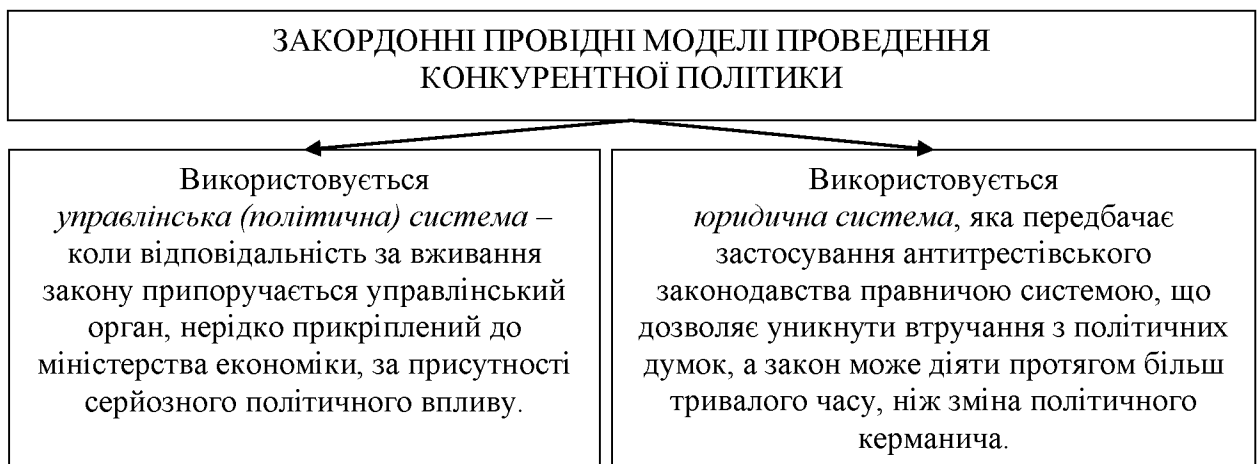


Рис. 1.2. Макети конкурентної політики

Вважаємо, що основними напрямками розвитку конкуренції є:

- 1) забезпечення системи правил для змагального характеру взаємодії акторів економіки;
- 2) рівномірний розподіл економічної влади в умовах єдиних інституційних рамок, що координують взаємодію акторів ринку;
- 3) мета змагання – постійний, довгостроковий і безперервний пошук найкращих ринкових умов та форм координації.

Конкуренція та підприємництво перебувають у тісному зв'язку та надають величезний взаємний вплив на динаміку розвитку економічної системи. Конкуренція формує різноманіття форм підприємництва, своєю чергою, підприємництво постійно розвиває форми та методи конкуренції, зміщує пріоритети боротьби від цінових до нецінових форм, до дослідження споживчих переваг та розробки товарів та послуг, спрямованих на їх максимальне задоволення, тобто протистояння різних суб'єктів ринку (конкурентна боротьба) призводить до розвитку конкуренції.

У науковій літературі з менеджменту та маркетингу приділяється значна увага категорії «конкурентна боротьба», але у усіченому вигляді. В основному автори розглядають основні методи боротьби та сили (стратегії), що впливають на результат цього протистояння (М. Портер), не уточнюючи сутності конкурентної боротьби. Внаслідок цього до основних концепцій, у межах яких трактується досліджуване поняття, відносяться концепція «динамічної конкуренції та технічного прогресу», запропонована Р. Нельсоном та С. Уінтером, та концепція конкурентної раціональності П. Діксона [58].

Концепція динамічної конкуренції та технічного прогресу ґрунтується на припущенні про те, що конкуренція еволюціонує. Іншими словами, різноманітність економічних агентів та умови їхньої координації зумовлюють диференціацію стратегій поведінки ринкових суб'єктів, які в результаті відбираються ринком. Перелічені вище автори трактують конкуренцію як безперервний процес, у якому різні економічні агенти, диференційовані за конкурентними перевагами, мають доступну варіативність вибору та демонструють свою поведінку з урахуванням впливу зовнішніх факторів. Визначальним чинником динаміки конкуренції виступає інноваційна діяльність учасників ринку, базою для аналізу є зв'язок між науково-технічним прогресом та структурою ринку [75, с. 35].

Сутність конкурентного середовища, з цього погляду, полягає у забезпеченні механізму конкуренції. Зміст виявляється у нормах і правила функціонування бізнесу у системі економічної координації (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Поняття «конкурентне середовище»

Альтернативним трактуванням змісту конкурентної практики виступає концепція конкурентної раціональності П. Діксона, який у пошуку способів підвищення конкурентоспроможності економічного агента вбачає саму суть конкурентної боротьби на ринку. Він оцінює проблему вироблення та прийняття управлінських рішень як основу конкурентних взаємодій, що здійснюються в умовах глибокої ринкової асиметричності. При цьому фактор внутрішнього самовдосконалення кожного ринкового агента є головним фактором стабільності [75, с. 124-125].

Обидва зазначені підходи практично доповнюють один одного, оскільки концепція динамічної конкуренції базується на інноваційній активності в умовах ринкової організації, а концепція конкурентної раціональності за основу бере швидкість прийняття управлінських рішень та внутрішні якості економічних агентів. Фактично обидві концепції спираються на такі базисні поняття, як нестійкий ринок, що розвивається, множинність форм організації самих суб'єктів ринків, що визначають власні критерії оптимальної ринкової поведінки. Власне, це є результатом інтерпретації ідей [75, с. 60].

Вищезгадані концепції у своєму поєднанні дозволяють вивчати конкурентні взаємодії з позицій взаємної залежності інноваційної діяльності та структури ринку. Вони дають можливість досліджувати інституційні

чинники конкурентних взаємодій, вкладених у досягнення найкращих умов господарювання, з допомогою інноваційної діяльності. Це можна проілюструвати наступною ситуацією: великі ринкові агенти мають переваги перед дрібнішими в інноваційній діяльності через великі можливості освоєння НДДКР, а також компенсації пов'язаних з цим витрат. Необхідно відзначити, що взаємозв'язок між інноваційною діяльністю та інституційним оточенням по суті є екзогенним фактором. Таким чином, умови координації економічних агентів у взаємодії за конкурентні переваги залежать від якості інститутів конкурентного середовища, які включають всі форми обмежень, створених для того, щоб надати певну структуру людським відносинам. Для реалізації економічним агентом отриманих під час конкурентних взаємодій конкурентних переваг необхідні відповідні ринкові умови, які є показниками якості конкурентного середовища [28, с 21].

Конкурентне середовище є сукупність конкурентних взаємодій ринкових агентів, вкладених у отримання конкурентних переваг та його максимально вигідну реалізацію над ринком, координованих встановленими кожному конкретному галузевому ринку інституційними обмеженнями [52].

При оцінці ролі інститутів у формуванні конкурентного середовища кінцевого ринку вважаємо важливим відзначити, що інститути включають всі форми обмежень, сформованих людиною для надання граничної чіткості і прозорості координації дій в тих чи інших умовах. У цьому вони є основою функціонування ринкових систем загалом і конкурентного середовища зокрема [40, с. 154].

Фундаментальними інститутами конкурентного середовища є такі економічні інститути:

- 1) право приватної власності;
- 2) підприємництво, що демонструє процес реалізації особливих здібностей під час здійснення ринкових транзакцій;
- 3) фінанси, які забезпечують функціонування тієї чи іншої ринку;

4) інститут економічних контрактів, що укладаються на ринку та регламентують взаємодію конкретних ринкових агентів у встановлених ними рамках;

5) особливо важливий, з погляду, інститут антимонопольного регулювання ринку, що забезпечує підвищення ефективності ринкової конкурентної координації економічних агентів [42, с. 89].

Інститут приватної власності у конкурентному середовищі грає роль спонукального мотиву, оскільки має домінуючий впливом геть активність суб'єктів ринку щодо перерозподілу прав власності у результаті здійснення конкурентних взаємодій. Спільно з інститутом підприємництва приватна власність, а точніше різноманіття форм її прояву, забезпечують варіативність та численність ринкових агентів, які конкурують за ресурси з одного боку, та споживачів з іншого [50, с. 156].

Якість підприємництва характеризує стан ринкової системи загалом. Вважаємо, що підприємництво включає не лише ендогенні якості учасників конкурентних взаємодій, а й характеризується зовнішнім інституційним оточенням, що стимулює ринкову активність і забезпечує можливість реалізації закладеного та набутого економічного потенціалу [58].

Кожен підприємець як суб'єкт складно організованої системи підприємництва здійснює безліч актів на ринку, кожен з яких спрямований на те чи інше удосконалення: підвищення якості, скорочення строків тощо. їхню подальшу експлуатацію. Саме цей чинник і виділяється економістами як підприємницькі здібності: пошук нової якості з ухваленням він всієї повноти відповідальності за отриманий результат. Подібна діяльність, що включає велику ризикову складову, в сучасних умовах вимагає державної підтримки у вигляді різних державних програм, що стимулюють діючих агентів, а також залучення нових агентів у подібну активність [65, с. 259].

Актуальність інституту антимонопольного регулювання в сучасних умовах обумовлена необхідністю створення умов для розвитку конкуренції як самостійного інституту, а також для забезпечення стабільного балансу

інтересів виробників та споживачів (продавців та покупців) та недопущення зміщення цих інтересів у той чи інший бік, що згодом підводить економічних агентів до необхідності постійної оптимізації бізнес-процесів, скорочення витрат тощо. буд. Фактично антимонопольне регулювання виступає каталізатором конкурентних взаємодій у пошуку додаткових конкурентних переваг [35].

Ряд авторів відзначає зросту в сучасних умовах роль інновацій у розвитку національних економік та глобальної економіки загалом. Проте вважаємо інноваційність основою підприємницької діяльності, властивою їй системною характеристикою. Економічний прибуток у трактуванні неокласичної економічної школи, як різницю між прибутком агента і загальноринковою нормою прибутку, якраз є реалізований над ринком конкурентний потенціал, закладений інноваційністю продукту. Інноваційність – основний критерій ефективного функціонування економічного агента в умовах конкурентного середовища, що оцінюється досягнутими економічними показниками [30, с. 75].

Розвиненість інституту фінансів, рівна можливість доступу суб'єктів конкурентного середовища до різноманітності фінансових інструментів є необхідною умовою існування якісного конкурентного середовища будь-якого галузевого ринку. Під інститут кредитування забезпечує економічним агентам додаткові ресурси, заповнює дефіцит власні кошти під час здійснення економічної активності. Такі елементи фінансового інституту, як, наприклад, ринок цінних паперів, формують інституційні основи різноманіття агентів конкурентного середовища та безпосередньо підвищують її якість та ефективність. Очевидно, що вплив фінансового інституту на якість конкурентного середовища є дуже складним і багатограним процесом [41].

Слід зазначити, що у цій статті зазначені лише ключові інститути конкурентного середовища, проте цей перелік далеко ще не вичерпний. Також інститути конкурентного середовища перебувають у тісній взаємодії,

надають взаємний вплив на формування та розвиток один одного та становлять єдину та неподільну систему.

Суб'єктами конкурентного середовища виступають усі ринкові агенти, починаючи з виробника, ряду ринкових агентів-посередників та закінчуючи кінцевим споживачем тих чи інших продуктів (товарів, робіт, послуг). Зазначимо високу роль держави у формуванні конкурентного середовища, з одного боку, як його безпосереднього учасника (суб'єкта), який виступає активним ринковим агентом, з іншого боку, як джерело побудови ефективного інституційного середовища конкуренції. Очевидно, об'єктом конкурентного середовища є реалізація конкурентних переваг кожного кінцевого ринкового агента при здійсненні ринкових трансакцій [59, с. 317].

Структура конкурентного середовища представлена, на наш погляд, зазначеними вище суб'єктами ринку, що базуються на своїх конкурентних перевагах, а також інституціями, що регламентують правила здійснення ринкових трансакцій. Конкурентне середовище характеризується динамічністю, яка залежить від ступеня мобільності її суб'єктів. Конкурентне середовище виступає індикатором стану ринку: чим більше кількість ринкових агентів, чим яскравіше виражена якісна відмінність їх конкурентних переваг, тим ефективнішим є ринок.

Суть конкурентного середовища виявляється у взаємному зв'язку ринкових конкурентних взаємодій, характерних рис самого конкурентного середовища та виконуваними нею функціями. Конкурентне середовище впливає на всі аспекти ринкового господарювання: власне розвиток конкуренції через спонукання ринкових акторів до боротьби за підвищення ефективності власних бізнес-процесів, забезпечення балансу інтересів продавців та покупців, стримування інфляційних процесів. У результаті такий вплив позначається підвищення конкурентоспроможності національної економіки загалом.

1.2. Маркетингова стратегія підприємства – основа виживання в конкурентному середовищі

Маркетингова стратегія без перебільшення одна із головних основ успішного бізнесу. Сучасна економічна ситуація пред'являє все більш жорсткі умови та вимоги до бізнес-процесів, тому грамотний та ефективний маркетинг перетворюється на дієву «зброю» у подоланні різних перешкод та перешкод у вигляді криз та конкурентної боротьби. У основі маркетингових стратегій лежать точні принципи, але ці означає, що й механічне застосування може автоматично забезпечити успіх. Тому необхідне поєднання знань, досвіду та гнучкого підходу.

Успішний бізнес – це поєднання цілого ряду факторів. Спочатку створення будь-якої компанії має на меті певні цілі: можливість отримання прибутку, пошук своєї ніші на ринку, прагнення забезпечити позиції своєї торгової марки шляхом конкурування товару або послуги і т.д., все це прив'язано до певних термінів і стратегій. Отримання необхідного сукупного результату заплановані терміни прямо залежить від правильної стратегії маркетингу [1, с. 22].

Стратегія маркетингу – це система заходів просування продукції над ринком, сукупність короткострокових і довгострокових рішень, які передбачають постановку чітких цілей компанії, і навіть вибір їх досягнення маркетингових коштів. Стратегія маркетингу виконує багато значних завдань:

- допомагає обирати оптимальні методи для просування товарів та послуг;
- прогнозує, наскільки успішним буде розвиток бізнесу;
- прораховує прийоми охоплення цільових аудиторій;
- передбачає гнучкі реакції на зміни умов ринку;
- нарощує ефективність заходів, спрямованих на боротьбу з конкурентами тощо [12, с. 54].

Процес формування конкурентної стратегії слід розпочинати з аналізу основних конкурентних переваг організації, визначення потенційних ризиків і загроз (рис. 1.4).

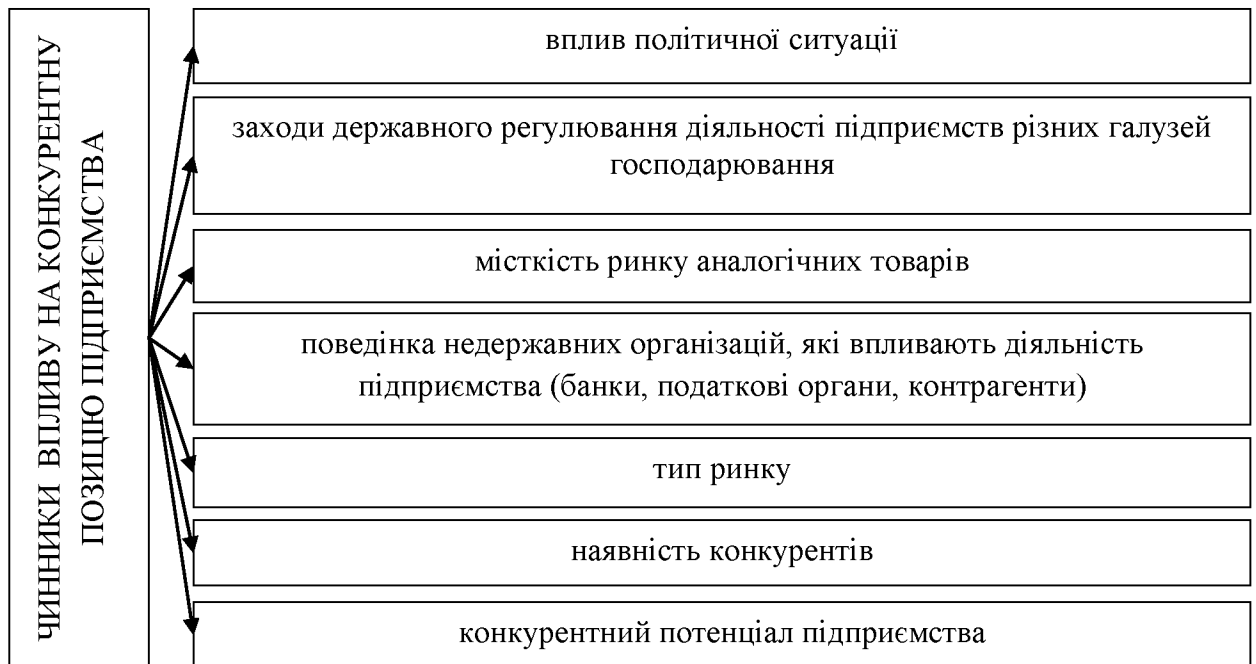


Рис. 1.4. Чинники впливу на конкурентну позицію підприємства

Основні ознаки успішної маркетингової стратегії – це системність та обґрунтованість реальними економічними умовами. Стратегія ґрунтується на ефективному та всебічному вивченні ринку (при її розробці необхідно враховувати конкурентні дії компаній-суперників, аналізувати поведінку та запити споживачів та ін.). Її положення закріплюються у корпоративному документі, що відображає маркетингову політику фірми. Стратегія розробляється на тривалий термін, на перспективу, як правило, від одного року – залежно від сфери та характеру бізнесу. Також стратегія потребує регулярного доопрацювання та коригування ключових елементів, оскільки можуть змінюватись різні умови. І, що важливо, маркетингова стратегія має відповідати загальним планам компанії, бути їхньою частиною [7, с. 25].

При розгляді маркетингових стратегій можна виділити ціноутворення, продукт, просування, розподіл, маркетингові дослідження, продажі, реклама, мерчендайзинг та інші напрями розробки стратегій [36]. Стратегія більшою

мірою націлена на ефективність, ніж на результативність і є процесом аналізу навколишнього середовища та розробки відповідності між організацією, її ресурсами та завданнями та середовищем [4].

Стратегічний процес стосується того, як формулюється стратегія.

Існує кілька підходів:

- по-перше, раціональний підхід, який здійснюється через SWOT-аналіз та портфельні моделі аналізу стратегії;
- по-друге, гнучкий підхід, у якому використовується багатосценарне планування;
- творчий підхід відбиває використання уяви у процесі планування;
- поведінковий підхід відображає вплив влади, політики та особистостей;
- інкрементальний підхід ґрунтується на невеликих коригуваннях або змінах у раніше успішних стратегіях [12].

Важливість маркетингової стратегії у тому, що вона вказує основні напрями розвитку всім підрозділам фірми:

- в галузі ринкових цілей (число та види клієнтів, сегмент та частка ринку, обсяг продажів і т.д., конкурентна ситуація);
- у виробничій галузі (певний обсяг виробництва, його умови, ефективні технології та інновації);
- в організаційній сфері (зони роботи з персоналом, які потребують удосконалення, включення до роботи професійних маркетологів, впровадження системи управління проектами);
- фінансову область (обсяги продажів, величина витрат, чистий прибуток, рентабельність продажів, зарплатна політика тощо) [3].

Усі перелічені сфери роботи бізнесу взаємопов'язані саме маркетинговою стратегією, що поєднує зовнішні та внутрішні цілі. Грамотна розробка стратегії маркетингу та планування практично зводить до мінімуму можливі втрати, які зазвичай виникають у реальних умовах і при не до кінця продуманих діях (рис. 1.5).

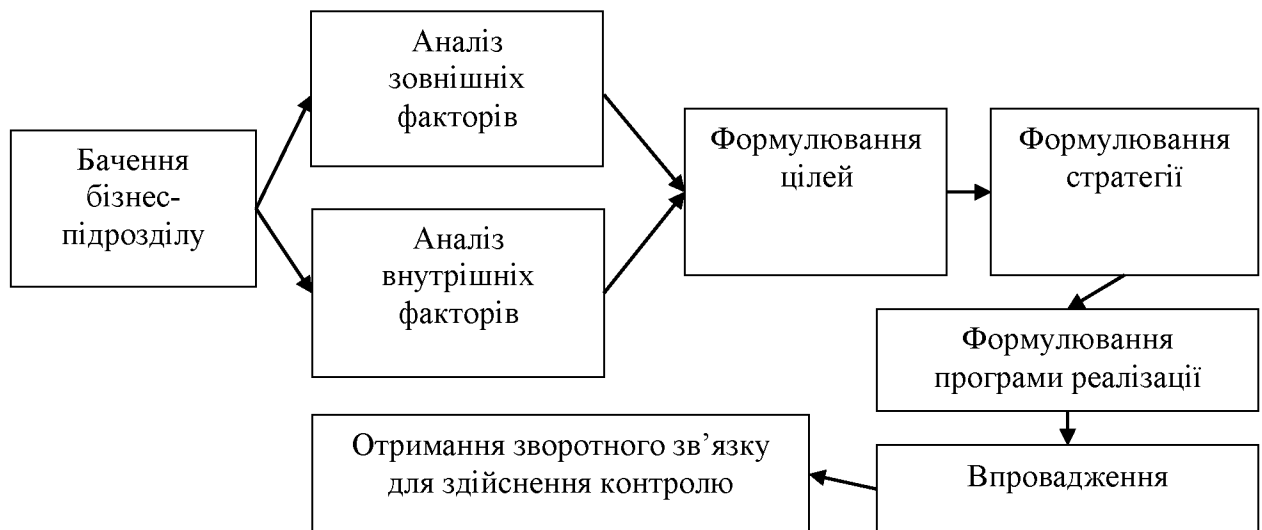


Рис. 1.5. Процес стратегічного планування маркетингу

Створення маркетингової стратегії – відповідальна справа, яка потребує дотримання певних правил:

- розробка повинна ґрунтуватися на об'єктивній оцінці ринкової ситуації та того потенціалу, який є у конкретного бізнесу;
- у стратегії необхідно передбачати можливості вибору альтернативних варіантів щодо рівня цін, кількості персоналу тощо;
- за стратегією повинні чітко і ясно визначатися цілі фірми;
- у стратегії необхідно заздалегідь закладати сценарій оперативного реагування будь-які зміни ринку чи впливу конкурентів;
- у стратегії повинні бути точні хронологічні рамки [3, с. 50].

Маркетингова стратегія призводить до успішності у тому випадку, якщо вона допомагає визначати оптимальні інструменти та методи впливу на цільову аудиторію за ключовими параметрами [8, с. 31]. Завдяки цьому бізнес отримує необхідне позиціонування в умовах ринку на основі розробки маркетингового комплексу за фундаментальними напрямками:

- товарне питання (асортимент продукції, її конкурентні переваги, тобто товарна політика);
- цінове питання (механізми встановлення, зміни та коригування ціни на товар);

- питання каналів розподілу (ефективна реалізація стратегії маркетингу передбачає план схем розподілу та доставки продукції клієнтам);
- питання способів просування (особлива увага має приділятися вибору методів, що надають максимальний вплив на цільову аудиторію і дозволяють своєчасно інформувати її про продукцію та діяльність, плани фірми) [4, с. 199].

Отже, кожна компанія у плані розвитку обирає свій шлях, і її маркетингова концепція розробляється відповідно до конкретних завдань та можливостей. Але у створенні маркетингової стратегії існують основні, загальні етапи, пройти або виключити які просто неможливо [5, с. 166]:

- діагностика компанії в сукупності з ринковою аналітикою (проаналізувати ситуацію в компанії на підставі звітності підрозділу маркетингу, з'ясувати в рамках моніторингу ринку, яку позицію займає власний бізнес, визначити цілі та напрямки фірми на заданий період, вивчити маркетингову політику безпосередніх конкурентів, оцінити перспективи фірми після комплексного аналізу одержаної інформації);
- розробка «портфеля» стратегічних проектів (обговорити, затвердити та запустити реалізацію створеної маркетингової стратегії, розглянути всі можливі альтернативні стратегії маркетингу, вибрати оптимальний варіант для реалізації, описати принципи основної стратегії маркетингу, деталізувати реалізацію стратегії за ключовими блоками політики – брендингової, рекламної, цінової та інших, розробити план реалізації стратегії);
- моніторинг та супровід (для максимального охоплення цільової аудиторії забезпечити супровід реалізації маркетингової стратегії – контроль над усіма етапами, навчання персоналу, написання відповідних методичних документів та ін.) [18].

Дотримання цього «алгоритму» здатне принести конкретні переваги від його застосування:

- посилення позицій на ринку;
- збільшення своєї частки ринку;

- зростання прибутку;
- поява нових перспектив розвитку;
- підвищення лояльності клієнтів та залучення нових клієнтів;
- забезпечення стабільного зростання продажів;
- вихід на нові ринки збуту;
- перспективи розширення географії продажів;
- можливе виведення на ринки нової продукції, якщо це необхідно і входить до планів компанії [74].

Сучасний світ живе в умовах глобалізації, коли прискорюються всі економічні процеси і в цілому життя суспільства, дедалі важливішу роль відіграють інформатизація та комунікація. Тому конкурентні стратегії міжнародного маркетингу у сфері товарів та цін важливо поєднувати з маркетинговими стратегіями у національних масштабах. Робота компанії на зовнішньому ринку складна та специфічна. Вона має будуватися з урахуванням принципів середовища міжнародного маркетингу. Серед глобальних стратегій виділяються такі види [51, с. 32]:

- «силова» (передбачає високий рівень охоплення ринку, велике виробництво стандартних товарів, використання широкомасштабних наукових досліджень та рекламних кампаній, а також опору на сформований позитивний імідж);
- «нішева» (передбачає вузьку спеціалізацію, випуск дорогих та високоякісних товарів, завоювання максимальної частки маленького сегмента ринку);
- «пристосувальна» (пов'язана з локальним масштабом, звичайною продукцією, гнучкістю корпоративної політики, високим рівнем пристосованості, задоволенням невеликих за обсягами потреб певних клієнтів);
- «піонерська» (орієнтована на радикальне перетворення старих чи створення нових сегментів ринку, пошук революційних рішень, отримання максимальної вигоди за такого самого рівня ризику) [13, с. 46-47]. Вибір тієї

чи іншої стратегії – галузь відповідальності професіоналів. В даний час відомо кілька ключових стратегій маркетингу (рис. 1.6).

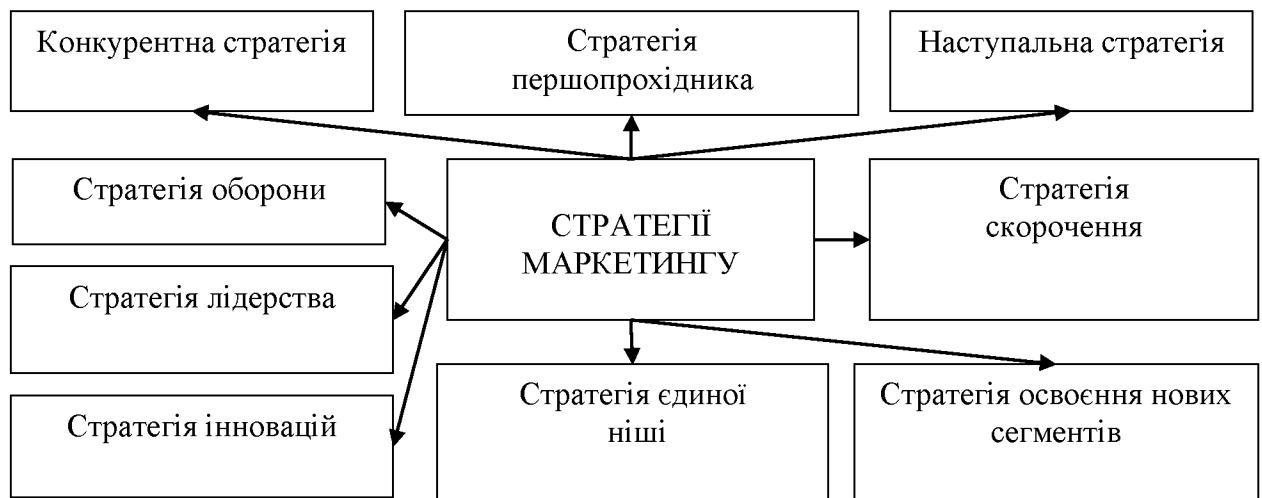


Рис. 1.6. Ключові стратегії маркетингу

Розглянувши проблему маркетингової стратегії як основи успішного бізнесу, можна зробити низку висновків.

1. Маркетингова стратегія – загальний, генеральний, остаточно не деталізований план діяльності щодо тривалий період, створений задля досягнення складної мети. Головне завдання стратегії – ефективно використання комплексу ресурсів, можливостей та умов, тактика ж – реальний інструмент реалізації стратегії [33, с. 151].

2. Маркетингова стратегія є елементом загальної (корпоративної) стратегії компанії, неспроможна суперечити їй.

3. Стратегія обов'язково будується з урахуванням певної можливої непередбачуваності розвитку ринкової ситуації, що залежить і від різних коливань ринку у сфері попиту та конкуренції, і зажадав від національних чи світових криз [56, с. 92].

4. Стратегія передбачає поетапне розгортання діяльності, постановку проміжних цілей і завдань по тому чи іншому етапі, пов'язує всі ці етапи та цілі єдиними підставами прийняття обґрунтованих рішень.

5. Потрібно, щоб стратегія враховувала як реальну наявність ресурсів, а й потенційні можливості їх отримання.

6. Успішні маркетингові стратегії ґрунтуються на цілому комплексі принципів. Їх необхідно враховувати в реальних умовах, щоб не прогаяти жоден із важливих моментів [69, с. 203:

- вибір провідних факторів забезпечення попиту;
- динамічність, гнучкість, професіоналізм;
- вибір ступеня активності маркетингу по відношенню до споживача;
- визначення своєї унікальної переваги;
- реагування на зміни ринкової кон'юнктури;
- вбір типу реакції на зміну ринкової кон'юнктури;
- модифікації товару за змін ринкової кон'юнктури;
- формування та збереження індивідуальності підприємства.

При цьому маркетингові стратегії можу включати будь-які несуперечливі комбінації з перерахованих принципів. Маркетинг як конкурентне позиціонування товарів та послуг у свідомості клієнтів. Крім того, це – зв'язок повідомлень та зображень (що відображають позиціонування продуктів та послуг) та засобів, які використовуються для передачі цих повідомлень та зображень до споживача [68, с. 127].

Також маркетинг – це управління відносинами. Щоб переконати кінцевих споживачів продукту купувати інші зацікавлені у продукті, повинні бути переконані в тому, що пропозиція задовольнить бажання і потреби споживачів. Ланцюг переконання також може сягати і у зворотному напрямку, залучаючи самих співробітників компанії. Це область, в якій внутрішній маркетинг останніми роками виходить на перший план. Важливе значення також має налагодження відносин з іншими організаціями. У 21-му столітті простежується розвиток стратегічних альянсів і мереж, у яких фірми працюють разом у одному напрямі задля досягнення спільних цілей та співробітничать у своїй діяльності. Ефективне управління такими відносинами певною мірою є ключем до успіху чи невдачі.

Висновки до розділу 1

1. Конкурентне середовище можна визначити як сукупність взаємодій, що здійснюються ринковими агентами у жорстко детермінованих інституційних рамках та спрямованих на отримання прибутку шляхом реалізації власних конкурентних переваг під впливом внутрішніх (інноваційний, інвестиційний, соціально-економічний та інші) та зовнішніх (інституційне оточення, чисельність) економічних агентів та їх розміри тощо факторів. Ринкові агенти під впливом внутрішніх чинників, і навіть чинників довкілля, взаємодіють у певних інституційних рамках, які координують агентів у бік реалізації власних конкурентних переваг з метою отримання прибутку. Цей процес постійний і безперервний, що дозволяє судити про конкурентне середовище як про єдину стабільну само відтворювану систему.

2. Маркетингова стратегія – це найскладніший механізм, у якому теорія поєднується з практикою, чужий досвід зі своїм досвідом, розрахунки з прогнозами, перевірені часом схеми з творчістю. Успішність стратегій маркетингу залежить і від запобігання помилкових дій, які можуть призвести до зниження ефективності діяльності фірми, зіставлення минулого, сьогодення та майбутнього стану фірми, відсікання невідповідних варіантів. Тому маркетингову стратегію слід вважати важливою ланкою бізнесу, ніж саме виробництво якісних та конкурентоспроможних товарів та послуг.

3. Підвищення конкурентоспроможності підприємства можливе за рахунок побудови більш ефективної маркетингової стратегії з використанням більш повного обліку та аналізу факторів, пов'язаних із функціонуванням та розвитком ринку. Формування конкурентних стратегій передбачає аналіз діяльності своїх конкурентів, їх поточних та перспективних намірів та планів. Головна функція аналізу конкурентної ситуації у тому, щоб виявити свої вирішальні переваги та послідовно використовувати їх в ринкової діяльності.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Оцінка умов господарювання та економічної ефективності діяльності підприємства

Підприємство заснований на приватній основі власниками земельних та майнових паїв, очолює підприємство керівник Відповідно Статуту, підприємство є юридичною особою відповідно до чинного законодавства України. Здійснює оптову та роздрібну торгівлю аграрною продукцією, продуктами переробки, товарами власного виробництва, торгівлею продовольчими та промисловими товарами. Реалізовує будівельні, ремонтно-будівельні функції, займається допоміжними виробництвами та виробництвом будівельних матеріалів, товарів народного споживання, надає агротехнічні та інші послуги працюючому населенню, іншим товаровиробникам, підприємствам і організаціям.

Метою діяльності господарства є здійснення господарської діяльності з вирощування, переробки та реалізації аграрної продукції, цілеспрямованої на отримання прибутку, а також задоволення соціально-економічних інтересів господаря та членів персоналу. Підприємство пропонує та реалізує транспортні, комунальні, будівельні, ремонтні та ритуальні послуги працівникам жителям громади. Підприємство має печатку зі своїм найменуванням, самостійний баланс, рахунки в установах банків, бланки, штампи та інші реквізити, необхідні для здійснення його діяльності.

На кожному підприємстві важливу роль відіграє правильний вибір організаційної структури, вона повинна бути гнучкою, швидко реагувати на зміни. До її складу можна віднести внутрішньогосподарські підрозділи: директор, інженер по технічній безпеці, економічний підрозділ, бухгалтерія, цех рослинництва, цех тваринництва, відділ кадрів, цех інженерно-

технічного обслуговування, житлово-комунальне господарство, магазин, їдальня. В господарстві застосовується цехова структура управління, основні цехи: рослинництва, тваринництва, інженерно-технічного обслуговування, автопарку, будівництва. Апарат управління в даному господарстві комплектується на загальному зборі акціонерів – вибирається голова правління кооперативу та правління кооперативу (додаток Б).

Земельні відносини визначаються як початок усієї системи економічних відносин, адже земля – базис, матеріальне благо, що задовольняє потреби людини у всіх сферах її життєдіяльності. Земельні ресурси обмежені та є економічним благом. Обмеженість абсолютна і перетворюється на відносну обмеженість лише з ефективністю використання блага, з раціональним землекористуванням. Використання земельних ресурсів підприємства як засобу виробництва є основним показником ефективності (табл. 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 сільськогосподарських угідь, га	3975	3975	3786	3786	3974	99,9
Питома вага сільськогосподарських угідь в площі району, %	5,1	5,1	4,7	4,7	4,8	x
з них: ріллі, га	3975	3975	3629	3629	3817	96,0
Всього посівів сільськогосподарських культур	2917	3030	3354	3629	3810	130,6

Як свідчать дані таблиці, підприємство є одним з середніх за розмірами землі підприємств району – 3974 га. Розміри посівів сільськогосподарських культур та ріллі за останні 5 років збільшилися на 30,6 %. Із сільськогосподарських угідь району, площа підприємства складає майже 5 %.

Основні засоби підприємства розглядаються, як складова частина капіталу в ході кругообігу, який може одночасно перебувати в наступних конкретних формах: грошової, виробничої (засоби виробництва) та товарної.

Частина виробничого капіталу в будівлях, спорудах, машинах, обладнанні та інших засобах праці, що багаторазово беруть участь у виробництві та переносять свою вартість на готовий продукт поступово називається основними фондами. У підприємстві за період 2017-2021 рр. ефективність використання основних та оборотних засобів покращилась (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

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

Проведені розрахунки свідчать, що наявність основних виробничих засобів в первісній вартості у 2021 р. порівняно з 2017 р. збільшилась на 20%

та становила 50,1 млн. грн. Відбулося це за рахунок збільшення вартості майже усіх видів основних засобів, а найбільше у 2021 р. проти 2017 р. зросла вартість машин та обладнання – на 5,2 млн. грн, вартість транспортних засобів зросла на 2 млн. грн, вартість інструментів, приладів та інвентарю зросла на .

Вартість оборотних засобів збільшилась у 1,7 рази та становила у 2021 р. майже 75 млн. грн, більшою мірою за рахунок суттєвого зростання вартості готової продукції, яка склала у 2021 р. 19,6 млн. грн. Більше ніж втричі за п'ять років зросла дебіторська заборгованість та на 34,3 % – вартість незавершеного виробництва. Фондорентабельність має позитивну динаміку, у 2017-2019 рр. підприємство отримувало прибуток, а в 2020 р. – рівень фондозбитковості становив 8,3 %, у 2021 р. показник фонд рентабельності становив 13,7 %.

Показники ефективності використання основних засобів покращились – фондозабезпеченість у 2021 р. порівняно з 2017 р. зросла на 25% і у 2021 р. підприємство у розрахунку на 100 га угідь мало майже 1,3 млн. грн основних виробничих засобів, фондоозброєність зросла на 20 %. На 1 гривню основних засобів у 2021 р. в підприємстві отримували 0,11 грн валової продукції, фондоддача має тенденцію до зростання на 20 %. Щодо ефективності використання оборотних засобів – норма прибутку є найвищою за два остання роки та у 2021 році склала 26,7%. Коефіцієнт зносу має тенденцію до підвищення від 0,5 до 1,2.

Для характеристики персоналу з кількісної сторони використовують абсолютні та відносні показники наявності та руху персоналу. За період 2017-2021 р. середньооблікова чисельність штатних працівників у підприємства мала тенденцію до скорочення до 152 осіб (на 40 %), у сільськогосподарському виробництві чисельність працівників – до 134 осіб (58,3 рівня 2017 р.), працівники зайняті більшою мірою у рослинництві – 72 осіб, а у тваринництві – 62 осіб. Досить високими залишаються показники прийняття (27-30 %) та вибуття (30-40 %) працівників (табл. 2.3).

Динаміка чисельності, якісного складу та плинності персоналу підприємства, 2017-2021 рр.

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	+,-	%
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	253	226	203	192	152	-101	60,1
Середньооблікова чисельність працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	250	242	210	196	184	-66	73,6
Чисельність працівників, які працювали в умовах неповного робочого дня, осіб	8	7	5	4	7	-1	87,5
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у с.-г. виробництві – всього, осіб	230	205	185	174	134	-96	58,3
з них задіяні у: рослинництві	130	105	96	94	72	-58	55,4
тваринництві	100	100	89	80	62	-38	62,0
Прийнято працівників – всього, осіб	88	92	75	75	55	-33	62,5
Вибуло працівників – всього, осіб	84	90	80	80	77	-7	91,7
з них з причин:							
за власним бажанням	80	88	78	78	75	-5	93,8
з причини скорочення штатів	2	1	1	1	1	-1	50,0
за порушення трудової дисципліни	2	1	1	1	1	-1	50,0
Облікова чисельність штатних працівників на кінець звітної періоду, осіб	237	228	203	183	173	-64	73,0
Чисельність працівників, що змінилися, осіб	80	88	78	78	78	-2	97,5
Інтенсивність обороту із прийняття, %	35,2	38,3	35,0	38,8	30,2	-5	x
Інтенсивність обороту із звільнення, %	33,6	37,4	37,3	41,4	42,3	9	x
Рівень загального обороту персоналу, %	68,9	75,7	72,4	80,2	72,6	4	x
Рівень загального приросту (скорочення) персоналу, %	1,6	0,8	-2,3	-2,6	-12,1	-14	x
Рівень стабільності персоналу, %	66,4	62,6	62,7	58,6	57,7	-9	x
Рівень плинності кадрів, %	0,8	0,4	0,4	0,5	0,5	0	x
Рівень абстентізму, %	16,1	14,1	9,2	8,7	9,8	-6,3	x

Дані таблиці 2.4. свідчать про нестабільну динаміку економічної ефективності господарської діяльності підприємства за 2017-2021 рр., проте позитивну за останній рік.

Динаміка показників ефективності аграрного 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 дохід – 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 виробленої валової продукції у постійних цінах за досліджуваній період зросла на 65,8 %, у фактичних цінах – у 2,3 рази. Слід відмітити, що у постійних цінах вартість продукції рослинництва зросла на 124,3 %, а тваринництва – зменшилась на 57,6 %. Позитивним чинником є несуттєве зростання витрат на виробництво та реалізацію сільськогосподарської продукції підприємства за 2017-2021 рр. – на 10,4 %, при чому в галузі рослинництва вони збільшились на 76,5%, у тваринництві – у зв'язку зі скороченням виробництва – зменшились на 44,5 %. У 2019 р. підприємство отримало 7,3 млн. грн збитку. Прибутку у 2021 р. підприємство

отримало – 37,2 млн. грн, за рахунок галузі рослинництва – 39 млн. грн, за рахунок реалізації продукції тваринництва – 1,8 млн. грн збитку. Найвищий рівень рентабельності – 32,7 % спостерігається за останній, 2021 р.

ABC-аналіз як концепція структурування, принципово, закладена у систему цього як первинної класифікаційної ознаки видів ресурсу, за яким вони ранжуються і поділяються на групи – «А», «В» і «С». Тут нижня межа значень ознаки для групи «А» визначається відповідно до положення, сформульованого Вільфредо Парето про те, що 20 відсотків зусиль, як правило, дають 80 відсотків результату (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**ABC-аналіз товарної аграрної продукції
підприємства 2017-2021 рр.**

Назва продукції	Дохід (виручка) від реалізації, тис. грн					Дохід від реалізації за 5 років, тис. грн	Питома вага в загальному обсязі, %	Частка в загальному обсязі з накопичувальним підсумком, %	Клас
	2017	2018	2019	2020	2021				
Кукурудза на зерно	11868	8923	30860	28914,3	38006,7	118572	29,04	29,04	А
Соняшник	16667,4	23397	19560	17959,4	28979,5	106563	26,10	55,14	А
Молоко	18790,3	25761	23713,8	19523,6	13848,5	101637	24,89	80,03	А
Пшениця	3584,5	1602	5176,6	7330,7	8305,3	25999,1	6,37	86,40	В
Приріст великої рогатої худоби	1863,4	2750	4607	6346,6	2184,5	17751,5	4,35	90,75	В
Ячмінь	678,3	4229	2275,9	2141,4	2680,2	12004,8	2,94	93,69	В
Соя	250	-	5861,3	3369,7	2350,2	11831,2	2,90	96,59	С
Приріст свиней	1800,5	1749	1500,2	863,9	2554,1	8467,7	2,07	98,66	С
Гречка	-	2218,5	2610	-	-	4828,5	1,18	99,84	С
Приріст птиці	51,4	355	292,9	-	-	699,3	0,17	100,0	С
Всього	55553,8	70984,5	96457,7	86449,6	98909	408354	100,0	x	

Однак вимоги ринку змусили менеджмент низки великих підприємств звернути увагу не тільки на дохідність продукції та стабільність продажів, але й на інші параметри, пов'язані з організацією виробництва, переналадженням обладнання, продуктовою лінійкою тощо. Дослідження

руху зі складів продукції підприємства та ритмічності виробництва дозволило обґрунтувати виділення чотирьох асортиментних груп виробничих товарів:

- асортиментна група продукції категорії А – яка приносить основний дохід (кукурудза, соняшник, молоко);

- асортиментна група продукції категорії В – менш затребувана, але присутня у складській програмі (пшениця, ячмінь, яловичина);

- асортиментна група продукції категорії С – замовлена відповідно до конкретних побажань клієнтів (соя, свинина, гречка, птиця). Однак концентрація зусиль Підприємство на виробництві товарів не означає, що асортиментні групи В і С можна не брати до уваги, адже в сукупності вони також дають виручку.

XYZ-аналіз дозволяє класифікувати вартість валової продукції за рівнем коливання (постійності) під час виробництва (додаток В). Поділ на групи за виробництвом здійснюється за допомогою коефіцієнта варіації, значення якого дозволяють виділити наступні групи (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Розподіл видів аграрної продукції
підприємства за результатами XYZ-аналізу, 2017-2021 рр.**

Назва продукції	Вартість валової продукції за 5 років (в постійних цінах), тис. грн	Середнє значення за 5 років, тис. грн	Коефіцієнт відносної варіації, %	Група
Молоко	70722,9	14144,6	7,1	X
Кукурудза на зерно	79500,4	15900,1	8,3	X
Приріст птиці	885,5	177,1	13,9	Y
Приріст свиней	8638,6	1727,7	16,0	Y
Соняшник	83885,8	16777,2	20,4	Y
Яйця курячі	1429,2	285,8	36,3	Z
Пшениця	17750,6	3550,1	45,0	Z
Приріст великої рогатої худоби	12688,6	2537,7	45,7	Z
Ячмінь	23023,1	4604,6	55,1	Z
Соя	17313,0	3462,6	59,3	Z
Гречка	4669,1	933,8	71,5	Z

Чим менший коефіцієнт варіації, тим стабільнішим є попит на товар.

Група X – значення коефіцієнта варіації менше 10%; група Y – значення коефіцієнта варіації від 11 до 30%; група Z - значення коефіцієнта варіації від 31% і вище. Одним із недоліків XYZ-аналізу є відсутність акценту на сезонність виробництва підприємства. Тому доцільно під час аналізу витрат робити поправку на сезонність. Після поділу продукції за групами ABC-XYZ відбувається об'єднання результатів аналізу, формується табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Розподіл видів аграрної продукції за результатами
ABC-XYZ-аналізу в підприємства, 2017-2021 рр.**

Назва продукції	Структура за чистим доходом, %	Частка в загальному обсязі з накопичувальним підсумком, %	ABC-класифікація	Коефіцієнт варіації за обсягом валової продукції, %	XYZ-класифікація	Суміщення
Кукурудза на зерно	29,04	29,04	A	8,3	X	AX
Соняшник	26,10	55,14	A	20,4	Y	AY
Молоко	24,89	80,03	A	7,1	X	AX
Пшениця	6,37	86,40	B	45,0	Z	BZ
Приріст великої рогатої худоби	4,35	90,75	B	45,7	Z	BZ
Ячмінь	2,94	93,69	B	55,1	Z	BZ
Соя	2,90	96,59	C	59,3	Z	CZ
Приріст свиней	2,07	98,66	C	16,0	Y	CY
Гречка	1,18	99,84	C	71,5	Z	CZ
Приріст птиці	0,17	100,0	C	13,9	Y	CY
Всього	100,00	x	x	x	x	x

Отже, ми розбили продукцію підприємства на три групи за виручкою та на три за стабільністю попиту. Тепер поєднаємо результати. Кожен із товарів потрапить до однієї з 9 груп. Найвищий ряд – це категорія A, найнижчий – категорія C. Чим правіше знаходиться товар, тим нестабільніше на нього попит. Лівий ряд – це категорія X, правий – Z. Тобто найпопулярніші товари будуть у нижньому правому квадраті, а найпопулярніші – у верхньому лівому.

Товари з груп AX і BX забезпечують основний дохід і стабільно продаються (у Підприємство це кукурудза на зерно та молоко).

Групи AY і BY це теж високий дохід, але стабільність продажів вже нижча (у підприємстві це соняшник).

Групи AZ та BZ теж приносять суттєвий дохід (у підприємстві це пшениця, ячмінь, яловичина).

Група CY – невеликі обсяги продажу та невисока стабільність (у підприємстві м'ясо свиней та птиці).

Група CZ – найнижчі обсяги виручки, при цьому попит неможливо спрогнозувати (у підприємстві це соя та гречка) (рис. 2.1).

AX (кукурудза на зерно, молоко)	AУ (соняшник)	AZ (0)
BX (0)	BУ (0)	BZ (пшениця, приріст великої рогатої худоби, ячмінь)
CX (0)	CУ (м'ясо свиней, м'ясо птиці)	CZ (соя, гречка)

Рис. 2.1. Матриця ABC-XYZ-аналізу аграрної продукції підприємства, 2017-2021 рр.

Собівартість перебуває у тісному взаємозв'язку з показниками ефективності виробництва, щоб підприємство успішно та в значному обсязі досягало своєї головної мети – отримання прибутку (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	-
Приріст великої рогатої худоби	2339,0	3528,3	4020,3	6531,2	4438,3	189,8
Приріст свиней	5068,1	6728,6	13397,7	5684,7	3899,1	76,9
Приріст птиці	8114,6	9005,2	-	-	-	-
Молоко	648,7	634,4	919,7	765,8	937,3	144,6

Собівартість аграрної продукції, що вироблюють у підприємстві за досліджуваний період зростає по усім видам продукції, окрім кукурудзи на зерно та приросту свиней. Найбільше зростає собівартість виробництва яловичини – у 1,89 рази, на 63,7% зростає собівартість пшениці, собівартість виробництва молока зростає у 1,4 рази.

Ціна є знаряддям конкурентної боротьби, а конкуренція – це потужний двигун ринкової економіки. Ціна – найважливіший економічний важіль управління господарською діяльністю фірми, елемент економічних зв'язків між виробництвом та споживанням, збалансованість попиту та пропозиції. Ціни визначають всі основні пропорції економіки: вони впливають на формування споживчого попиту, впливають на структуру витрат населення, визначають формування держбюджету. Сутність стимулюючої функції ціни виявляється у заохочувальному чи стримує її вплив на виробництво та споживання різних товарів. Ціна надає стимулюючий вплив на виробника через величину укладеного у ній прибутку. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка цін реалізації сільськогосподарської продукції підприємства,
2017-2021 рр., грн/ц**

Показник	Роки					2021 р. 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	-
Приріст великої рогатої худоби	2344,4	2467,5	3014,4	2737,4	3075,4	131,2
Приріст свиней	2449,6	3282,3	3500,0	3073,5	3401,6	138,9
Приріст птиці	2465,3	2500,0	-	-	-	-
Молоко	672,0	674,9	678,1	809,7	907,2	135,0

Ціни на аграрну продукцію, що реалізовували у Підприємство зросли більш рівномірно, аніж собівартість продукції. На 50,1 % за 2017-2021 рр. зросла ціна реалізації пшениці, кукурудзи, ячменю, майже на 40% зросла ціна на м'ясо свиней та молоко, найбільше – на 85,2 % зросла ціна на

соняшник. Найвищий рівень цінової конкурентоспроможності, серед продукції підприємства за досліджуваний період має соняшник – 65,5 % та кукурудза на зерно – 30,1 %. Не конкурентоспроможними за ціною приріст великої рогатої худоби та м'ясо свиней, молоко (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

Прибуток є основною метою функціонування комерційного підприємства, від обсягів одержуваного та прогнозованого прибутку залежатиме подальший розвиток підприємства. У сучасній економічній підвищення прибутку стає першочерговим завданням, вирішення якого забезпечує фінансову стабільність організації (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка прибутку (збитку) на 1 ц виробництва продукції підприємства, 2017–2021 рр., грн/ц

Показник	Роки					2021 р. у % до 2017 р.
	2017	2018	2019	2020	2021	
Пшениця	50,9	6,3	39,9	83,1	157,7	309,8
Гречка	515,5	557,5	-	-	-	х
Кукурудза на зерно	-28,5	28,0	29,0	171,6	123,7	434,0
Ячмінь	39,1	8,1	6,6	-61,9	119,8	306,4
Соняшник	-28,5	28,0	29,0	171,6	123,7	434,0
Соя	-	176,1	-208,2	128,4	154,6	х
М'ясо великої рогатої худоби	4,4	-1057,4	-1005,9	-3793,8	-1362,9	в 309 р.
М'ясо свиней	-2241,7	-3378,6	-9897,7	-2611,2	-497,5	22,2
М'ясо птиці	-7927,2	-5649,3	-6505,2	-	-	-
Молоко	21,8	38,5	-241,6	43,9	-30,1	-138,1

Отже, найбільше прибутку у розрахунку на 1 ц продукції забезпечує пшениця – 157,7 грн/ц, кукурудза на зерно – 123,7 грн/ц, соя – 154,6 грн/ц. Прибуток сприяє розвитку підприємства, розширенню комерційних та виробничих напрямів, вирішенню питань соціального значення. Саме із прибутку формується фонд оплати праці, покриваються витрати на утримання матеріально-технічної бази підприємства, провадиться фінансування наукових розробок

З погляду теорії управління, прибуток є об'єктом управління та розподілу. Основні управлінські рішення полягають в організації діяльності щодо досягнення планових фінансових показників та ефективного розподілу отриманого прибутку. Прибуток, як об'єкт управління, потребує аналізу, планування, зростання. Рентабельність – це ключовий показник, що характеризує ефективність підприємства, його аналіз дозволяє отримати точну інформацію фінансовий стан підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Динаміка рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції підприємства, 2017–2021 рр., %

Показник	Роки					2021 р. до 2017 р. (+;-)
	2017	2018	2019	2020	2021	
Пшениця	21,6	2,1	11,4	22,7	40,9	+19,3 в.п.
Гречка	55,2	62,5	-	-	-	х
Кукурудза на зерно	-7,6	12,6	10,4	55,9	43,1	+50,7 в.п.
Ячмінь	15,0	2,3	1,8	-13,7	27,2	+12,2 в.п.
Соняшник	70,0	26,5	6,6	41,9	189,7	+119,7 в.п.
Соя	0,4	-	25,5	-23,7	11,8	11,4 в.п.
Приріст великої рогатої худоби	0,2	-30,0	-25,0	-58,1	-30,7	-30,9 в.п.
Приріст свиней	-44,2	-50,2	-73,9	-45,9	-127,6	-83,4 в.п.
Приріст птиці	-83,6	-69,6	-72,2	-	-	х
Молоко	3,4	6,1	-26,3	5,7	-3,2	-6,6 в.п.

Найвищий рівень рентабельності Підприємство за досліджуваний період забезпечують також соняшник – 189,7 %, кукурудза на зерно – 43,1 %. Збитковим у 2021 р. було виробництва просту великої рогатої худоби та птиці, молоко.

2.2. Аналіз конкурентного середовища підприємства та його конкурентоспроможності

Конкурентоспроможність підприємства повинна формулюватися залежно від досягнень і цілей, визначених поняттям конкуренції. У рамках цієї роботи конкуренція формулюється як суперництво між господарюючими одиницями, які мають інтерес у досягненні однакової мети за умови обмеженості ресурсів. Конкурентоспроможність підприємства – сукупна числова характеристика, з її допомогою розцінюються досягнуті підприємством підсумкові результати діяльності протягом конкретного періоду. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства залежить від придбаних ним деяких переваг, при порівнянні з основними, чинними конкурентами, отже: економічних, інвестиційних, іміджевих, фінансових тощо. Стратегічна конкурентоспроможність очевидна, якщо є в організації конкурентні переваги, які розглядаються як на тривалу перспективу, одна з яких – це альтернативний набір стратегій конкурентоспроможності організації.

Передбачаються три рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства: оперативний, тактичний та стратегічний.

1. Оперативний – це забезпечення конкурентоспроможності продукції. Відмінною рисою конкурентоспроможності у разі це показник конкурентоспроможності продукції.

2. Тактичний – це конкурентоспроможність на тактичному рівні має загальний стан підприємства. Відмінною рисою є комплексний показник стану підприємства.

3. Стратегічний – характеризує формування інвестиційної привабливості підприємства. Головною умовою є зростання вартості підприємства.

На відміну від оцінки конкурентоспроможності продукції, методика оцінки конкурентоспроможності підприємства має імовірнісний характер і є

інтегральною. Вона заснована на експертній маркетинговій оцінці. Тому визначення рівня конкурентоспроможності підприємства базується на основі аналітичного способу оцінки (методу самооцінки). Максимальною з цих оцінок є оцінка ТОВ «Дукла», яка дорівнює $S_5 = 4,480$. Отже, підприємство є лідером на ринку аграрної продукції Полтавського регіону і конкурентоспроможність дорівнює 1 (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Матриця оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств регіону

Показники конкурентоспроможності	Параметрична одинична оцінка підприємства-виробника продукції (g_i)									Інтегрований (груповий) факторний показник підприємства-виробника продукції (I_i)											
	Підприємство	ТОВ «Полтава-сад»	Конкурент 2	СТОВ «Василівське»	ТОВ «Дукла»	ПП «ім. Калашника»	ТОВ АФ «Джерело»	ПП «Альфа-капітал»	Конкурент 1	ССТ «Крайни»	Ранг фактора (R_i)	Підприємство	ТОВ «Полтава-сад»	Конкурент 2	СТОВ «Василівське»	ТОВ «Дукла»	ПП «ім. Калашника»	ТОВ АФ «Джерело»	ПП «Альфа-капітал»	Конкурент 1	ССТ «Крайни»
Урожайність культур	4,0	3,6	3,4	3,0	4,6	3,2	2,7	4,4	4,2	3,8	0,10	0,400	0,360	0,340	0,300	0,460	0,320	0,270	0,440	0,420	0,380
Собівартість продукції	3,8	3,2	2,8	2,6	4,1	3,0	2,0	4,0	3,6	3,4	0,25	0,950	0,800	0,700	0,650	1,025	0,750	0,500	1,000	0,900	0,850
Оплата праці	3,8	4,0	2,8	3,0	4,8	3,4	2,3	4,2	3,6	3,8	0,20	0,760	0,800	0,560	0,600	0,960	0,680	0,460	0,840	0,720	0,760
Якість продукції	4,2	3,5	4,0	2,8	4,3	3,6	2,5	4,5	4,0	4,0	0,25	1,050	0,875	1,000	0,700	1,075	0,900	0,625	1,125	1,000	1,000
Середні ціни реалізації	4,0	3,6	3,1	3,4	4,8	3,0	3,0	4,5	4,2	3,8	0,20	0,800	0,720	0,620	0,680	0,960	0,600	0,600	0,900	0,840	0,760
Сумарна оцінка (S_i)	X									1,00	3,960	3,555	3,220	2,930	4,480	3,250	2,455	4,305	3,880	3,750	
Інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності (КС)	X									X	0,8839	0,7935	0,7188	0,6540	1,0000	0,7254	0,5480	0,9609	0,8661	0,8371	

Для того, щоб розрахувати конкурентоспроможність кожного з обраних підприємств сільськогосподарського ринку регіону, необхідно співвіднести кожен сумарну факторну оцінку з максимальною оцінкою підприємства-лідера. Ранжування результатів обрахунку коефіцієнтів конкурентоспроможності підприємств регіону при використанні аналітичного методу наведено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

**Рівень конкурентоспроможності аграрних підприємств регіону
(аналітичний метод)**

Підприємство	Коефіцієнт конкурентоспроможності	Стратегія
ТОВ «Дукла»	1,0000	Лідер (КС = 1)
ПП «Альфа-капітал»	0,9609	Ринковий послідовник (0,9<КС<1)
Підприємство	0,8839	Ринковий претендент (0,5<КС<0,9)
Конкурент 1	0,8661	
ССТ «Краяни»	0,8371	
ТОВ «Полтава-сад»	0,7935	
ПП «ім. Калашника»	0,7254	
Конкурент 2	0,7188	
СТОВ «Василівське»	0,6540	
ТОВ АФ «Джерело»	0,5480	

Застосування аналітичного методу оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств Полтавського району дає підстави визначити лідером на аграрному ринку ТОВ «Дукла», а його ринковим послідовником ПП «Альфа-капітал», на третьому місці – підприємство. Конкурент 1 – є ринковим претендентом і займає четверту позицію серед досліджуваних господарств. Всі інші підприємства розташовані в порядку зменшення їх конкурентоспроможності на ринку сільськогосподарської продукції Полтавського району. Слід зазначити, що на даному ринку спостерігається високий рівень конкуренції, тому для аграрних підприємств характерна реалізація стратегій «ринкового послідовника» та «ринкового претендента».

Графічний спосіб представлення рівня конкурентоспроможності підприємства вбачається в побудові багатокутника конкурентоспроможності на відповідній діаграмі (додаток Д). Результати ранжирування

аграрних підприємств регіону залежно від площі багатокутників наведено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Результати ранжирування аграрних підприємств регіону за їх конкурентоспроможністю

Підприємство	Значення площі багатокутника конкурентоспроможності (кв. од.)	Коефіцієнт ранжирування	Коефіцієнт конкурентоспроможності
ПП «Альфа-капітал»	1,848	1	1,0000
ТОВ «Дукла»	1,692	2	0,9156
Підприємство	1,496	3	0,8095
Конкурент 1	1,424	4	0,7706
ССТ «Краяни»	1,365	5	0,7386
ТОВ «Полтава-сад»	1,296	6	0,7013
ПП «ім. Калашника»	0,978	7	0,5292
Конкурент 2	0,942	8	0,5097
СТОВ «Василівське»	0,787	9	0,4259
ТОВ АФ «Джерело»	0,557	10	0,3014

Ранжирування результатів розрахунку коефіцієнтів конкурентоспроможності аграрних підприємств регіону за умов використання графічного методу визначення конкурентоспроможності представлено у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Рівень конкурентоспроможності аграрних підприємств регіону (графічний метод)

Підприємство	Коефіцієнт конкурентоспроможності	Стратегія
ПП «Альфа-капітал»	1,0000	Лідер (КС=1)
ТОВ «Дукла»	0,9156	Ринковий послідовник (0,9<КС<1)
Підприємство	0,8095	Ринковий претендент (0,5<КС<0,9)
Конкурент 1	0,7706	
ССТ «Краяни»	0,7386	
ТОВ «Полтава-сад»	0,7013	
ПП «ім. Калашника»	0,5292	
Конкурент 2	0,5097	
СТОВ «Василівське»	0,4259	Ринковий новачок (КС<0,5)
ТОВ АФ «Джерело»	0,3014	

Ринковим послідовником на ринку аграрної продукції при застосуванні графічного методу є ТОВ «Дукла», що відрізняється від результатів

аналітичного способу оцінки конкурентоспроможності підприємств Полтавського регіону. Лідером ринку аграрної продукції Полтавського регіону при застосуванні графічного методу оцінки конкурентоспроможності виступає ПП «Альфа-капітал», яке перемогло за показниками найвищих мільйонних прибутків, отриманих за останні роки. Всі підприємства розташовані в порядку зменшення їх конкурентоспроможності. Відповідно до існуючої кваліфікації, для Конкурент 1 характерна стратегія «ринкового претендента», тільки два підприємства сповідають стратегію «ринкового новачка».

Визначено рівень конкурентоспроможності Підприємство відносно найбільших конкурентів Полтавського району, що так само спеціалізуються на виробництві молока та продають його тим же переробним підприємствам (Конкурент 1 та Конкурент 2) оцінені основні показники забезпечення конкурентоспроможності підприємства та побудована карта позиціонування, яка показує, що Підприємство є конкурентоспроможним порівняно з Конкурентом 1, адже має вищий прибутковості та

рентабельності. Проти Конкурента 2 підприємство має рівень конкурентоспроможності 43,10 %; проти Конкурента 1 Підприємство є конкурентоспроможним на рівні 5,39 % (додаток Д).

Як видно з дослідження, результати, отримані при розрахунку показників конкурентоспроможності за аналітичним та графічним методами, дещо відрізняються. З огляду на те, що результати розрахунків конкурентоспроможності за аналітичним методом є більш достовірними, слід спиратися саме на них, адже графічна оцінка конкурентоспроможності дає представлення про ємність ринку кожного дослідженого підприємства.

Сьогоднішні переміни в світі змушують звернути на зовнішнє середовище ще більшу увагу, ніж коли-не будь. Термін «Зовнішнє середовище» включає економічні умови, споживачів, профспілки, урядові нормативні акти, законодавство, конкурентні організації, систему цінностей, суспільну думку, техніку та технологію і інші фактори. Ці взаємопов'язані

чинники впливають на все, що відбувається всередині організації. Наприклад, впровадження нової автоматизованої технології може забезпечити підприємству конкурентні переваги, але всі ці фактори є перманентними (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на досліджувані підприємства

Група факторів	Фактор	Вияв	Можливий вплив
Економічні	1. Рівень інфляції 2. Скорочення доходів споживачів	1. Підвищення цін на закупівлю ресурсів підприємства, а звідси і підвищення собівартості готової продукції. 2. Зниження попиту на продукцію підприємства.	1. Запас та використання власних ресурсів підприємства. 2. Пошук нових ринків збуту. Покращення маркетингової діяльності.
Правові	1. Недосконала правова база країни	1. Ускладнення діяльності підприємства на ринку, а звідси зменшення прибутку.	1. Збільшення обсягу виробництва та асортименту продукції.
Соціально-демографічні	1. Зростання мобільності населення 2. Зниження освіти	1. Відтік кваліфікованих кадрів із сільської місцевості до міста. 2. Проблеми освоєння нових технологій, зниження трудової дисципліни.	1. Удосконалення системи стимулювання. 2. Автоматизація й механізація праці. 3. Перекваліфікація та навчання працівників.
Технологічні	1. Швидкий розвиток НТП	1. Зростання цін на сільськогосподарську техніку.	1. Лізинг, короткострокова оренда на період сільськогосподарських робіт.
Кліматичні	1. Зміна клімату 2. Стихійні лиха	1. Зменшення урожайності культур. 2. Зменшення продуктивності тварин 3. Непередбачувані збитки	1. Введення прогресивних сортів культур та інтенсивних технологій вирощування 2. Агростарахування

Чинники зовнішнього середовища безумовно важко спрогнозувати, але при цьому вони мають дуже сильний вплив на підприємства в цілому. Тому завжди необхідно бути готовими до нестабільності зовнішнього середовища, виявляти тенденцію та прогнозувати майбутні наслідки від його впливу за

допомогою розроблення заходів управління підприємством під час кризових умов. Саме ці заходи і допоможуть підприємству бути стабільним.

SWOT-аналіз – це процес встановлення взаємозв'язків між типовими для підприємства можливостями, загрозами, сильними (перевагами) і слабкими сторонами, результати якого в подальшому можуть бути використані для визначення і вибору стратегій (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Матриця SWOT-аналізу досліджуваних підприємств

Зовнішнє середовище / Внутрішнє середовище		Можливості	Загрози
		1. Зниження безробіття на селі. 2. Удосконалення технології виробництва продукції. 3. Допомога державного сектору.	1. Великі податки. 2. Погані погодні умови. 3. Низька купівельна спроможність населення. 4. Посилення конкуренції.
Сильні сторони	1. Збільшення асортименту, додавання супутніх товарів і послуг. 2. Заходи держави спрямовані на захист вітчизняного товаровиробника. 3. Іноземні інвестори проявляють значний інтерес до галузі, до якої належить підприємство.	1. Поява конкурентів викличе додаткові витрати фінансових ресурсів. 2. Посилення конкуренції, політика держави, інфляція і зростання податків, зміна смаків споживачів вплинуть на підприємство.	
1. Широкий, глибокий та диверсифікований товарний асортимент. 2. Підприємство очолюють кваліфіковані керівники, що мають великий досвід роботи. 3. Високий рівень кваліфікації та досвіду співробітників підприємства 4. Хороша мотивація персоналу. 5. Налагоджена збутова мережа. 6. Високий рівень рентабельності. 7. Стабільність на ринку.			
Слабкі сторони	1. Інфляційний ризик (знецінення реальної вартості капіталу). 2. Ризик неплатоспроможності чи банкрутства. 3. Ризик зміни податкового законодавства та накладання фінансових санкцій.	1. Поява нових конкурентів, низький рівень сервісу і середній рівень цін погіршить конкурентну позицію. 2. Несприятлива політика держави може привести до виходу з галузі.	
1. Відсутність чіткої системи оплати праці. 2. Недостатньо ефективна робота з клієнтами. 3. Середній рівень сервісу (додаткові послуги). 4. Відсутність участі персоналу у прийнятті управлінських рішень. 5. Залежність від погодних умов.			

Таким чином, макросередовище охоплює матеріально-технічні й економічні умови, суспільні відносини та інші чинники, що впливають на діяльність підприємства опосередковано. До них належать демографічні,

економічні, політичні та інші чинники, що постійно змінюються і є джерелом постійного занепокоєння для підприємства, в той же час мікросередовище – середовище прямого впливу на підприємство. До нього належать постачальники, посередники, конкуренти, споживачі тощо.

Ідентифікація та вивчення факторів зовнішнього оточення підприємства необхідні для виявлення поточних та потенційних загроз та своєчасного запобігання збитків внаслідок їхнього впливу (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Зовнішні можливості та загрози для потенціалу досліджуваних підприємств

Чинник зовнішнього середовища	Можливості	Загрози
Економіка	- Зростання ВВП. - Активізація інвестиційних процесів. - Стабільність валютних курсів.	- Економічна криза в країні. - Високий рівень інфляції. - Високий рівень процентних ставок. - Високий рівень податків.
Політика та законодавство	- Політична стабільність. - Досконалість законодавчих актів. - Стабільність законодавства.	- Високий тиск політичних сил на економіку. - Мінливість законодавства. - Суперечність законодавства.
Соціальна сфера	- Зростання грошових доходів та заощаджень населення. - Підвищення культурного рівня.	- Зменшення реальних доходів населення. - Погіршення демографічної ситуації.
Розвиток науки та техніки	- Швидкий розвиток інформаційних технологій. - Поліпшення інноваційного клімату.	- Низький рівень витрат на наукові дослідження. - Низька якість інформаційних ресурсів.

Таким чином, аналізуючи ринок, на якому знаходяться досліджувані підприємства можна сказати, що на локальному рівні існують декілька крупних підприємств та багато середніх. Тому корисним варіантом буде інформування про власну продукцію кінцевого споживача, дрібного покупця. Це можна зробити шляхом створення представництв у великих містах, таких як Полтава, Лубни, Кременчук та інші. Підприємства Полтавського району позиціонують себе на ринку як вітчизняні виробники якісної продукції і співпрацюють як в ході масштабних зв'язків (наприклад, з хлібозаводами та молокозаводами свого району) так і на найнижчому рівні (кінцевий

споживач). Внутрішнє середовище підприємства є найважливішим елементом аналізу діяльності підприємства в цілому, адже воно показує всі особливості всередині підприємства, його сильні та слабкі сторони, та основні фактори, які на них впливають (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Внутрішнє середовище досліджуваних підприємств

Аспекти середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення вартості основних і оборотних засобів; - збільшення валової продукції; - достатньо високий рівень рентабельності виробництва; 	<ul style="list-style-type: none"> - низька урожайність у галузі рослинництва і продуктивність тварин у тваринництві; - не висока якість продукції; - висока собівартість продукції підприємства;
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> - висока продуктивність праці; - переважна більшість молодих спеціалістів (віком до 45 років) у структурі персоналу; 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатня кваліфікованість працівників; - мала частка спеціалістів з вищою освітою; - низька вмотивованість працівників, пов'язана із низькою заробітною платнею
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - хороша репутація у постачальників і клієнтів; 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність брендової політики; - неефективність політики просування товару;
Менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> - досвідченість директора підприємства і менеджерів середньої ланки; - далекоглядність у діях на ринку; 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність чіткої організаційної структури; - відсутність корпоративної культури підприємства;
Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> - стабільна рентабельність продажу; - висока оборотність оборотних активів; - не великі терміни і суми заборгованостей. 	<ul style="list-style-type: none"> - низька ліквідність підприємства; - фінансова нестабільність, що пояснюється високою залежністю від зовнішніх джерел фінансування; - нестача фінансових ресурсів.

У ширшому змісті графічна модель потенціалу підприємства, котра призначена для проведення діагностики можливостей підприємства, має форму сфери. Така форма представляє всі напрямки діяльності підприємства, тим самим розкриває діалектику його потенціалу. Метод дозволяє системно встановити кількісні та якісні зв'язки між окремими елементами потенціалу, рівень його розвитку та конкурентоспроможності і на основі цього своєчасно обґрунтувати та реалізувати управлінські рішення щодо

підвищення ефективності функціонування підприємства. Він має декілька теоретичних аспектів, які необхідно враховувати при обґрунтуванні управлінських рішень (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

Вихідні дані для побудови квадрату конкурентоспроможності потенціалу досліджуваних підприємств, в середньому 2017-2021 рр.

Показники	Коеф. чутливості	Конкурент 1	Підприємство	Конкурент 2
Виробництво, розподіл і збут продукції				
Якість продукції, балів	1,3	8	8	7
Валова продукція, тис. грн	1,2	78905,7	96986,3	45720,9
у т.ч. на 100 га сільськогосподарських угідь	1,1	2386,74	2439,9	3369,02
на одного середньорічного працівника	1,1	337,2	429,14	360,0
Площа с.-г. угідь, га	1,3	3306	3974	1357
Маркетинг				
Кількість видів продукції (асортимент)	1,3	18	11	9
Ширина каналів реалізації	1,15	5	6	4
Ефективність маркетингової діяльності, балів	1,3	5	4	3
Розвиток соціальної інфраструктури, балів	1,25	5	5	4
Організаційна структура і менеджмент				
Чисельність працівників, осіб	1,1	234	192	127
Ділові якості менеджерів, балів	1,25	7	6	8
Система заохочення працівників, балів	1,15	5	6	4
Чисельність працівників, зайнятих у с.-г., осіб	1,2	210	174	111
Ефективність організаційної структури управління, балів	1,3	7	7	6
Фінанси				
Виручка від реалізації продукції та послуг, тис. грн	1,25	162766,0	102029,2	17615,9
Чистий прибуток, тис. грн	1,1	3032,0	2740,0	-146,9
Коефіцієнт автономії	1,2	0,880	0,505	0,496
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,15	2,349	2,237	4,660
Рівень рентабельності, %	1,2	24,39	23,2	-5,10
Норма прибутку, %	1,1	4,28	6,1	-0,86

Таким чином, ми спостерігаємо, що підприємства порівнюються за 4 функціональними блоками. Для кожного показника знаходять його найліпше значення з урахуванням коефіцієнта чутливості і проводять ранжирування

підприємства з визначенням відповідного місця. Для кожного підприємства знаходять суму місць отриманих у процесі ранжування, та трансформуємо суму місць у довжину вектора що створює квадрат потенціалу підприємства (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

Розрахунок вихідних даних для побудови квадратів потенціалів досліджуваних аграрних підприємств регіону

Функціональний блок	Підприємство		Конкурент 1		Конкурент 2	
	Сума місць	Довжина вектора	Сума місць	Довжина вектора	Сума місць	Довжина вектора
Виробництво, розподіл та збут продукції	8,2	68	13,2	18	10,7	43
Організаційна структура та менеджмент	8,5	65	9,6	54	11,85	31,5
Маркетинг	7,4	57,5	7,6	55	6,3	71,25
Фінанси	16,13	15,58	16,37	13,58	11,85	51,25

Отже, після розрахунку вихідних даних ми можемо побудувати квадрат потенціалу для усіх трьох підприємств та проаналізувати їх можливості, слабкі та сильні сторони (рис. 2.1).

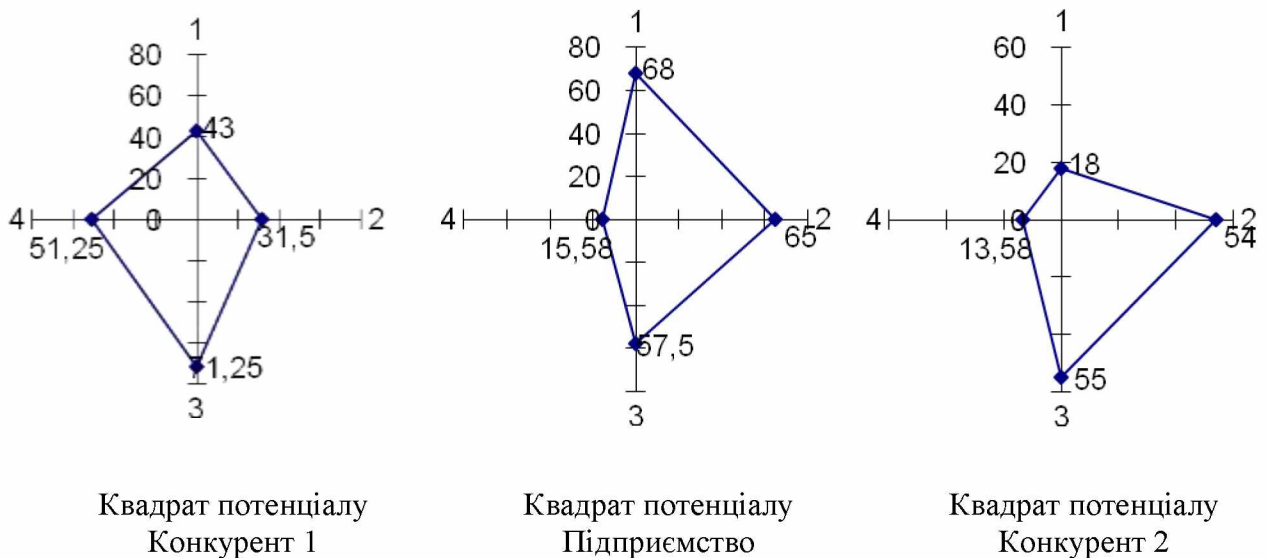


Рис. 2.1. Квадрати потенціалу досліджуваних підприємств регіону

Підприємство є лідером по виробничим та організаційним показникам потенціалу підприємства, оскільки воно має найбільшу площу посіву, а звідси більший валовий збір, найбільшу чисельність персоналу. Підприємство з кожним роком збільшує кількість працівників, витрачає гроші на їх навчання та кваліфікацію. Але при цьому, є не досить розвинутий маркетинговий потенціал, оскільки дуже мала кількість каналів реалізації продукції. Фінансовий стан підприємства порівнюючи з іншими конкурентами один із найсильніших, оскільки підприємство є прибутковим та рентабельним, але при покращенні усіх інших складових потенціалу (маркетингу, виробничої складової та організаційної) зміг би завоювати вагому частку ринку.

У Конкурента 1 найкраще розвинений маркетинговий потенціал, оскільки якість продукції підприємства відповідає усім вимогам, і підприємство має 5 постійних каналів збуту своєї продукції. Але навіть при усіх позитивних можливостях маркетингу, на підприємстві існує ще багато недоліків, адже зовсім відсутня реклама продукції. Підприємство реалізує м'ясну та молочну продукцію, але при цьому не має власної торгової марки.

Конкурент 2 є підприємством аутсайдером з трьох досліджуваних підприємств. Не дивлячись на те, що він має досить непогано розвинений потенціал організаційної структури та маркетингу, досить слабким є виробничий потенціал підприємства: найменші посівні площі, найменший валовий збір продукції, що і призводить до найслабшого виробничого потенціалу та фінансового стану підприємства. Підприємство збуває свою продукцію майже по собівартості, що і призводить до найслабшого фінансового потенціалу підприємства.

Висновки до розділу 2

1. Підприємство є одним з середніх за розмірами землі підприємств району – 3974 га. Розміри посівів сільськогосподарських культур та ріллі за останні 5 років збільшились на 30,6 %. Із сільськогосподарських угідь Полтавського району, площа підприємства складає майже 5 %. Вартість виробленої валової продукції у постійних цінах за досліджуваний період зросла на 65,8 %, у фактичних цінах – у 2,3 рази. Позитивним чинником є несуттєве зростання витрат на виробництво та реалізацію сільськогосподарської продукції підприємства за 2017-2021 рр. – на 10,4 %. У 2019 р. підприємство отримало 7,3 млн. грн збитку, у 2021 р. підприємство отримало – 37,2 млн. грн, за рахунок галузі рослинництва – 39 млн. грн, за рахунок реалізації продукції тваринництва – 1,8 млн. грн збитку. Найвищий рівень рентабельності – 32,7 % спостерігається за останній, 2021 р.

2. Собівартість аграрної продукції, що вироблюють у підприємстві за досліджуваний період зросла по усім видам продукції, окрім кукурудзи на зерно та приросту свиней. Ціни на аграрну продукцію, що реалізовували у підприємстві зросли більш рівномірно, аніж собівартість продукції. Найвищий рівень цінової конкурентоспроможності, серед продукції підприємства за досліджуваний період має соняшник – 65,5 % та кукурудза на зерно – 30,1 %. Не конкурентоспроможними за ціною приріст великої рогатої худоби та м'ясо свиней, молоко. Найбільше прибутку у розрахунку на 1 ц продукції забезпечує пшениця – 157,7 грн/ц, кукурудза на зерно – 123,7 грн/ц, соя – 154,6 грн/ц. Найвищий рівень рентабельності підприємства за досліджуваний період забезпечують також соняшник – 189,7 %, кукурудза на зерно – 43,1 %. Збитковим у 2021 р. було виробництва просту великої рогатої худоби та птиці, молоко.

3. Здійснений ABC-аналіз дозволяє виділяти групи товарів, які є для виробничого підприємства найважливішими, оскільки забезпечують значну частину товарообігу, отже, і більшу частину доходів. Група А –

найважливіша асортиментна група продукції, що забезпечує до 80% результату (кукурудза, соняшник, молоко); група В – середня за важливістю асортиментна група продукції, що дає 13-15% результату (пшениця, ячмінь, яловичина); група С – проблемна асортиментна група продукції, що приносить 7-5% результату (соя, свинина, гречка, птиця). Однак концентрація зусиль підприємства на виробництві товарів не означає, що асортиментні групи В і С можна не брати до уваги, адже в сукупності вони також дають виручку.

4. В агропромисловому комплексі окреме підприємство не є єдиним виробником продукції. В процесі своєї діяльності воно виступає учасником конкурентної боротьби за споживача. Застосування аналітичного методу оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств Полтавського району дає підстави визначити лідером на аграрному ринку ТОВ «Дукла», а його ринковим послідовником ПП «Альфа-капітал», на третьому місці – досліджуване підприємство. Лідером ринку аграрної продукції Полтавського району при застосуванні графічного методу оцінки конкурентоспроможності виступає ПП «Альфа-капітал», яке перемогло за показниками найвищих мільйонних прибутків, отриманих за останні роки. Підприємство є лідером по виробничим та організаційним показникам потенціалу підприємства, оскільки воно має найбільшу площу посіву, а звідси більший валовий збір, більшу кількість працівників.

5. Визначено рівень конкурентоспроможності підприємства відносно найбільших конкурентів регіону, що так само спеціалізуються на виробництві молока та продають його тим же переробним підприємствам (Конкурент 1 та Конкурент 2) оцінені основні показники забезпечення конкурентоспроможності підприємства та побудована карта позиціонування, яка показує, що проти Конкурент 2 підприємство має рівень конкурентоспроможності 43,10 %; проти Конкурент 1 Підприємство є конкурентоспроможним на рівні 5,39 %.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Шляхи зміцнення ринкової позиції підприємства у конкурентному середовищі

Процеси глобалізації бізнесу, характерні сучасної світової економіки, загострюють конкуренцію між компаніями. Тому виникає необхідність у структуруванні процесу конкурентного протистояння та у постійному оновленні методів конкурентної взаємодії. У умовах все більшого поширення набуває поведінковий підхід до аналізу конкурентної взаємодії. Даний підхід розглядає процес конкурентної взаємодії суб'єктів підприємництва між собою та із зовнішнім оточенням, при цьому не беруться до уваги найважливіші внутрішньофірмові показники, проте без акцентування уваги на них.

Кожне підприємство, вирішуючи завдання виживання та майбутнього розвитку, має вміло протистояти атакам з боку конкурентів, вчасно виявляти відповідні передумови та об'єктивно оцінювати свої можливості у конкурентній взаємодії. У зв'язку з цим потрібно кваліфіковано оцінювати поточне становище та перспективи бізнесу, вміти ідентифікувати та формулювати конкурентні переваги, завдяки підтримці та розвитку яких компанія зможе вистояти у конкурентній боротьбі та створить передумови для успішного розвитку.

Кожне підприємство має об'єктивне прагнення забезпечення найбільш вигідних позицій для взаємодії з різними представниками свого оточення. Вимірюючи силами з усіма своїми конкурентами, суб'єкти підприємницького бізнесу зрештою вирішують завдання конкурентного позиціонування. Їм необхідно придбати на ринку конкурентну позицію, що відповідає прагненням їхнього керівництва та власників, які, у свою чергу,

впливають із конкурентного цілепокладання. Визначивши конкурентну позицію, компанія зможе кваліфіковано оцінити існуюче становище та перспективи, дізнатися, наскільки успішно та ефективно вона здійснює конкурентну взаємодію.

Кожне підприємство має визначити займане ним конкурентну позицію задля:

- адекватної оцінки успішності конкурентної взаємодії та існуючого становища підприємства;
- придбання реальних важелів впливу ринку, застосування способів напрямного на оточення, включаючи створення дискомфорту і загроз представникам зовнішнього оточення, і навіть протидія зустрічним загрозам ззовні;
- закріплення у власних очах та в очах оточення поточного рівня своєї конкурентоспроможності порівняно з конкурентоспроможністю конкурентів та вироблення відповідних стратегій подальшої взаємодії;
- ефективної демонстрації зовнішнього оточення власних конкурентних переваг, приховування своїх конкурентних недоліків та виявлення недоліків суперників;
- визначення стратегічних завдань подальшого підвищення конкурентоспроможності.

Проблематика конкурентних позицій компанії дуже молода, тому єдиного та загально визнаного визначення ще не склалося. У вітчизняній та зарубіжній літературі поняття «конкурентна позиція» трактується по-різному. Вітчизняні фахівці в галузі економіки та менеджменту вважають за краще використовувати такі категорії, як «конкурентоспроможність», «конкурентні переваги». Ці терміни також широко застосовуються зарубіжними дослідниками. Проте слід звернути увагу, що поняття «конкурентна позиція» є показником успішності конкурентної взаємодії компанії. Більше того, використовуючи це поняття, можна оцінити перспективу успішності майбутніх конкурентних дій, що дозволяє чіткіше

обґрунтувати мотиваційну та цільову спрямованість стратегічних рішень керівництва компанії. У вітчизняній літературі поняття «конкурентна позиція» використовується лише останні кілька років. Конкурентна позиція кожного суб'єкта бізнесу завжди має відносний характер – вона виявляється у процесі зіставлення його дій із конкурентними діями його суперників.

Основна стратегічна мета Конкурент 1 – зміцнити свої позиції у нестабільний економічний період, розробити нові канали залучення клієнтів, підвищити кваліфікацію працівників.

Місія підприємства – задоволення потреб своїх клієнтів, реалізуючи комплексні рішення, серед яких:

- виробництво та постачання аграрної продукції;
- забезпечення якості та характеристик необхідної для клієнтів сировини.

Цінності підприємства:

- довгострокові партнерські відносини з клієнтами та постачальниками;
- постійне зниження витрат на виробництво, для підтримки високої конкурентоспроможності підприємства;
- розвиток дилерської мережі компанії, для знаходження потенційних клієнтів;
- переробка залишкових матеріалів, для підтримки екології.

Стратегічні завдання підприємства:

- переорієнтування на оптові замовлення;
- розробка корпоративного сайту Підприємство для отримання заявок через Інтернет;
- розвиток кадрового потенціалу.

Для досягнення цих цілей необхідно:

- підвищити рівень професіоналізму персоналу;
- розробити корпоративний сайт;
- підвищити ефективність реклами (рис. 3.1).

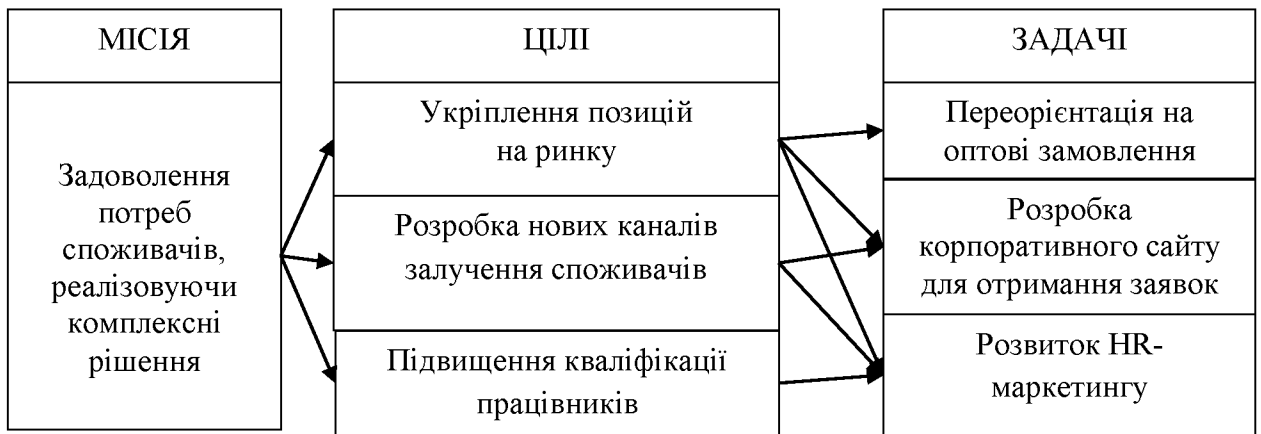


Рис. 3.1. Місія, стратегічні цілі та завдання підприємства

На основі мети, цінностей та завдань нами побудована бізнес-стратегія підприємства (рис. 3.2).

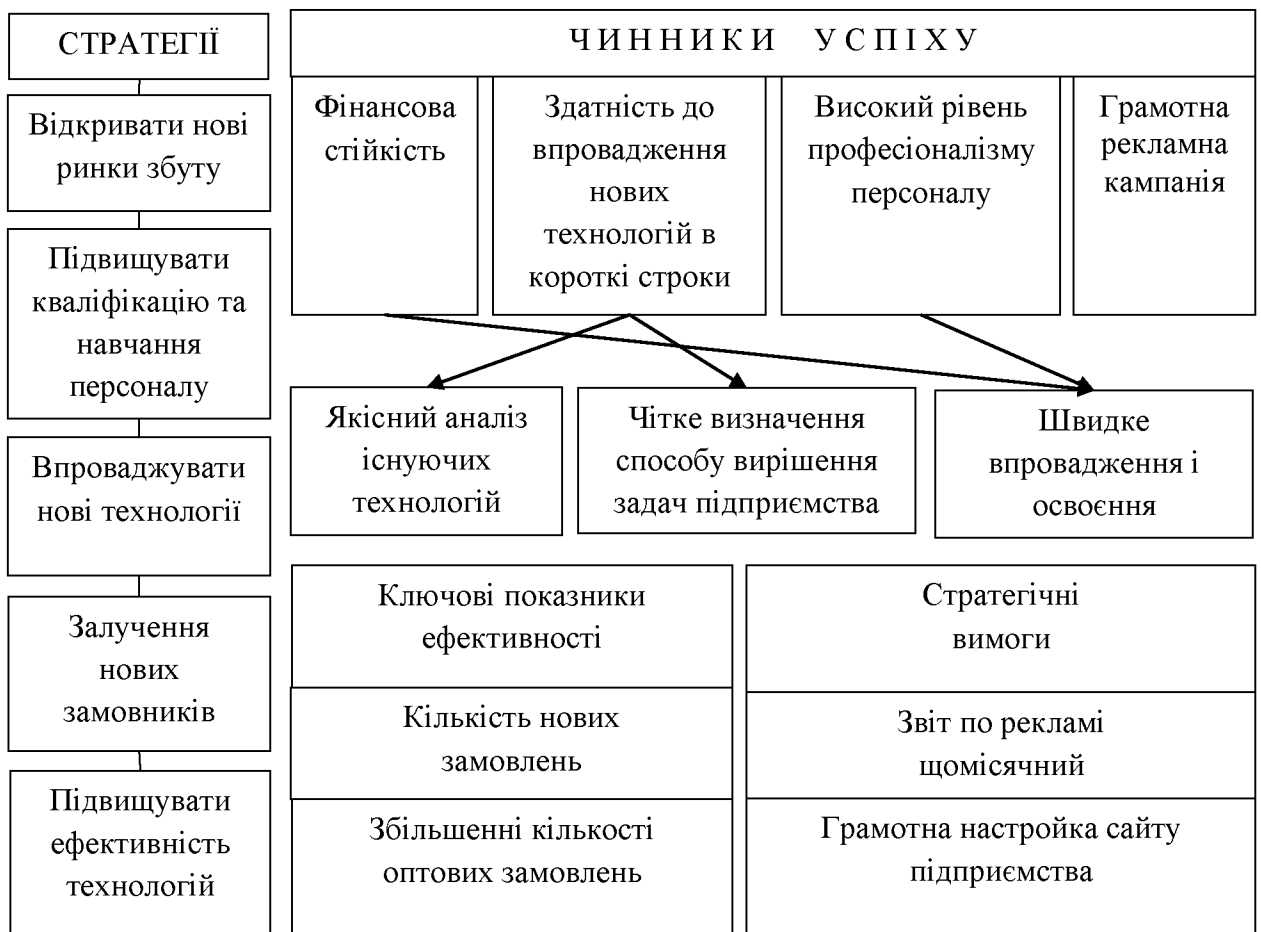


Рис. 3.2. Бізнес-стратегія підприємства

Модернізація аграрного виробництва із застосуванням сучасних енергоефективних, цифрових та smart-технологій – це ефективний важіль впливу на ведення бізнесу для аграріїв, який дозволить розширювати

виробництво продукції та отримувати більші прибутки. Виконуючи частину процесів з використанням «розумної» електроніки, можна зменшити витрати та збільшити прибуток. Одним із стратегічних завдань для підприємства є розробка сайту. У Полтаві є значна кількість пропозицій розробки сторінку, сайту, магазину (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Види пакетів та їх вартість, які можна замовити в м. Полтава

Назва пакету	Умови створення, вартість та підтримка
Пакет «Візитка»	<ul style="list-style-type: none"> - Сайт «Візитка» рекомендується невеликим підприємствам та приватним особам, які бажають мати Інтернет-представництво для викладу основної інформації про підприємство, продукції та послугах, контактних даних - Унікальний дизайн - До 10 сторінок з інформацією і фото - Система редагування змісту сайта користувачем - 50 мб хостинга - Вартість: від 200 \$
Пакет «Економ»	<ul style="list-style-type: none"> - Часто застосовується в якості промо-сайта для просування певного виду товару чи послуг. Також часто використовується в якості Інтернет-представництва невеликих підприємств. Сайт з унікальним дизайном містить розширену інформацію про підприємство, товарах та послугах, розділ новин підприємства, контактну інформацію – карту проїзду - Унікальний дизайн - До 20 сторінок з інформацією і фото - Стрічка новин - Система редагування новин і змісту сайта користувачем - 100 мб хостинга - Вартість: від 300 \$
Пакет «Стандарт»	<ul style="list-style-type: none"> - Найбільш оптимальний варіант для малого і середнього бізнесу. Містить докладну інформацію про фірму, стрічку новин фірми, каталог продуктів і послуг, карту проїзду, форму зворотного зв'язку з відвідувачами сайта, можлива установка форуму або гостьової книги. - Унікальний дизайн - До 50 сторінок з інформацією і фото - Стрічка новин, каталог, форум - Систему редагування змісту сайта користувачем - 200 мб хостинга - Вартість: від 500 \$
Пакет «Інтернет-магазин»	<ul style="list-style-type: none"> - Інтернет магазин призначений для продажу товарів та послуг із сайта, це вигідний спосіб організації торгівлі при мінімальних витратах. Інтернет магазин дозволяє: рекламувати і продавати через Інтернет товари і послуги в режимі 365 днів у році 7 днів у тиждень 24 години на добу - Унікальний складний дизайн - Систему редагування змісту сайта користувачем - Необхідні модулі під замовлення - 500 мб хостинга - Вартість: від 1000 \$

Статті та вартість повних затрат на програму реалізації і просування Web-сайту в середовищі Інтернет розрахований та наведений в табл. 3.2. Як бачимо, сума прогнозних капітальних вкладень та експлуатаційних витрат на програму реалізації і просування Web-сайту за рік становить 254 тис. грн.

Таблиця 3.2

Прогнозна вартість та статті повних витрат на програму реалізації і просування Web-сайту в середовищі Інтернет підприємства

Статті витрат	Сума, грн
Одноразові капітальні витрати	
інвестиції на первісний аналіз і планування	1000
вартість необхідного устаткування у виді Web-сайту та його підтримка	6500
вартість програмного забезпечення	4900
вкладення на організацію ліній зв'язку і супутнє устаткування	-
вартість допоміжного устаткування, наприклад, комп'ютерної техніки для відновлення інформації на Web-сайті, чи його дизайну для виконання функцій по забезпеченню працездатності Web-сайту	10100
інвестиції на підготовку і перепідготовку кадрів, у випадку якщо які-небудь функції по забезпеченню працездатності Web-сайту забезпечуються внутрішніми ресурсами підприємства	-
Всього	22500
Експлуатаційні витрати	
заробітна плата обслуговуючого персоналу	192000
витрати на допоміжні матеріали	8700
внески за доменне ім'я	-
орендна плата за канали зв'язку	2400
плата провайдеру послуг Інтернет за надання доступу до Web-сайту з Інтернет, за надання місця на власному сайті чи за обслуговування Web-сайту підприємства у випадку розміщення його в провайдера	2160
амортизаційні відрахування	180
додаткові витрати у випадку залучення сторонніх фірм для розвитку сайту, його дизайну, виконуваних функцій	-
витрати на проведення рекламної кампанії і т.д.	3600
Всього	231540
Всього повних витрат	254040

Проте отриманих даних ще недостатньо для зіставлення економічної ефективності витрат на проведення різноманітних рекламних заходів. Більш точно ефективність витрат на рекламу характеризує її рентабельність.

Оцінка ефективності реклами в Інтернет включає технічні, економічні, організаційні і деякі інші аспекти. На основі проведеної прогнозної калькуляції витрат на розробку та реалізацію Інтернет-реклами в

підприємстві нами розрахований прогнозний економічний та організаційний ефект від впровадження Інтернет реклами (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозні показники економічної ефективності впровадження реклами за допомогою Web-сайту в середовищі Інтернет підприємства

Показники економічної ефективності Web-сайту	Значення показника
Коефіцієнт ефективності різних входів на сайт	0,3
Коефіцієнт відвідуваності Web-сторінок сайту	0,8
Коефіцієнт ефективності баннерної реклами	0,73
Коефіцієнт ефективності перетворення відвідувачів сайту в покупців.	0,37
Кількість повторних відвідувань	0,56
Сумарні капітальні вкладення на проектування системи, на придбання необхідних складових і її реалізацію (К), тис. грн	22,5
Експлуатаційні витрати (С _e), тис. грн	231,5
Всього повних витрат, тис. грн	254,0
Приріст прибутку, за рахунок застосування Інтернет-реклами, %	5
Приріст прибутку, за рахунок застосування Інтернет-реклами, тис. грн	139,7
Рівень рентабельності обраного варіанта реклами діяльності підприємства на основі Web-сайту в середовищі Інтернет, %	54,9

Розраховані показники свідчать про доцільність застосування обраного напрямки реклами на підприємстві. За прогнозними показниками рівень рентабельності реклами становить 54,9 %, а сума економічного ефекту в перший рік становитиме майже 140 тис. грн. Крім зниження витрат на рекламу, присутність підприємства в Інтернет за допомогою Web-сайту може принести прибуток за рахунок підвищення іміджу торгової марки компанії, просування товарів фірми, залучення нових споживачів, додавання нового каналу поширення продукції, поліпшення сервісного обслуговування поточних і потенційних споживачів.

Таку можливість надає введення систем управління «розумна ферма» та «розумний фермер», за допомогою яких можна налаштувати автоматизоване виробництво АПК (тваринництво та рослинництво для підприємства), GPS-моніторинг та навігація, робототехніка (дрони, доїльні апарати), новітня велика техніка, інноваційні рішення в селекції та харчовій промисловості (як наслідок – розширення асортименту готової продукції, яка

виробляється), smart-логістика, smart пакувальні технології, енергоефективні технології, технології blockchain та bigdata.

Рівень впровадження агроінновацій в Україні стрімко зростає протягом останніх років та є ті, що не потребують значних грошових інвестицій та які пропонуємо для підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Інноваційні технології для підприємства

Технологія	Характеристика
Ферми онлайн	Модернізація та оптимізація роботи агрокомпаній: поява нових інструментів моніторингу всіх етапів виробництва продуктів харчування в режимі реального часу, а також нових інструментів комунікації зі споживачами.
Молочне стадо корів	Платформа BovControl надає тваринництву доступ до інформації про корів: молоко, м'ясо, генетику, рух, вагу та загальні показники здоров'я. Нашийники з GPS, RFID і біометричними даними передають біологічну інформацію про здоров'я худоби в режимі реального часу
ІТ-рішення з контролю за станом екосистеми ферм	Спеціальні IoT-гаджети і хмарні платформи компанії Edyn вибудовують мережу з датчиків, які безперервно збирають дані з полів. За допомогою мобільного додатку суб'єкт господарювання може отримати доступ до даних, які зберігаються і обробляються в хмарі.
Мобільні додатки з управління господарством	Проект Soft.Farm недавно вивів на ринок систему Soft.Farm Eye – мобільний додаток для обстеження стану посівів: фотографії рослин робляться на смартфон, рослинам автоматично присвоюються GPS-координати. Згодом в розпорядженні у підприємця з'являється наочна фотогалерея стану посівів і їх змін.
Додаток Польовий журнал	Спеціалізований органайзер, у базовій версії якого містяться такі функції, як GPS-визначення меж полів і відстеження стану оброблених площ.
Підключені трактори	Великий світовий виробник сільськогосподарської техніки John Deere будує підключений парк сільськогосподарської техніки, яким можна керувати дистанційно. Геолокаційні сервіси, хмарне програмне забезпечення і набір різноманітних сенсорів надають можливість тракторам удобрювати ґрунт на певній глибині, автоматизувати густоту посівів на основі родючості ґрунту, а також вимірювати показники врожайності в реальному часі.
Дрони	В українському сільському господарстві швидко зростає популярність дронів. Упарати українського проекту Drone.ua вже обробили близько 1,5 млн га сільгоспземель. З них приблизно на 100 000 га дрони застосовуються регулярно. Це дає можливість бізнесменам заощаджувати близько \$ 28 з розрахунку на кожен гектар землі. При цьому використання безпілота обходиться всього в \$ 2-4 на рік. За допомогою фотозйомки дрони, допомагають вивчати стан посівів. Команда Крау Protection створила безпілота, який взмозі обробляти урожай пестицидами. Він летить над полем на висоті в один метр і може самостійно обходити перешкоди. Таке розпорощення дозволяє на 70% зменшити кількість використовуваних хімікатів.

Незважаючи на досить велику кількість стартапів в українському аграрному секторі, наше сільське господарство поки що важко назвати інноваційним: рішеннями IoT в Україні користуються максимум 3% компаній, що працюють в аграрному секторі. Сучасна економічна ситуація змушує аграрний сектор з найбільшою ефективністю використовувати свій ресурсний потенціал. Підвищення рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства потребує розробки відповідних заходів управління, які б стосувалися усіх сфер діяльності та надають конкурентні переваги на ринку (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Основні напрямки удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства та підвищення її рівня

Аспекти	Характеристика
Виробництво	
Якість продукції	<ul style="list-style-type: none"> - використання високоврожайних сортів культур; - внесенням оптимальних доз мінеральних добрив; - оптимізація кормового раціону тварин
Забезпеченість ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація структури посівних площ; - підтримання основних засобів у придатному для експлуатації стану
Маркетинг	
Дослідження і прогноз ринку	<ul style="list-style-type: none"> - дослідження факторів макросередовища та виявлення їх впливу на діяльність підприємства - впровадження Інтернет-реклами
Ціноутворення	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення отримання максимального прибутку шляхом забезпечення запланованого обсягу продаж, максимізації обсягів реалізації продукції; - забезпечення стабілізації цін на конкуруючі види продукції
Фінанси	
Фінансовий стан підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - встановлення слабких і сильних сторін фінансової діяльності підприємства; - виявлення резервів росту ефективності використання виробничого потенціалу; - розробка конкретних заходів підвищення якості фінансової роботи
Кадрове забезпечення	
Характер організаційних цінностей	<ul style="list-style-type: none"> - відповідність внутрішньої культури вимогам зовнішнього середовища і стратегії підприємства; - удосконалення організаційної культури, орієнтованої на оптимальний результат
Комунікації та процедури	<ul style="list-style-type: none"> - формування доброзичливої атмосфери на всіх рівнях; встановлення контакту з працівниками; - інформування; - усунення стресових факторів

Отже, конкурентна позиція – це місце та розташування підприємства щодо конкурентів. Вся складність полягає у визначенні параметрів, якими слід проводити відносне порівняння. Існує велика різноманітність запропонованих параметрів. Однак насамперед необхідно, узагальнивши існуючі думки, синтезувати визначення конкурентної позиції, як єдине правильне. Таким чином, конкурентна позиція підприємства – це становище компанії, що фіксується в певний момент часу щодо її конкурентів. Вона формується у процесі здійснення суб'єктом підприємництва конкурентних процесів (впливів на конкурентів та його протидії), під час яких відбувається реалізація потенціалу конкурентоспроможності цієї компанії. Придбання конкурентної позиції компанією впливає на зміну рівня, і навіть можливості реалізації конкурентоспроможності наступних конкурентних дій.

Будучи відносною величиною, конкурентну позицію завжди можна порівняти і кількісно, і якісно. З визначення конкурентної позиції впливає визначення конкурентного позиціонування. Конкурентне позиціонування – це сукупність конкурентних дій, спрямованих на зміну або утримання конкурентної позиції. Найчастіше конкурентну позицію визначають лише порівняння розмірів частки ринку компаній, що, безумовно, є неправильним. Звичайно, частка ринку є значним показником, але не єдиним.

Аналізуючи існуючі методики визначення конкурентної позиції бізнесу, можемо згадати про *due diligence*. Лише кілька років тому в нашій країні цей термін, що тепер став модним, був відомий обмеженому колу осіб, а саме міжнародним юристам, фінансовим консультантам, інвестиційним банкірам та аналітикам. У подальшому формування фінансового ринку, прихід великих іноземних інвесторів на український ринок, збільшення угод зі злиття та поглинання компаній призвели до того, що термін *due diligence* набув більш широкого поширення.

Поняття *due diligence* виникло у США, найчастіше під *due diligence* розуміють перевірку чи експертизу компанії. Основна мета *due diligence* – допомогти покупцеві чи інвестору з'ясувати все найважливіше та суттєве

щодо бізнесу чи компанії, яку він має намір придбати або до якої він збирається вкласти гроші, перед таким планованим придбанням чи вкладенням коштів. У цьому випадку також важливо з'ясувати слабкі та сильні сторони досліджуваних компанії чи бізнесу, оцінити можливі ризики, виявити будь-які проблемні питання, які можуть перешкодити угоді тощо. Інформація, отримана під час due diligence, може вплинути різні умови угоди, наприклад, її структуру, ціну, час проведення та інших.

Таким чином, due diligence проводиться для того, щоб оцінити «життєздатність» і вигідність угоди, що планується, потенційні ризики, пов'язані зі здійсненням угоди, а також наслідки реалізації таких ризиків. Due diligence ґрунтується на вивченні фактичних даних, документів, інформації, законодавства та проводиться з метою винесення об'єктивного висновку про справжній стан справ.

Для визначення конкурентної позиції можна проводити due diligence як завгодно часто, але такий всебічний аналіз буде високовитратним. До того ж, якщо компанія-ініціатор готова надати різну, найінтимнішу інформацію про свою діяльність, то зібрати таку інформацію про конкурентів, навіть за допомогою експертів, буде дуже складно, а швидше за все – неможливо. При всій своїй глибині, точності та всебічності цей метод практично неможливо використовувати для побудови карти конкурентних позицій компанії. Таким чином, слід констатувати відсутність системного підходу до визначення конкурентних позицій компаній, реалізація якого збагатила б сучасну теорію конкуренції та дозволила б прагматичному підприємницькому співтовариству раціоналізувати свою діяльність. Тому, вочевидь наявна необхідність та перспективність досліджень у цьому напрямку.

3.2. Перспективи впровадження стратегії диверсифікації виробництва в підприємстві

Умови економіки України, що постійно змінюються, гостро позначили перед регіонами держави проблему соціально-економічного розвитку сільських територій. Важливість цього питання в тому, що економічно стійкі та соціально розвинені сільські території – гарант стабільності, незалежності та продовольчої безпеки держави. Забезпечення сталого розвитку сільських територій є одним із пріоритетних завдань соціально-економічних перетворень у нашій країні на етапі вдосконалення системи господарювання, що склалася.

Функціонування сільськогосподарських підприємств в умовах ринку загострює конкуренцію, що призводить до скорочення зайнятості трудових ресурсів, зниження доходів, рівня та якості життя, відтоку працездатного населення із сільської місцевості. Запобігти масовому безробіттю допоможе розвиток нових видів підприємницької діяльності. Одним із найважливіших напрямів розвитку економіки сільських територій України є стратегія диверсифікації, яка передбачає доповнення традиційних галузей спеціалізації новими галузями.

Диверсифікація в сільському господарстві охоплює широкий спектр можливостей, варіюючи від обмеженого входу в нову сферу виробництва всередині однієї галузі (горизонтальна, споріднена диверсифікація) до вторгнення в її сферу діяльності інших галузей, так звана конгломератна, неспоріднена диверсифікація. Сільськогосподарська діяльність може зрощуватися з промисловою переробкою й у разі має місце вертикальна диверсифікація. І нарешті, у сільському господарстві розвиваються нові галузі та види діяльності, не пов'язані з основним її профілем: наприклад, виробництво біопалива тощо.

Отже, диверсифікація може бути пов'язана і незв'язана, споріднена та неспоріднена. Між ними існують як подібність, так і відмінності. Пов'язана

диверсифікація має місце у тому випадку, якщо поруч із продукцією рослинництва виробляється продукція тваринництва. вони безпосередньо відносяться до сільського господарства. однак їх приналежність до однієї галузі відповідно до загального класифікатора видів діяльності (КВЕД) не дозволяє ототожнювати пов'язану та споріднену диверсифікацію.

Споріднена диверсифікація ґрунтується на розширенні виробництва однієї груп сільгосппродукції, розвитку різних функцій маркетингу, постачання або бізнесу. вона може мати характер продуктів х чи процесних змін. У сільськогосподарському виробництві рівень спорідненої диверсифікації можна виміряти всередині однієї групи культур або тварин, а також окремо з рослинництва та тваринництва.

Якщо сільгосппідприємство виробляє рослинницьку і тваринницьку продукцію, то цьому випадку має місце пов'язана, але неспоріднена форма диверсифікації. Реалізація пов'язаної диверсифікації складає основі горизонтальної і вертикальної інтеграції. При горизонтальній інтеграції ресурси спрямовуються на розширення виробництва споріднених і подібних за технологією видів продукції, тому розвиватиметься родинна диверсифікація та поглиблюватиметься спеціалізація виробництва. При вертикальній інтеграції пов'язана диверсифікація проявляється на основі розширення діяльності з метою контролю за виробництвом, переробкою та торгівлею по всьому агропродовольчому ланцюжку.

Необхідне створення нових та вдосконалення існуючих механізмів відновлення, інноваційного розвитку та підвищення ефективності вітчизняного сільського господарства, економічно ефективної взаємодії між сільгосптоваровиробниками, переробниками, оптовими продавцями та роздрібними мережами. Це можна забезпечити як удосконаленням існуючих галузей, так і організацією виробництва нових видів продукції, що користується попитом на ринку, виходячи з потреб переробників та роздрібних мереж. Однак при ухваленні рішення про диверсифікацію

виробництва у сільськогосподарських організаціях слід враховувати низку важливих особливостей самої галузі:

- земля виступає як засіб виробництва та є єдиним абсолютно обмеженим ресурсом;
- виробництво розосереджено на великій території;
- розбіжність у часі робочого та виробничого періодів;
- тісний зв'язок між біологічними, технологічними та економічними процесами та ін.

У зовнішньому середовищі підприємства, що динамічно розвивається, характеризується як позитивними, так і негативними змінами, саме диверсифікація його основної діяльності забезпечує настільки необхідну гнучкість, тобто здатність підприємства швидко і ефективно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

При цьому напрями диверсифікації основної діяльності мають бути всебічно вивчені та економічно обґрунтовані з урахуванням виконаних коректних середньо- та довгострокових прогнозів розвитку відповідних галузей економіки. Розробка та реалізація стратегії та програм диверсифікації основної діяльності підприємства доцільні у таких випадках:

- суттєвого зниження потенціалу ринку вже виробленої підприємством продукції;
- погіршення цінової кон'юнктури над ринком вже виробленої продукції;
- поява нових перспективних можливостей для господарської діяльності підприємства в нових для нього галузях економіки та ін. у можлива повна або часткова вертикально пов'язана диверсифікація.

Досягти вертикально пов'язаної диверсифікації не більше одного підприємства дуже складно. Виробничі та фінансові напрями диверсифікації становлять органічну єдність. У цьому контексті, використовуючи інтегрований підхід, пропонується методика визначення рівня диверсифікації у сфері виробництва та кредитного обслуговування.

При розробці та обґрунтуванні стратегії та програм диверсифікації основної діяльності підприємства беруться до уваги такі критерії:

- поточна та прогнозна інвестиційна привабливість нової галузі;
- наявність бар'єрів, можливості їх подолання та розмір витрат на входження підприємства в нову галузь економіки;
- розмір капітальних вкладень в організацію виробництва нової продукції;
- величина потенційної рентабельності виробництва та реалізації нового виду продукції;
- наявність додаткових переваг від диверсифікації виробництва (наприклад, ефекту синергії, що передбачає отримання додаткових вигод від поєднання різних видів діяльності в одному підприємстві).

Стратегія та програми диверсифікації основної діяльності в сільському господарстві мають особливо високе значення, оскільки сільське господарство – це одна з найбільш ризикових галузей економіки через велику залежність кінцевих результатів діяльності від погодних умов року, здоров'я тварин, урожайності сільськогосподарських культур тощо.

Для підприємства пропонуємо закупити устаткування для пастеризації і розфасовки молока в пакети, виробництва йогурту і кефіру. Загальна вартість устаткування з врахуванням доставки і установки складе 1,57 млн. грн (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Витрати на придбання, монтаж і пусконаладжувальні роботи
устаткування підприємства**

Статті витрат	Тривалість виконання робіт, днів	Вартість робіт		
		сума, тис. грн	курс НБУ грн/дол.	сума, тис. дол.
Придбання виробничого устаткування	7	1092	40	28
Монтаж і пусконаладжувальні роботи	20	156	40	4
Автомобільний транспорт	25	320	40	8
Разом	x	1568	x	40

Комплект устаткування призначений для вироблення пастеризованого молока, кисломолочних продуктів: кефіру, йогурту, а також для їх пастеризації і упаковки. Технічна характеристика комплексу: продуктивність – 7000 кг за зміну: у тому числі: пастеризоване молоко – 4000 кг; кефір – 2000 кг; йогурт – 500 кг. Встановлена потужність – 60 кВт, обслуговуючий персонал – 3 особи.

З метою зменшення витрат на будівництво нового цеху, пропонується використовувати приміщення, в якому знаходилась колишня кантора та де є водо- та теплопостачання, електрична мережа. Витрати на придбання, монтаж і пусконаладжувальні роботи устаткування складуть 1,3 млн. грн. Відповідно до наявності поголів'я корів, їх продуктивності та, відповідно, обсягів виробництва молока, об'єм продажу молочної продукції, переробленої у даному цеху, на майбутній період (до 2026 р.) складе: 6668 т пастеризованого молока, 1012 т йогурту і 2267 т кефіру (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Прогноз обсягів продаж молочної продукції підприємства, т

Показники	Роки				Всього за 2023-2026 рр.
	2023	2024	2025	2026	
Пастеризоване молоко	1618	1650	1683	1717	6668
у т.ч.: гуртова торгівля	1132	1155	1178	1202	4668
роздрібна	485	495	505	515	2000
Йогурт	150	228	285	350	1012
у т.ч.: гуртова торгівля	105	107	109	111	433
роздрібна	45	68	85	105	304
Кефір	550	561	572	584	2267
у т.ч.: гуртова торгівля	385	393	401	409	1587
роздрібна	165	168	172	175	680

Відповідно до підвищення цін на електроенергію, бензин, воду, ремонт та обслуговування обладнання протягом прогнозного періоду, нами передбачений ріст цін і на види продукції, що виробляється. Ціна на пастеризоване молоко до 2022 р. зросте в межах 26-41%, на йогурт – на 29-60%, кефір – на 67-120% залежно від виду торгівлі (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Прогноз зміни цін на молочну продукцію підприємства, тис. грн за т

Найменування продукту	Роки				2026 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	2026	
Пастеризоване молоко					
Оптова торгівля	15,5	18,3	19,9	21,8	140,9
Роздрібна	27,0	28,4	31,5	33,91	125,6
Йогурт					
Оптова торгівля	40,0	52,3	58,2	58,1	160,0
Роздрібна	45,0	48,9	52,4	64,0	128,6
Кефір					
Оптова торгівля	27,5	44,5	50,8	60,5	220,0
Роздрібна	37,5	44,8	52,9	62,2	166,7

Відповідно до обсягів виробництва, нами розрахована сума постійних і змінних витрат. Оскільки процес переробки молока здійснюється в одну зміну одним і тим же працівником, то постійні витрати доцільно підрахувати окремо. При переробці молока у кефір і йогурт використовується різна рецептура, тому і витрати на добавки і змінену технологію будуть дещо відрізнятися (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Прогноз суми змінних витрат за видами молочної продукції підприємства, тис. грн

Найменування витрат	Роки				2026 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	2026	
На пастеризацію молока	14463,0	13951,0	14196,0	16773,1	116,0
На упаковку молока	6720,5	6483,0	6597,5	7469,5	111,1
Разом:	21183,5	20434,0	20793,5	24242,6	114,4
На приготування йогурту	1092,0	1419,5	1775,0	2096,6	192,0
На добавки	510,0	666,0	832,5	921,6	180,7
На упаковку	209,5	272,5	341,0	335,6	160,2
Разом	1811,5	2358,0	2948,5	3353,8	185,1
На приготування кефіру	4368,0	5678,5	8526,5	9733,5	222,8
На добавки	2230,0	2899,0	3624,0	3654,7	163,9
На упаковку	200,0	260,0	325,0	312,0	156,0
Разом	6798,0	8837,5	12475,5	13700,2	201,5
На електроенергію	800,0	832,0	1040,0	1280,0	160,0
Всього	30593,0	32461,5	37257,5	42576,7	139,2
Постійні витрати – всього	1260,0	1530,0	1905,0	2136,0	169,5
Змінні та постійні витрати – всього	31853,0	33991,5	39162,5	44712,7	140,4

В умовах ринкових відносин перш ніж організувати виробництво того чи іншого виду продукції або диверсифікацію виробництва, доцільно здійснювати розрахунки визначення обсягу виробництва при якому досягається беззбитковість. Точка беззбитковості виробництва молока пастеризованого складає 399 т при загальній сумі постійних матеріально-грошових витрат у розмірі 1260 тис. грн та змінних витрат на одиницю продукції у розмірі 13,1 грн та ціні 16,3 грн за тонну. Точка беззбитковості виробництва йогурту складає 70,3 т при загальній сумі витрат у розмірі 1260 тис. грн та змінних витрат на одиницю продукції у розмірі 12,1 грн (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Визначення обсягів виробництва молочної продукції для досягнення беззбитковості підприємства

Показники	Пастеризоване молоко	Йогурт	Кефір
Змінні матеріально-грошові витрати на одиницю продукції, тис. грн	13,1	12,1	12,4
Середня ціна реалізації одиниці продукції, тис. грн/т	16,3	30,0	17,5
Кількість продукції, т	1617,8	150,0	550,0
Постійні матеріально-грошові витрати, тис. грн	1260,0	1260,0	1260,0
Точка беззбитковості виробництва продукції, т	399,2	70,3	245,1

Із загальної суми необхідних коштів для закупівлі устаткування і транспорту, розробки проекту і підготовки приміщення – 1,3 млн. грн, передбачено використання власних засобів на суму 946,5 тис. грн і 353,5 грн. – залучених засобів (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Прогнозний розрахунок сум погашення кредиту і виплати відсотків за кредит підприємства, тис. грн

Показники	2023	2024	2025	2026	Всього
Залучені засоби	353,5	-	-	-	353,5
Погашення кредиту	-	117,83	117,83	117,84	353,5
Залишок кредиту	-	235,67	117,84	-	-
Відсотки за кредит (20%)	-	70,7	47,134	23,568	141,402
Всього виплат за кредит	-	188,53	164,964	141,408	494,902

Реалізовані на сільських територіях процеси диверсифікації сприяють, з одного боку, вирішення проблеми раціонального використання їх ресурсів та залучення у виробничий оборот, а з іншого боку – націлені на ефективний розподіл ресурсів між альтернативними варіантами використання.

Інакше кажучи, перехід від односторонньої структури сільської економіки до багатопрофільного господарства передбачає освоєння нових видів діяльності, раціональне використання наявних ресурсів, завдяки чому диверсифіковані сільські території загалом виявляються стійкішими, конкурентоспроможними проти іншими. У зв'язку з цим, на нашу думку, виникає необхідність у визначенні ролі виробничо-економічного та в цілому ресурсного потенціалу сільських територій, на яких реалізуються процеси диверсифікації, з метою вироблення пріоритетних напрямів розвитку економіки та соціальної сфери сільських територій, а головне – забезпечення досягнення високого рівня та якості життя сільських жителів.

Погашення залучених засобів повинне здійснюватися відповідно до плану погашення кредиту і виплат відсотків за кредит відповідно до договору. Кінцевим етапом є розрахунок економічної ефективності виробництва і реалізації переробленого молока (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Прогноз показників економічної ефективності переробки молока підприємства

Показники	Роки				2026 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	2026	
Виручка від реалізації переробленого молока, тис. грн	35616,9	42551,8	51627,0	59517,6	167,1
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	31853,0	33991,5	39162,5	44712,7	140,4
Валовий прибуток, тис. грн	3763,9	8560,3	12464,5	14804,9	393,3
Погашення кредиту, тис. грн	0,0	117,8	117,8	117,8	x
Відсотки за кредит, тис. грн	0,0	70,7	47,1	23,6	x
Чистий прибуток, тис. грн	3763,9	8371,8	12299,5	14663,5	389,6
Рівень рентабельності, %	11,8	24,6	31,4	32,8	x

Виконані розрахунки свідчать про те, що господарство від реалізації пастеризованого молока, йогурту, кефіру з року в рік одержуватиме все більше прибутку, а рівень їх рентабельності істотно підвищиться до 32,8 %.

Розглянувши й порівнявши можливості із сильними сторонами господарства, дійдемо висновку, що за даних умов для Підприємство буде вигідно організувати цілорічну торгівлю через склад-магазин на оптовому ринку, причому наявність спеціалізованих холодильників позитивно позначиться на якості продукції за умови довгострокової реалізації. Крім цього, буде представлена продукція з різним видом доробки, розрахована для декількох груп споживачів залежно від їхнього бажання платити додаткову суму за продукцію. Спираючись на сильні сторони підприємства, можна знижувати загрози, застосовуючи гнучку цінову політику для боротьби з небажаними конкурентами. Основною зі слабких сторін для реалізації можливостей може бути відсутність торговельної марки. Основною загрозою, збільшеною слабкими сторонами для підприємства, буде відсутність системи гарантованого збуту нестандартної продукції, яка з'являється внаслідок поганих погодних умов.

Стратегії диверсифікації виробництва також дозволяє удосконалювати процеси кооперації та інтеграції, що у свою чергу забезпечує ефективніше використання інтелектуальних, інформаційних, матеріальних, фінансових, управлінських та інших ресурсів у галузі. Все це дозволяє підвищувати ефективність виробництва сільськогосподарської продукції, інвестиційну привабливість галузі, обсяги інвестування у науково-дослідні та конструкторські роботи, конкурентоспроможність продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, що сприяє значному розвитку вітчизняного сільського господарства.

Висновки до розділу 3

1. З метою зайняття лідируючих позицій в конкурентному середовищі, забезпечення якнайшвидшого розподілу сільськогосподарської продукції підприємства необхідно вдосконалювати управління маркетинговою діяльністю. Одним із основних елементів системи маркетингу є рекламна діяльність, тому пропонуємо ввести посаду маркетолога та здійснити розробку веб-сайту підприємства. Сума прогнозних капітальних вкладень та експлуатаційних витрат на програму реалізації і просування Web-сайту за рік становить 254 тис. грн, а розраховані показники свідчать про доцільність застосування обраного напрямку реклами на підприємстві. За прогнозними показниками рівень рентабельності реклами становить 54,9 %, а сума економічного ефекту становитиме майже 140 тис. грн.

2. Для сільськогосподарських підприємств середніх і невеликих розмірів практично неможливо створити власну маркетингову службу через відносно високі витрати, що може привести до неконкурентоспроможними продукції. Це переконує в доцільності створення єдиної маркетингової служби на рівні регіону. Маркетингова служба може бути створена на кооперативній основі сільськогосподарськими підприємствами регіону. На початку служба може займатися одним-двома видами продукції, реалізація яких має складності, не знаходить збуту в громаді, або ціни не відповідають реальній вартості. У завдання служби можуть увійти: аналіз і пошук сегментів ринку за межами регіону, аналіз попиту, вимог покупців до якості, товарного вигляду продукції, укладення договорів на її продаж.

3. Пропонуємо розробити та впроваджувати стратегію диверсифікації, що може бути забезпечена як оптимальним поєднанням галузей, так і виробництвом нових видів продукції шляхом організації на підприємстві цехів із переробки частини або всієї товарної сільськогосподарської продукції. Це дозволяє використовувати матеріальні, фінансові і трудові ресурси не для виробництва додаткового об'єму продукції, а направити їх на

збереження вже виробленої продукції, реалізувати її вже в готовому для вживання вигляді без жодних посередників. Для підприємства пропонуємо закупити устаткування для пастеризації і розфасовки молока в пакети, виробництва йогурту і кефіру. Виконані розрахунки свідчать про те, що господарство від реалізації пастеризованого молока, йогурту, кефіру з року в рік одержуватиме все більше прибутку, а рівень їх рентабельності істотно підвищиться до 32,8 %.

4. Модернізація українського сільського господарства із застосуванням сучасних енергоефективних, цифрових та розумних технологій допоможе аграріям ефективніше вести бізнес, розширити виробництво продукції з доданою вартістю та збільшити величину прибутку. Для застосування в підприємстві визначено такі інноваційні технології: додатки «ферми онлайн», IT-рішення з контролю за станом екосистеми ферм, мобільні додатки з управління господарством, дрони та підключені трактори.

5. Підприємство є достатньо забезпеченим основними та оборотними фондами, яких вистачає для його функціонування та отримання доходу. Але для забезпечення конкурентних переваг варто впроваджувати нові технології в господарстві, використовувати нові сорти рослин та породи тварин, що дасть змогу виготовляти конкурентоспроможну продукцію. Використовуючи інноваційні технології та методи обробки великих даних, сучасний підприємець може навіть на відстані відстежувати та контролювати все, що відбувається в його господарстві. Зараз планування майбутнього є надзвичайно важливим з урахуванням вимог до забезпечення процесу безперервного господарювання. У таких створених умовах підприємство може максимально використовувати потенціал оборотного капіталу, що запобігає дефіциту грошових коштів. Є необхідність в більш частому перегляді фінансових планів та їх адаптація до актуальних умов, що надасть певну стабільність процесу діяльності. Ефективному апарату управління варто удосконалювати навички керування бізнесом у будь-яких умовах і швидко реагувати на зміни.

ВИСНОВКИ

1. Підприємство є одним з середніх за розмірами землі підприємств району – 3974 га. Розміри посівів сільськогосподарських культур та ріллі за останні 5 років збільшились на 30,6 %. Із сільськогосподарських угідь Полтавського району, площа Підприємство складає майже 5 %. Вартість виробленої валової продукції у постійних цінах за досліджуваний період зросла на 65,8 %, у фактичних цінах – у 2,3 рази. Позитивним чинником є несуттєве зростання витрат на виробництво та реалізацію сільськогосподарської продукції підприємства за 2017-2021 рр. – на 10,4 %. У 2019 р. підприємство отримало 7,3 млн. грн збитку, у 2021 р. підприємство отримало – 37,2 млн. грн, за рахунок галузі рослинництва – 39 млн. грн, за рахунок реалізації продукції тваринництва – 1,8 млн. грн збитку. Найвищий рівень рентабельності – 32,7 % спостерігається за останній, 2021 р.

2. Собівартість аграрної продукції, що вироблюють у підприємстві за досліджуваний період зросла по усім видам продукції, окрім кукурудзи на зерно та приросту свиней. Ціни на аграрну продукцію, що реалізовували у підприємстві зросли більш рівномірно, аніж собівартість продукції. Найвищий рівень цінової конкурентоспроможності, серед продукції підприємства за досліджуваний період має соняшник – 65,5 % та кукурудза на зерно – 30,1 %. Не конкурентоспроможними за ціною приріст великої рогатої худоби та м'ясо свиней, молоко. Найбільше прибутку у розрахунку на 1 ц продукції забезпечує пшениця – 157,7 грн/ц, кукурудза на зерно – 123,7 грн/ц, соя – 154,6 грн/ц. Найвищий рівень рентабельності підприємства за досліджуваний період забезпечують також соняшник – 189,7 %, кукурудза на зерно – 43,1 %. Збитковим у 2021 р. було виробництва просту великої рогатої худоби та птиці, молоко.

3. Здійснений ABC-аналіз дозволяє виділяти групи товарів, які є для виробничого підприємства найважливішими, оскільки забезпечують значну частину товарообігу, отже, і більшу частину доходів. Група А –

найважливіша асортиментна група продукції, що забезпечує до 80% результату (кукурудза, соняшник, молоко); група В – середня за важливістю асортиментна група продукції, що дає 13-15% результату (пшениця, ячмінь, яловичина); група С – проблемна асортиментна група продукції, що приносить 7-5% результату (соя, свинина, гречка, птиця). Однак концентрація зусиль підприємства на виробництві товарів не означає, що асортиментні групи В і С можна не брати до уваги, адже в сукупності вони також дають виручку.

4. В агропромисловому комплексі окреме підприємство не є єдиним виробником продукції. В процесі своєї діяльності воно виступає учасником конкурентної боротьби за споживача. Застосування аналітичного методу оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств Полтавського району дає підстави визначити лідером на аграрному ринку ТОВ «Дукла», а його ринковим послідовником ПП «Альфа-капітал», на третьому місці – Підприємство. Лідером ринку аграрної продукції Полтавського району при застосуванні графічного методу оцінки конкурентоспроможності виступає ПП «Альфа-капітал», яке перемогло за показниками найвищих мільйонних прибутків, отриманих за останні роки. Підприємство є лідером по виробничим та організаційним показникам потенціалу підприємства, оскільки воно має найбільшу площу посіву, а звідси більший валовий збір, більшу кількість працівників.

5. Визначено рівень конкурентоспроможності підприємства відносно найбільших конкурентів регіону, що так само спеціалізуються на виробництві молока та продають його тим же переробним підприємствам (Конкурент 1 та Конкурент 2) оцінені основні показники забезпечення конкурентоспроможності підприємства та побудована карта позиціонування, яка показує, що проти Конкурент 2 підприємство має рівень конкурентоспроможності 43,10 %; проти Конкурента 1, досліджуване підприємство є конкурентоспроможним на рівні 5,39 %.

6. З метою зайняття лідируючих позицій в конкурентному середовищі, забезпечення якнайшвидшого розподілу сільськогосподарської продукції підприємства необхідно вдосконалювати управління маркетинговою діяльністю. Одним із основних елементів системи маркетингу є рекламна діяльність, тому пропонуємо ввести посаду маркетолога та здійснити розробку веб-сайту підприємства. Сума прогнозних капітальних вкладень та експлуатаційних витрат на програму реалізації і просування Web-сайту за рік становить 254 тис. грн, а розраховані показники свідчать про доцільність застосування обраного напрямку реклами на підприємстві. За прогнозними показниками рівень рентабельності реклами становить 54,9 %, а сума економічного ефекту становитиме майже 140 тис. грн.

7. Для сільськогосподарських підприємств середніх і невеликих розмірів практично неможливо створити власну маркетингову службу через відносно високі витрати, що може привести до неконкурентоспроможними продукції. Це переконує в доцільності створення єдиної маркетингової служби на рівні регіону. Маркетингова служба може бути створена на кооперативній основі сільськогосподарськими підприємствами регіону. На початку служба може займатися одним-двома видами продукції, реалізація яких має складності, не знаходить збуту в громаді, або ціни не відповідають реальній вартості. У завдання служби можуть увійти: аналіз і пошук сегментів ринку за межами регіону, аналіз попиту, вимог покупців до якості, товарного вигляду продукції, укладення договорів на її продаж.

8. Пропонуємо розробити та впроваджувати стратегію диверсифікації, що може бути забезпечена як оптимальним поєднанням галузей, так і виробництвом нових видів продукції шляхом організації на підприємстві цехів із переробки частини або всієї товарної сільськогосподарської продукції. Це дозволяє використовувати матеріальні, фінансові і трудові ресурси не для виробництва додаткового об'єму продукції, а направити їх на збереження вже виробленої продукції, реалізовувати її вже в готовому для вживання вигляді без жодних посередників. Для підприємства пропонуємо

закупити устаткування для пастеризації і розфасовки молока в пакети, виробництва йогурту і кефіру. Виконані розрахунки свідчать про те, що господарство від реалізації пастеризованого молока, йогурту, кефіру з року в рік одержуватиме все більше прибутку, а рівень їх рентабельності істотно підвищиться до 32,8 %.

9. Модернізація українського сільського господарства із застосуванням сучасних енергоефективних, цифрових та розумних технологій допоможе аграріям ефективніше вести бізнес, розширити виробництво продукції з доданою вартістю та збільшити величину прибутку. Для застосування в підприємстві визначено такі інноваційні технології: додатки «ферми онлайн», IT-рішення з контролю за станом екосистеми ферм, мобільні додатки з управління господарством, дрони та підключені трактори.

10. Підприємство є достатньо забезпеченим основними та оборотними фондами, яких вистачає для його функціонування та отримання доходу. Але для забезпечення конкурентних переваг варто впроваджувати нові технології в господарстві, використовувати нові сорти рослин та породи тварин, що дасть змогу виготовляти конкурентоспроможну продукцію. Використовуючи інноваційні технології та методи обробки великих даних, сучасний підприємець може навіть на відстані відстежувати та контролювати все, що відбувається в його господарстві. Зараз планування майбутнього є надзвичайно важливим з урахуванням вимог до забезпечення процесу безперервного господарювання. У таких створених умовах підприємство може максимально використовувати потенціал оборотного капіталу, що запобігає дефіциту грошових коштів. Є необхідність в більш частому перегляді фінансових планів та їх адаптація до актуальних умов, що надасть певну стабільність процесу діяльності. Ефективному апарату управління варто удосконалювати навички керування бізнесом у будь-яких умовах і швидко реагувати на зміни.