

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

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

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
**Завідувач кафедри \_\_\_\_\_**  
д.е.н., професор Петро МАКАРЕНКО  
10 грудня 2021 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: **«Обґрунтування виробничо-маркетингової стратегії  
підприємства»**  
(на матеріалах «Назва підприємства»)

виконала здобувач вищої освіти денної форми навчання

**Коровченко Аліна Олександрівна**

Керівник кваліфікаційної роботи, к.е.н.

Загребельна І.Л.

**Полтава – 2021 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИРОБНИЧО-МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ	10
1.1. Сутність, зміст і значення виробничо-маркетингової стратегії підприємств	10
1.2. Алгоритм формування виробничо-маркетингової стратегії підприємств	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДОСЯГНУТОГО РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	29
2.1. Оцінка ефективності виробничо-збутової діяльності підприємства	29
2.2. Діагностика маркетингового потенціалу підприємства	40
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧО-МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	50
3.1. Формування виробничо-маркетингової стратегії підприємства	50
3.2. Резерви збільшення обсягів виробництва продукції	58
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	82

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Важливе місце в сучасних ринкових умовах господарювання для кожного підприємства займає не тільки забезпечення ресурсами, які необхідні для досягнення поставленої мети та ефективної діяльності підприємства в даний період, а й стратегічний розвиток на перспективу, без якого неможливе ефективне функціонування в ринковому конкурентному середовищі. Наявність стратегії розвитку на підприємстві свідчить про серйозність його намірів, про те, що воно орієнтується на довгострокову перспективу, на співпрацю зі своїми партнерами та клієнтами. Вибір стратегії залежить від ситуації, де знаходиться підприємство, тому маркетингові програми як короткострокові, і довгострокові вимагають розробки та застосування стратегії, яка за певних умов максимально забезпечувала б заданий рівень рентабельності підприємства.

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

Незважаючи на значну кількість наукових праць та суттєві досягнення, існує низка дискусійних питань. Зокрема, питання маркетингового забезпечення конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств та практичного застосування збалансованого маркетингового інструментарію із врахуванням специфіки галузі, потребують адаптації до сучасного етапу розвитку економіки та подальшого наукового обґрунтування.

**Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами.** Кваліфікаційна робота виконана у відповідності з планом науково-дослідних

робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Розробити теоретико-методологічні, науково-методичні і практичні засади розвитку виробничо-господарської, фінансово-економічної і соціальної діяльності та процесів ресурсо-енергозбереження і управління (менеджменту) підприємств з виробництва і переробки аграрної продукції в умовах ринку» (номер державної реєстрації 0117U003097, 2017 – 2022 рр.).

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

Для втілення поставленої мети в роботі вирішуються наступні **завдання:**

- теоретично обґрунтувати сутність виробничо-маркетингової стратегії підприємства;
- проаналізувати алгоритм розробки виробничо-маркетингової стратегії підприємства;
- провести оцінку економічної ефективності виробництва продукції підприємства;
- визначити ефективність маркетингової діяльності підприємства;
- запропонувати резерви збільшення обсягів виробництва продукції підприємства.

**Об'єктом дослідження** були організаційно-економічні та соціально-економічні процеси сільськогосподарського виробництва сільськогосподарського підприємства «Назва підприємства», зокрема формування виробничо-маркетингової стратегії.

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

**Методи дослідження.** Методичною основою кваліфікаційної роботи слугували абстрактно-логічний, системно-структурний, порівняльний, монографічний, розрахунково-конструктивний, індексний, графічний,

економіко-математичний, діалектичний метод дослідження процесів і явищ у їх взаємозв'язку й розвитку.

**Інформаційну базу** кваліфікаційної роботи становили матеріали Полтавського обласного відділу статистики, літературні джерела, статистична звітність за 2016-2020 рр. основних економічних показників роботи «Назва підприємства», власні спостереження автора.

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

*уточнено:*

– теоретичні підходи до визначення поняття «стратегія», «маркетингова стратегія підприємства»;

*систематизовано:*

- основні фактори, що визначають стратегічний вибір підприємства;
- набули подальшого розвитку:*
- резерви збільшення обсягів виробництва продукції;
- шляхи удосконалення маркетингової діяльності підприємства.

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

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були представлені та обговорювались на науково-практичній конференції за підсумками проходження зовнішніх виробничих практик (17-18 березня 2021 р.), студентській щорічній науковій конференції Полтавського державного аграрного університету (м. Полтава, 6 листопада 2021 р.).

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота

викладена на 76 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел із 59 найменувань. Робота містить 28 таблиць, 9 рисунків та 3 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИРОБНИЧО- МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

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

Сьогодні все більший інтерес у вітчизняних товаровиробників викликають нові маркетингові системи, що довели свою ефективність на практиці у закордонних компаніях. Ці системи охоплюють комплекс маркетингових заходів, що включають повний супровід товару на всіх стадіях його виробництва та на всіх етапах його життєвого циклу.

Сьогодні маркетинг – не просто діяльність з вивчення ринку та потреб населення. Сучасний маркетинг передбачає взаємозв'язок всіх без винятку ланок підприємства в питанні формування стійкого бренду самого підприємства та його товарів, чіткого представлення своєї місії та слідування її принципів.

Основними поняттями сучасного маркетингу є позиціонування та диференціювання, що передбачає вибір одного єдиного шляху формування враження про підприємство та товар у споживачів свого сегмента. Чим чіткіше і конкретніше сформульовано стратегію – тим надійніше буде зайнята ринкова ніша. І, отже, стабільніше буде дохід від господарської діяльності підприємства [53].

Основна увага сьогодні концентрується на формуванні цілісної стратегії, здатної зібрати воєдино всі наявні на сучасному етапі методи маркетингового стимулювання та просування товару. Дане твердження справедливо і по відношенню до сільськогосподарських товаровиробників.

Порівняно з багатьма іншими галузями економіки сільське господарство у своїй діяльності стикається з масою проблем – перевиробництвом товару та низьким попитом на його окремі категорії. Це призводить до того, що зібраний

урожай може виявитися нікому не потрібним, а його тривале зберігання може привести до серйозних витрат. Додатковою проблемою є наявність товарів закордонних компаній, які складають конкуренцію вітчизняних товаровиробників не за якістю, а за популярністю та довірою споживачів до торгових марок та брендів. Тут дається взнаки відсутність кваліфікованих маркетологів у вітчизняних підприємствах, гнучкості у відношеннях з партнерами та великими клієнтами, неузгодженість дій окремих підрозділів в середині підприємства.

Незважаючи на те, що Україна агарна держава з потужним експортним потенціалом маркетинг в сільському господарстві знаходиться лише на початковому етапі. Тому його ще очікує еволюція, так як і розроблення потрібних концепцій та інструментів [55, с. 146].

Практичний маркетинг являється найважливішою функцією управління підприємством, котра тісно пов'язана з менеджментом. Для того щоб сформувані сучасні методичні принципи формування стратегій підприємства необхідно розібратися з генезисом понять «стратегічне управління» і «стратегічне планування».

Початок ХХ ст. став переломним для еволюції систем управління та планування, оскільки стрімкий розвиток виробництва товарів, міжнародної торгівлі і всіх видів економічних відносин не міг залишити осторонь від проблем оптимізації управлінських систем не тільки економістів, а й науковців з суміжних галузей. Це і призвело до виникнення різних підходів до еволюції концепцій стратегічного управління підприємством (табл.1.1).

Незважаючи на різні підходи щодо визначення етапів еволюції стратегічного управління думки науковці співпадають в одному, що в 70-і рр. ХХ ст. підприємства переходять на засади стратегічного планування, а починаючи вже з кінця 80-х рр. до стратегічного управління. Генезис термінів «маркетинг» і «стратегічне управління» проходять подібні етапи свого розвитку та можна з впевненістю сказати, що саме початок 70-х років став початковою точкою впровадження в управління підприємствами категорій

«стратегічне маркетингове планування», «маркетингова стратегія» і активного застосування їх інструментарію в роботі підприємств.

Таблиця 1.1

**Підходи до визначення етапів еволюції стратегічного управління підприємством різними авторами**

Розробники підходу	Основні етапи еволюції
Д. Акер [1, с. 29]	з початку 1900-х років – бюджетування; з початку 1950-х років – довгострокове планування; з 1970-х років – стратегічне планування; з 1990-х років – стратегічне управління.
І. Ансофф [3, с.47]	друга половина ХІХ ст. – домінування стратегічних проблем; перша половина ХХ ст. – на перший план виступають проблеми отримання прибутку; починаючи з 1950-х років – приходить розуміння проблеми отримання прибутку у майбутньому; починаючи з 1970-х років – розуміння необхідності перемоги у конкурент-ній боротьбі; кінець ХХ ст. – стратегічне управління.
А.В. Балабаниць [6, с.11]	перший етап – поточне управління «за відхиленнями»; другий етап – управління “від досягнутого” з елементами передбачення майбутнього; третій етап – управління “по цілям” з орієнтацією на зовнішнє середовище; четвертий етап – стратегічне управління.
А.Т. Зуб [35, с. 5]	перший етап – бюджетування і контроль; другий етап – довгострокове планування; третій етап – стратегічне планування; четвертий етап – стратегічний менеджмент.
Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел [20, с.50]	середина 1960-х років - початок досліджень проблем стратегічного менеджменту; починаючи з 1980-х років – розширення кола літератури з стратегічного менеджменту; після 1990-х років – розвиток стратегічного менеджменту.
А.А. Стерлин, А.С. Тулин [32, с. 296]	перший етап – управління на основі бюджетно-фінансового контролю (управління постфактум); другий етап – довгострокове планування (на основі екстраполяції); третій етап – стратегічне планування (стратегічне планування на рівні господарської одиниці; стратегічне планування на корпоративному рівні); четвертий етап – стратегічне управління.

Отже, виробничо-маркетингова стратегія, як категорія в економічній науці досить новий інструмент, який досить швидко набув популярності в управлінців і фахівців великих підприємств в різних галузях економіки. Крім того цей інструмент науковці та управлінці почали застосовувати для

розроблення стратегій цілих регіонів, галузей та об'єднань підприємств, що засвідчує важливість маркетингового планування на усіх рівнях організації діяльності економіки [48, с. 236].

Традиційне поняття стратегічного розвитку зводиться до системи методів і прийомів формування довгострокових цілей розвитку підприємства, програми її дій і пріоритетних сфер розміщення ресурсів в умовах міжгалузевої конкуренції. Зазвичай, перегляд довгострокових цілей, які розробляються на перспективу, здійснюється при суттєвій зміні факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Як головне завдання стратегічного розвитку підприємства М. Портер виділяв досягнення підприємством довгострокових конкурентних переваг у відповідних сферах бізнесу. Зокрема, розглядалося три базові стратегії, використання яких дозволяє отримати значні переваги над конкурентами в довгостроковому періоді: «абсолютне лідерство у витратах», «диференціація» і «фокусування». Описані Портером стратегії являють собою найбільш загальні варіанти способів конкурування і можуть використовуватися компаніями в якості основи при виборі напрямку свого розвитку [19].

І. Ансофф розглядає стратегію як спосіб формування цілей на корпоративному, діловому та функціональному рівні, а зміст стратегічної поведінки організації зводить до процесу взаємодії з навколишнім середовищем, що супроводжується зміною внутрішньої конфігурації і динамічним розвитком підприємства [3].

За Г. Мінцбергом стратегія – це послідовна, погоджена та інтегрована сукупність управлінських рішень. При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів відповідно до цілей контролю рівня ефективності виконання стратегічних планів.

Ю. Каракай визначає стратегію – як комплекс цілей, що дозволяють розподілити необхідні ресурси на період часу, який являє собою горизонт планування, визначення цілей і принципів інноваційного товару [15, с. 50].

Дослідженням маркетингових стратегій підприємств займалися як

зарубіжні, так і вітчизняні вчені-економісти, управлінці і маркетингологи та за півстоліття виникало безліч трактувань цього поняття. Нижче познайомимося тлумачення цього поняття закордонними науковцями (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2

**Підходи до визначення терміну «маркетингова стратегія підприємства» зарубіжними вченими [57, с. 98]**

Автор	Тлумачення поняття
Г. Ассель	Засіб впливу на споживача
Ж. Ламбен	Довго- та середньострокові рішення щодо елементів комплексу маркетингу
Х. Хершген	Стратегія маркетингу – це принципи, середньо- або довгострокові рішення, які надають орієнтири і спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення встановлених цілей.
Ф. Котлер, Г. Армстронг	Стратегія маркетингу головну увагу приділяє цільовим покупцям. Підприємство вибирає ринок, поділяє його на сегменти, вибирає найбільш перспективні і концентрує свою увагу на обслуговуванні і задоволенні цих сегментів.
Г. Хулей, Д. Сондерс, Н. Пірсі	Маркетингова стратегія полягає в тому, щоб забезпечити відповідність можливостей підприємства умов конкурентного ринку, на яких вона працює, не тільки на даний момент, але і на майбутнє".
П. Дойл	Маркетингова стратегія – рішення в області маркетингу та інновацій, які визначають напрямок, в якому рухається підприємство, виконуючи поставлені завдання.
М. Мак- Дональд	Маркетингові стратегії – це засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу.
Д. Хассі	Сутність маркетингової стратегії полягає в тому, яким чином підприємство досліджує свої поточні і майбутні ринки, як вона розробляє прибуткові засоби задоволення поточних ринкових потреб і як вона сприяє ідентифікації ще не відомих їй ринкових потреб.
О. Уолкер, Х.Байд	Маркетингова стратегія – це фундаментальна модель поточних та планових цілей, розміщення ресурсів та взаємодії підприємства з ринками, конкурентами та іншими факторами зовнішнього середовища.
М. Маскон, М. Альберт, Ф. Хедоури	Стратегія являє собою детальний всебічний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії підприємства і досягнення її цілей.
А. Чандлер	Призначення стратегії бачить у визначенні основних довгострокових цілей і завдань підприємства, в прийнятті курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей.
Д. Дихгель	Принципові, середні або довгострокові рішення, що дають орієнтири і напрямні окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей

Виробнича стратегія – підхід, що націлений на збереження наявних і розвиток нових конкурентних переваг в організації виробничих процесів, швидше і ефективніше конкурентів.

До об'єктів виробничої стратегії відносяться: термін виготовлення, графік робіт, вироби, процеси, методи виробництва, ресурси, ціни, якість, технологія.

Підприємство приймає виробничі рішення на трьох рівнях: довгостроковий, середньостроковому і короткостроковому. Довгострокові рішення включають: вибір товарів і послуг (тобто визначення виду товарів і послуг, які компанія пропонує споживачам), визначення обсягу і розташування виробництва, питання вибору і розміщення обладнання. Довгострокові рішення визначають основну стратегію і ті рамки, в яких функціонує середньострокове планування. Середньострокові рішення стосуються загального рівня зайнятості, обсягу випуску продукції і запасів і, в свою чергу, окреслюють межі для короткострокового планування. Короткострокові рішення визначають оптимальний шлях досягнення бажаних результатів, діючи в межах, визначених довгостроковими і середньостроковими рішеннями. Сюди відносяться робочі графіки, визначення рівня завантаження устаткування, послідовності робочого процесу і т.п.

Для того, аби виробнича стратегія стала реально ефективною, необхідно забезпечити її чітку взаємодію з основною стратегією підприємства, отже ці дві стратегії не повинні розроблятися окремо одна від одної. Навпаки, загальна стратегія підприємства має враховувати, як сильні, так і слабкі сторони виробництва, зміцнюючи перші і, по можливості, усуваючи останні. В свою чергу, виробнича стратегія має бути узгодженою із загальною та формулюватися таким чином, щоб відповідати завданням та цілям підприємства [43, с. 91].

Виробнича стратегія здійснює великий вплив не лише на ефективність діяльності, а й на рівень конкурентоспроможності підприємства. Якщо виробнича стратегія добре розроблена та реалізована, то є висока ймовірність, що підприємство буде успішно й ефективно працювати. Якщо ж вона погано розроблена або виконана, то існує висока ймовірність, що підприємство

недосягне успіху [50, с. 107].

Дві основні стратегічні проблеми – це управління якістю, а також планування виробництва і системи контролю. Головний елемент маркетингової і виробничої стратегії це процес формування стратегії.

Традиційні виробничі стратегії в основному зорієнтовані на зменшенні витрат або удосконалення продукції. Не відступаючи від цих стратегій, більшість підприємств зараз використовують нові стратегії, які ґрунтуються на якості або часу (терміни).

Стратегії які ґрунтуються на якості зосереджують свою увагу на задоволенні потреб споживача, використовуючи показник якості на усіх етапах виробництва, критерії якості використовуються не лише до кінцевого продукту або послуги, які надається споживачеві, але й на всіх відповідних етапах виробництва. Отже, підприємства прагнуть підвищити якість наданих послуг споживачу та отримати конкурентні переваги порівняно з конкурентами, яким потрібно витратити більше часу для реалізації тих же самих завдань.

Ці нові підходи швидко отримують визнання всього ділового світу. вони викликають інтерес і азарт, тому що вони в змозі кардинально змінити організацію роботи підприємства.

На рисунку 1.1. представлені ключові чинники формування виробничої стратегії.



Рис. 1.1. Ключові фактори формування виробничої стратегії підприємства [38, с. 136]

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

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

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

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

- час (терміни) відноситься до ряду різних аспектів виробничої діяльності підприємства, наскільки швидко виробляються удосконалення у продукції чи виробничих процесах.

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

## **1.2. Алгоритм формування виробничо-маркетингової стратегії підприємств**

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

підходів до розробки виробничо-маркетингової.

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

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

Проведемо систематизацію та уніфікацію методів і технологій існуючих підходів до формування стратегії з метою ефективного використання в діяльності сільськогосподарських підприємств. В силу цього потрібне здійснення ретельного поетапного аналізу формування виробничо-маркетингової стратегії, що передбачає:

1) визначення місії, корпоративної мети і стратегії сільськогосподарського підприємства;

2) формулювання мети і стратегії на рівні бізнес-одиниць, аналіз розвитку бізнесу;

3) аналіз ринку, що складається з дослідження ринкової кон'юнктури, дослідження «ділового середовища» організації і дослідження її функціонування;

4) аналіз експонентів і відвідувачів, сегментацію і вибір цільових ринків;

5) прийняття рішень про позиціонування;

6) вибір конкурентної маркетингової стратегії з урахуванням ступеня розвитку ринку;

7) реалізацію і контроль виробничо-маркетингової стратегії.

Разом з тим необхідно також брати до уваги складові конкурентоспроможності підприємства, що дозволяють виявити фактори, які впливають на розробку виробничо-маркетингової стратегії:

- чинники мікрорівня – внутрішнього середовища (якість і ціна, послуги);

- фактори мезорівня (наявні в сільськогосподарського підприємства

ресурси);

- фактори макрорівня (фактори зовнішнього середовища).

Зазначені групи характеристик можуть бути представлені як чинники, що впливають на рівень конкурентоспроможності – головні шляхи побудови конкурентних переваг сільськогосподарських виробників [51, с. 202].

Узагальнюючи все вищесказане, можна припустити наступні основні аспекти розробки виробничо-маркетингової стратегії сільськогосподарських підприємств. Отже, першочерговим етапом даного процесу, виходячи з огляду науково-дослідницької літератури в області менеджменту і маркетингу, є ситуаційний аналіз, який спирається на постулати концепції ринкової орієнтації (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Характеристики стратегій ринкової орієнтації [44, с. 136]

Інакше кажучи, ідейний зміст маркетингової стратегії стане неактуальним, якщо і корпоративна культура, і внутрішні процеси підприємства не будуть орієнтовані на потреби ринку. Звідси основою розробки виробничо-маркетингової стратегії підприємства виступає знання ринку – його сьогоdnішнього стану і прийдешніх змін. Послідовність осмислення ринку можна представити таким чином: визначення меж ринку; аналіз структури ринку; прогнози розвитку ринку; формування концепції бачення ринку [14, с. 64].

Однак попередньо процедурі дослідження ринку повинна передувати оцінка ресурсів підприємства, перспектив її розвитку і можливостей зростання.

Розробка маркетингової стратегії підприємства починається з

визначення основної мети підприємницької діяльності, так званої його філософії, яка в поєднанні з мотиваційною ідеєю визначає основні напрями розвитку підприємства і встановлює мету підприємства. Сенс стратегії аналізу в тому, що якщо зрозуміти конкурентну динаміку галузі, то можна думати про те, які кроки робити, що необхідно поміняти, як використати ті чи інші можливості, переваги, компетенції. Підприємство може або пристосуватися до умов, що змінюються, або протидіяти їм, намагаючись змінити конкурентне середовище. Якщо підприємство частіше, ніж конкуренти, намагається прогнозувати майбутнє, то велика ймовірність того, що вона швидше буде тримати під контролем майбутню ситуацію, а інші конкуренти зможуть лише реагувати на неї.

Досить широко визнаним підходом, що дозволяє провести вивчення зовнішнього середовища, є SWOT-аналіз (рис. 1.3). При його проведенні спочатку виявляються слабкі та сильні сторони – це фактори внутрішнього середовища, які сприятимуть чи перешкоджатимуть ефективній роботі підприємства; а також можливості та загрози – фактори зовнішнього середовища, які сприяють чи перешкоджають розвитку та ефективному функціонуванню організації.

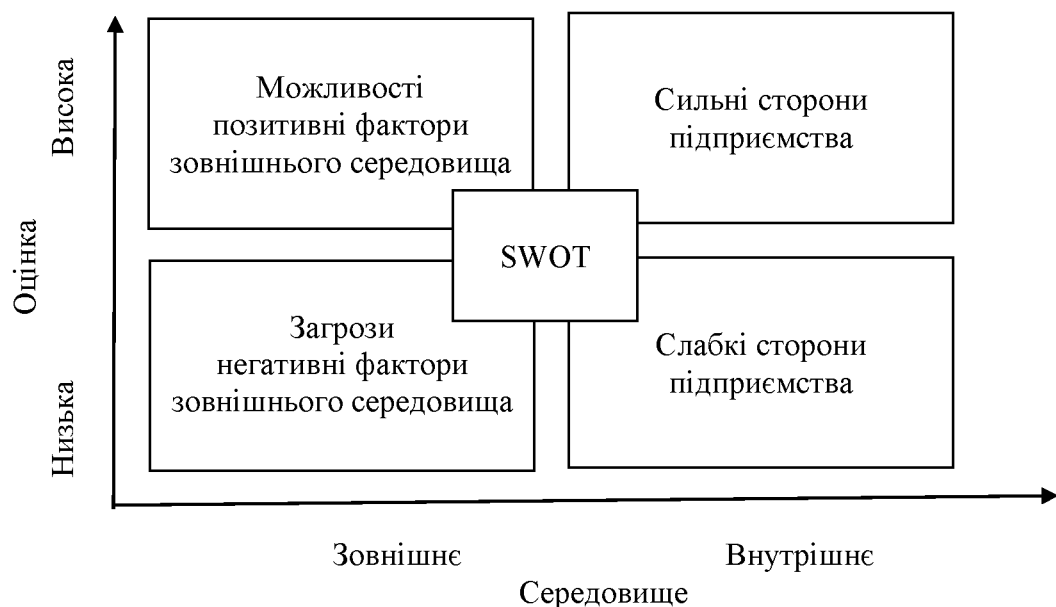


Рис. 1.3. SWOT-аналіз [30]

Провівши SWOT-аналіз потрібно відповісти на запитання:

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

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

У концептуальному відношенні ресурси сільськогосподарського підприємства – це сукупність активів, можливостей, організаційних процесів, конкурентних особливостей, інформації і знань. Крім ресурсної бази необхідно також виділяти ключові (найважливіші) компетенції підприємства, як переконливо показали К. Прахалад і Г. Хамел. З їх точки зору, ключові види компетентності – це основоположні навички, технології та види компетентності, які можна поєднувати різними способами з метою створення наступного покоління продуктів і послуг.

Ключові компетентності мають такі властивості: забезпечують потенційний доступ до різноманітних ринків; вносять вагомий внесок в вигоди, одержувані споживачем від використання продукту; їх важко скопіювати [10, с. 75].

Критично важливим фактором для визначення сили підприємства в цілому є оцінка рівноваги видів її діяльності, для чого використовуються різні методи аналізу портфеля: матриця БКГ, PIMS-аналіз, багатофакторні матриці GE і Shell, фінансові моделі аналізу портфеля.

У процесі дослідження основних конкурентів на сільськогосподарському ринку необхідно провести аналіз наступних

характеристик:

- стратегічної мети і масштабів підприємства;
- рівня розвитку ресурсів менеджменту (досвід, потенціал і недоліки керівництва), що впливає на прорахунок можливих стратегічних реакцій конкурентів;
- частки підприємства на ринку і аналіз зміни даного показника з метою виявлення позитивної або негативної динаміки;
- цільових груп споживачів і їх характеристик на ринку сільськогосподарської продукції;
- стратегічної позиції підприємства на ринку;
- ресурсного потенціалу підприємства, що виражається в фінансових, технічних, виробничих можливостях;
- найважливіші конкурентні переваги, проведення оцінки контуру здібностей конкурента по ключових факторів успіху [43, с. 397].

Кінцева мета аналізу конкурентів – визначити, як може повести себе конкурент, який зіткнувся з різноманітними змінами у навколишньому і конкурентному середовищі, і як він буде реагувати на різноманітні впливи.

В результаті для виділених зовнішніх і керованих чинників стане можливим побудувати матрицю конкурентних стратегічних альтернатив, яка дозволить виявити конкурентні характеристики сільськогосподарського підприємства і уявити пріоритети його поведінки на ринку.

З визначення сутності та логіки стратегічного планування слід, що центральне місце в ній займають процеси розробки і вибору економічно обґрунтованих стратегій. При цьому основою для розробки і вибору стратегій є класифікація стратегій розвитку [13, с. 235].

В основу цієї класифікації покладено проблемно-орієнтований підхід, відображає не тільки регіональні, природні та соціально-економічні особливості і функціональні можливості підприємства, але і способи адекватно відображати характер стратегічних перетворень в ньому. Вибір економічно обґрунтованої стратегії або їх поєднань – найбільш відповідальний

і методично складний процес у зв'язку з великою невизначеністю розвитку підприємства в перспективі.

Загальноекономічна, базова і функціональна стратегії розвитку підприємства призводять до необхідності реалізації стратегії наступу в умовах загострення конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках. Стратегія наступу включає: стратегію розробки нових видів; продукції та підвищення її якості; стратегію реструктуризації; стратегію диверсифікації; стратегію підвищення конкурентоспроможності; стратегію розвитку ринку продукції. Алгоритм реалізації представлений на рисунку 1.4.

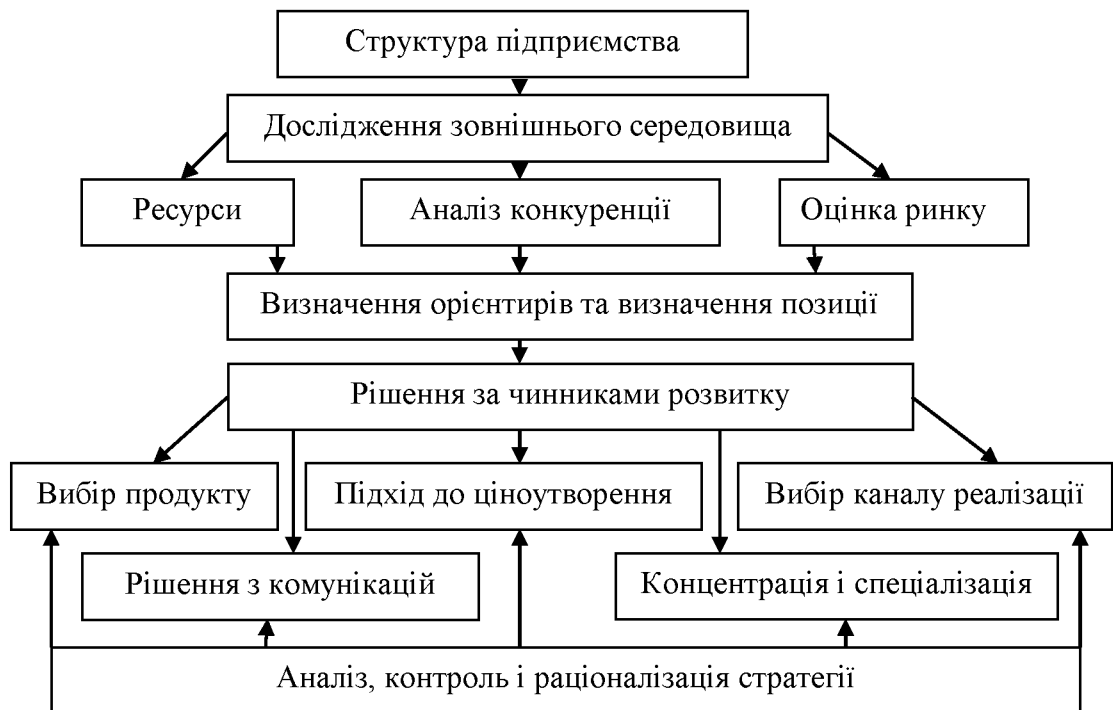


Рис. 1.4. Алгоритм реалізації виробничо-маркетингової стратегії підприємства [40, с. 106]

З визначення, поданого в роботах вчених економістів, слідує, що під механізмом розуміється система, що визначає порядок господарської діяльності. Механізм є такою приналежністю і такою частиною системи, яка втілена в самій системі, в її цілісності. У механізму є мета – організувати щось. Досягнення мети є реалізацією механізму. «Мета – дія – результат – мета» так

проявляється цілісність механізму, його замкнутість на самому собі. Сутність механізму – це мета плюс досягнення мети (сума необхідних закономірностей і якостей).

Попри всю різноманітність організаційно-економічних механізмів інтеграції господарюючих суб'єктів, кожен з них повинен відповідати наступним основним вимогам:

- результативність (ефективність) – витрати матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів на всіх стадіях застосування конкретного механізму повинні перекриватися сукупним ефектом від його прямої дії;

- адаптивність (присосовність) – механізм повинен володіти достатньою гнучкістю для порівняно швидкої адаптації до специфічних характеристик виробничо-економічної діяльності, пов'язаних з техніко-технологічними, організаційно-технічними, соціально-економічними та іншими особливостями господарюючого суб'єкта;

- стійкість – механізм повинен володіти достатньою надійністю, щоб безвідмовно функціонувати при значних змінах в навколишньому соціально-економічному середовищі;

- сполучуваність – кожен механізм повинен досить легко і швидко налаштовуватися на спільне використання іншими механізмами, а додаткові витрати на синхронне функціонування різних механізмів повинні перекриватися синергічним ефектом спільної дії;

- доступність – механізм не повинен відрізнятися зайвою складністю для того, щоб його впровадження могло бути здійснено в обмежені терміни з помірними витратами.

Під розвитком розуміється процес закономірної зміни, переходу з одного стану в інший, більш досконалий; перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого [59].

Таким чином, під організаційно-економічним механізмом реалізації виробничо-маркетингової стратегії підприємства розуміють цільове функціонування, залежність його ефективності від внутрішнього потенціалу і

впливів навколишнього середовища.

Вироблення мети або цільової програми розвитку – найбільш відповідальний вид діяльності, бо від неї залежить не тільки поведінка підприємства на ринку, рекламне і сервісне забезпечення, але і сама програма виробництва, яку іноді доводиться перебудовувати, адаптуючись до ринку і запитам споживача. При розробці цільової програми обов'язково опрацьовується її матеріальне, грошове, кадрове забезпечення. Оскільки серед цілей, природно, виділяються головні і підлеглі, часто буває доцільно складати дерево цілей, на якому добре проглядається їх супідрядність.

Планування проводиться на всіх рівнях, від загального до приватного. Воно проходить ряд послідовних, взаємопов'язаних етапів: планування генеральної політики підприємства в середньо- і довгостроковому періоді; планування маркетингової політики в середньо- та довгостроковому періоді; розробка програми (планування на короткостроковий період) за кожним з елементів діяльності на ринку (продукт, ціна, збут, передача інформації, персонал тощо); складання програми по кожній окремій операції (інформаційна кампанія, впровадження продукту тощо) [18, с. 95].

Дана стадія завершується плануванням діяльності; при цьому встановлюють види робіт, терміни їх виконання, відповідальних за виконання, необхідні ресурси і очікуваний економічний ефект. З факторів мікрооточення враховують рівень конкуренції з інтегрованими структурами, кон'юнктуру ринку, структуру конкурентного ринку і вимоги покупців, рекламу конкурентів та ін.

Далі здійснюються такі операції: створення (або удосконалення) структури управління; раціоналізація функціональної організації; відбір сегментів ринку, в тому числі і встановлення нових сегментів; організація позиціонування (введення) товару на ринки; формування свого споживача; організація збуту; організація ціноутворення і продажів; посилення адаптивності системи до навколишнього середовища.

Невід'ємною частиною виробничо-маркетингової стратегії є аналіз,

контроль і раціоналізація діяльності. Необхідно відстежувати рівень виконання прийнятих програм, реалізації стратегій досягнення цілей. Навіть добре налагоджена система потребує постійної раціоналізації. Чим прийнятнішою вона є до ринкової кон'юнктури, інновацій, тенденціям міжнародного бізнесу, тим більше шансів на успіх.

До найбільш істотних факторів, викликає коригування стратегічних програм, відносяться відхилення (у сторону збільшення чи зменшення) за обсягу та якості товарів, що реалізуються, підвищення або пониження попиту споживачів на товар в сегменті, в якому його позиціонує підприємство, виникнення нових форм співробітництва з конкурентами, виявлення нових, більш ефективних сегментів і ніш на ринку [57, с. 98].

Значний вплив на стратегічні програми надають нові наукові розробки і досягнення передової практики з функціональної організації та технології процесу управління, а також відхилення від програмного режиму в силу незадовільного виконання прийнятих рішень з об'єктивних і суб'єктивних причин.

Виробничо-маркетингова стратегія підприємства повинна самоорганізовуватися, самоуправлятися. Однак у практичній діяльності цілком можливі збої (наприклад, більш висока конкуренція, ніж прогнозувалося, тощо), окремі елементи системи можуть виявитися застарілими, а нові вчасно не впроваджені. Тому необхідний постійний контроль, у процесі якого встановлюють, у плановому чи режимі роботи підприємство, які елементи його не працюють або слабо адаптовані, несприйнятливі до інноваційних рішень; які нововведення, які використовуються конкурентами, не запроваджено і чому, які нововведення можна впровадити, щоб система працювала ефективніше.

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

їх причини, розробляють заходи щодо їх усунення.

Ефективність стратегічної діяльності розраховується за економічними показниками – валового прибутку, рівню цін реалізації, обсягом продажів, витрат на збут. Не слід забувати також соціальні, естетичні та культурні аспекти. На основі оцінки функціонування стратегії за рік робиться висновок про доцільність її використання в майбутньому або про вдосконалення (частковому, радикальному). При цьому з'ясовуються причини перевиконання або невиконання планів і вносяться пропозиції щодо поліпшення стратегічних програм розвитку на майбутнє [15, с. 50].

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

### **Висновки до розділу 1**

1. Стратегія підприємства описує основні сфери його діяльності, розвитку та функціонування, маркетингова стратегія в свою чергу визначає маркетингові засоби впливу підприємства на зовнішнє середовище, передусім на цільові аудиторії. Маркетингова стратегія не є різновидом стратегії підприємства, а доповнює й конкретизує її, створюється як похідна від неї і дає змогу реалізувати її за допомогою маркетингових засобів.

Формування виробничо-маркетингової стратегії дозволяє враховувати

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

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

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ДОСЯГНУТОГО РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Оцінка ефективності виробничо-збутової діяльності підприємства

«Назва підприємства», зокрема це аграрне підприємство, що діє згідно нормативно-правових документів. Головною метою виробничого кооперативу є виробництво, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції, а також надання послуг щодо ведення сільського господарства.

В сучасних умовах виробництва, коли аграрний сектор економіки функціонує на ринкових засадах, важливою умовою ефективного виробництва є забезпечення максимальної віддачі від земельних ресурсів. Для отримання необхідних відомостей про виробниче застосування земельного фонду використовують таке поняття, як земельні угіддя. Під угіддями розуміють ділянки землі, які планомірно і регулярно використовуються для певних виробничих цілей. Проаналізуємо динаміку землекористування «Назва підприємства» за 2016-2020 рр. в таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1*

#### Динаміка розміру та ефективності використання сільськогосподарських угідь «Назва підприємства», 2016-2020 рр.

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	+,-	%
Всього с.-г. угідь, га	3975	3975	3975	3786	3786	-189	95,2
Питома вага с.-г. угідь в площі району, %	5,1	5,1	5,1	4,7	4,7	-0,4	x
з них: ріллі, га	3975	3975	3975	3629	3629	-346	91,3
Всього посівів с.-г. культур	2592	2917	3030	3354	3629	+1037	140,0

Відповідно до даних таблиці 2.1 спостерігаємо негативну тенденцію

щодо зменшення в 2020 р., порівняно з 2016 р., загальної площі сільськогосподарських угідь на 189 га, або на 4,8 %, що вплинуло на зменшення питомої ваги сільськогосподарських угідь підприємства в площі району з 5,1 % до 4,7 %. В той же час спостерігаємо негативну тенденцію щодо зменшення площі ріллі на 346 га, або на 8,7 %.

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

Таблиця 2.2

**Динаміка забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів «Назва підприємства», 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р. %
	2016	2017	2018	2019	2020	
1	2	3	4	5	6	7
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	263	253	226	203	192	73,0
Чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві – всього, осіб	239	230	205	185	174	72,8
з них задіяні у:						
рослинництві	133	130	105	96	94	70,7
тваринництві	106	100	100	89	80	75,5
Відпрацьовано за рік, тис. люд.-год.	504,25	505,79	512,58	460,41	435,1	86,3
у т. ч.: в рослинництві	117,04	114,40	92,40	84,48	85,3	72,9
в тваринництві	387,21	391,39	420,18	375,93	349,8	90,3
Виробництво валової продукції у постійних цінах 2016 р. на 1 працівника, тис. грн	274,84	295,89	424,44	476,11	419,3	152,6
Одержано прибутку (збитку) на 1 працівника, тис. грн	24,62	-13,82	27,27	-99,99	104,8	425,7

Продовж. табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
Витрати на оплату праці, тис. грн	12921,0	16316,0	18409,0	20688,0	18735	145,0
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн	4095,6	5374,2	6803,0	8492,6	8131,5	198,5
Коефіцієнт використання нормативу часу	0,96	0,96	0,96	0,96	0,96	100,0
Припадає на 1 працюючого у сільському господарстві, га:						
сільськогосподарських угідь	16,63	17,28	19,39	20,46	21,76	130,8
ріллі	16,63	17,28	19,39	19,62	20,85	125,4

Як свідчить аналіз даних таблиці 2.2. спостерігаємо негативну тенденцію щодо зменшення чисельності трудових ресурсів «Назва підприємства» і відповідно зменшення відпрацьованого часу зв рік В 2020 р., порівняно з 2016 р. зменшилася чисельність зайнятих працівників у сільськогосподарському виробництві на 65 осіб, в тому числі задіяних у виробництві продукції рослинництва на 39 осіб, продукції тваринництва – на 26 осіб. Зі зменшенням чисельності працівників підприємства зменшився і відпрацьований час зі 504,25 тис. люд.-год. до 435,1 тис. люд-год. В той же час підвищилися показники продуктивності праці, зокрема виробництво валової продукції збільшилося в 2020 р., порівняно з 2016 р., на 52,6 %, прибутку на 1 працівника – на 325,7 %. Зросли витрати на оплату праці з 12921,0 тис. грн до 18735,0 тис. грн, при цьому розмір середньомісячної заробітної плати зріс з 4095,6 грн до 8131,5 грн.

Ефективність основної виробничо-комерційної діяльності суб'єктів бізнесу та їх фінансового становища є визначальними характеристиками для використання сільськогосподарськими товаровиробниками певних стратегій розвитку маркетингової діяльності та одержання найвищих економічних ефектів від своєї діяльності. Загалом, саме зазначені обставини і визначають конкурентну ситуацію на цільових ринках та збалансованість між економічними інтересами функціонально відокремлених суб'єктів виробничої сфери аграрного ринку Отже, проаналізуємо динаміку основних показників виробничо-комерційної діяльності «Назва підприємства» в таблиці 2.3.

**Динаміка показників ефективності сільськогосподарського виробництва  
«Назва підприємства», 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р., %
	2016	2017	2018	2019	2020	
Вартість валової продукції у постійних цінах 2016 р. – всього, тис. грн	72255,5	74860,2	95710,3	96651,0	75482,1	104,5
у т. ч.: рослинництва	49084,4	50797,7	74038,0	77896,4	64677,0	131,8
тваринництва	23171,1	24062,5	21672,3	18754,6	10805,1	46,6
Вартість валової продукції у діючих цінах – всього, тис. грн	74713,8	88345,3	96986,3	101837,0	106542,8	142,6
у т. ч.: рослинництва	49410,1	54163,9	65601,5	74245,4	88367,8	178,8
тваринництва	25303,7	34181,3	31384,8	27591,6	18175,0	71,8
Повна собівартість реалізованої продукції – всього, тис. грн	54451,6	69301,5	82737,1	97874,6	81218,3	149,2
у т. ч.: рослинництва	27301,0	31925,9	49465,8	59554,1	58182,8	213,1
тваринництва	26538,6	36319,3	33271,3	38320,5	23035,5	86,8
Валовий дохід – всього, тис. грн	61380,3	74799,0	88742,0	90535,0	100088,9	163,1
у т. ч.: рослинництва	37173,1	42481,0	57745,0	64061,0	81501,8	219,2
тваринництва	23703,2	31928,5	30547,0	26474,0	18587,1	78,4
Прибуток (збиток) – всього, тис. грн	6928,7	5497,5	6004,9	-7339,6	18870,6	272,4
у т. ч.: рослинництва	9872,1	10555,1	8279,2	4506,9	23319,0	236,2
тваринництва	-2835,4	-4390,8	-2724,3	-11846,5	-4448,4	156,9
Рівень рентабельності (збитковості), %	12,7	7,9	7,3	-7,5	23,2	x
у т. ч.: рослинництва	36,2	33,1	16,7	7,6	40,1	x
тваринництва	-10,7	-12,1	-8,2	-30,9	-19,3	x

Відповідно до даних таблиці 2.3. спостерігаємо позитивну тенденцію щодо підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва у досліджуваному підприємстві. Зокрема, вартість валової продукції у постійних цінах в 2020 р. збільшилася на 4,5 % (на 3226,6 тис. грн), порівняно з 2016 р., вартість валової продукції у діючих цінах – на 42,6 % (31829 тис. грн), валовий дохід – на 63,1 % (38708,6 тис. грн), прибуток – на 172,4 % (11941,9 тис. грн). Рівень рентабельності також підвищився з 12,7 % у 2016 р. до 23,2 % у 2020 р. При цьому рентабельним для підприємства було

виращування продукції рослинництва – 40,1 %, збитковим продукція тваринництва - 19,3 %.

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

Обсяги реалізації продукції це один з найважливіших показників, за допомогою якого здійснюється централізоване управління підприємством та його господарською діяльністю в цілому. Проаналізуємо обсяги реалізації продукції «Назва підприємства» у вартісному вираженні (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка товарної продукції «Назва підприємства», тис. грн,  
2016-2020 рр.**

Назва продукції	Роки					2020 р. у % до 2016 р.
	2016	2017	2018	2019	2020	
Пшениця	3584,5	1602,0	3789,0	7943,0	8305,3	231,7
Гречка	-	2218,5	2610,0	-	-	-
Кукурудза на зерно	11868,0	8923,0	22560,0	31277,0	38006,7	320,2
Ячмінь	678,3	4229,0	2056,0	2213,0	2680,2	395,1
Соняшник	16667,4	23397,0	19560,0	19629,0	28979,5	173,9
Соя	250,0	-	5896,0	2966,0	2350,2	940,1
М'ясо великої рогатої худоби	1863,4	2750,0	4550,0	7928,0	2184,5	117,2
М'ясо свиней	1800,5	1749,0	1802,0	1050,0	2554,1	141,9
М'ясо птиці	51,4	355,0	240,0	-	-	-
Молоко	18790,3	25761,0	22985,0	17496,0	13848,5	73,7

Аналізуючи дані таблиці 2.4, відмітимо, про позитивну тенденцію щодо збільшення товарної продукції в 2020 р., порівняно з 2016 р. Зокрема, найбільше зростає динаміка товарної продукції сої – більше ніж в 9 разів, ячменю – на 295,1 %, кукурудзи на зерно – на 220,2 %, пшениця – на 131,7 %, соняшник – на 73,9 %, м'ясо свиней – на 41,9 % та м'ясо великої рогатої худоби – на 17,2 %. В той же час обсяги реалізації молока зменшилися на 26,3 % (4941,8 тис. грн).

Окрім показників обсягів виробництва сільськогосподарської продукції «Назва підприємства», для розуміння тенденцій їх розвитку й зростання, необхідно дослідити темпи реалізації виготовленої продукції. Адже, як відомо, в сучасних умовах ринку важливим є не лише виробництво продукції, але й налагодження каналів збуту, які б найбільш повно задовольняли вимоги підприємства і споживачів. Проаналізуємо динаміку рівня товарності продукції «Назва підприємства» в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка рівня товарності продукції  
«Назва підприємства», 2016-2020 рр., %**

Назва продукції	Роки					2020 р. до 2016 р. (+;-)
	2016	2017	2018	2019	2020	
Пшениця	125,3	40,3	77,7	73,6	91,1	-34,2
Гречка	-	90,0	90,0	-	-	-
Кукурудза на зерно	78,4	79,5	103,2	95,3	98,2	19,8
Ячмінь	11,8	48,4	32,0	38,3	49,1	37,3
Соняшник	99,0	113,6	99,2	99,5	98,0	-1
Соя	7,8	0,0	85,3	63,7	42,6	34,8
М'ясо великої рогатої худоби	109,8	80,8	99,7	100	100	-9,8
М'ясо свиней	100,0	85,6	98,0	99,9	95,9	-4,1
М'ясо птиці	18,3	90,0	98,0	-	-	-
Молоко	91,2	93,9	95,0	94,0	97,0	5,8

Відповідно до інформації наведеної в таблиці 2.5 в цілому спостерігаємо підвищення ефективності збутової політики підприємства, що підтверджується високими показниками рівня товарності продукції. Зокрема, в 2020 р., порівняно з 2016 р., спостерігаємо підвищення рівня товарності ячменю – на 37,3 в.п., сої – на 34,8 в.п., кукурудзи на зерно – на 19,8 в.п. та молока – на 5,8 в.п. В 2020 р. більшість продукції підприємства мала рівень товарності вище 90 %, що свідчить про ефективну збутову політику підприємства. Коливання рівня товарності продукції пояснюються технологічними особливостями галузей і цільовому призначенні їх продукції.

Важливу роль у виробничо-збутовій діяльності аграрних підприємств виконує собівартість продукції. Собівартість продукції є основним чинником, що впливає на ефективність господарської діяльності. Аналіз собівартості

одиниці продукції показав, що даний показник має тенденцію як до збільшення, так і до зменшення. Отже, проаналізуємо динаміку виробничої собівартості сільськогосподарської продукції «Назва підприємства» Полтавського району в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка виробничої собівартості сільськогосподарської продукції  
«Назва підприємства», 2016-2020 рр., грн/ц**

Назва продукції	Роки					2020 р. у % до 2016 р.
	2016	2017	2018	2019	2020	
Пшениця	170,5	235,4	296,4	347,5	365,6	214,4
Гречка	-	934,5	892,5	-	-	-
Кукурудза на зерно	307,9	376,6	221,6	278,1	306,8	99,6
Ячмінь	303,0	261,5	356,4	357,5	453,0	149,5
Соняшник	519,0	538,6	560,0	627,7	692,9	133,5
Соя	867,6	-	690,3	878,8	1090,0	125,6
М'ясо великої рогатої худоби	2154,9	2339,0	3528,3	4020,3	6531,2	303,1
М'ясо свиней	3074,1	5068,1	6728,6	13397,7	5684,7	184,9
М'ясо птиці	9484,8	8114,6	9005,2	-	-	-
Молоко	504,9	648,7	634,4	919,7	765,8	151,7

Показники виробничої собівартості більшості продукції підприємства зросли в динаміці. Зокрема, найвищими темпами підвищилася собівартість м'яса великої рогатої худоби – на 203,1 %, пшениці – на 114,4 %, м'яса свиней – на 84,9 %, молока – на 51,7 %, ячменю – на 49,5 %, соняшнику – на 33,5 %, сої – на 25,6 %. На формування витрат суттєво впливає перманентний диспаритет цін на сільськогосподарську продукцію і промислову, диспропорції щодо еквівалентності взаємовідносин підприємств агропромислового комплексу усіх сфер. Як видно, держава не в змозі забезпечити еквівалентність обміну, міжгалузеві пропорції та ціновий паритет. Не зважаючи на деяке щорічне підвищення цін реалізації, доходи сільськогосподарських товаровиробників не завжди покривають їх витрати.

Ціна має значний вплив на конкурентоспроможність продукції, на вибір каналів збуту, розмір прибутку, тощо. Специфіка виробництва сільськогосподарської продукції виявляється в розбіжності робочого періоду

і періоду виробництва. Що, в свою чергу, вимагає аналізу цін на сільськогосподарську продукцію у «Назва підприємства» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка ціни реалізації продукції «Назва підприємства»,  
2016–2020 рр., грн/ц**

Показник	Роки					2020 р. у % до 2016 р.
	2016	2017	2018	2019	2020	
Пшениця	311,4	361,8	304,5	401,7	448,7	144,1
Гречка	-	1450,0	1450,0	-	-	-
Кукурудза на зерно	322,5	340,7	248,7	308,6	478,4	148,3
Ячмінь	273,3	342,3	381,7	358,6	391,1	143,1
Соняшник	833,8	870,6	709,6	669,6	982,9	117,9
Соя	871,1	-	866,4	670,6	1218,4	139,9
М'ясо великої рогатої худоби	1603,6	2344,4	2467,5	3014,4	2737,4	170,7
М'ясо свиней	1961,3	2449,6	3282,3	3500,0	3073,5	156,7
М'ясо птиці	1557,6	2465,3	2500,0	-	-	-
Молоко	512,1	672,0	674,9	678,1	809,7	158,1

За аналізований період спостерігаємо зростання ціни реалізації на всю сільськогосподарську продукцію «Назва підприємства». Ціна реалізації м'яса великої рогатої худоби в 2020 р., порівняно з 2016 р., зросла на 70,7 %, молока – на 58,1 %, м'яса свиней – на 56,7 %, кукурудзи на зерно – на 48,3 %, пшениці – на 44,1 %, ячменю – на 43,1 %, сої – на 39,9 % та соняшнику – на 17,9 %.

Досить важливим показником, який свідчить про ефективність цінової політики підприємства є показник цінової конкурентоспроможності її продукції. Зокрема, цінова конкурентоспроможність показує здатність підприємства для завоювання конкурентних позицій знижувати ціну, порівняно з ринковою ціною, при цьому не зазнавати збитки (табл. 2.8).

Відповідно до даних таблиці 2.8 спостерігаємо негативну тенденцію в 2020 р., порівняно з 2016 р., щодо зниження рівня цінової конкурентоспроможності м'яса великої рогатої худоби – на 104,2 в.п., м'яса свиней – на 28,3 в.п., пшениці – на 26,7 в.п., соняшнику – на 8,3 в.п., ячменю – на 4,9 в.п. В цілому, варто відмітити, що сільськогосподарська продукція ВСК «Злагода» має низький рівень цінової конкурентоспроможності, що свідчить про нездатність підприємства для завоювання конкурентних позицій

на ринку знижувати ціну реалізації продукції.

Таблиця 2.8

**Динаміка цінової конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції «Назва підприємства», 2016-2020 рр., %**

Показник	Роки					2020 р. до 2016 р., (+;-)
	2016	2017	2018	2019	2020	
Зернові та зернобобові	17,8	0,7	8,9	10,1	26,2	8,4
Пшениця	45,2	-15,0	2,7	13,5	18,5	-26,7
Кукурудза на зерно	4,5	-8,7	10,9	9,9	35,9	31,4
Ячмінь	-10,9	-17,6	6,6	0,3	-15,8	-4,9
Соняшник	37,8	43,5	21,1	6,3	29,5	-8,3
М'ясо великої рогатої худоби	-34,4	-41,0	-43,0	-33,4	-138,6	-104,2
М'ясо свиней	-56,7	-188,0	-105,0	-282,8	-85,0	-28,3
М'ясо птиці	-508,9	-136,7	-260,2	-	-	-
Молоко	1,4	-5,5	6,0	-35,6	5,4	4

В управлінні конкурентоспроможністю продукції суб'єктів аграрного бізнесу на засадах створення цінових конкурентних переваг з використанням інструментарію управління витратами актуалізуються підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції через призму економічної ефективності основної діяльності. Відповідно, результати основної діяльності підприємств-товаровиробників доцільно характеризувати через отриману масу доходу та показники рентабельності, які в зазначених умовах й приймають роль базового показника при оцінці конкурентоспроможності та ефективності управління витратами при створенні та реалізації конкурентних переваг (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка ефективності виробничо-збутової діяльності продукції рослинництва «Назва підприємства», 2016-2020 рр.**

Продукція	Роки					2020 р. до 2016 р.
	2016	2017	2018	2019	2020	
1	2	3	4	5	6	7
<b>Пшениця</b>						
Собівартість продукції, грн/ц	170,5	235,4	296,4	347,5	365,6	214,4
Ціна реалізації, грн/ц	311,4	361,8	304,5	401,7	448,7	144,1
Прибуток, збиток, грн/ц	176,5	50,9	6,3	39,9	83,1	47,1
Рентабельність продукції, %	103,5	21,6	2,1	11,4	22,7	-80,8 в.п.

Продовж. табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7
Рентабельність продажу, %	56,7	14,1	2,1	9,9	18,5	-38,2 в.п.
<b>Ячмінь</b>						
Собівартість продукції, грн/ц	303,0	261,5	356,4	357,5	453,0	149,5
Ціна реалізації, грн/ц	273,3	342,3	381,7	358,6	391,1	143,1
Прибуток, збиток, грн/ц	-3,5	39,1	8,1	6,6	-61,9	в 17 р.
Рентабельність продукції, %	-1,2	15,0	2,3	1,8	-13,7	-12,5 в.п.
Рентабельність продажу, %	-1,3	11,4	2,1	1,8	-15,8	-14,5 в.п.
<b>Кукурудза на зерно</b>						
Собівартість продукції, грн/ц	307,9	376,6	221,6	278,1	306,8	99,6
Ціна реалізації, грн/ц	322,5	340,7	248,7	308,6	478,4	148,3
Прибуток, збиток, грн/ц	11,5	-28,5	28,0	29,0	171,6	в 14,9 р.
Рентабельність продукції, %	3,7	-7,6	12,6	10,4	55,9	+52,2 в.п.
Рентабельність продажу, %	3,6	-8,4	11,3	9,4	35,9	+32,3 в.п.
<b>Соняшник</b>						
Собівартість продукції, грн/ц	519,0	538,6	560,0	627,7	692,9	133,5
Ціна реалізації, грн/ц	833,8	870,6	709,6	669,6	982,9	117,9
Прибуток, збиток, грн/ц	311,8	377,2	148,4	41,7	290,0	93,0
Рентабельність продукції, %	60,1	70,0	26,5	6,6	41,9	-18,2 в.п.
Рентабельність продажу, %	37,4	43,3	20,9	6,2	29,5	-7,9 в.п.

Проведений розрахунок прибутковості та рентабельності продажу за видами продукції свідчить, що серед основних видів продукції, що реалізовувались підприємством у 2020 році найвищий рівень рентабельності продукції та рентабельності продажу має озима пшениця (11,4 та 9,9 % відповідно) та кукурудза на зерно (52,2 та 32,3 % відповідно). Збитковим для підприємства в 2020 р. було вирощування та реалізація ячменю (-13,7 та -15,8 % відповідно). Варто відмітити, що в цілому спостерігається негативна динаміка щодо зниження рентабельності продукції рослинництва по господарству.

Рентабельність відноситься до показників, які в цілому характеризують економічну ефективність діяльності підприємства, а також ступінь прибутковості підприємства. Рентабельність є узагальнюючим показником ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств. Проаналізуємо динаміку ефективності виробничо-збутової діяльності, зокрема, рівень рентабельності продукції тваринництва та продажу «Назва підприємства» за 2016-2020 рр. в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Динаміка ефективності виробничо-збутової діяльності продукції тваринництва «Назва підприємства», 2016-2020 рр.**

Продукція	Роки					2020 р. до 2016 р.
	2016	2017	2018	2019	2020	
<b>М'ясо великої рогатої худоби</b>						
Собівартість продукції, грн/ц	2154,9	2339,0	3528,3	4020,3	6531,2	303,1
Ціна реалізації, грн/ц	1603,6	2344,4	2467,5	3014,4	2737,4	170,7
Прибуток, збиток, грн/ц	-605,5	4,4	-	-1005,9	-3793,8	626,6
Рентабельність продукції, %	-28,1	0,2	-30,0	-25,0	-58,1	-30 в.п.
Рентабельність продажу, %	-37,8	0,2	-42,9	-33,4	-138,6	-100,8 в.п.
<b>М'ясо свиней</b>						
Собівартість продукції, грн/ц	3074,1	5068,1	6728,6	13397,7	5684,7	184,9
Ціна реалізації, грн/ц	1961,3	2449,6	3282,3	3500,0	3073,5	156,7
Прибуток, збиток, грн/ц	-	-	-	-9897,7	-2611,2	234,7
Рентабельність продукції, %	-36,2	-44,2	-50,2	-73,9	-45,9	-9,7 в.п.
Рентабельність продажу, %	-56,7	-91,5	-102,9	-282,8	-85,0	-28,3 в.п.
<b>Молоко</b>						
Собівартість продукції, грн/ц	504,9	648,7	634,4	919,7	765,8	151,7
Ціна реалізації, грн/ц	512,1	672,0	674,9	678,1	809,7	158,1
Прибуток, збиток, грн/ц	6,5	21,8	38,5	-241,6	43,9	675,4
Рентабельність продукції, %	1,3	3,4	6,1	-26,3	5,7	+4,4 в.п.
Рентабельність продажу, %	1,3	3,2	5,7	-35,6	5,4	+4,1 в.п.

Відповідно до даних наведених в таблиці 2.10 більшість продукції тваринництва для «Назва підприємства» в 2020 р. була збитковою. Найбільший рівень збитковості має виробництво і реалізація м'яса великої рогатої худоби – -58,1 %, збитковість продажу – -138,6 %, м'яса свиней – -45,9 % та -85,0 % відповідно. Рівень рентабельності молока збільшився і в 2020 р. становив 5,7 %, рентабельність продажу 5,4 %. Отриманні дані свідчать про необхідність впровадження заходів, що забезпечать зменшення виробничих витрат, зниження собівартість продукції, покращать якість та підвищать рівень продуктивності худоби.

Система збуту товару – одна з найважливіших у маркетинговій політиці підприємства. У збутовій політиці маркетологи піднімають питання вибору найбільш оптимального каналу збуту, форми і методу збуту товару, що при ефективному використанні цих інструментів, поза сумнівом, збільшить прибуток підприємств.

**Результативність продажу основних видів продукції  
«Назва підприємства» у 2020 р.**

Продукція	Виручка від реалізації продукції, тис. грн	Собівартість продукції, тис. грн	Прибуток, збиток, тис. грн	Рентабельність продажу, %
Пшениця	8305,3	6767,8	1537,5	18,5
Кукурудза на зерно	38006,7	24371,5	13635,2	35,9
Ячмінь ярий	2680,2	3104,5	-424,3	-15,8
Соняшник	28979,5	20429,2	8550,3	29,5
Соя	2350,2	2102,7	247,5	10,5
М'ясо великої рогатої худоби	2184,5	5211,9	-3027,4	-138,6
М'ясо свиней	2554,1	4724,0	-2169,9	-85,0
Молоко	13848,5	13097,6	750,9	5,4

Як свідчать дані таблиці 2.11 рентабельним для «Назва підприємства» в 2020 р. був продаж кукурудзи на зерно – 35,9 %, соняшнику – 29,5 % пшениці – 18,5 %, сої – 10,5 %, молока – 5,4 %. Продаж ячменю, м'яса свиней та великої рогатої худоби було збитковим для досліджуваного підприємства.

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

## **2.2. Діагностика маркетингового потенціалу підприємства**

Швидкозмінні умови ринкової кон'юнктури вимагають від сільськогосподарських підприємств здійснювати пошук нових інструментів та елементів для значно вищого рівня задоволення попиту як з боку індивідуальних споживачів, так і з боку різних підприємств, у тому числі переробних.

Маркетинговий потенціал характеризується здатністю

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

Саме тому маркетинговий потенціал формується на основі таких складових: ресурсний маркетинговий потенціал ( $\Pi_r$ ); сукупний потенціал інструментів маркетингу ( $\Pi_i$ ); потенціал нематеріальних активів підприємства ( $\Pi_{нма}$ ).

Складові сукупного ресурсного маркетингового потенціалу: потенціал речових ресурсів; фінансових ресурсів; трудових ресурсів; інноваційних ресурсів; часових ресурсів.

Сукупний потенціал інструментів маркетингу ( $\Pi_i$ ) охоплює: аналітичний потенціал (технології збору даних; технології кодування даних; технології опрацювання даних; технології зберігання даних; технології інтелектуального аналізу даних; технології підтримки прийняття рішень; технології оцінювання ефективності прийнятого рішення); виробничий потенціал; збутовий потенціал; комунікаційний потенціал; потенціал нематеріальних активів маркетингу підприємства ( $\Pi_{нма}$ ) (потенціал бренду; потенціал іміджу підприємства на ринку; потенціал технологічних нематеріальних активів).

Оцінку ринкових можливостей сільськогосподарських підприємств доцільно проводити на основі експертного опитування, з присвоєнням кожному показнику маркетингового потенціалу вагових коефіцієнтів:

$$\Pi_M = \sum k_j \times \Pi_{ji} \quad (2.1)$$

де  $\Pi_M$  – складова потенціалу маркетингу;  $k_j$  – ваговий коефіцієнт  $j$ -го

показника кожної складової маркетингового потенціалу;  $P_{ji}$  –  $j$ -тий показник.

Результати експертного опитування одержані шляхом анкетування, що дозволяє оцінити стан усіх виділених показників у балах і порівняти з «ідеальним» значенням, виразивши показник у відсотках. Система вагових коефіцієнтів, значення яких розраховуються з урахуванням думки експертів, вводиться для обліку різного ступеня значущості показників і підвищення гнучкості методики.

Для порівняння і оцінки маркетингового потенціалу «Назва підприємства» було оцінено також маркетинговий потенціал його основного конкурента «Назва підприємства», яке має подібне географічне розташування та має схожі ринки збуту.

Дослідження щодо визначення вагових коефіцієнтів складових маркетингового потенціалу досліджуваних підприємств-конкурентів проведене на основі анкетного опитування. За п'ятибальною шкалою, опитувані респонденти вказували ступінь своєї згоди із твердженням, зазначеними у анкеті: 0 – цілком неефективний; 0,25 – неефективний; 0,5 – малоефективний; 0,75 – більшою мірою ефективний; 1,0 – високоефективний.

На першому етапі, базуючись на результатах оцінки експертів за анкетною, наведеною в додатку В, провели розрахунки показників відповідних чинників та загальної ефективності. На другому етапі, визначивши у відповідності до граничної помилки мінімальну кількість експертів, на основі принципу групової експертизи оцінили ефективність заданих ними показників. До проведення аналізу залучили 8 експертів (по чотири експерти з кожного підприємства). Результатом дослідження стало групування та узагальнення показників складових маркетингового потенціалу (табл. 2.12).

Результати експертної оцінки речових, фінансових і трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств виступатимуть основою для ширшої економічної оцінки за допомогою інтегрального показника. Інтегральна оцінка спроможна використовувати аналітичну інформацію про сільськогосподарське підприємство для побудови єдиного інтегрального

показника, при цьому існує певний ступінь умовності оцінки, її результати можуть змінюватися зі зміною бази порівняння. Інтегральний показник оцінки допомагає усунути неоднозначність оцінки впливу чинників внутрішнього середовища, з одного боку, а з іншого – відображає результати ефективності маркетингового управління в аграрних підприємствах.

Таблиця 2.12

**Результати оцінки складових ресурсного маркетингового потенціалу «Назва підприємства» та «Назва підприємства», 2020 р.**

Чинник	Показник	Вагомість критеріїв	«Назва підприємства»	«Назва підприємства»	Загальна оцінка
Потенціал речових ресурсів	Засоби автоматизації маркетингової діяльності (ЕОМ, IP телефонія тощо)	0,36	0,54	0,55	0,39
	Локальна мережа комп'ютерних комунікацій	0,32	0,69	0,54	0,39
	WEB-каталог	0,22	0,61	0,61	0,27
	WEB-сервер	0,10	0,60	0,59	0,12
	Загальна вагомість / оцінка	1,00	0,61	0,57	0,29
Потенціал фінансових ресурсів	Обсяг власних фінансових ресурсів маркетингу	0,17	0,70	0,74	0,24
	Фінансування матеріально-технічного забезпечення маркетингу	0,08	0,63	0,63	0,10
	Фінансування маркетингових досліджень	0,09	0,55	0,70	0,11
	Фінансування розробок нових продуктів	0,12	0,69	0,74	0,17
	Фінансування брендингу та іміджевої підтримки	0,17	0,52	0,62	0,19
	Фінансування збуту	0,20	0,57	0,80	0,27
	Фінансування служби маркетингу	0,11	0,50	0,60	0,12
	Фінансування навчання персоналу	0,06	0,52	0,54	0,06
	Загальна вагомість / оцінка	1,00	0,59	0,67	0,16
Потенціал трудових ресурсів	Кадрова політика підприємства у сфері маркетингу	0,20	0,62	0,76	0,28
	Планування збутового персоналу	0,15	0,54	0,45	0,15
	Навчання і підвищення кваліфікації персоналу	0,10	0,57	0,60	0,12
	Оплата праці персоналу	0,18	0,73	0,74	0,26
	Рівень професійної компетенції	0,10	0,69	0,71	0,14
	Здатність персоналу до професійної адаптації	0,07	0,64	0,69	0,09
	Репутація менеджерів	0,06	0,75	0,75	0,09
	Наявність досвіду персоналу у сфері маркетингової діяльності	0,14	0,54	0,55	0,15
	Загальна вагомість / оцінка	1,00	0,64	0,66	0,16

Результати інтегральної оцінки показників маркетингового потенціалу

показують, що ефективність використання фінансових ресурсів у «Назва підприємства» має найменші значення, про неефективну інформаційну політику у «Назва підприємства» свідчать результати інтегральної оцінки речових ресурсів (0,57). При цьому «Назва підприємства» розробляє та вдосконалює інтенсивну маркетингову стратегію за рахунок інноваційних підходів, адже інтегральна оцінка його речових ресурсів сягає значення 0,61.

Другою складовою оцінки маркетингового потенціалу досліджуваних сільськогосподарських підприємств є сукупний потенціал інструментів маркетингу (Пі). Результати дослідження відображені у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

**Результати оцінки сукупного потенціалу інструментів маркетингу (Пі) «Назва підприємства» та «Назва підприємства», 2020 р.**

Чинник	Показник	Вагомість критеріїв	«Назва підприємства»	«Назва підприємства»	Загальна оцінка
1	2	3	4	5	6
Аналітичний потенціал	Технології збору даних	0,22	0,6	0,55	0,25
	Технології зберігання даних	0,18	0,55	0,50	0,19
	Технології підтримки прийняття рішень	0,21	0,59	0,53	0,24
	Технології оцінювання ефективності прийнятих рішень	0,21	0,44	0,45	0,19
	Технології опрацювання даних	0,18	0,35	0,30	0,12
	Загальна вагомість / оцінка	1,0	0,51	0,47	0,20
	Виробничий потенціал	Сегментація ринку	0,3	0,6	0,7
Розробка товарів		0,32	0,55	0,62	0,37
Ціноутворення		0,13	0,58	0,68	0,16
Збут		0,25	0,57	0,65	0,31
Загальна вагомість / оцінка		1,0	0,58	0,66	0,31
Збутовий потенціал	Розробка стратегії збуту	0,21	0,64	0,65	0,27
	Розробка загальних прогнозів збуту	0,12	0,47	0,65	0,13
	Розробка прогнозів збуту в розрізі товарного асортименту	0,1	0,52	0,59	0,11
	Розробка прогнозів збуту за сегментами цільового ринку	0,1	0,49	0,51	0,10
	Тактичні програми збутової діяльності	0,11	0,49	0,50	0,11
	Розробка тактичних заходів щодо здійснення стратегій збуту	0,15	0,53	0,52	0,16
	Складання оперативних планів збуту	0,11	0,52	0,52	0,11
	Розробка планів за обсягом і	0,1	0,50	0,53	0,10

	2	3	4	5	6
	структурою надходження товарів на підприємство	0,1	0,50	0,53	0,10
	Загальна вагомість / оцінка	1,0	0,52	0,56	0,14
Комунікаційний потенціал	Персональний продаж	0,1	0,72	0,68	0,14
	Прямий маркетинг	0,1	0,57	0,60	0,12
	Реклама	0,14	0,59	0,60	0,17
	Паблік релейшенз	0,08	0,58	0,50	0,09
	Спонсоринг	0,06	0,50	0,49	0,06
	Пропаганда	0,07	0,54	0,51	0,07
	Стимулювання збуту	0,13	0,67	0,62	0,17
	Брендинг	0,08	0,63	0,54	0,09
	Продукт плейсмент	0,05	0,53	0,50	0,05
	Маркетинг подій	0,05	0,52	0,49	0,05
	Директ-маркетинг	0,03	0,50	0,42	0,03
	Корпоративний сайт	0,1	0,61	0,53	0,11
	Вірусний маркетинг	0,01	0,49	0,50	0,01
	Загальна вагомість / оцінка	1,0	0,57	0,54	0,09

На підставі аналізу результатів оцінювання сукупного потенціалу інструментів маркетингу доведено, що в підприємствах значну увагу приділяють виробничому потенціалу, проте не залишають поза увагою і збутовий потенціал. Так, у «Назва підприємства» оцінка виробничого потенціалу є найвища (0,66), а сільськогосподарське підприємство «Назва підприємства» отримало від експертів сумарну оцінку виробничого потенціалу на рівні 0,58 бала. «Назва підприємства» має перспективи до розвитку комунікаційного потенціалу (0,57 балів), а збутова політика найбільш розвинена у «Назва підприємства» (0,56 балів).

Наступним елементом інтегральної оцінки маркетингового потенціалу сільськогосподарських підприємств є потенціал нематеріальних активів. Результати оцінки потенціалу нематеріальних активів сільськогосподарських підприємств наведено у таблиці 2.14.

Відповідно до даних відображених в таблиці 2.14 значення інтегральної оцінки технічних нематеріальних активів «Назва підприємства», «Назва підприємства», становить 0,60 та 0,65 відповідно. Враховуючи те, що обрані для дослідження підприємства нерезультативно будують стратегію

формування брендингу, при цьому неактивно використовують інструменти бренду, а марки та логотипи вимагають ребрендингу відповідно до умов ринку, інтегральна оцінка потенціалу бренду для «Назва підприємства» становить 0,53 бала, для «Назва підприємства» – 0,48 бала. При цьому потенціал іміджу підприємств значно вищий і для «Назва підприємства» складає 0,67, для «Назва підприємства» 0,62, що свідчить про наявний потенціал щодо розвитку.

Таблиця 2.14

**Результати оцінки потенціалу нематеріальних активів  
«Назва підприємства» та «Назва підприємства», 2020 р.**

Чинник	Показник	Вагомість критеріїв	«Назва підприємства»	«Назва підприємства»	Загальна оцінка
Потенціал бренду	Пізнання та розкрученість бренду	0,42	0,60	0,50	0,46
	Вартість та капіталізація бренду	0,26	0,57	0,50	0,28
	Динаміка розвитку бренду	0,32	0,43	0,43	0,28
	Загальна вагомість / оцінка	1,0	0,53	0,48	0,34
Потенціал іміджу підприємства	Сприйняття підприємства суспільством та ЗМІ	0,1	0,60	0,53	0,11
	Впізнаваність підприємства	0,14	0,71	0,71	0,20
	Інформаційна відкритість	0,08	0,76	0,68	0,12
	Ділова активність підприємства	0,07	0,70	0,62	0,09
	Ділова репутація	0,07	0,72	0,64	0,10
	Фірмовий стиль	0,06	0,52	0,51	0,06
	Корпоративна культура	0,11	0,70	0,64	0,15
	Екологічна відповідальність	0,09	0,73	0,68	0,13
	Соціальний імідж	0,09	0,71	0,63	0,12
	Імідж товару	0,1	0,70	0,61	0,13
	Значущість продукції підприємства для регіону	0,09	0,53	0,55	0,10
	Загальна вагомість / оцінка	1,0	0,67	0,62	0,12
	Потенціал технічних	Розроблення нових продуктів	0,3	0,70	0,72
Об'єкти інтелектуальної власності		0,15	0,65	0,65	0,20
Бази знань		0,15	0,62	0,70	0,20
Бази даних конкурентів та клієнтів		0,25	0,56	0,68	0,31
Патенти		0,15	0,49	0,49	0,15
Загальна вагомість / оцінка		1,0	0,60	0,65	0,26

Рівень впливу маркетингового потенціалу на стратегію розвитку підприємства на ринку проаналізовано на основі діяльності «Назва

підприємства» та «Назва підприємства» (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Показники для оцінки впливу маркетингового потенціалу на ринкове становище «Назва підприємства» та «Назва підприємства», 2020 р.**

Показник	Коефіцієнт вагомості	«Назва підприємства»		«Назва підприємства»	
		Бали	Загальна оцінка	Бали	Загальна оцінка
Місткість ринку	0,2	3	0,6	4	0,8
Річний темп росту ринку	0,1	3	0,3	3	0,3
Прибутковість	0,15	3	0,45	3	0,45
Рівень конкуренції	0,25	3	0,75	4	1,0
Технологічна оснащеність	0,1	3	0,3	2	0,2
Енергетична оснащеність	0,1	3	0,3	2	0,2
Схильність до змін навколишнього середовища	0,1	2	0,2	3	0,3
Усього	1,0	-	2,9	-	3,25
Потенціал речових ресурсів	0,1	4	0,4	3	0,3
Потенціал фінансових ресурсів	0,2	3	0,6	4	0,8
Потенціал трудових ресурсів	0,2	3	0,6	4	0,8
Потенціал виробничих ресурсів	0,2	3	0,6	4	0,8
Потенціал збутових ресурсів	0,2	3	0,6	4	0,8
Потенціал технологічних та нематеріальних активів	0,1	3	0,3	4	0,4
Усього	1,00	-	3,1	-	3,6

Відповідно до даних, відображених в таблиці 2.15, спостерігаємо, що для «Назва підприємства» найбільший вплив на діяльність здійснює сукупний потенціал інструментів маркетингу і потенціал нематеріальних активів підприємства – 3,1, при цьому вплив ресурсного маркетингового потенціалу складає – 2,9.

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

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

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

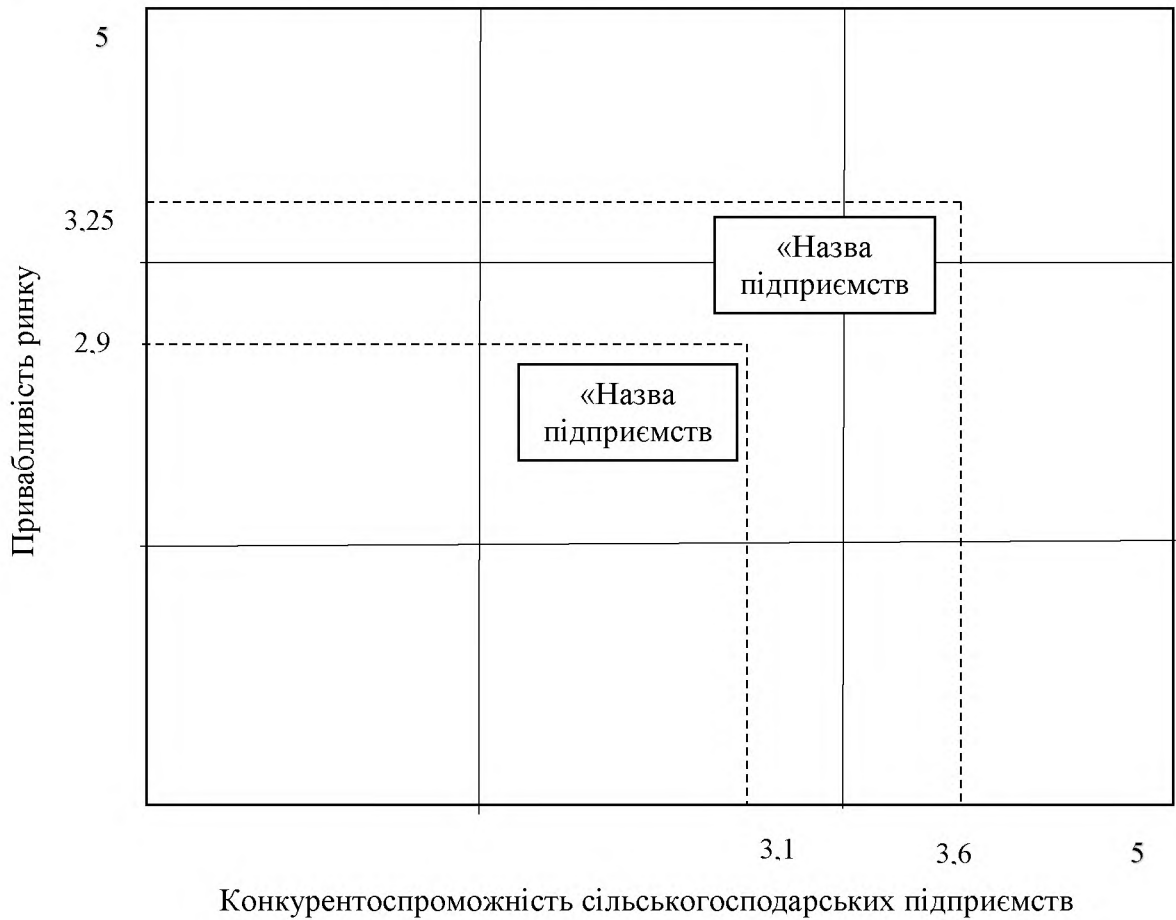


Рис. 2.1. Матриця оцінки впливу маркетингового потенціалу досліджуваних сільськогосподарських підприємств на стратегію розвитку

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

## Висновки до розділу 2

1. «Назва підприємства» за аналізований період достатньо забезпечене земельними, трудовими та фінансовими ресурсами. При цьому підприємство спеціалізується на виробництві молока, соняшнику та кукурудзи на зерно, що є характерним для сільськогосподарських підприємств Полтавського району. Проведений аналіз оцінки економічної ефективності господарської діяльності «Назва підприємства» з 2016-2020 рр. свідчить про позитивні зміни. Зокрема, підвищення вартості валової продукції у постійних цінах в 2020 р. на 4,5 %, валової продукції у діючих цінах – на 42,6 %, валового доходу – на 63,1 %, прибутку – на 172,4 %, при цьому рівень рентабельності збільшився з 12,7 % до 23,2 %.

2. Проведено комплексний аналіз маркетингового потенціалу та визначено вплив маркетингового потенціалу на ринкове середовище досліджуваного підприємства. Отриманні результати показують сконцентрованість сільськогосподарських підприємств на окремих складових, помилково оминаючи увагою не менш важливі. Причинами цього можуть бути об'єктивні і суб'єктивні чинники, зокрема, низький рівень кваліфікації фахівців-маркетологів, невідповідність організаційної структури управління сучасним вимогам ринку, неналагодженість системи маркетинг-менеджменту, власні, інколи амбітні твердження керівництва підприємств.

### РОЗДІЛ 3

## МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧО-МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Формування виробничо-маркетингової стратегії підприємства

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

Проведемо комплексний аналіз стану підприємства, у відповідності до процесу формування конкурентної стратегії та визначимо найбільш привабливий варіант сценарію розвитку підприємства. Задля цього проведемо SWOT та SPACE аналізи.

SWOT-аналіз – інструментарій стратегічного планування, який полягає у виявленні факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ. Факторами внутрішнього середовища об'єкта аналізу (фактори, на які об'єкт має вплив) є сильні та слабкі сторони, а факторами зовнішнього середовища (на які об'єкт не має впливу) є можливості та загрози. Результати проведення SWOT-аналізу наведені в таблиці 3.1.

На основі отриманих результатів SWOT-аналізу, для перетворення слабких сторін у можливості доречно: провести географічне розширення ринків збуту; запровадити програми міжнародного партнерства; створити

виробництво нових товарів у сумісних сферах діяльності.

Таблиця 3.1

**SWOT-аналіз «Назва підприємства»**

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>– висока якість продукції підприємства</li> <li>– широкий асортимент продукції;</li> <li>– використання якісного посівного матеріалу;</li> <li>– використання Internet та GPS технологій;</li> <li>– висококваліфіковані працівники;</li> <li>– позитивна репутація підприємства;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обмежені інвестиційні ресурси;</li> <li>– не диверсифікований ринок збуту;</li> <li>– відсутні програми міжнародного партнерства;</li> <li>– слабка диференціація продукції;</li> </ul>
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>– державні програми підтримки та розвитку агропромислових підприємств;</li> <li>– створення нової продукції;</li> <li>– надання послуг спеціалізованої лабораторії;</li> <li>– реклама на власному транспорті та в мережі Internet;</li> <li>– нарощування обсягів виробництва продукції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відкриття ринку землі;</li> <li>– відтік висококваліфікованих кадрів;</li> <li>– інфляція;</li> <li>– вагоме зростання витрат в галузі;</li> <li>– вихід на ринок іноземних компаній;</li> <li>– кліматичні умови;</li> </ul>

Таким чином, «Назва підприємства» за умови використання сприятливих можливостей та проведенні роботи в полі «слабких сторін», може значно покращити свою конкурентну позицію.

SPACE-аналіз за рахунок визначення положення підприємства, дозволяє сформулювати умови його функціонування за чотирма напрямками: фінансове становище, привабливість галузі, конкурентоспроможність підприємства, стабільність середовища. Системи критеріїв, за визначеними групами показників, сформовані у відповідності до особливостей галузі та діяльності підприємства, з урахуванням сучасних наукових досліджень.

Показники фінансового потенціалу та рівня конкурентоспроможності підприємства визначені на основі фінансових та аналітичних звітів діяльності «Назва підприємства» фахівцями даного підприємства. Сформована анкета, за допомогою якої проводилося опитування, містила 4 блоки з 8 показників, експертам було запропоновано надати оцінку кожному критерію від 1 до 5, де 5 – високий показник, наближений до бажаного стану / позиції. На основі отриманих результатів анкетування, сформуємо середні значення за кожною з

груп показників SPACE-аналізу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу для  
«Назва підприємства»**

№		Критерій	Оцінка	Значущість	Загальна оцінка
<i>Фінансовий потенціал підприємства</i>					
1	X <sub>1</sub>	Рентабельність власного капіталу	4	0,200	0,71
2	X <sub>2</sub>	Ліквідність	4	0,150	0,58
3	X <sub>3</sub>	Потік грошових коштів	3	0,075	0,25
4	X <sub>4</sub>	Необхідний / наявний капітал	3	0,125	0,34
5	X <sub>5</sub>	Прибуток підприємства	4	0,275	0,97
6	X <sub>6</sub>	Оборотність оборотних активів	4	0,050	0,22
7	X <sub>7</sub>	Фондовіддача	4	0,100	0,39
8	X <sub>8</sub>	Коефіцієнт оновлення основних засобів	3	0,025	0,09
Загальна оцінка критерію					3,54
<i>Конкурентоспроможність підприємства</i>					
1	X <sub>9</sub>	Ринкова частка	4	0,275	1,05
2	X <sub>10</sub>	Якість продукції	5	0,200	0,93
3	X <sub>11</sub>	Стадія життєвого циклу продукції	3	0,050	0,16
4	X <sub>12</sub>	Прихильність покупців	4	0,075	0,32
5	X <sub>13</sub>	Рентабельність продажів	4	0,125	0,46
6	X <sub>14</sub>	Здатність до інтеграції	4	0,025	0,11
7	X <sub>15</sub>	Цінова політика	4	0,150	0,63
8	X <sub>16</sub>	Продуктивність	4	0,100	0,37
Загальна оцінка критерію					4,03
<i>Привабливість галузі</i>					
1	X <sub>17</sub>	Стадія життєвого циклу галузі	4	0,075	0,32
2	X <sub>18</sub>	Доступність до ресурсів	4	0,100	0,44
3	X <sub>19</sub>	Ефективність використання ресурсів	4	0,025	0,11
4	X <sub>20</sub>	Перспективи зростання виробництва в галузі	5	0,200	0,95
5	X <sub>21</sub>	Бар'єри входження на ринок	3	0,125	0,43
6	X <sub>22</sub>	Державна підтримка галузі	3	0,150	0,52
7	X <sub>23</sub>	Технологічність галузі	4	0,050	0,21
8	X <sub>24</sub>	Потенціал прибутку	5	0,275	1,25
Загальна оцінка критерію					4,22
<i>Стабільність середовища</i>					
1	X <sub>25</sub>	Стабільність політичного середовища	3	0,125	0,43
2	X <sub>26</sub>	Стабільність попиту	5	0,275	1,30
3	X <sub>27</sub>	Маркетингові та рекламні можливості	5	0,075	0,34
4	X <sub>28</sub>	Рівень інноваційної діяльності	4	0,025	0,11
5	X <sub>29</sub>	Доступність інвестицій	4	0,150	0,65
6	X <sub>30</sub>	Вплив науково-технічного процесу на розвиток галузі	4	0,050	0,22
7	X <sub>31</sub>	Розвиток інфраструктури	5	0,100	0,47
8	X <sub>32</sub>	Стабільність законодавчої бази	3	0,200	0,69
Загальна оцінка критерію					4,22

На основі отриманих оцінок за ключовими критеріями визначаємо вектор розвитку підприємства в системі координат SPACE. Початок вектора знаходиться в точці початку координат, а кінець в точці А з координатами:

$$X=4,22-4,03=0,19; \quad (3.1)$$

$$Y=3,54-4,22=-0,68. \quad (3.2)$$

Опрацьовані результати проведення SPACE-аналізу для групи підприємств «Назва підприємства» відображено на рисунку 3.1.

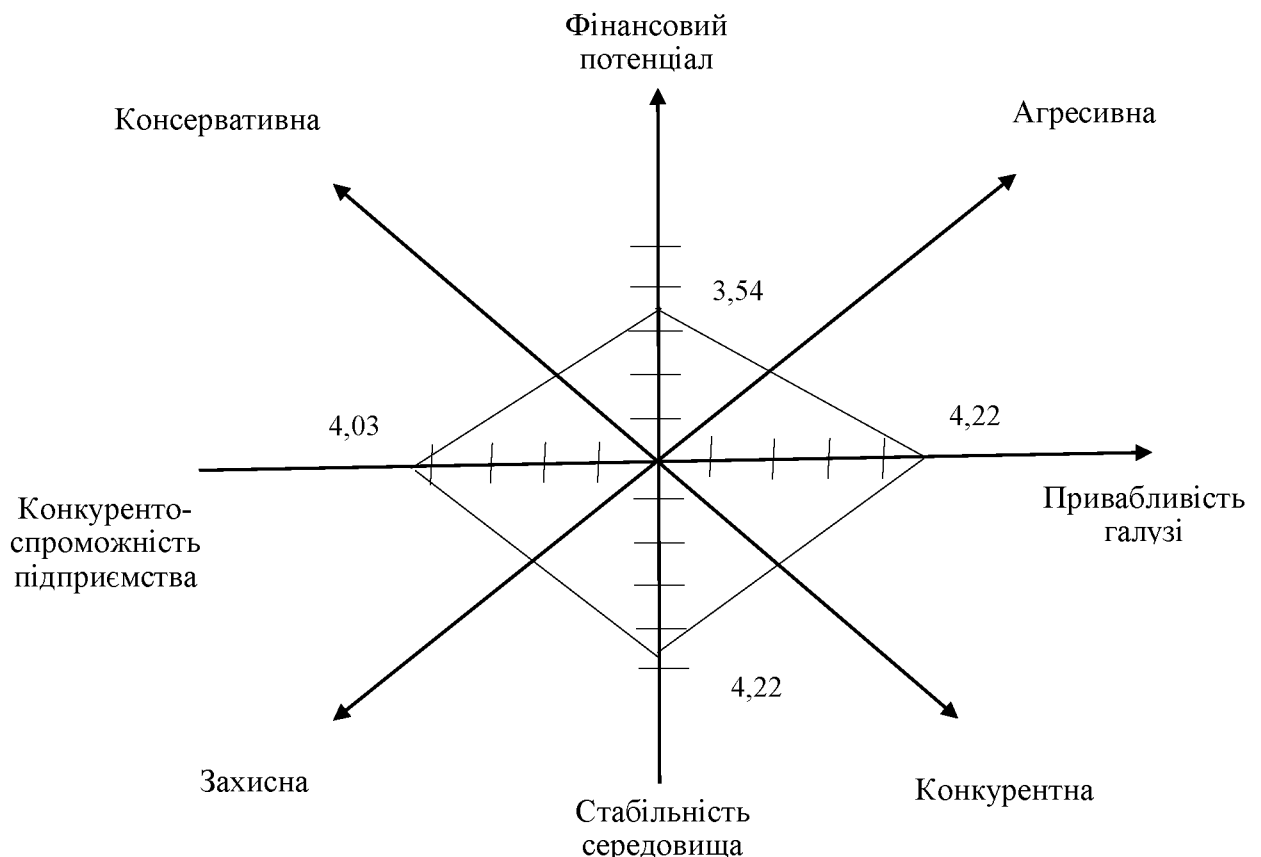


Рис. 3.1. Матриця стратегічного положення та оцінка дій «Назва підприємства»

Грунтуючись на отриманому стратегічному положенні «Назва підприємства», маємо конкурентний напрям розвитку, що характеризується привабливістю галузі та стабільністю середовища. Критичними факторами виступають фінансовий потенціал та конкурентні переваги підприємства. «Назва підприємства» необхідно протистояти натиску загроз щодо втрати

фінансування, основними напрямками для розвитку є пошук фінансових ресурсів та підвищення рівня конкурентоспроможності.

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

В таблиці 3.3 представлений АВС-аналіз «Назва підприємства» в 2020 році за виручкою від реалізації продукції.

*Таблиця 3.3*

**АВС-аналіз «Назва підприємства» в 2020 р. за виручкою від реалізації продукції**

Назва продукції	Виручка від реалізації, тис. грн	% в структурі	Накопичений %	Групи
Кукурудза на зерно	38006,7	38,4	38,4	А
Соняшник	28979,5	29,3	67,7	А
Молоко	13848,5	14,0	81,7	В
Пшениця	8305,3	8,4	90,1	В
Ячмінь	2680,2	2,7	92,8	В
М'ясо свиней	2554,1	2,6	95,4	С
Соя	2350,2	2,4	97,8	С
М'ясо великої рогатої худоби	2184,5	2,2	100	С
Всього по господарству	98909	100	x	x

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

- група А – кукурудзи на зерно та соняшник – особливо важлива група,

яка приносить найбільше виручки і потребує високої уваги при плануванні і організації виробництва даного виду продукції та інвестиції для підвищення її ефективності;

- група В – група, яка забезпечує стабільне надходження грошових коштів та може бути розширена, як високоефективна, в «Назва підприємства» до неї належить реалізація молока, пшениці, ячменю;

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

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



Рис. 3.2. Система стратегій розвитку «Назва підприємства»

Основними критеріями вибору напрямів реалізації є вид сільськогосподарської продукції, розмір партії, тип ринку, а також обсяги доступних фінансових ресурсів. Для збуту продукції за цінами максимально наближеними до споживчих необхідні великі партії однорідної продукції. Крім того, чим більшою є додана вартість продукції, тим вища її ціна. Додану вартість можна збільшити за рахунок доробки, зберігання, транспортування, переробки сільськогосподарської продукції, а також завдяки скороченню ланцюга поставок. Вибір шляхів нарощення доданої вартості продукції сільськогосподарських підприємств залежить, передусім, від обсягів її виробництва. Розглянемо можливі резерви збільшення доданої вартості продукції, що виробляє «Назва підприємства» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

### Резерви збільшення доданої вартості продукції сільськогосподарських підприємств

Вид продукції	Обсяги виробництва		
	недостатні для прямого або опосередкованого однорівневого продажу	достатні для опосередкованого однорівневого продажу	достатні для прямого продажу
Зернові та зернобобові, соняшник	Сушіння, очищення, зберігання (мініелеватори, зерносклади горизонтального типу, мішки-рукава тощо), виробництво олії, мініпекарні, млини придбані на засадах кооперації, реалізація на засадах кооперації	Сушіння, очищення, зберігання (мініелеватори, зерносклади горизонтального типу, мішки-рукава тощо), виробництво круп, макаронних виробів під власною торговою маркою, сертифікація	Зберігання (елеватори), власні автотранспорт та/або термінали, переробка під власною торговою маркою, сертифікація
Молоко	Охолодження, зберігання, переробка під спільною торговою маркою; пакування, реалізація, транспортування на засадах кооперації	Контроль якості та безпечності на базі власних лабораторій, охолодження, зберігання, переробка, сертифікація	
ВРХ, свині (у забійній вазі), продукти м'ясо-переробки	Забій, охолодження і зберігання м'яса, міні ковбасні цехи, реалізація, транспортування на кооперативній основі	Забій, охолодження і зберігання, міні ковбасні цехи, транспортування	Забій, зберігання, пакування м'яса із використанням власної торгової марки, ковбасні цехи, транспортування

Узагальнений перелік рекомендованих інструментів комплексу маркетингу сільськогосподарських підприємств та «Назва підприємства» зокрема, на ринках B2B (бізнес для бізнесу) та B2C (бізнес для клієнта) представлено у таблиці 3.5

Таблиця 3.5

### Елементи комплексу маркетингу на ринках сільськогосподарської продукції

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

Узагальнюючи вищевикладене, слід зазначити, що маркетингові інструменти необхідно розглядати з позицій реалізації продукції сільськогосподарських підприємств за вигідною ціною. Основними напрямками забезпечення наведеного є збільшення доданої вартості продукції, максимально можливе усунення посередницьких структур із ланцюга поставок, а також оптимізація комплексу маркетингу із врахуванням видів продукції, обсягів виробництва та типу ринків.

### 3.2. Резерви збільшення обсягів виробництва продукції

Цифрові технології у найближчому часі стануть невід’ємною частиною виробництва сільськогосподарської продукції, починаючи від планування посівів, автоматизації поливів та цифрового моделювання врожаю та закінчуючи розрахунком кормів для годівлі великої рогатої худоби. За допомогою цифрової трансформації сільського господарства забезпечується: підвищення продуктивності праці; максимізація вартості підприємств галузі; створення ефективного ланцюга збуту від виробника до споживача; інтеграція у суміжні галузі цифрової економіки; підвищення привабливості роботи у сільському господарстві та зростання доходів сільгоспвиробників.

Цифрові технології, що підвищують ефективність сільськогосподарського виробництва та сприяють поліпшенню контролю та нагляду господарювання, вже почали успішно застосовувати у низці агрокомплексів. Зокрема, за прогнозами аналітичного агентства MarketsandMarkets, ринок інструментів цифрового сільського господарства збільшиться з 5,6 млрд дол. США у 2021 р. до 6,2 млрд дол. США у 2022 р. За оцінками Forbes, виробники аграрної продукції мають упроваджувати інструменти цифрового перетворення в сільському господарстві (рис. 3.3).

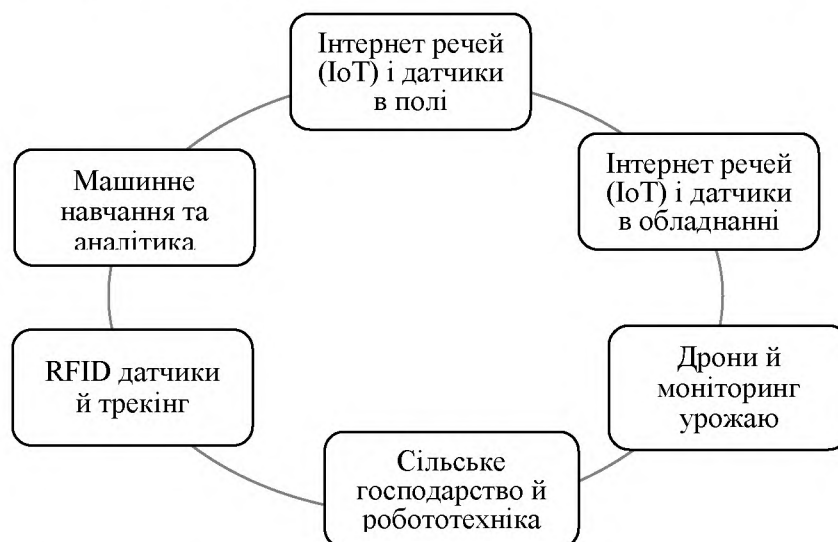


Рис. 3.3. ТОП-6 цифрових трансформацій у сільському господарстві за версією Forbes

Сільське господарство – один із ключових замовників послуг із супутникового спостереження, користувач систем геопозиціонування, таких як GPS. Останніми досягненнями в суміжних галузях – лазерна та обчислювальна техніка, нейромережеві технології, захищений обмін даними, збір та обробка великих обсягів інформації – створюють передумови принципового прориву у розвитку агротехнологій.

Інтелектуальні системи – це комплекс, що включає в себе інструменти, що спрощують роботу операторів техніки (системи автоматичного водіння), контроль за її використанням (позиціонування та дистанційний моніторинг), а також підвищують якість обробки ґрунту (точне землеробство), обслуговування техніки (віддалена діагностика, виведення інформації про стан вузлів та механізмів на смартфон) управління парком техніки.

Перспективним напрямом розвитку комплексу інновацій в сільському господарстві може стати агроробототехніка. Зараз переважна більшість розроблюваних апаратів – модифікація існуючих відпрацьованих моделей тракторів та комбайнів під безпілотне керування. Але реально вимоги до безпілотної техніки зовсім інші. Для неї не потрібна кабіна, зменшуються вимоги до безпеки конструкції та комплектації – все це дає можливість значно знизити вартість випуску машин, за умови, що вони відразу розробляються як безпілотні. Трактору-роботу не потрібна система кондиціонування, замість фар достатньо габаритних вогнів (для орієнтації на території використовуються системи геопозиціонування, а також технічний зір на основі лідарів – лазерних локаторів). Така техніка може працювати цілодобово, перериваючись тільки на техобслуговування.

За оцінками міжнародних експертів, впровадження безпілотної техніки дозволить знизити прямі витрати як мінімум на 10%. Використання інтернету речей, захисних алгоритмів блокчейн, технологій обробки великих масивів даних (BigData) у застосуванні до агрономічної інформації в комплексі дає можливість створити принципово новий клас сільськогосподарських машин.

Останнім часом аграрії все більше використовують різні датчики для

отримання різноманітної інформації з полів. Основою системи визначення характеристик ґрунту є сенсори, які встановлюють у землю в контрольних точках. Датчики здатні виявляти неоднорідності рельєфу, типу ґрунтів, освітленості, погоди, кількості бур'янів та паразитів тощо, про що оперативно повідомляють користувача, а він уже приймає рішення.

Досить важливим заходом, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємства це своєчасна заміна і мобілізація морально застарілого устаткування, організація прискореного введення в експлуатацію придбаної нової техніки; удосконалення організації матеріально-технічного забезпечення та технічне обслуговування сучасних механічних систем; упровадження прогресивних форм виробництва та організації праці; застосування сучасної ефективної системи матеріального стимулювання працівників, особливо інженерно-технічних; залучення інвестиційних ресурсів інвесторів для модернізації матеріально-технічної бази аграрного підприємства тощо.

Саме тому нами запропонована закупівля сівалки пневматичної суцільного висіву TURBOSEM II 19-60, яка призначена для сівби насіння зернових та дрібно насінневих культур з одночасним внесенням у ґрунт мінеральних добрив.

Безпосередньо, висівна частина складається з центральної частини, до якої шарнірно приєднано дві бокові секції. При цьому, центральна і бокові секції є зварними просторовими фермами прямокутної форми, на яких за допомогою кронштейнів встановлено сошники і вирізні диски. До центральної секції монтується причіпний пристрій задля агрегування висівної частини з бункером. Сошник – це диск, що виготовлений з зносостійкої сталі (бор сталь), і до якого через пружину кріпиться анкер, чим забезпечується постійний контакт з диском і не дозволяє рослинним залишкам торкатися диска. Диск встановлений на кованих сталевих маточинах із двома конічними підшипниками, які регулюються. Сошник встановлений на раму за допомогою паралелограмної системи, що дозволяє копіювати поверхню поля.

До того ж, притискне зусилля диска на ґрунт передається за рахунок пружини, що регулюється гідравлічним натяжним пристроєм у три відповідні положення. При цьому, максимальне зусилля складає 145 кг. Дозуючий пристрій – котушкового типу. Технологічний матеріал подається у магістраль до розподільної головки повітряним потоком, що утворюється вентилятором. Далі, привід катушок здійснюється від колеса, а привід вентилятора від гідравлічного двигуна. Копіювальні колеса сівалки: до кожного диску щільно прилягають копіювальні колеса, за допомогою яких регулюється глибина висіву насіння. Копіювальне колесо має широкий гумовий обід з металевою очисною крайкою. Закриття борозен виконують вирізні диски.

Вартість сівалки TURBOSEM II 19-60 становить 1560,5 тис. грн. Розрахуємо ефективність витрат на удосконалення організації праці працівників галузі рослинництва за рахунок придбання сівалки (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Обґрунтування пропозиції щодо придбання сівалки TURBOSEM II 19-60 «Назва підприємства», 2022-2025 рр.**

Показники	Значення
Вартість сівалки, тис. грн	1550,5
Підвищення продуктивності праці, %	220,5
Приріст валової продукції, тис. грн	1620,3
Додатковий річний прибуток, тис. грн	566,52
Річна сума амортизації, тис. грн	250,08
Річний грошовий потік, тис. грн	816,60
Коефіцієнт дисконтування ( $i = 17\%$ ) за весь період експлуатації машини ( $n=6$ років)	3,589
Теперішня дисконтована вартість додаткового грошового потоку, тис. грн	2930,93
Чиста дисконтована вартість додаткового грошового потоку, тис. грн	1380,43
Дисконтований індекс прибутковості інвестицій, коефіцієнт	1,890
Дисконтований термін окупності, років	3,2

Як свідчать розрахунки, наведені у таблиці 3.6, купівля сівалки TURBOSEM II 19-60 є доцільною. Капітальні витрати на реалізації заходів будуть компенсовані, підприємство додатково отримає 1380,43 тис. грн грошового потоку у теперішній вартості, дисконтований індекс прибутковості

становить 1,890, тобто на 1 грн інвестицій припадає 88 коп. додаткового грошового потоку. Термін окупності складе близько 3,2 роки.

Для збільшення обсягів виробництва продукції та підвищення рівня ефективності «Назва підприємства» доцільним є використання інноваційних технологій. Зокрема, для екологічного та більш економічно ефективного способу боротьби з шкідниками доцільним є спосіб внесення мікро-оси *Trichogramma* через технологію *Trichosafe* (згори з дрона).

*Trichogramma* являє собою мікро-осу, що, відкладаючи власні яйця, здатна заражати яйцеклад шкідників, тим самим знищувати їх. 1 самка за раз здатна відкласти до 80 яєць. Плодовиті личинки одразу після народження здатні спарюватись, а тож за сезон здатні народити до 14 поколінь собі подібних.

Порівнюючи фінансові витрати на купівлю та внесення інсектицидів та мікро-оси до кукурудзи і соняшнику. Інсектицид в середньому може коштувати до 15 доларів для внесення на 1 га. І беручи до уваги можливість виходу до 4 поколінь шкідників необхідно мінімум 2-разове внесення. Тож загалом 30 доларів (без урахування палива, доставки води та заробітної плати).

Одне внесення трихограми за технологією *Trichosafe*, включаючи оренду дрона та купівлю капсул з комахами, дорівнює 4 доларам, а відповідно внесення 2 рази оцінюється у 8 доларів. А отже економія при внесення комахи складає 22 долари, тож можна підрахувати що потенційна економія для підприємства за 1 внесення може дорівнювати до 3000 доларів.

Технологія із застосуванням дрона дає змогу йому злітати будь-де, летіти на мінімальній висоті та з надзвичайною точністю (в тому числі вночі) на автопілоті розкидати капсули 1 дрон за добу може обробити до 500 гектарів.

Тож можна виокремити кілька переваг застосування *Trichogramma*: не шкодить екологічній ситуації, в тому числі можливе застосування при органічному землеробстві); легкість у застосуванні, що дозволяє мінімізувати витрати на внесення (респіратори, розпилювачі, контейнери) та робочі

ресурси; точність в дозуванні; величезна кількість видів комах-шкідників, яких оса здатна викоринити з поля; малі затрати на купівлю та внесення, порівнюючи з затратами на хімічну обробку культур; довга тривалість дії комахи, зменшення можливих фінансових втрат; здатність знищувати шкідників у важко-доступних місцях.

Таблиця 3.7

### Норми розкидання Трихограми для основних культур

Культура під яку вноситься трихограма	Шкідники	Норми випуску, тис.осіб 1 га
Кукурудза	Кукурудзяний та лучний метелик, підгризаючі совки	150-200
Пшениця	Озима совка	150-200
Соняшник	Підгризаючі совки, тля	150-200
Горох	Горохова плодожерка, совки	150-200
Капуста, перець, помідори, баклажани	Листогризучі та підгризаючі совки, білани	200-250
Цукровий та кормовий буряк	Совки, бурякові мінуючи мухи, лучний метелик	150-200
Плодовий сад	Плодожерки, інші листокрутки	150-200
Багаторічні трави	Озима совка	150-200
Баштан	Тля	200-250

Згідно даних, розміщених в таблиці, розуміємо, що Трихограму найчастіше використовують для таких культур, як кукурудза та соняшник, адже Трихограма здатна знищувати яйця шкідників навіть в стеблах даних культур на ґрунті, в той час, коли хімічні препарати в даній ситуації – безсилі.

Таблиця 3.8

### Порівняльна характеристика використання інсектицидів та біологічних засобів захисту рослин

Характеристика	Показник
Вартість оренди дрону, грн./га	11,2
Вартість капсул Трихограми (80 шт./га)	1945,6
<i>Загальна вартість біологічного захисту</i>	1956,8
Вартість внесення Регент 20G під час сівби, 10 кг/га	2650
Вартість обприскування посівів з Зеон 050 CS, 0,3л/га	94,69
<i>Загальна вартість використання інсектицидів</i>	2744,69
Економія витрат, грн./га	787,89
Резерв збільшення рівня рентабельності, %	7,74

Проведені розрахунки свідчать, що вартість оренди дрона складає €35 за 1 добу. Згідно його можливостей – обробляти 5 га за 15 хвилин, вартість його оренди складе 11,2 грн/га. Вартість капсул, з доставкою в Україну, нормою внесення 80 капсул на 1 га, становить 1945,6 грн/га. Отже, загальна вартість використання такої послуги становитиме 1956,8 грн/га.

В той час, як використання вітчизняного засобу проти шкідників, а саме Регент 20G, з нормою внесення 10 кг/га, під час сівби становитиме 2650 грн./га та засобу для обприскування посівів Зеон 050 CS, з нормою внесення 0,3 л/га, становитиме 94,69 грн/га. Разом вартість оброблення становитиме 2744,69 грн/га.

Порівнявши біологічний варіант з використанням синтетичних інсектицидів, економія витрат складе 787,89 грн/га, отже резерв збільшення рівня рентабельності складе 7,74 %. Отже, це прекрасний варіант не лише для великих агрохолдингів і компаній, а і для малих фермерських господарств і звичайної людини, яка має город.

Значний вплив на підвищення обсягів виробництва продукції має сортооновлення посівного матеріалу. Оскільки «Назва підприємства» значну частину посівної площі відводить під вирощування соняшнику, вважаємо за доцільне, зосередити свою увагу на даній культурі.

Соняшник є високорентабельною та вигідною в економічному відношенні культурою. Основними перевагами олійних культур серед інших сільськогосподарських культур є стабільний попит на них, що підкріплено високими закупівельними цінами з боку місцевих переробних підприємств. Виробництво соняшнику має суттєвий вплив на ефективність функціонування усієї галузі рослинництва. Рентабельність виробництва соняшнику в «Назва підприємства» зростає лише за рахунок ціни, а знижувати собівартість за умови підвищення цін на матеріальні ресурси, мінеральні добрива та засоби захисту від хвороб і шкідників є малоімовірним.

Тому впровадження нових гібридів з високим адаптивним потенціалом має стати для господарства першочерговим завданням. За результатами

дослідження, вплив гібридів на врожайність становить 35%, що ще раз свідчить про доцільність сортооновлення. Перспективними до використання є гібриди соняшнику Равелон та Шенон, які здатні забезпечити високий рівень урожайності, поєднують у собі скоростиглість, посухостійкість, стійкість до вилягання, осипання та хвороб. В сукупності це має забезпечити високий рівень ефективності виробництва соняшнику.

Отже, порівняємо економічну ефективність від впровадження запропонованих гібридів у порівнянні гібридом Форвард який на даний момент використовує підприємство (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Економічна ефективність впровадження гібридів соняшнику в  
«Назва підприємства»**

Показники	Сорти			Равелон в % до Форвард	Шенон в % до Форвард
	Форвард («Назва підприємства»)	Равелон (новий сорт)	Шенон (новий сорт)		
Урожайність, ц/га	30,8	34,5	37,0	112,0	120,1
Виробничі витрати грн/га	21341,3	22080,0	22958,5	103,5	107,6
Собівартість 1 ц, грн	692,9	640,0	620,5	92,4	89,6
Ціна реалізації 1 ц, грн	982,9	982,9	982,9	100,0	100,0
Одержано прибутку, грн: на 1 ц	290,0	342,9	362,4	118,2	125,0
на 1 га	8932	11830	13409	132,4	150,1
Рівень рентабельності (збитковості), %	41,8	53,6	58,4	x	x

Виходячи з даних відображених в таблиці 3.9 з'ясовуємо, що найбільш ефективним є гібрид соняшнику Шенон, адже урожайність даної культури зросте порівняно з гібридом, який зараз використовується підприємством на 20,1 %. Підвищення урожайності забезпечить зниження собівартості зерна на 10,4 % та збільшить прибуток з – 290,0 грн/ц до 362,4 грн/ц. В той же час рівень рентабельності продукції зросте з 41,8 % до 58,4 %.

Значну питому вагу в структурі товарної продукції «Назва підприємства» займає продукція тваринництва. Зокрема, підприємство використовує прив'язне утримання худоби, при цьому частина технологічних процесів виконується вручну. Дана технологія утримання супроводжується низьким рівнем продуктивності праці та значними витратами на виробництво 1 ц продукції.

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

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

Найбільш відповідальний – автоматизований блок керування технологічними процесами: утримання тварин, годівля, доїння, напування, видалення гною, утилізація гною, створення комфортних умов утримання тварин, всіх основних виробничих процесів, що визначають ефективне виробництво продукції тваринництва.

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

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

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

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

На якість молока впливають індивідуальні, породні, фізіологічні особливості тварин та цілий комплекс зовнішніх умов, у яких вони містяться (рис. 3.4).

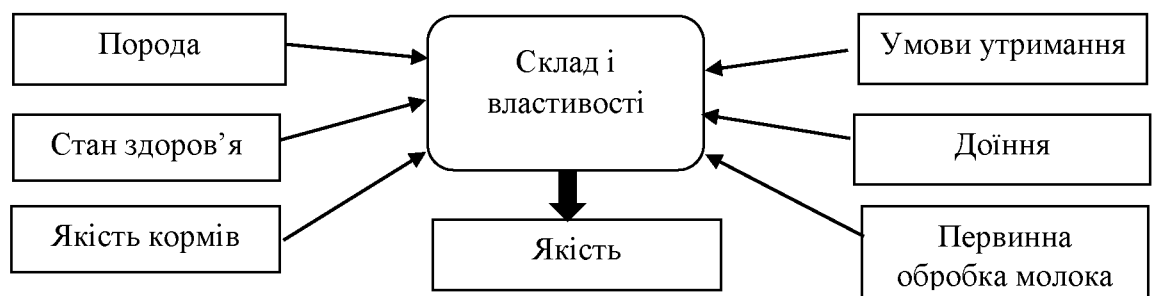


Рис. 3.4. Вплив факторів на виробництво якісного молока

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

В умовах соціально-економічних можливостей господарювання, що швидко змінюються, і на тлі постійного зростання цін на енергоносії, техніку,

корми, транспорт виникає необхідність швидкої та досить точної оцінки економічної ефективності фінансових інвестицій у виробництві молока, модернізації підприємств, що відповідають сучасним вимогам.

Нами проаналізовано техніко-економічні показники ферми потужністю 400 голів безприв'язного способу утримання, з доїнням у доїльному залі. Враховуючи, що витрати на корми становлять більше 40-45% від загальних річних експлуатаційних витрат, необхідне раціональне їх використання та зниження питомої ваги в структурі витрат. Результати розрахунку капітальних та річних експлуатаційних витрат молочно-товарної ферми на 400 голів розглянуто в таблиці 3.10 і 3.11.

Таблиця 3.10

### Капітальні витрати ферми на 400 голів корів

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

Відповідно до даних відображених в таблиці 3.10 для реконструкції молочної ферми передбачаються капітальні витрати в розмірі 39799,5 тис. грн. Зокрема, найбільшу питому вагу річних експлуатаційних витрат молочно-товарної ферми мають будівлі та споруди – 59,7 % (23784,1 тис. грн), заготівля кормів – 7,0 % (2788,8 тис. грн), доїння – 6,7 % (2669,2 тис. грн), переробка молока – 5,7 % (2270,8 тис. грн).

Більшість рішень автоматизації та інформатизації діяльності створюються виходячи з індивідуальних вимог різних підрозділів підприємства та відповідно до їх функцій. На практиці відсутній системний

підхід, хоча оптимальна структура управління вимагає високого рівня інформаційних зв'язків, взаємопов'язаної роботи всіх секторів, підпорядкування їх єдиним цілям та завданням. Ситуація ускладнюється ще й тим, що робота кожного сектора спирається на різні апаратні, програмні та інформаційні стандарти.

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

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

### **Висновки до розділу 3**

1. За допомогою SWOT та SPACE-аналізу проведено комплексний аналіз стану підприємства, у відповідності до процесу формування конкурентної стратегії та визначено найбільш привабливий варіант сценарію розвитку підприємства. Використано ABC-аналіз асортименту щодо виявлення товарів, які вимагають первинної уваги саме за показниками різноваріантних фінансових результатів, що особливо актуально при дефіциті управлінських ресурсів в умовах запровадження категорійного менеджменту. Визначено резерви збільшення доданої вартості продукції «Назва підприємства», зокрема за рахунок доробки, зберігання, транспортування, переробки сільськогосподарської продукції, а також завдяки скороченню ланцюга поставок.

2. Розглянуто перспективні напрями розвитку комплексу інновацій в сільському господарстві. Зокрема, машинне навчання та аналітика, RFID датчики й трекінг, Інтернет речей (IoT) і датчики в полі, Інтернет речей (IoT) і датчики в обладнанні, дрони й моніторинг урожаю, сільське господарство й робототехніка. Обґрунтовано доцільність використання дронів при використанні біологічних засобів захисту рослин. Визначено основні техніко-економічні показники розумної молочної ферми на 400 голів, та визначено термін окупності інвестицій.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

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

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

3. «Назва підприємства» за аналізований період достатньо забезпечене земельними та трудовими ресурсами. В 2020 р. площа сільськогосподарських угідь підприємства становила 3786 га, при цьому чисельність працівників зайнятих в сільськогосподарському виробництві складала 192 особи.

4. Проведений аналіз оцінки економічної ефективності господарської діяльності «Назва підприємства» з 2016-2020 рр. свідчить про позитивні зміни. Зокрема, вартість валової продукції у постійних цінах в 2020 р. збільшилася на 4,5 %, порівняно з 2016 р., вартість валової продукції у діючих цінах – на 42,6 %, валовий дохід – на 63,1 %, прибуток – на 172,4 %. Рівень рентабельності також підвищився з 12,7 % у 2016 р. до 23,2 % у 2020 р. При цьому рентабельним для підприємства було вирощування продукції рослинництва – 40,1 %, збитковим продукція тваринництва - 19,3 %.

5. У «Назва підприємства» спостерігається помітне зростання показників виробництва та реалізації продукції. Зокрема, за досліджуваний період зросла динаміка обсягів реалізації товарної продукції підприємства. В 2020 р. більшість продукції підприємства мала рівень товарності вище 90 %, що свідчить про ефективну збутову політику підприємства. Коливання рівня

товарності продукції пояснюються технологічними особливостями галузей і цільовому призначенні їх продукції.

6. Сільськогосподарська продукція яку виробляє «Назва підприємства» має низький рівень цінової конкурентоспроможності, що свідчить про нездатність підприємства для завоювання конкурентних позицій на ринку знижувати ціну реалізації продукції. За результатами проведеного аналізу найнижчий рівень цінової конкурентоспроможності має м'ясо великої рогатої худоби та свиней -138,6 % та -85,0 % відповідно. Найвищий – кукурудза на зерно – 35,9 % та соняшник – 29,5 %.

7. Проведений розрахунок прибутковості та рентабельності продажу за видами продукції досліджуваного підприємства свідчить, що серед основних видів продукції, що реалізовувались у 2020 році найвищий рівень рентабельності продукції та рентабельності продажу має озима пшениця (11,4 % та 9,9 % відповідно) та кукурудза на зерно (52,2 та 32,3 % відповідно). Найбільший рівень збитковості має виробництво і реалізація м'яса великої рогатої худоби – -58,1 %, збитковість продажу – -138,6 %, м'яса свиней – -45,9 % та -85,0 % відповідно. Рівень рентабельності молока збільшився і в 2020 р. становив 5,7 %, рентабельність продажу 5,4 %.

8. Для оцінки маркетингового потенціалу «Назва підприємства» було проведено експертне опитування шляхом анкетування. Результати інтегральної оцінки показників маркетингового потенціалу показують, що ефективність використання фінансових ресурсів у підприємстві має найменші значення. При цьому «Назва підприємства» розробляє та вдосконалює інтенсивну маркетингову стратегію за рахунок інноваційних підходів. На підставі аналізу результатів оцінювання сукупного потенціалу інструментів маркетингу доведено, що в підприємство значну увагу приділяє виробничому потенціалу, проте не залишається поза увагою і збутовий потенціал.

9. Побудова матриці «Мак-Кінзі» дала можливість визначити вплив маркетингового потенціалу досліджуваного підприємства на стратегію розвитку. Проведені розрахунки показують, що «Назва підприємства»

потрапило у II стратегічну зону – зону вибіркового росту та 5-й квадрант матриці «Мак-Кінзі», що означає використання маркетингового потенціалу підприємства на середньому рівні, а також те, що працює підприємство на середньому за рівнем привабливості ринку.

З метою формування та реалізації виробничо-маркетингової стратегії «Назва підприємства» доцільно застосувати наступні пропозиції:

1. За допомогою SWOT та SPACE аналізу було визначено найбільш привабливі варіанти сценарію розвитку «Назва підприємства». Зокрема, на основі отриманих результатів SWOT-аналізу, для перетворення слабких сторін у можливості доречно: провести географічне розширення ринків збуту; запровадити програми міжнародного партнерства; створити виробництво нових товарів у сумісних сферах діяльності. За результатами SPACE-аналізу, маємо конкурентний напрям розвитку досліджуваного підприємства, що характеризується привабливістю галузі та стабільністю середовища. Критичними факторами виступають фінансовий потенціал та конкурентні переваги підприємства. «Назва підприємства» необхідно протистояти натиску загроз щодо втрати фінансування, основними напрямками для розвитку є пошук фінансових ресурсів та підвищення рівня конкурентоспроможності.

2. Провівши ABC-аналіз виручки від реалізації продукції бачимо, що група А (кукурудзи на зерно та соняшник) приносить найбільше виручки і потребує високої уваги при плануванні і організації виробництва даного виду продукції та інвестиції для підвищення її ефективності; група В (молоко, пшениця, ячмінь) забезпечує стабільне надходження грошових коштів та може бути розширена, як високоефективна; група С (соя, м'ясо свиней та велика рогата худоба) – найменш важлива група для підприємства.

3. Розглянуто цифрові технології, що підвищують ефективність сільськогосподарського виробництва та сприяють поліпшенню контролю та нагляду господарювання. За оцінками Forbes, виробники аграрної продукції мають упроваджувати інструменти цифрового перетворення в сільському господарстві, зокрема Інтернет речей (IoT) і датчики в полі, Інтернет речей

(IoT) і датчики в обладнанні, RFID датчики й трекінг та Дрони й моніторинг урожаю. Вважаємо за доцільне, використати біологічні засоби захисту рослин за допомогою дрону, що забезпечить економія витрат – 787,89 грн/га, а отже резерв збільшення рівня рентабельності складе 7,74 %.

4. Сортооновлення посівного матеріалу, зокрема, закупівля гібриду соняшнику Шенон підвищить урожайність на 20,1 % та збільшить валове виробництво продукції. При цьому очікується підвищення рівня рентабельності з 41,8 % до 58,4 %.

5. Створення розумної ферми з інтелектуальною системою управління технологічними процесами дозволить значно підвищити ефективність виробництва. При комплексній автоматизації всі підрозділи підприємства функціонують як взаємопов'язаний комплекс. Механізація та автоматизація виробничих процесів з використанням комп'ютерних програм забезпечує контроль за фізіологічним станом тварин та якістю одержуваної продукції. Результати проведених розрахунків основних показників ферми на 400 корів за продуктивності 8000 кг молока на рік при собівартості 701,0 грн/ц забезпечує рівень рентабельності виробництва – 40,0 %, при цьому окупність інвестицій складає 5,0 років.