

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

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

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
д.е.н., професор Володимир ПИСАРЕНКО  
12 грудня 2023 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

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

виконала здобувачка вищої освіти денної форми навчання

**Тульчинська Сніжана Вікторівна**

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

Тетяна ДЯДИК

**Полтава – 2023 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	9
1.1. Аналіз конкурентного середовища: основні поняття і особливі характеристики	9
1.2. Роль маркетингової стратегії в розвитку підприємства	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та ефективність його діяльності	30
2.2. Конкурентне середовище підприємства та його конкурентоспроможність у ньому	42
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	54
3.1. Шляхи зміцнення ринкової позиції підприємства у конкурентному середовищі	54
3.2. Перспективи впровадження стратегії диверсифікації виробництва в підприємстві	65
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	86

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасний світ, в якому існує сильна конкуренція фактично на усіх ринках збуту товарів і послуг, диктує такі угоди, що кожному підприємстві актуально присвячувати виняткову увагу розробленню та удосконаленню приватної маркетингової стратегії, самостійно, незважаючи на розмір діяльності. Місце компанії в ринковому середовищі визначає її здатність протистояти конкуренції та перемагати.

Необхідно постійно контролювати свій рівень конкурентоспроможності, виявляти та розвивати конкурентні переваги. Забезпечення конкурентоспроможності постає як цілеспрямований регулюючий вплив на розвиток потенційних можливостей бізнесу, що сприяє прояву переваги в найважливіших функціональних сферах діяльності: інноваційній, стратегічній, фінансово-економічній, комерційній, технологічній, ресурсній, трудовій, інформаційній, маркетинговій, тобто потенційні можливості організації складають основу забезпечення конкурентоспроможності. У практиці господарювання конкурентоспроможність є основною метою і результатом діяльності.

Багатоаспектність конкуренції як економічного явища дозволила розглядати її з різних теоретичних та методологічних позицій представниками різних економічних шкіл, серед яких Сміт А., Маркс К., Маршалл А., Курно А., Пігу А., Ленін В., Чемберлін Е., Робінсон Дж., Шумпетер Й., Гелбрейт Дж., Хайєк Ф., Макконнелл К., Брю С., Фішер С., Портер М., Брун М. та ін.

**Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами.** Магістерські дослідження виконані у відповідності з планом науково-дослідних робіт кафедри маркетингу за темою «Формування маркетингового забезпечення конкурентоспроможних стратегій розвитку підприємств на продовольчому ринку» (державний номер 0122U202073, 2023-2028 рр.).

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

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

- розкрити сутність конкуренції на різних історичних етапах соціально-економічного розвитку суспільства; виявити нові світові тенденції у розвитку конкуренції, її форм та методів на сучасному етапі в умовах руху до постіндустріального розвитку суспільства, глобалізації світового господарства;

- на основі систематизації результатів теоретичних розробок економістів сформулювати основні підходи до дослідження конкуренції на різних теоретичних рівнях: як процесу, категорії, закону через розгортання її на закономірність;

- проаналізувати умови та фактори, що впливають на процес формування конкурентного середовища, визначити специфіку розвитку суб'єктів господарювання та ринкових відносин між ними;

- виявити особливості конкуренції на товарних ринках, визначити нові тенденції у розвитку її форм та методів у сучасній економіці;

- визначити основні напрями конкурентної політики підприємства та намітити шляхи їх удосконалення.

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

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

**Методи дослідження.** Вирішення поставлених завдань забезпечувалося використанням методів наукового дослідження: наукової абстракції; монографічний метод; розрахунково-конструктивний метод, табличний, графічний методи; статистичні та соціологічні методи.

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

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у *подальшому розвитку* обґрунтування перспективних напрямів впровадження стратегії диверсифікація виробництва підприємства; обґрунтування шляхів зміцнення ринкової позиції підприємства.

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

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи за рівнем освітнім магістр були представлені на: XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетингове забезпечення продуктового ринку» (м. Полтава, 24 травня 2022 р.); науково-практичній конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик (м. Полтава, ПДАУ, 1 квітня 2022 р.); XV Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетингове забезпечення продуктового ринку» (м. Полтава, 16 травня 2023 року); науково-практичній конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик (м. Полтава, ПДАУ, 30-31 березня 2023 р.); студентській науковій конференції Полтавського державного аграрного університету (м. Полтава, ПДАУ, 15-16 травня 2023 р.).

**Публікації.** Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 5 тезах доповідей на конференціях, загальним обсягом 0,58 д.а. (додаток А).

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота виконана на 78 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 76 найменувань. Робота містить 31 таблицю, 13 рисунків та 5 додатків.

# РОЗДІЛ 1

## СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

### **1.1. Аналіз конкурентного середовища: основні поняття і особливі характеристики**

Формування конкурентного середовища означає створення такої кількості господарюючих підприємств, суб'єктів ринкових відносин і таких умов у всіх сферах економіки, які б забезпечили створення самовідтворювального механізму конкуренції. Динамізм і глобалізація зовнішньоекономічного середовища роблять визначальними стратегічні чинники конкурентного успіху. Тому компанії повинні мати та оцінювати стратегічні альтернативи, спрямовані на довгостроковий розвиток і формувати альянси на основі ефективних комерційно-економічних відносин.

Конкурентоспроможність бізнес-структур дозволено аналізувати як систематичність взаємопов'язаних конкурентних плюсів, що дозволяє розуміти конкурентоспроможність як ефективність управління конкурентними перевагами. Конкуренція, що розвинулась у багатьох галузях економіки, створює нові вимоги до всіх контрагентів ринку. Така ситуація потребує забезпечення життєздатності суб'єктів господарювання, що можливо на основі постійного підвищення рівня якості товарів і послуг, які пропонують суб'єкти господарювання, а також ефективного управління їх діяльністю, орієнтованого на досягнення поставлених цілей шляхом підвищення рівня конкурентоспроможності [66, с. 41].

Найважливішим елементом є система конкурентних переваг підприємницької організації, заснована на її внутрішніх ресурсах, які у своїй єдності складають «потенціал підприємства». Досягнення реального конкурентного успіху характеризує здатність бізнес-організації реалізувати свій конкурентний потенціал. У своїй сукупності потенціал і дії щодо його

реалізації складають основу процесу забезпечення конкурентоспроможності господарської організації [72, с. 24].

Конкурентне середовище є природним продуктом діяльності різних галузей. Він оточує всі компанії, які існують і діють на ринку; можливо, ми можемо реагувати лише на окремі випадки, коли немає конкурентів, наприклад, коли компанія виводить на ринок абсолютно інноваційний продукт. Навіть у таких випадках впровадження нового продукту ніхто з дослідників не помітить, що інновація є своєрідною модифікацією вже наявного на ринку продукту, тому будь-який товар чи послуга проходить стадію вступу в непрямі конкурентні відносини [1, с. 17].

Сутність конкурентного середовища, з цього погляду, полягає у забезпеченні механізму конкуренції. Зміст виявляється у нормах і правила функціонування бізнесу у системі економічної координації (рис. 1.1).

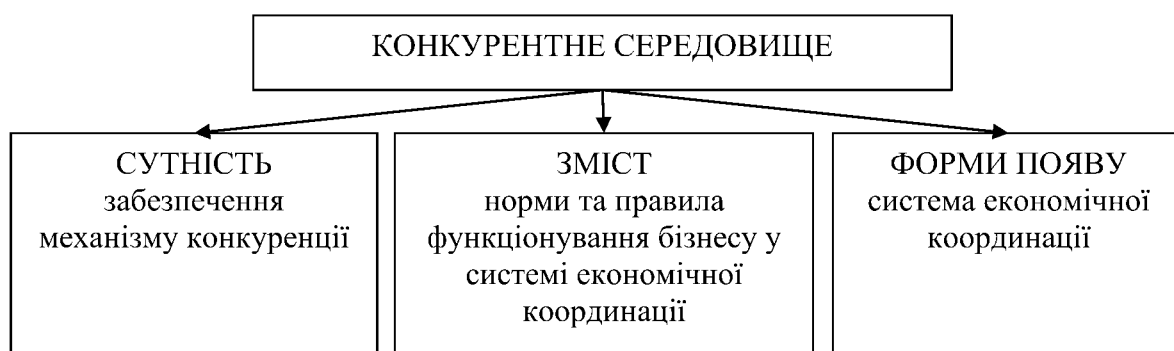


Рис. 1.1. Поняття «конкурентне середовище»

Щоб грамотно скласти маркетинговий план для будь якого бізнесу, необхідно провести детальний аналіз конкурентного середовища. За своєю суттю конкуренція в економіці – це процес змагання окремих суб’єктів ринкових відносин за найкраще місце та умови для комерційної діяльності. Якщо розглядати її більш цілісно, то можна сформулювати поняття конкуренції як боротьби за споживача. Тому всі аспекти конкурентного середовища та види конкурентних переваг компаній є тими показниками, які відрізняють одну компанію від іншої та дозволяють їм привернути увагу якомога більшої кількості споживачів [18, с. 124].

Дуже важливо враховувати конкурентне середовище при створенні нового продукту або бізнесу, оскільки під час прийняття маркетингових рішень може виникнути багато питань. Наприклад, при розробці стартапу можуть виникнути питання і непорозуміння, які можуть призвести до провалу проекту на початковому етапі [12].

Тому варто відзначити дві важливі аксіоми в аналізі конкурентного середовища, які можна застосувати в будь-якій сфері діяльності:

- необхідне знання потенційного споживача та його цінностей, тобто необхідний аналіз цієї інформації;
- знання конкурентного середовища, знання конкурентів, їх сильних і слабких сторін, тобто аналіз цієї інформації.

Конкуренції властива нестійкість, причому очевидна необхідність постійного зовнішнього втручання задля забезпечення її безперервного функціонування. У сучасних умовах потрібно детермінувати інституційні фактори, які б забезпечували життєздатність конкуренції, а також її функціонування як координатор дій економічних агентів [50, с. 56]. Конкурентне законодавство включає заборону антиконкурентним угодам, консолідації та зловживанням домінуючим чи монопольним становищем на ринку (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Складові конкурентної політики

Сьогодні ми досить часто зустрічаємо поняття «конкурентні війни» – це поняття було введено маркетингологами не випадково, адже конкуренцію в бізнесі можна порівняти з військовими операціями: тут є тактика розвідки, аналіз, розробка стратегії, а також сам процес завоювання та зміцнення своїх позицій у певних сегментах ринку. У цьому випадку реально можна говорити

про наступальні та оборонні дії, глобальне спостереження, а також про диверсію. Конкуренція не завжди є прямим протиборством, але для більш ефективної діяльності необхідно мати повне і точне розуміння компаній, які здійснюють однакову діяльність на ринку. Отже, оцінка та аналіз конкурентного середовища дозволить змоделювати модель, спрямовану на підвищення ефективності бізнесу, а також визначити необхідні цілі та орієнтири [44, с. 158].

Будь-який аналіз конкурентного середовища в будь-якій галузі характеризується конкурентною боротьбою, виявленням її причин, а також оцінкою рівня сил «супротивника». Існує кілька типів конкуренції: жорстка, інтенсивна, привабливо слабка і зазвичай повільна [2].

Наприклад, аналіз гострої конкуренції показує, що дії конкурентних компаній можуть значно знизити середній галузевий прибуток. А якщо розглянути аналіз помірної конкуренції, то його результат вказує на те, що більшість компаній галузі отримують середні прибутки. Низька конкуренція відрізняється тим фактом, що більшість компаній у секторі здатні досягти прибутку вище середнього, інвестуючи у виробництво, а не в боротьбу.

Методи проведення антимонопольної політики в ряді держав базуються, переважно, на єдиній із пари основоположних моделей: управлінської (політичної) системи та правової системи [75] (рис. 1.3).

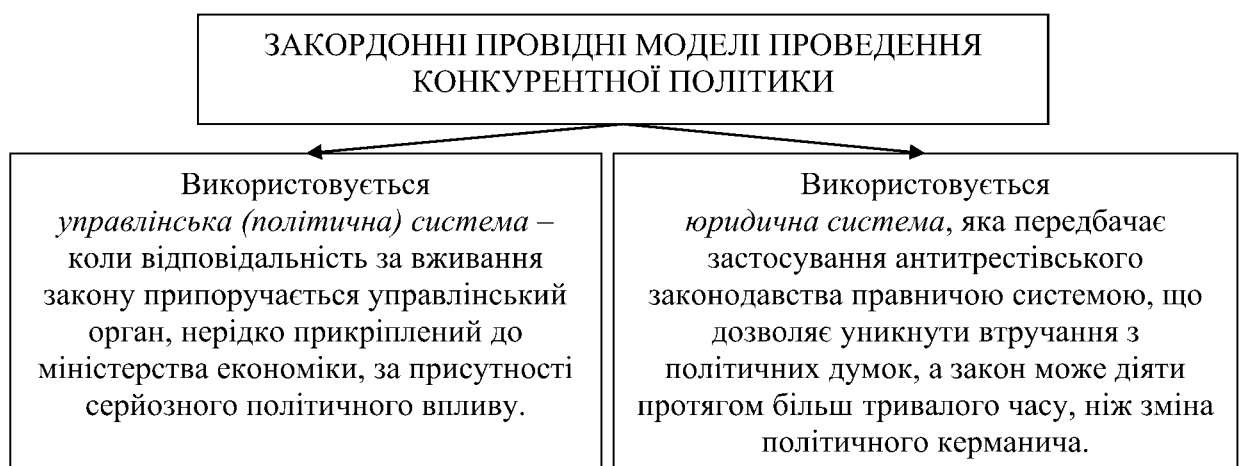


Рис. 1.3. Макети конкурентної політики

Якщо компанія вирішує внести зміни в свою діяльність, будь то цінова політика, рекламна кампанія або впровадження нового напрямку або нового продукту, доречно зазначити, що в цьому випадку необхідно аналізувати зовнішнє конкурентне середовище, а також передбачення змін, які можуть відбутися на ринку після цієї модифікації [67, с. 223].

Слід зазначити, що аналіз конкурентного середовища може відрізнятися, він може бути максимально тривалим, тобто допоможе скласти прогноз діяльності конкуруючої компанії на кілька років вперед, а також комплексним – прогноз у контексті короткострокових цілей компанії. Розглянемо можливі ситуації, коли може знадобитися конкурентний аналіз:

- створення маркетингової стратегії позиціонування продукту компанії;
- необхідність планування продаж;
- процес підготовки асортименту та схеми товарної політики підприємства;
- визначення цінової політики;
- розробка продукту компанії;
- розробка програми просування товару в умовах конкурентного середовища [19].

Тому експерти настійно радять при аналізі конкурентного середовища враховувати такі правила:

- усвідомлення мети аналізу, тобто необхідно точно уявляти мету процесу, його доцільність;
- необхідно заздалегідь встановити межі конкуренції, а також визначити основних конкурентів на сегменті ринку;
- проводити тільки маркетинговий аналіз діяльності конкурентів.

Таким чином, слід зазначити, що недостатньо просто стежити за діяльністю конкурентів, необхідний комплексний аналіз конкурентного середовища, який дозволить компанії сформулювати програму залучення споживачів і сформулювати прогноз розвитку майбутньої ситуації на ринку.

Конкурентна перевага підприємства визначається сукупністю внутрішньосистемних факторів (виробничий потенціал), сукупністю системних факторів (ресурсний потенціал, включаючи виробничий потенціал) і сукупністю зовнішніх системних факторів (потенціал інтеграції, включаючи виробничий і ресурсний потенціал). Кожна з цих сукупностей важлива для формування конкурентної переваги та конкурентоспроможності компанії. При цьому про конкурентну перевагу свідчать цільові фактори, їх структура та пропорції, організація ефективного використання факторів та умов розвитку підприємства, швидкість створення, удосконалення та оновлення, ступінь розвитку та спеціалізація. У масштабах підприємства всі параметри факторів його системного блоку, що впливають на конкурентні переваги, визначаються інтегральним потенціалом [75, с. 35].

Найбільший вплив на формування конкурентних переваг підприємств в нестабільному ринковому середовищі мають такі фактори (рис. 1.4).

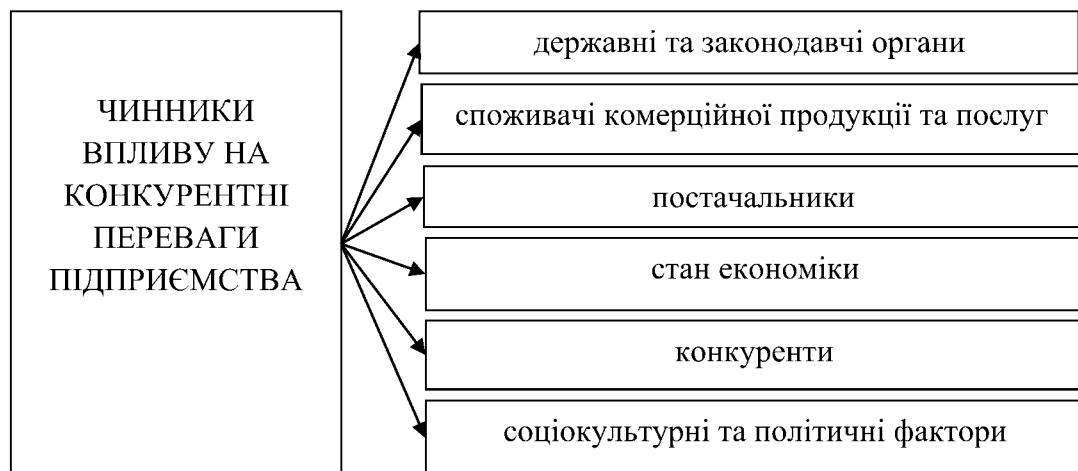


Рис. 1.4. Чинники впливу на конкурентні переваги підприємства

Одночасно варто зауважити важливість будови господарського процесу, факторів, що визначають склад і зміст технологічних процесів і операцій. Ступінь впливу окремих факторів зовнішнього середовища, в якому працюють підприємства, залежить від розміру підприємства, його територіального розміщення, асортименту товарів, призначених для різного використання та споживання, і цілей розвитку. Найбільш схильні до впливу факторів навколишнього середовища великі оптові торгові підприємства.

Слід зазначити, що добре знання конкурентів дозволяє не тільки розробляти заходи конкуренції, а й проводити певну послідовну політику на ринку, оскільки пряма конкуренція завжди шкодить бізнесу [1].

Розгляд конкурентного оточення і побудови конкурентних сил, вивчення конкурентів дає дуже важливу і цінну інформацію для розробки конкурентної стратегії. Однак, спираючись лише на цю інформацію, компанія не зможе реалізувати стратегію, вона також повинна чітко уявляти свою позицію в конкурентному середовищі [28, с. 21].

Існує багато способів конкуренції та стратегій компанії: виробництво, продукт, ціна тощо. Але основою будь-якої стратегії є (або повинні бути) конкурентні переваги. При дефініції конкурентних переваг важливо коцентруватись на потреби споживачів і забезпечити, щоб ці переваги сприймалися ними як такі. Інакше може бути, наприклад, що компанія вважає себе добре відомою на місцевому ринку і не витрачає гроші на рекламу, а споживачі не мають інформації про цю компанію. Така ситуація характерна для багатьох компаній [75, с. 124-125].

Першорядне правило – відмінність від конкурентів повинна бути конкретною, промовистою і авторитетною. На жаль, дуже просто стверджувати про конкурентні переваги, не витрачаючи час на перевірку того, чи ці так звані переваги відповідають потребам клієнтів. У результаті з'являються товари з фіктивними перевагами [2]. Компанія повинна мати кілька конкурентних переваг, які необхідно захищати. Способами захисту конкурентних переваг можуть бути: монополія; патенти, ноу-хау (наприклад, рецепти приготування напоїв), секрети; доступ до джерел сировини чи комунікацій тощо.

Майже будь-яка галузь може впасти в рецесію, за винятком тих, які важливі для життя людей. У зв'язку з цим слід зазначити, що конкурентний ризик можна розглядати на рівні зовнішнього та внутрішнього середовища, оскільки конкуренція є фактором зовнішнього середовища компанії, а конкурентний ризик визначається рівнем її конкурентоспроможності.

Розвиток конкурентних відносин прямо пов'язаний з розвитком малого бізнесу в оптовій торгівлі, що можна аналізувати як фактор елімінації структурних диспропорцій, стимулювання інноваційної практики та зм'якшення соціальних питань. Це потребує орієнтації розвитку на місцевий ринок з урахуванням регіональних особливостей та потреб господарських підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності шляхом створення конкурентних переваг [40, с. 154].

У сучасних умовах конкуренція загострюється, тому керівники підприємств перебувають у постійному пошуку нових (адаптованих до конкурентних умов) інструментів управління бізнесом та важелів підвищення конкурентоспроможності. Відсутність стратегії або неправильний вибір призводить до втрати і без того обмежених ресурсів, а неминучі невдачі в цьому випадку створюють негативну репутацію компаній.

Процес підготовки та забезпечення конкурентоспроможності включає такі елементи (рис. 1.5):



Рис. 1.5. Процес підготовки та забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Відмінною рисою даного процесу є визначення товару як основоположного чинника, що потребує належної асортиментної стратегії; використання інструментів інтерактивного маркетингу. Важливе місце в стратегічному управлінні займає аналіз параметрів маркетинг-міксу, який через інформацію про ціну, товар, місце виробництва та спосіб просування на ринку певним чином впливає на рішення, що приймаються керівництвом. При цьому маркетинг виступає як вид управлінської діяльності, що дозволяє розкрити можливості підприємства в досягненні його конкурентні переваги. Щоб успішно діяти на ринку та отримати конкурентну перевагу, компанія повинна використовувати конкурентоспроможний продукт із набором якісних і вартісних характеристик, які забезпечують задоволення визначених попитів покупця. Система менеджменту, заснована на маркетингу, швидко відображає і реагує на вимоги ринку. Подібний підхід вимагає розробки конкурентної стратегії всередині компанії, основною ціллю якої є забезпечення чітких ринкових переваг перед протилежними компаніями-конкурентами [42, с. 89].

Удосконалення системи управління є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності бізнесу і має ґрунтуватися на вигідному розгляді, забезпеченні сталого розвитку підприємства на засадах стратегічного маркетингу. Етап ринкових перетворень в економіці вимагає підвищеної уваги до проблеми розробки маркетингової стратегії, адаптованої до можливостей і обмежень зовнішнього ринку і внутрішніх ресурсів [50, с. 156]. Сучасний набір принципів, методів і функцій управління може бути відносно постійним. При цьому підприємство здійснює різні види менеджменту та маркетингу, що відображають різні об'єкти його застосування (персонал, фінанси, інвестиції, інновації, продукти тощо). При їх реалізації необхідно враховувати економічні, організаційні, нормативно-правові, інформаційні та технологічні аспекти управління.

## 1.2. Роль маркетингової стратегії в розвитку підприємства

Розуміючи маркетингову стратегію компанії як довгостроковий маркетинговий план, спрямований на досягнення маркетингових цілей (наприклад, стати лідером ринку), стає зрозуміло, що кожна організація повинна мати детальний стратегічний план і набір заходів для досягнення своїх цілей [2]. Крім того, бізнес будь-якого розміру повинен мати чіткі цілі щодо власної маркетингової стратегії, щоб сформулювати шлях їх досягнення. Це важливо для розуміння різниці між стратегією та тактикою.

Розробка маркетингової стратегії включає встановлення чітких цілей і завдань, які є основою для формування політики маркетингової діяльності компанії. Лише після того, як вона розробила власну маркетингову стратегію, вона має можливість планувати щоденну операційну діяльність і тактику досягнення своїх цілей [3, с. 50].

По-друге, не менш важливо підкреслити цей сучасний аспект: більшість компаній не мають чітко задокументованої маркетингової стратегії у вигляді внутрішньої документації. Таким чином, одним із пріоритетів компаній має бути розробка власної маркетингової стратегії, щоб мати можливість перевершити своїх конкурентів у певних ринкових умовах. Основними завданнями формування організаційного механізму управління конкурентною маркетинговою стратегією є [7]:

- підвищення рівня організаційної культури компанії;
- створення умов для реалізації поставлених цілей і завдань;
- розмежування функцій відділів, які беруть участь у формуванні, реалізації, управлінні стратегією розвитку компанії.

Маркетинг є однією з найважливіших функцій у бізнесі, якщо не найважливішою. Пітер Друкер якось написав у статті: «У бізнесі є дві основні функції, а саме маркетинг та інновації. Маркетинг та інновації дають результати, а все інше створює витрати». Маркетинг надто важливий, щоб існувати в компанії лише в рамках відділу маркетингу [6].

Важливо відзначити, що багато маркетологів вважають, що сьогодні маркетингові рішення пов'язані з різними проблемами, починаючи від фундаментальних проблем бізнесу (вихід на новий ринок, система позиціонування організації) і закінчуючи вирішенням невеликих операційних і тактичних проблем, наприклад, в сфері мерчандайзингу [7]. Усі наведені вище твердження підтверджують важливість функції маркетингу (відділу маркетингу) в організації, а отже визначають необхідність її стратегічного планування.

Після визначення важливості маркетингу необхідно уточнити обсяг переліку завдань, на які покладається відділ маркетингу підприємства. Беручи до уваги визначення маркетингу, розроблене Американською асоціацією маркетингу, а саме: «маркетинг – це діяльність, визначена послідовність процесів створення, генерації, передачі та обміну інформацією та пропозиціями, які мають цінність для працівників, клієнтів, партнерів і суспільства як єдине ціле» [8], можна виділити сфери (аспекти), які важливо враховувати при розробці маркетингової стратегії конкретної компанії [65, с. 259].

Забезпечення реалізації поставлених завдань і цілей, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства, можливе на основі формування в системі управління наступних підсистем, що складаються зі спеціалізованих і взаємопов'язаних елементів:

- діагностика, спрямована на виявлення та розробку проблем, пов'язаних з розвитком потенційних можливостей підприємства у сфері підвищення конкурентоспроможності;

- маркетингове дослідження та аналіз сильних і слабких сторін конкурентів, завданням якого є виявлення та оцінка ознак конкурентоспроможності кожної групи компаній-конкурентів, що спеціалізуються на продажу певного виду товарів і конкурентних ринків;

- розподіл ресурсів між бізнес-одинацями, продуктами, ринками, функціональними відділами тощо.

– розробка прогнозів та планів розвитку конкурентних переваг, розробка ефективних функціональних стратегій та оптимальний варіант стратегії конкурентного розвитку підприємства.

Процес формування конкурентної стратегії слід розпочинати з аналізу основних конкурентних переваг організації, визначення потенційних ризиків і загроз (рис. 1.6).

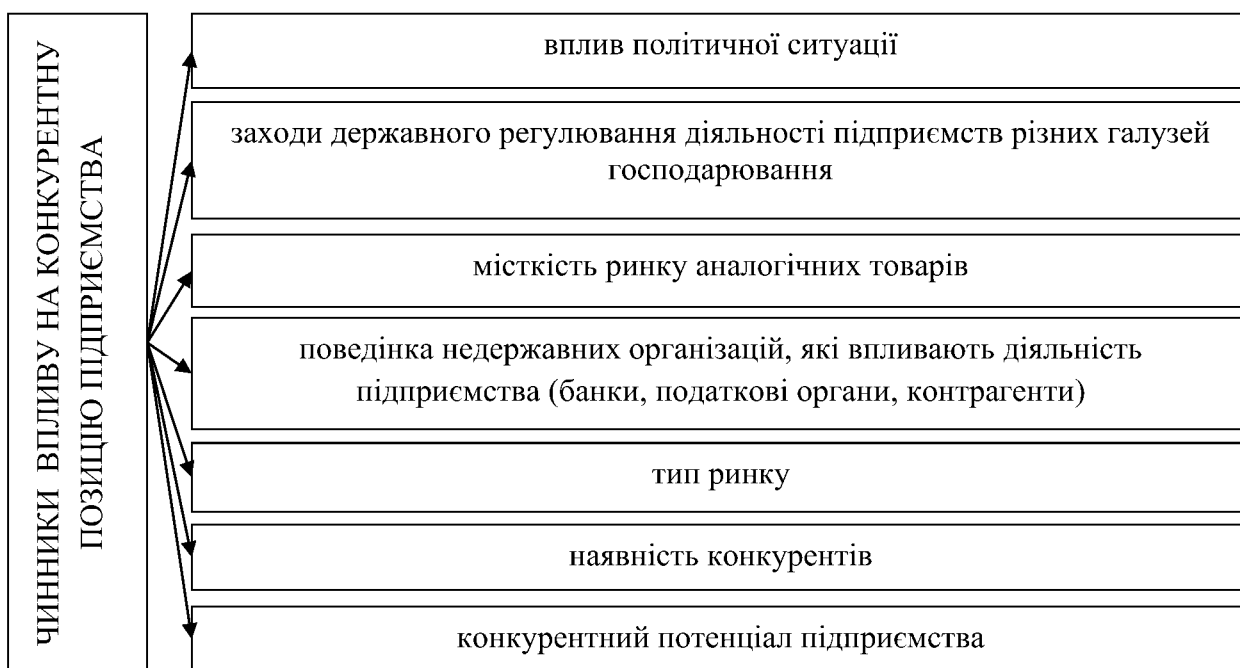


Рис. 1.6. Чинники впливу на конкурентну позицію підприємства

Слід зазначити, що в сучасній літературі існує багато підходів до визначення поняття «маркетингова стратегія», її місця в структурі компанії та її основних елементів [10, с. 32]. За визначенням Ф. Котлера, маркетинговий процес складається з аналізу ринкових можливостей, дослідження та вибору цільових ринків, розробки маркетингових стратегій, планування маркетингових програм, а також підготовки, реалізації та моніторингу маркетингових дій [73, с. 46]. Усі перелічені сфери роботи бізнесу взаємопов'язані саме маркетинговою стратегією, що поєднує зовнішні та внутрішні цілі.

Стратегічний маркетинг визначається як процес, який характеризується тим, що пріоритетами стратегічної діяльності компанії є її види діяльності,

стратегічні рішення щодо продуктів і ринку, а також принципи сегментації, вибору цілей сегментів і позиціонування [5].

Стратегічний маркетинг – це «процес стратегічного аналізу факторів бізнес-середовища, конкуренції та самого підприємства, які впливають на організаційні елементи підприємства, прогнозування тенденцій на майбутнє, участь у встановленні цілей та формуванні бізнес-стратегії, стратегії окремої людини. стратегічний елемент бізнесу, встановлювати маркетингові цілі та розробляти, виконувати та керувати програмними маркетинговими стратегіями позиціонування, розробленими для задоволення потреб клієнтів на кожному цільовому ринку» [6, с. 43].

Грамотна розробка стратегії маркетингу та планування практично зводить до мінімуму можливі втрати, які зазвичай виникають у реальних умовах і при не до кінця продуманих діях (рис. 1.7).

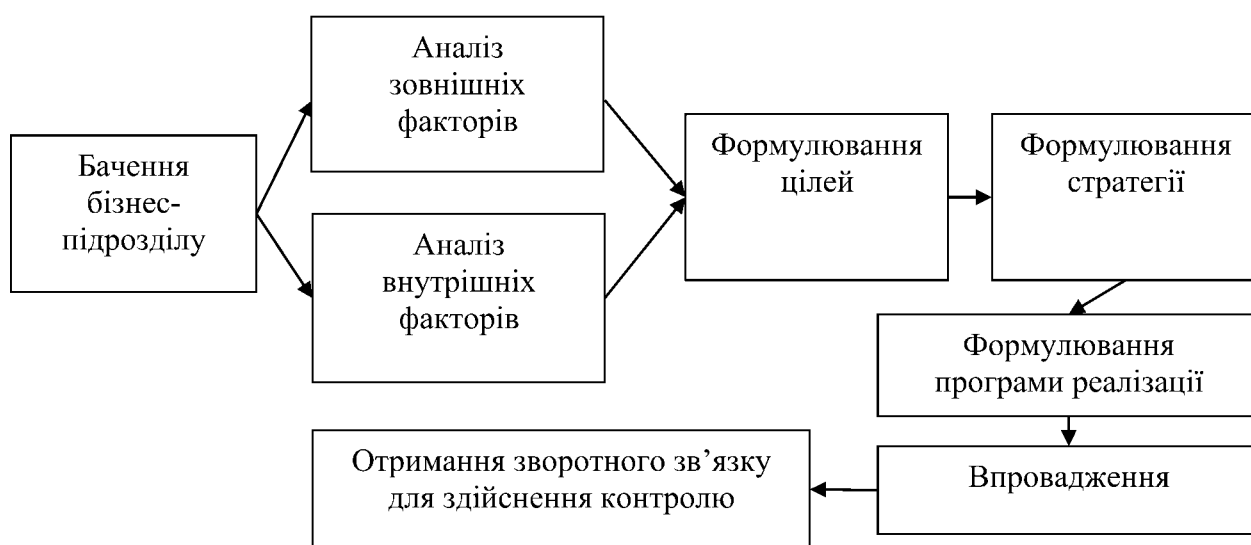


Рис. 1.7. Процес стратегічного планування маркетингу

До основних етапів алгоритму розробки маркетингової стратегії відносяться: формулювання цілей (є одним із найважливіших етапів, оскільки визначає основні напрями розвитку підприємства та має суттєвий вплив на всі інші елементи економічної стратегії), аналіз життєвого циклу підприємства (являє собою етап, на якому уточнюється етап розвитку підприємства та варіанти розвитку, які будуть відповідати підприємству в

певних стратегіях розвитку). Основним завданням при цьому є максимально точна діагностика підприємства з метою виявлення рівня розвитку підприємства та етапу життєвого циклу, на якому знаходиться підприємство. Визначення структурних елементів стратегії здійснюється на основі порівняння факторів, що впливають на діяльність підприємства, аналізу ресурсної бази та стадії життєвого циклу. Грамотне обґрунтування і правильний вибір маркетингової стратегії істотно впливають на результати комерційної діяльності компанії в цілому. Маркетингова стратегія охоплює всі елементи на функціональному рівні, тому впливає на кінцеву стратегію та результат застосування в цілому [30, с. 75].

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

– «силова» (передбачає високий рівень охоплення ринку, велике виробництво стандартних товарів, використання широкомасштабних наукових досліджень та рекламних кампаній, а також опору на сформований позитивний імідж);

– «нішева» (передбачає вузьку спеціалізацію, випуск дорогих та високоякісних товарів, завоювання максимальної частки маленького сегмента ринку);

– «приспосувальна» (пов'язана з локальним масштабом, звичайною продукцією, гнучкістю корпоративної політики, високим рівнем пристосованості, задоволенням невеликих за обсягами потреб певних клієнтів);

– «піонерська» (орієнтована на радикальне перетворення старих чи створення нових сегментів ринку, пошук революційних рішень, отримання максимальної вигоди за такого самого рівня ризику) [13, с. 46-47]. Вибір тієї чи іншої стратегії – галузь відповідальності професіоналів. В даний час відомо кілька ключових стратегій маркетингу (рис. 1.8).

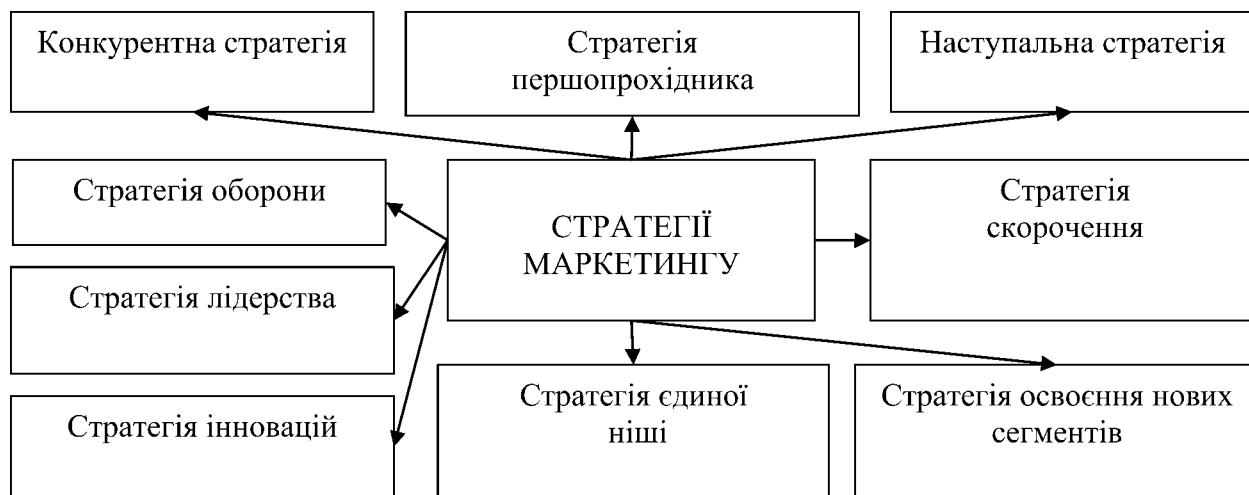


Рис. 1.8. Ключові стратегії маркетингу

Як правило, розробка стратегії базується на трьох складових: маркетинговій базі (вивчення ситуації в проекті, дослідження ринку в цілому та його окремих сегментів, конкурентів, клієнтів тощо), творчій концепції (гіпотеза) – як і яскраво донести імідж до споживачів або досягти цілей комунікаційної стратегії), медіапланування (створення довгострокового комунікаційного плану, або «дорожньої карти», і короткострокового тактичного плану) [59, с. 317].

Враховуючи положення теорії життєвих циклів бізнесу, можна створити алгоритм розробки маркетингової стратегії, який має відобразити всі елементи маркетингу, а також пов'язані з ним фінансові ресурси та виробничі можливості.

Головними правилами формування маркетингової стратегії є:

- зовнішня та ринкова орієнтація підприємства;
- на основі стратегічного маркетингового аналізу;
- активний і наступальний характер стратегічної діяльності компанії;

- довгострокова орієнтація компанії;
- комплексний підхід до розробки та впровадження маркетингових стратегій бізнесу;
- гнучкість – означає здатність активно адаптувати стратегію залежно від змін маркетингового середовища;
- багатоваріантність – передбачає врахування різноманітних варіантів можливих змін маркетингового середовища на етапі розробки стратегічного плану маркетингу;
- ефективний розподіл ресурсів компанії, забезпечення синергетичного стратегічного розвитку компанії;
- гармонійне поєднання аналітичної складової з креативністю.

Із суті маркетингу як концепції керівництва, заснованої на дослідженні та прогнозуванні ринку, впливає принцип зовнішньої та ринкової орієнтації підприємства. Наслідком подібного розгляду можуть бути певні стратегічні переваги, тоді, залежно від співвідношення акценту на споживачів і акценту на конкурентів у дослідженні та відповідного акценту в стратегічній діяльності, виділяють чотири типи стратегічних орієнтацій (рис. 1.9).

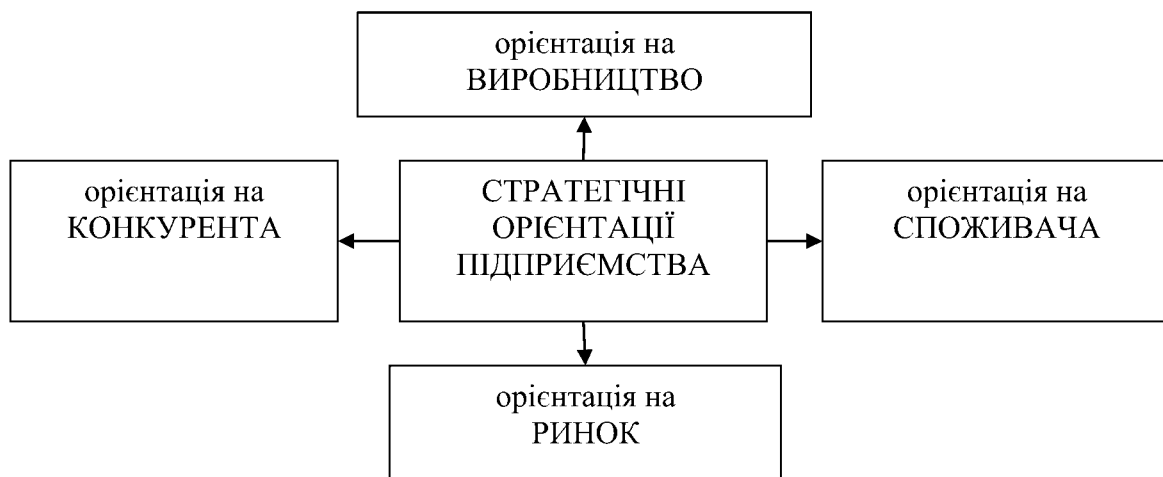


Рис. 1.9. Чотири типи стратегічних орієнтацій

Реалізація основного принципу стратегічного маркетингового аналізу потребує виробництва належної систематичності стратегічного аналізу. Водночас концепція маркетингової стратегії відказується від жорсткої щорічної планової регламентації та вимагає створення більш мобільної та

циклічної системи збору, аналізу інформації та прийняття стратегічних рішень. Принцип активно-наступальної стратегічної діяльності підприємства передбачає, що підприємство має не лише досліджувати ринкове середовище та адаптуватися до його умов, не лише реагувати на події зовнішнього маркетингового середовища, а й активно впливати на події зовнішнього середовища [72, с. 241].

Значною проблемою для багатьох видів бізнесу є розробка ефективних довгострокових стратегій. Принцип довгострокової орієнтації діяльності компанії передбачає, що робота базується на стратегічному мисленні керівництва і підтверджується турбулентністю сучасного ринкового середовища. Довгострокове управління є більш ефективним, але також більш складним і вимагає відповідних методів для відтворення стратегічних перспектив. На думку П. Дойла, «для підтримки та посилення конкурентоспроможності підприємства необхідне поєднання зусиль, спрямованих на вирішення поточних проблем, і дій, спрямованих на розвиток довгострокового стратегічного мислення» [8, с. 131].

Принцип комплексного підходу до формування та реалізації маркетингових стратегій підприємства є наслідком внеску в концепцію та методологію стратегічного маркетингу таких економічних наук, як:

- маркетинг – концепція, яка забезпечує ефективне функціонування бізнесу в умовах кон'юнктури ринку шляхом вивчення та задоволення потреб споживачів; мікроекономіка з її ефектом масштабу та іншими концептуальними принципами; організаційна поведінка з підходами до організаційних структур і складових елементів організації (система, персонал, корпоративна культура, цінності);

- менеджмент – з методами ефективного організаційного управління та системою стимулювання персоналу;

- фінанси – з методами фінансового аналізу та розрахунку ризиків у діяльності підприємства; управління персоналом – з методами мотивації та

стимулювання працівників компанії в процесі реалізації маркетингової стратегії [51, с. 32].

Принцип багатоваріантності передбачає врахування різноманітних варіантів можливих змін маркетингового середовища на етапі розробки маркетингової стратегії. Реалізація цього принципу проявляється в тому, що маркетингова стратегія складається, як правило, з трьох варіантів: мінімального, оптимального і максимального.

Принцип ефективного розподілу ресурсів підприємства пояснюється обмеженістю ресурсів підприємства та необхідністю їх раціонального розподілу між стратегічними бізнес-одинацями та функціональними підрозділами підприємства. Ігнорування стратегічного підходу при розподілі ресурсів може призвести до ситуації, коли малоприбутковий, але перспективний бізнес буде страждати від нестачі ресурсів, а прибутковий, але проблемний, безперспективний і застарілий бізнес поглине основний ресурсний потенціал компанії [51, с. 32].

Важливо дотримуватися принципу, спрямованого на забезпечення синергетичного стратегічного розвитку компанії. Синергічний ефект виникає, коли загальний прибуток від спільної діяльності стратегічних бізнес-одинаць компанії буде більшим за суму прибутковості (виручки) окремих видів діяльності стратегічних бізнес-одинаць. Саме на цей ефект орієнтується стратегічний маркетинг при управлінні портфелем діяльності компанії [33, с. 151].

Принцип гармонійного поєднання аналітичної складової з креативністю означає, що стратегічний маркетинг базується на інструментах стратегічного маркетингового аналізу з одного боку та на використанні креативності та інновацій з іншого боку. Якщо креативність не підтримується стратегічним маркетинговим аналізом, розроблені маркетингові стратегії будуть неефективними. Якщо стратегічний маркетинговий аналіз не підкріплюється творчим мисленням, то стратегічна діяльність буде позбавлена унікальності, що призведе до копіювання досвіду

конкурентів і неможливості створення конкурентної переваги для компанії [8, с. 132].

Маркетингова стратегія компанії на сучасному ринку формується під впливом багатьох факторів і на основі великої кількості маркетингової інформації. При розробці маркетингової стратегії компанії в першу чергу слід враховувати такі основні фактори:

- тенденції розвитку попиту та зовнішнього маркетингового середовища (ринковий попит, запити споживачів, система розподілу продукції, законодавчі норми, тенденції громадської діяльності, умови територіального розташування);

- стан і характеристики конкуренції на ринку, основні підприємства-конкуренти та стратегічні напрямки їх діяльності; управління ресурсами та можливостями самої компанії (сировиною, фінансами, торгівлею, кадрами, науково-технічними, інформаційними), визначення її активів;

- основні концепції розвитку підприємства, його загальні цілі та завдання підприємницької діяльності за основними стратегічними напрямками [56, с. 92].

Етап реалізації маркетингової стратегії компанії включає чотири компоненти, необхідні для реалізації обраної стратегії:

- виділення та мобілізація ресурсів, необхідних для впровадження та реалізації стратегії;

- адекватні зміни в організаційній структурі компанії;

- впровадження стратегічних змін;

- налагодження комунікаційного процесу між підрозділами організаційної структури, які беруть участь у реалізації стратегії – як корпоративними, так і маркетинговими, а також координувати процес реалізації стратегії [9].

Водночас маркетингова стратегія – це процес планування та реалізації різноманітних маркетингових заходів, підпорядкованих досягненню поставлених перед компанією цілей. Сьогодні існує велика кількість

різноманітних стратегій. Усі різні стратегії, продемонстровані організаціями в реальному житті, є різними модифікаціями кількох основних стратегій. Кожна з цих стратегій ефективна в конкретній ситуації, що визначається факторами внутрішнього та зовнішнього середовища, тому важливо враховувати причини вибору того чи іншого варіанту. Кожна базова стратегія має багато альтернативних варіантів.

Усі маркетингові стратегії можна розділити на наступальні, оборонні та стратегії вертикальної інтеграції [69, с. 203].

Наступальні стратегії використовуються для збереження конкурентної переваги. Конкурентна перевага зазвичай досягається шляхом використання креативних наступальних стратегій, яким непросто протистояти.

Оборонні стратегії служать для захисту конкурентних переваг і спрямовані на збереження власної позиції на ринку, зниження ризику бути атакованим, протистояти атаці конкурента з меншими втратами і тиснути на суперників, щоб вони могли переорієнтувати їх на боротьбу з конкурентами.

Суть стратегії вертикальної інтеграції полягає в тому, що компанії можуть розширювати свою діяльність до постачальників (upstream) або до клієнтів (forward). Стратегії вертикальної інтеграції можуть переслідувати мету повної або часткової промислової інтеграції (створення позицій на найважливіших етапах промислового ланцюжка створення вартості) [10].

Отже, маркетингова стратегія – це сукупність довгострокових рішень щодо шляхів задоволення потреб наявних і потенційних споживачів компанії шляхом використання внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей. Ціллю розроблення стратегії є дефініція першорядних пріоритетних шляхів і пропорцій розвитку підприємства з урахуванням матеріальних джерел його пропозиції та ринкового попиту. Основоположна ідея стратегічного маркетингу полягає в тому, що він ґрунтується на стратегічному мисленні та передбачає судження стратегічної поведінки підприємства, закономірності аналізу впливу маркетингового оточення на діяльність підприємства та постанови цілей належним чином.

## Висновки до розділу 1

1. Організація маркетингового менеджменту конкурентоспроможністю підприємства може мати різні форми, проте в будь-якому випадку має сприяти збільшенню конкурентоспроможності та результативності інноваційної діяльності підприємства. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідний асортимент товарів для продажу в цільових сегментах, що відрізняються за якісними і ціновими характеристиками і мають високу конкурентоспроможність. З іншого боку, сама компанія повинна прагнути до збільшення свого конкурентного потенціалу, оскільки успішне функціонування компанії ще не є гарантією її успіху в майбутньому. Це в свою чергу вимагає використання маркетингового підходу до оцінки конкурентоспроможності, який базується на оцінці конкурентоспроможності маркетингової діяльності підприємства по відношенню до компаній-конкурентів, що здійснюється групою експертів.

2. Розробляючи маркетингові стратегії, компанія повинна вирішити, чи слід їй зосередити свої зусилля на відносно вузькому діапазоні сегментів, щоб завоювати сильну позицію, чи їй слід розвивати кілька ринків одночасно. Для вибору відповідної стратегії необхідні відповідні критерії. Для цього слід враховувати такі чинники: можливість вибору стратегії концентрації, щоб уникнути розпорошення власного капіталу та зосередити зусилля на ринках, де потенційний успіх може бути досягнутий відносно швидко; послідовність розвитку ринку в кількох регіонах для зниження ступеня ризику; можливість стандартизованої комерційної політики та отримання прибутку; інтенсивність конкуренції, яка змушує компанію постійно обмежувати свої витрати і досяжна шляхом орієнтації на основні ринки збуту. Основні принципи розробки маркетингової стратегії забезпечують переваги стратегічного маркетингу та пояснюють його важливість як найбільш ефективною стратегічною концепцією для управління бізнесом.

## РОЗДІЛ 2

# ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та ефективність його діяльності

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

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

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

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

Земельні відносини визначаються як початок усієї системи економічних відносин, адже земля – базис, матеріальне благо, що задовольняє потреби людини у всіх сферах її життєдіяльності. Земельні ресурси обмежені та є економічним благом. Обмеженість абсолютна і перетворюється на відносну обмеженість лише з ефективністю використання блага, з раціональним землекористуванням. Використання земельних ресурсів «Підприємство» як засобу виробництва є основним показником ефективності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка розміру та ефективності використання сільськогосподарських угідь «Підприємство», 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Всього сільськогосподарських угідь, га	3975	3975	3787	4108	4108	103,4
Питома вага сільськогосподарських угідь в площі району, %	5,1	4,7	4,7	5,3	5,3	x
з них: ріллі, га	3774	3659	3630	3974	3773	99,9
пасовища	201	316	157	134	335	166,7
Всього посівів сільськогосподарських культур	3774	3659	3630	3974	3773	99,9

Як свідчать дані таблиці, «Підприємство» є одним з середніх за розмірами землі підприємств району – 4108 га. Розміри посівів сільськогосподарських культур та ріллі за останні 5 років зменшились несуттєво – на 0,1 %. Із сільськогосподарських угідь Полтавського району у 2022 р. площа «Підприємство» складала 5,3 %.

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

Частка виробничого капіталу в будівлях, спорудах, машинах, обладнанні та інших засобах праці, що багаторазово беруть участь у виробництві та переносять свою вартість на готовий продукт поступово називається основними фондами. У «Підприємство» за період 2018-2022 рр. ефективність використання основних та оборотних засобів погіршилась (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка складу та ефективності використання основних виробничих та оборотних ресурсів «Підприємство», 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	+,-	%
Наявність основних засобів на кінець року – всього, тис. грн	44761	47028	47800	50122	50418	5657,0	112,6
у т. ч.: будинки, споруди та передавальні пристрої	8711,0	8710	8709	8709	8709	-2,0	100,0
машини та обладнання	34077	34779	36070	36961	36961	2884,0	108,5
транспортні засоби	1229	1229	2161	3265	3265	2036,0	265,7
інструменти, прилади, інвентар	685	650	692	1011	1307	622,0	190,8
інші основні засоби	17	26	26	26	26	9,0	152,9
Вартість оборотних засобів на кінець року – всього, тис. грн	56832	50257	49983	74676	79936	23104,0	140,7
у т. ч.: виробничі запаси	21156	16005	14443	18532	16420	-4736,0	77,6
тварини на вирощуванні та відгодівлі	4067	2594	2409	2127	2359	-1708,0	58,0
незавершене виробництво	3807	4934	3520	10096	13730	9923,0	360,7
готова продукція	17130	13903	12590	19693	20238	3108,0	118,1
дебіторська заборгованість	5680	8798	17582	18699	8093	2413,0	142,5
грошові кошти	2256	733	362	147	470	-1786,0	20,8
Фондозабезпеченість, тис. грн	1126,1	1182,0	1260,0	1320,0	1227,3	101,2	109,0
Фондоозброєність, тис. грн	173,0	198,5	163,9	163,8	338,3	165,3	195,5
Фондомісткість, грн	0,23	0,24	0,17	0,11	0,12	-0,1	52,2
Фондовіддача, грн	1,07	1,06	1,47	2,23	8,7	7,6	813,1
Норма прибутку, %	7,7	-29,1	4,2	26,7	-3,9	-11,6	x
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,6	0,8	1,0	1,2	3,5	2,9	x

Проведені розрахунки свідчать, що наявність основних виробничих засобів в первісній вартості у 2022 р. порівняно з 2018 р. збільшилась на 12,6% та становила 50,4 млн. грн. Відбулося це за рахунок збільшення

вартості майже усіх видів основних засобів, а найбільше у 2022 р. проти 2018 р. зросла вартість машин та обладнання – на 2,8 млн. грн, вартість транспортних засобів зросла на 2 млн. грн, вартість інструментів, приладів та інвентарю зросла на 622 тис. грн.

Вартість оборотних засобів збільшилась у 1,4 рази та становила у 2022 р. майже 79,9 млн. грн, більшою мірою за рахунок суттєвого зростання вартості готової продукції, яка склала у 2022 р. 20,2 млн. грн. Більше ніж на 40% за п'ять років зросла дебіторська заборгованість у 3,6 рази – вартість незавершеного виробництва.

Показники ефективності використання основних засобів погіршились – фондозабезпеченість у 2022 р. порівняно з 2018 р. зросла на 9% і у 2022 р. підприємство у розрахунку на 100 га угідь мало майже 1,2 млн. грн основних виробничих засобів, фондоозброєність зросла на 95 %. На 1 гривню основних засобів у 2022 р. в підприємстві отримували 0,12 грн валової продукції, фондовіддача має тенденцію до зростання у 8 разів. Щодо ефективності використання оборотних засобів – норма прибутку є найвищою за 2020-2021 рр., а у 2022 році склала -3,9%. Коефіцієнт зносу має тенденцію до підвищення від 0,6 до 3,5.

Трудові ресурси є однією з найважливіших складових ресурсного потенціалу всіх рівнях господарювання. Активізація аграрного виробництва в Україні зумовлює закономірність плідного притягнення робочої сили до виробничого процесу. Формування та збереження трудових ресурсів підприємств багато в чому зумовлено зовнішнім та внутрішнім середовищем суб'єкта господарювання, що характеризує сукупність факторів. Тому необхідно виявити та визначити зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на формування та реалізацію трудового потенціалу підприємства.

Для характеристики персоналу з кількісної сторони використовують абсолютні та відносні показники наявності та руху персоналу. За період 2018-2022 р. середньооблікова чисельність штатних працівників у «Підприємство» мала тенденцію до скорочення до 149 осіб (на 34 %), у

сільськогосподарському виробництві чисельність працівників – до 142 осіб (76,8 рівня 2018 р.), працівники зайняті більшою мірою у рослинництві – 76 осіб, а у тваринництві – 66 осіб. Досить високими залишаються показники прийняття (27-30 %) та вибуття (30-40 %) працівників (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка чисельності, якісного складу та плинності персоналу  
«Підприємство», 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	+,-	%
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	196	161	150	152	149	-47	76,0
Середньооблікова чисельність працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	186	153	143	144	142	-45	76,0
Чисельність працівників, які працювали в умовах неповного робочого дня, осіб	8	7	5	4	7	-1	87,5
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у с.-г. виробництві – всього, осіб	185	161	144	148	142	-43	76,8
з них задіяні у: рослинництві	100	96	94	84	76	-24	76,0
тваринництві	85	65	50	64	66	-19	77,6
Прийнято працівників – всього, осіб	82	88	92	75	75	-7	91,5
Вибуло працівників – всього, осіб	95	84	90	80	80	-15	84,2
з них з причин:							
за власним бажанням	92	80	88	78	78	-14	84,8
з причини скорочення штатів	2	2	1	1	1	-1	50,0
за порушення трудової дисципліни	1	2	1	1	1	0	100,0
Облікова чисельність штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	176	145	135	137	134	-42	76,0
Чисельність працівників, що змінилися, осіб	82	80	88	78	78	-4	95,1
Інтенсивність обороту із прийняття, %	44,0	57,5	64,6	51,9	53,0	8,9	x
Інтенсивність обороту із звільнення, %	51,0	54,9	63,2	55,4	56,5	5,5	x
Рівень загального обороту персоналу, %	95,1	112,5	127,7	107,3	109,5	14,4	x
Рівень загального приросту (скорочення) персоналу, %	-7,0	2,6	1,4	-3,5	-3,5	3,4	x
Рівень стабільності персоналу, %	49,0	45,1	36,8	44,6	43,5	-5,5	x
Рівень плинності кадрів, %	0,5	1,2	0,7	0,7	0,7	0,2	x
Рівень абстентизму, %	95	84	90	80	80	-15	84,2

Дані таблиці 2.4. свідчать про нестабільну динаміку економічної ефективності господарської діяльності «Підприємство» за 2018-2022 рр., проте позитивну за останній рік.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників ефективності сільськогосподарського виробництва «Підприємство», 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Вартість валової продукції у постійних цінах 2016 р. – всього, тис. грн	95710,3	96651,0	75482,1	124142,9	68275,3	71,3
у т. ч.: рослинництва	74038,0	77896,4	64677,0	113934,6	57786,9	78,1
тваринництва	21672,3	18754,6	10805,1	10208,4	10488,4	48,4
Вартість валової продукції у діючих цінах – всього, тис. грн	96986,3	101837,0	106542,8	206991,4	98416,4	101,5
у т. ч.: рослинництва	65601,5	74245,4	88367,8	188251,2	78195,3	119,2
тваринництва	31384,8	27591,6	18175,0	18740,1	20221,1	64,4
Повна собівартість реалізованої продукції – всього, тис. грн	82737,1	97874,6	81218,3	76516,2	84751,5	102,4
у т. ч.: рослинництва	49465,8	59554,1	58182,8	56349,3	61683	124,7
тваринництва	33271,3	38320,5	23035,5	20166,9	23068,5	69,3
Валовий дохід – всього, тис. грн	88742,0	90535,0	100088,9	113727,9	93052	104,9
у т. ч.: рослинництва	57745,0	64061,0	81501,8	95429,8	73330	127,0
тваринництва	30547,0	26474,0	18587,1	18298,1	19722	64,6
Прибуток (збиток) – всього, тис. грн	6004,9	-7339,6	18870,6	37211,7	8300,5	138,2
у т. ч.: рослинництва	8279,2	4506,9	23319,0	39080,5	11647	140,7
тваринництва	-2724,3	-11846,5	-4448,4	-1868,8	-3346,5	122,8
Рівень рентабельності (збитковості), %	7,3	-7,5	23,2	32,7	9,8	x
у т. ч.: рослинництва	16,7	7,6	40,1	41,0	18,9	x
тваринництва	-8,2	-30,9	-19,3	-10,2	-14,5	x

Вартість валової продукції у постійних цінах зменшилася на 28,7 %, або на 27435 тис. грн, при цьому вартість продукції рослинництва – на 21,9 %, продукції тваринництва – на 51,6 %. Вартість валової продукції у діючих цінах збільшилася лише на 1,5 %, або на 1430 тис. грн, незначне зростання відбулося лише за рахунок підвищення ціни реалізації продукції, при цьому обсяги виробництва зменшилися. Позитивна тенденція спостерігається щодо збільшення валового доходу підприємства в 2022 р., порівняно з 2018 р., на

4,9 %, при цьому повна собівартість реалізованої продукції зросла на 2,4 %. Рівень рентабельності коливався протягом всього досліджуваного періоду і досяг свого максимуму в 2021 р. – 32,7 %.

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

Таблиця 2.5

**ABC-аналіз товарної аграрної продукції  
«Підприємство» 2018-2022 рр.**

Назва продукції	Дохід (виручка) від реалізації, тис. грн					Дохід від реалізації за 5 років, тис. грн	Питома вага в загальному обсязі, %	Частка в загальному обсязі з накопичувальним підсумком, %	Клас
	2018	2019	2020	2021	2022				
Кукурудза на зерно	11868	8923	30860	28914,3	38006,7	118572	29,04	29,04	А
Соняшник	16667,4	23397	19560	17959,4	28979,5	106563	26,10	55,14	А
Молоко	18790,3	25761	23713,8	19523,6	13848,5	101637	24,89	80,03	А
Пшениця	3584,5	1602	5176,6	7330,7	8305,3	25999,1	6,37	86,40	В
Приріст великої рогатої худоби	1863,4	2750	4607	6346,6	2184,5	17751,5	4,35	90,75	В
Ячмінь	678,3	4229	2275,9	2141,4	2680,2	12004,8	2,94	93,69	В
Соя	250	-	5861,3	3369,7	2350,2	11831,2	2,90	96,59	С
Приріст свиней	1800,5	1749	1500,2	863,9	2554,1	8467,7	2,07	98,66	С
Гречка	-	2218,5	2610	-	-	4828,5	1,18	99,84	С
Приріст птиці	51,4	355	292,9	-	-	699,3	0,17	100,0	С
Всього	55553,8	70984,5	96457,7	86449,6	98909	408354	100,0	х	

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

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

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

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

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

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

Таблиця 2.6

**Розподіл видів аграрної продукції  
«Підприємство» за результатами XYZ-аналізу, 2018-2022 рр.**

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

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

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

Таблиця 2.7

**Розподіл видів аграрної продукції за результатами ABC-XYZ-аналізу в «Підприємство», 2018-2022 рр.**

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

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

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

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

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

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

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

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

Рис. 2.1. Матриця ABC-XYZ-аналізу аграрної продукції «Підприємство», 2018-2022 рр.

Собівартість перебуває у тісному взаємозв'язку з показниками ефективності виробництва, щоб підприємство успішно та в значному обсязі досягало своєї головної мети – отримання прибутку (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Динаміка виробничої собівартості сільськогосподарської продукції «Підприємство», 2018-2022 рр., грн/ц**

Назва продукції	Роки					2022 р. у % до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Пшениця	296,4	347,5	365,6	385,3	461,7	155,8
Гречка	892,5	-	-	-	-	-
Кукурудза на зерно	221,6	278,1	306,8	286,9	1381,7	623,5
Ячмінь	356,4	357,5	453,0	440,7	621,2	174,3
Горох	394,2	546,5	544,1	585,8	812,0	206,0
Соняшник	560,0	627,7	692,9	556,6	683,4	122,0
Соя	690,3	878,8	1090,0	1044,5	1030,3	149,3
М'ясо великої рогатої худоби	3528,3	4020,3	6531,2	4438,3	10051,7	284,9
М'ясо свиней	6728,6	13397,7	5684,7	3899,1	5742,0	85,3
М'ясо птиці	9005,2	-	-	-	-	-
Молоко	634,4	919,7	765,8	937,3	868,6	136,9

Собівартість аграрної продукції, що вироблюють у «Підприємство» за досліджуваний період зросла по усім видам продукції, окрім кукурудзи на

зерно та приросту свиней. Найбільше зросла собівартість виробництва яловичини – у 1,89 рази, на 63,7% зросла собівартість пшениці, собівартість виробництва молока зросла у 1,4 рази.

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

Таблиця 2.9

**Динаміка цін реалізації продукції «Підприємство»,  
2018-2022 рр., грн/ц**

Показник	Роки					2022 р. у % до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Пшениця	304,5	401,7	448,7	543,0	391,9	128,7
Гречка	1450,0	-	-	-	-	-
Кукурудза на зерно	248,7	308,6	478,4	410,6	248,9	100,1
Ячмінь	381,7	358,6	391,1	560,5	204,0	53,4
Горох	429,4	-	463,3	579,3	408,1	95,0
Соняшник	709,6	669,6	982,9	1612,7	1120,8	157,9
Соя	866,4	670,6	1218,4	1458,0	1226,0	141,5
М'ясо великої рогатої худоби	2467,5	3014,4	2737,4	3075,4	2967,4	120,3
М'ясо свиней	3282,3	3500,0	3073,5	3401,6	4136,2	126,0
М'ясо птиці	2500,0	-	-	-	-	-
Молоко	674,9	678,1	809,7	907,2	910,4	134,9

Ціна реалізації як продукції рослинництва, так і продукції тваринництва за 2018-2022 рр. мала динаміку до зростання. За аналізований період спостерігаємо підвищення ціни реалізації соняшнику на 57,9 %, сої – на 41,5 %, молока – на 34,9 %, пшениці – на 28,7 %, м'яса свиней – на 26,0 %, м'яса великої рогатої худоби – на 20,3 %. Найвищий рівень цінової конкурентоспроможності, серед продукції «Підприємство» за досліджуваний період має соняшник – 39 % та соя – 16 %. Не конкурентоспроможними за

ціною є всі інші види продукції, окрім молока – 4,6% (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Динаміка цінової конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції «Підприємство», 2018-2022 рр., %**

Показник	Роки					2022р. до 2018 р., (+;-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Пшениця	2,7	13,5	18,5	29,0	-17,8	-20,5
Гречка	38,4	-	-	-	-	-
Кукурудза на зерно	10,9	9,9	35,9	30,1	-455,1	-466,0
Ячмінь	6,6	0,3	-15,8	21,4	-204,5	-211,1
Горох	8,2	-	-17,4	-1,1	-99,0	-107,2
Соняшник	21,1	6,3	29,5	65,5	39,0	17,9
Соя	20,3	-31,0	10,5	28,4	16,0	-4,4
М'ясо великої рогатої худоби	-43,0	-33,4	-138,6	-44,3	-238,7	-195,7
М'ясо свиней	-105,0	-282,8	-85,0	-14,6	-38,8	66,2
М'ясо птиці	-260,2	-	-	-	-	-
Молоко	6,0	-35,6	5,4	-3,3	4,6	-1,4

Від обсягів одержуваного та прогнозованого прибутку залежить подальший розвиток підприємства, тому він є основною метою функціонування підприємства. У сучасній економічній господарській діяльності підвищення прибутку стає першочерговим завданням, вирішення якого забезпечує фінансову стабільність організації (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Динаміка прибутку (збитку) на 1 ц виробництва продукції «Підприємство», 2018-2022 рр., грн/ц**

Показник	Роки					2022 р. у % до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Пшениця	8,1	54,2	83,1	157,7	-69,8	в -8,6 р.
Гречка	557,5	-	-	-	-	-
Кукурудза на зерно	27,1	30,5	171,6	123,7	-1132,8	в-41,8 р.
Ячмінь	25,3	1,1	-61,9	119,8	-417,2	в-16,5 р.
Горох	35,2	-	-80,8	-6,5	-403,9	11,5 р.
Соняшник	149,6	41,9	290,0	1056,1	437,4	292,4
Соя	176,1	-208,2	128,4	413,5	195,7	111,1
М'ясо ВРХ	-1060,8	-1005,9	-3793,8	-1362,9	-7084,3	в 6,7 р.
М'ясо свиней	-3446,3	-9897,7	-2611,2	-497,5	-1605,8	46,6
М'ясо птиці	-6505,2	-	-	-	-	-
Молоко	40,5	-241,6	43,9	-30,1	41,8	103,2

Розмір прибутку від реалізації сільськогосподарської продукції за 2018-2022 рр. зменшувався. При цьому, прибутковим для досліджуваного підприємства в 2022 р. було лише вирощування соняшнику (437,4 грн/ц), сої

(195,7 грн/ц), проса (166,4 грн/ц) та виробництво молока (41,8 грн/ц). Найбільш збитковим для підприємства було виробництво м'яса великої рогатої худоби (-7084,3 грн/ц), м'яса свиней (-1605,8 грн/ц), кукурудзи на зерно (-1132,8 грн/ц), ячменю (-417,2 грн/ц), гороху (-403,9 грн/ц), ріпаку (-331,0 грн/ц), жита (-152,1 грн/ц) та пшениці (-69,8 грн/ц).

Прибуток з позиції менеджменту є об'єктом управління та розподілу. Першорядні рішення менеджменту підприємства полягають в організації діяльності щодо досягнення запланованих фінансових показників та ефективного розподілу одержаного прибутку. Рентабельність – це ключовий показник, що характеризує ефективність підприємства, його аналіз дозволяє отримати точну інформацію фінансовий стан підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Динаміка рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції «Підприємство», 2018-2022 рр., %**

Показник	Роки					2022 р. до 2018 р. (+;-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Пшениця	2,7	15,6	22,7	40,9	-15,1	-17,9
Гречка	62,5	-	-	-	-	-
Кукурудза на зерно	12,2	11,0	55,9	43,1	-82,0	-94,2
Ячмінь	7,1	0,3	-13,7	27,2	-67,2	-74,3
Горох	8,9	-	-14,9	-1,1	-49,7	-58,7
Соняшник	26,7	6,7	41,9	189,7	64,0	37,3
Соя	25,5	-23,7	11,8	39,6	19,0	-6,5
М'ясо великої рогатої худоби	-30,1	-25,0	-58,1	-30,7	-70,5	-40,4
М'ясо свиней	-51,2	-73,9	-45,9	-12,8	-28,0	23,3
М'ясо птиці	-72,2	-	-	-	-	-
Молоко	6,4	-26,3	5,7	-3,2	4,8	-1,6

Найвищий рівень рентабельності «Підприємство» за досліджуваний період забезпечують також соняшник – 64%, соя – 19 % та молоко – 4,8 %. Виробництво всіх інших видів продукції для підприємства було нерентабельним. В динаміці спостерігаємо негативну тенденцію щодо зниження рівня рентабельності кукурудзи на зерно – на 94,2 %, ячменю – на 74,3 %, гороху – на 58,7 %, м'яса великої рогатої худоби – на 40,4 %, пшениці – на 17,9 %, сої – на 6,5 % та молока – на 1,6 %.

## **2.2. Конкурентне середовище підприємства та його конкурентоспроможність у ньому**

Конкурентоспроможність «Підприємство» повинна формулюватися залежно від досягнень і цілей, визначених поняттям конкуренції. Конкуренція формується як суперництво між господарюючими одиницями, які мають інтерес у досягненні однакової мети за умови обмеженості ресурсів. Маркетингове регулювання конкурентоспроможності покликане забезпечити узгодження інтересів та цілей економічних систем як мінімум трьох різних рівнів: інтересів окремих підприємств та фірм (мікроекономічні системи) та регіональних інтересів (мезоекономічні системи територіального рівня та корпоративні об'єднання мікроекономічних систем); інтересів мезоекономічних та макроекономічних систем; інтересів макроекономічних систем та інтересів окремих фірм та підприємств, що являють собою мікроекономічні системи. Стратегічна конкурентоспроможність очевидна, якщо є в організації конкурентні переваги, які розглядаються як на тривалу перспективу, одна з яких – це альтернативний набір стратегій конкурентоспроможності організації.

Визначено рівень конкурентоспроможності «Підприємство» відносно найбільших конкурентів Полтавського району, що так само спеціалізуються на виробництві молока та продають його тим же переробним підприємствам (Конкурент 1 та Конкурент 2) оцінені основні показники забезпечення конкурентоспроможності підприємства та побудована карта позиціонування, яка показує, що «Підприємство» є конкурентоспроможним порівняно з Конкурент 1, адже має вищий прибутковості та рентабельності. Проти Конкурент 2 підприємство має рівень конкурентоспроможності 43,10 %; проти Конкурент 3 «Підприємство» є конкурентоспроможним на рівні 5,39 % (додаток Д).

Сьогоднішні переміни в світі змушують звернути на зовнішнє середовище ще більшу увагу, ніж коли-не будь. Термін «Зовнішнє

середовище» включає економічні умови, споживачів, профспілки, урядові нормативні акти, законодавство, конкурентні організації, систему цінностей, суспільну думку, техніку та технологію і інші фактори. Ці взаємопов'язані чинники впливають на все, що відбувається всередині організації. Наприклад, впровадження нової автоматизованої технології може забезпечити підприємству конкурентні переваги, але всі ці фактори є перманентними (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на досліджувані підприємства**

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

Чинники зовнішнього середовища безумовно важко спрогнозувати, але при цьому вони мають дуже сильний вплив на підприємства в цілому. Тому

завжди необхідно бути готовими до нестабільності зовнішнього середовища, виявляти тенденцію та прогнозувати майбутні наслідки від його впливу за допомогою розроблення заходів управління підприємством під час кризових умов. Саме ці заходи і допоможуть підприємству бути стабільним.

SWOT-аналіз – це процес встановлення взаємозв'язків між типовими для підприємства можливостями, загрозами, сильними (перевагами) і слабкими сторонами, результати якого в подальшому можуть бути використані для визначення і вибору стратегій (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

### Матриця SWOT-аналізу досліджуваних підприємств

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

Таким чином, макросередовище охоплює матеріально-технічні та економічні умови, суспільні відносини та інші фактори, що впливають на діяльність підприємства побічно. До них відносяться демографічні, економічні, політичні та інші фактори, що постійно змінюються, що є джерелом постійного занепокоєння для підприємства, в той же час мікросередовище – середовище прямого впливу на підприємство. До нього належать постачальники, посередники, конкуренти, споживачі тощо.

Ідентифікація та дослідження факторів зовнішнього середовища підприємства необхідні для вираження поточних та потенційних загроз та вчасного запобігання збиткам внаслідок їх впливу (табл. 2.15).

*Таблиця 2.15*

**Зовнішні можливості та загрози для потенціалу досліджуваних підприємств**

Чинник зовнішнього середовища	Можливості	Загрози
Економіка	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростання ВВП.</li> <li>- Активізація інвестиційних процесів.</li> <li>- Стабільність валютних курсів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Економічна криза в країні.</li> <li>- Високий рівень інфляції.</li> <li>- Високий рівень процентних ставок.</li> <li>- Високий рівень податків.</li> </ul>
Політика та законодавство	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Політична стабільність.</li> <li>- Досконалість законодавчих актів.</li> <li>- Стабільність законодавства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Високий тиск політичних сил на економіку.</li> <li>- Мінливість законодавства.</li> <li>- Суперечність законодавства.</li> </ul>
Соціальна сфера	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростання грошових доходів та заощаджень населення.</li> <li>- Підвищення культурного рівня.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зменшення реальних доходів населення.</li> <li>- Погіршення демографічної ситуації.</li> </ul>
Розвиток науки та техніки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Швидкий розвиток інформаційних технологій.</li> <li>- Поліпшення інноваційного клімату.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Низький рівень витрат на наукові дослідження.</li> <li>- Низька якість інформаційних ресурсів.</li> </ul>

Таким чином, аналізуючи ринок, на якому знаходяться досліджувані підприємства можна сказати, що на локальному рівні існують декілька крупних підприємств та багато середніх. Тому корисним варіантом буде інформування про власну продукцію кінцевого споживача, дрібного покупця. Це можна зробити шляхом створення представництв у великих містах, таких як Полтава, Лубни, Кременчук та інші. Підприємства Полтавського району

позиціонують себе на ринку як вітчизняні виробники якісної продукції і співпрацюють як в ході масштабних зв'язків (наприклад, з хлібозаводами та молокозаводами свого району) так і на найнижчому рівні (кінцевий споживач). Внутрішнє середовище підприємства є найважливішим елементом аналізу діяльності підприємства в цілому, адже воно показує всі особливості всередині підприємства, його сильні та слабкі сторони, та основні фактори, які на них впливають (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

**Внутрішнє середовище досліджуваних підприємств**

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

У ширшому змісті графічна модель потенціалу підприємства, котра призначена для проведення діагностики можливостей підприємства, має форму сфери. Така форма представляє всі напрямки діяльності підприємства, тим самим розкриває діалектику його потенціалу. Метод дозволяє системно встановити кількісні та якісні зв'язки між окремими елементами

потенціалу, рівень його розвитку та конкурентоспроможності і на основі цього своєчасно обґрунтувати та реалізувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування підприємства. Він має декілька теоретичних аспектів, які необхідно враховувати при обґрунтуванні управлінських рішень (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

**Вихідні дані для побудови квадрату конкурентоспроможності потенціалу досліджуваних підприємств, в середньому 2018-2022 рр.**

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

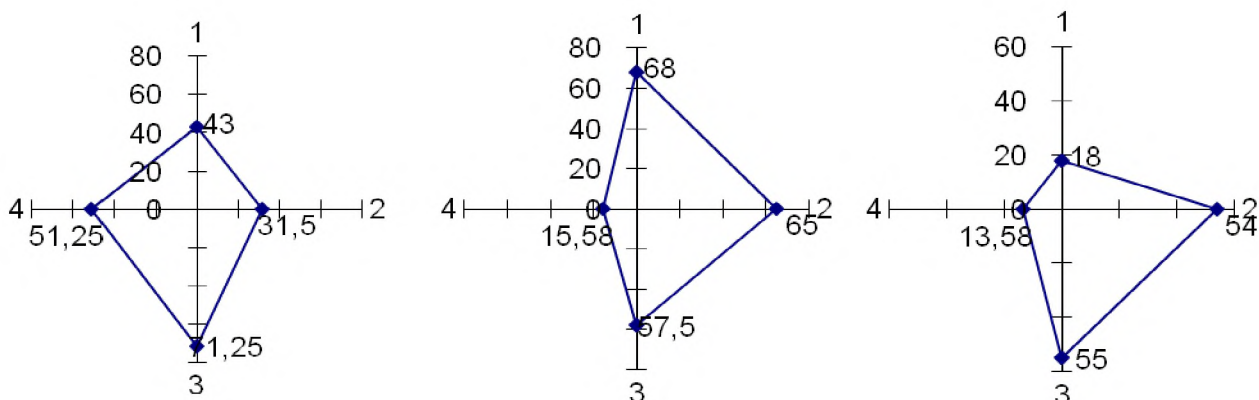
Таким чином, ми спостерігаємо, що підприємства порівнюються за 4 функціональними блоками. Для кожного показника знаходять його найліпше значення з урахуванням коефіцієнта чутливості і проводять ранжирування підприємства з визначенням відповідного місця. Для кожного підприємства знаходять суму місць отриманих у процесі ранжування, та трансформуємо суму місць у довжину вектора що створює квадрат потенціалу підприємства (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

**Розрахунок вихідних даних для побудови квадратів потенціалів досліджуваних аграрних підприємств Полтавського регіону**

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

Отже, після розрахунку вихідних даних ми можемо побудувати квадрат потенціалу для усіх трьох підприємств та проаналізувати їх можливості, слабкі та сильні сторони (рис. 2.2).



Квадрат потенціалу Конкурент 1

Квадрат потенціалу «Підприємство»

Квадрат потенціалу Конкурент 2

Рис. 2.2. Квадрати потенціалу досліджуваних підприємств Полтавського регіону

«Підприємство» є лідером по виробничим та організаційним показникам потенціалу підприємства, оскільки воно має найбільшу площу посіву, а звідси більший валовий збір, найбільшу чисельність персоналу. Підприємство з кожним роком збільшує кількість працівників, витрачає гроші на їх навчання та кваліфікацію. Але при цьому, є не досить розвинутий маркетинговий потенціал, оскільки дуже мала кількість каналів реалізації продукції. У Конкурент 3 найкраще розвинений маркетинговий потенціал, оскільки якість продукції підприємства відповідає усім вимогам, і підприємство має 5 постійних каналів збуту своєї продукції. Але навіть при усіх позитивних можливостях маркетингу, на підприємстві існує ще багато недоліків, адже зовсім відсутня реклама продукції. Підприємство реалізує м'ясну та молочну продукцію, але при цьому не має власної торгової марки.

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

У сучасних умовах математично-статистичні дослідження стають необхідним інструментом для отримання більш глибоких і повноцінних знань про механізм досліджуваних явищ. Для дослідження інтенсивності, виду і форми причинних впливів широко застосовується кореляційний і регресійний аналізи. Виявлення кількісних співвідношень у вигляді регресії і порівняння дійсних (спостережуваних) величин з величинами, отриманими шляхом підстановки в рівняння регресії значень пояснюють змінні, дають можливість краще зрозуміти природу досліджуваного явища. А це, в свою чергу, дозволяє впливати на виявлені фактори, втручатися в економічний процес з метою отримання потрібних результатів. Множинний кореляційно-

регресійний аналіз фінансової стійкості «Підприємство» був проведений за фінансовими звітами підприємства за 2014-2022 рр. У якості результативного показника (у) було взято чистий дохід (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

**Вихідні дані для проведення множинного кореляційно-регресійного аналізу фінансової стійкості «Підприємство», 2014-2022 рр.**

Показники	Роки									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
X <sub>1</sub> – дохід від реалізації, тис. грн	31367	48118	62415	76537	105472	90536	102029	123461	96881	
X <sub>2</sub> – собівартість реалізованої продукції, тис. грн	26967	36146	50387	69302	87428	101322	84581	79151	87161	
X <sub>3</sub> – адміністративні та збутові витрати	2344	2655	5264	7020	6954	7103	7085	11482	86814	
X <sub>4</sub> – валовий прибуток, тис. грн	4400	11972	12028	7235	18044	-10786	9577	29104	1622	
X <sub>5</sub> – основні засоби, тис. грн	5693	9615	16322	26040	23201	19509	15096	12554	9789	
X <sub>6</sub> – готова продукція і товари, тис. грн	54	112	38	17996	17130	13903	12590	19693	20238	
X <sub>7</sub> – грошові засоби, тис. грн	632	802	1225	1537	2256	733	362	147	470	
X <sub>8</sub> – кредиторська заборгованість, тис. грн	9105	13095	14325	38410	43858	52415	42631	29171	21776	
X <sub>9</sub> – дебіторська заборгованість, тис. грн	1026	4006	2795	3927	4344	3978	4435	7190	8093	
X <sub>10</sub> – операційні витрати, тис. грн	51949	53572	57073	88913	93344	104567	91121	99796	110593	

Найбільш простою формою залежності є лінійна, тобто залежність виду:

$$y_0 = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + \dots + a_nx_n, \quad (2.1)$$

де у – результативний показник;

a<sub>0</sub> – вільна складова рівняння;

a<sub>1</sub>, a<sub>2</sub>, a<sub>3</sub>, ... a<sub>n</sub> – коефіцієнти множинної кореляції;

x<sub>1</sub>, x<sub>2</sub>, x<sub>3</sub>, ... x<sub>n</sub> – кількісні характеристики чинників, які впливають на результативний показник.

В кореляційну модель включимо найсуттєвіші чинники, що впливають на розмір чистого прибутку «Підприємство». Кореляційно-регресійний аналіз було проведено, використовуючи модуль «Множинна регресія» Пакет може працювати у сполученні з іншими Windows-додатками. Дані в системі STATISTICA організовані у вигляді електронних таблиць, як у програмі Excel. Згідно результатів кореляційно-регресійного аналізу (додаток Е), регресійна модель має вигляд:

$$Y = -6224,148 + 0,14x_1 + 0,125x_2 - 1,479x_3 + 0,843x_4 + 0,006x_5 + 0,524x_6 + 0,118x_7 + 0,039x_8 + 0,004x_9 + 0,006x_{10}.$$

Найбільш впливовим фактором для «Підприємство» згідно побудованої моделі є  $x_3$  – валовий прибуток. Його збільшення на одиницю від свого середнього рівня призводить до збільшення чистого прибутку на 0,843 одиниць. Також керівництву підприємства необхідно звернути увагу на зниження оптимізацію адміністративних та витрат на збут, що також збільшує чистий прибуток на 1,479 одиниць. Таким чином, керівництву необхідно звернути увагу на вказані факторні ознаки, оскільки правильне управління ними здатне вплинути на величину чистого прибутку в майбутньому.

## **Висновки до розділу 2**

1. «Підприємство» є одним з середніх за розмірами землі підприємств району – 3974 га. Розміри посівів сільськогосподарських культур та ріллі за останні 5 років збільшились на 30,6 %. Із сільськогосподарських угідь Полтавського району, площа «Підприємство» складає майже 5 %. Позитивна тенденція спостерігається щодо збільшення валового доходу підприємства в 2022 р., порівняно з 2018 р., на 4,9 %, при цьому повна собівартість зросла на 2,4 %. Рівень рентабельності коливався протягом всього досліджуваного періоду і досяг свого максимуму в 2021 р. – 32,7 %. У 2022 р. рентабельним було вирощування соняшнику – 64,0 %, проса – 42,0 %, сої – 19,0 % та

молока – 4,8 %. Виробництво всіх інших видів продукції для підприємства було нерентабельним.

2. Здійснений АВС-аналіз дозволяє виділяти групи товарів, які є для «Підприємство» найважливішими, оскільки забезпечують значну частину товарообігу, отже, і більшу частину доходів. Група А – найважливіша асортиментна група продукції, що забезпечує до 80% результату (кукурудза, соняшник, молоко); група В – середня за важливістю асортиментна група продукції, що дає 13-15% результату (пшениця, ячмінь, яловичина); група С – проблемна асортиментна група продукції, що приносить 7-5% результату (соя, свинина, гречка, птиця). Однак концентрація зусиль «Підприємство» на виробництві товарів не означає, що асортиментні групи В і С можна не брати до уваги, адже в сукупності вони також дають виручку.

3. У рамках своєї діяльності «Підприємство» бере участь у споживчій конкуренції і не є єдиним виробником продукції. Застосування аналітичного методу оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств Полтавської області дає змогу визначити Конкурента 1 як лідера на аграрному ринку, Конкурента 2 як його послідовника, а «Підприємство» посідає третє місце. Лідером ринку сільськогосподарської продукції Полтавської області за графічним методом оцінки конкурентоспроможності є Конкурент 2, який перемає за найбільшим мільйонним доходом, отриманим за останні роки. «Підприємство» є провідним за виробничими показниками та організацією потенціалу підприємства, оскільки має найбільшу посівну площу, а отже, більший валовий збір, більшу кількість працівників. Порівняно з конкурентом 2 «Підприємство» має рівень конкурентоспроможності 43,1%; проти Конкурента 1 «Підприємство» конкурентоспроможне на рівні 5,39%.

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

#### **3.1. Шляхи зміцнення ринкової позиції підприємства у конкурентному середовищі**

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

Бізнес має об'єктивне прагнення забезпечення найбільш вигідних позицій для взаємодії з різними представниками свого оточення. Вимірюючи силами з усіма своїми конкурентами, суб'єкти підприємницького бізнесу зрештою вирішують завдання конкурентного позиціонування. Їм необхідно придбати на ринку конкурентну позицію, що відповідає прагненням їхнього керівництва та власників, які, у свою чергу, впливають із конкурентного цілепокладання. Визначивши конкурентну позицію, компанія зможе кваліфіковано оцінити існуюче становище та перспективи, дізнатися, наскільки успішно та ефективно вона здійснює конкурентну взаємодію.

«Підприємство» має визначити займане ним конкурентну позицію задля:

- адекватної оцінки успішності конкурентної взаємодії та існуючого становища підприємства;
- придбання реальних важелів впливу ринку, застосування способів напрямного на оточення, включаючи створення дискомфорту і загроз

представникам зовнішнього оточення, і навіть протидія зустрічним загрозам ззовні;

- закріплення у власних очах та в очах оточення поточного рівня своєї конкурентоспроможності порівняно з конкурентоспроможністю конкурентів та вироблення відповідних стратегій подальшої взаємодії;

- ефективною демонстрації зовнішнього оточення власних конкурентних переваг, приховування своїх конкурентних недоліків та виявлення недоліків суперників;

- визначення стратегічних завдань подальшого підвищення конкурентоспроможності.

Проблематика конкурентних позицій компанії дуже молода, тому єдиного та загально визнаного визначення ще не склалося. У вітчизняній та зарубіжній літературі поняття «конкурентна позиція» трактується по-різному. Вітчизняні фахівці в галузі економіки та менеджменту вважають за краще використовувати такі категорії, як «конкурентоспроможність», «конкурентні переваги». Ці терміни також широко застосовуються зарубіжними дослідниками. Проте слід зазначити, що поняття «конкурентна позиція» є показником успішності конкурентної взаємодії компанії. Крім того, завдяки цій концепції можна оцінити перспективи успішності майбутніх конкурентних дій, що дає можливість більш чітко обґрунтувати мотиваційну та цільову спрямованість стратегічних рішень керівництва «Підприємство». У вітчизняній літературі поняття «конкурентна позиція» використовується лише останні кілька років. Конкурентна позиція кожного суб'єкта бізнесу завжди має відносний характер – вона виявляється у процесі зіставлення його дій із конкурентними діями його суперників.

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

Місія «Підприємство» – задоволення потреб своїх клієнтів, реалізуючи комплексні рішення, серед яких:

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

Цінності досліджуваного «Підприємство»:

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

Стратегічні завдання «Підприємство»:

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

Для досягнення цих цілей «Підприємство» необхідно:

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

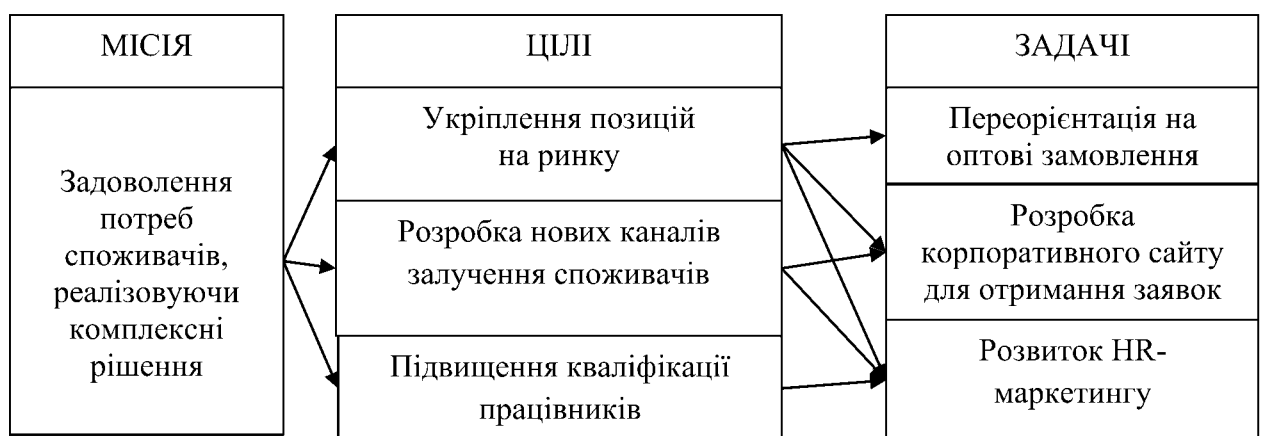


Рис. 3.1. Місія, стратегічні цілі та завдання «Підприємство»

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



Рис. 3.2. Бізнес-стратегія «Підприємство»

Подібну перспективу надає впровадження систем управління «розумна ферма» та «розумний фермер», за допомогою яких можна упорядкувати автоматизоване виробництво АПК (тваринництво та рослинництво для «Підприємство»), GPS-моніторинг та навігація, робототехніка (дрони, доїльні апарати), новітня велика техніка, інноваційні рішення в селекції та харчовій промисловості (як наслідок – розширення асортименту готової продукції, яка виробляється), smart-логістика, smart пакувальні технології, енергоефективні технології, технології blockchain та bigdata.

Рівень впровадження агроінновацій в Україні стрімко зростає протягом останніх років та є ті, що не потребують значних грошових інвестицій та які пропонуємо для «Підприємство» (табл. 3.1).

### Пропоновані інноваційні технології для «Підприємство»

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

Незважаючи на досить велику кількість стартапів в українському аграрному секторі, наше сільське господарство поки що важко назвати інноваційним: рішеннями IoT в Україні користуються максимум 3% компаній, що працюють в аграрному секторі. Сучасна економічна ситуація

змушує аграрний сектор з найбільшою ефективністю використовувати свій ресурсний потенціал.

Одним із стратегічних завдань для «Підприємство» є розробка сайту. У Полтаві є значна кількість пропозицій розробки сторінку, сайту, інтернет-магазину (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

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

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

Статті та вартість повних затрат на програму реалізації і просування Web-сайту в середовищі Інтернет розрахований та наведений в табл. 3.3. Як бачимо, сума прогнозних капітальних вкладень та експлуатаційних витрат на програму реалізації і просування Web-сайту за рік становить 254 тис. грн.

Таблиця 3.3

**Прогнозна вартість та статті повних витрат на програму реалізації і просування Web-сайту в середовищі Інтернет «Підприємство»**

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

Однак отриманих даних ще недостатньо для порівняння економічної ефективності різних рекламних заходів. Точніше, ефективність витрат на рекламу характеризує її прибутковість.

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

«Підприємство» нами розрахований прогнозний економічний та організаційний ефект від впровадження Інтернет реклами (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Прогнозні показники економічної ефективності впровадження реклами за допомогою Web-сайту в середовищі Інтернет «Підприємство»**

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

Розраховані дані засвідчують про доцільність вживання обраного рекламного напрямку в компанії. За прогнозними показниками рівень рентабельності реклами становить 54,9% і сума економічного ефекту за перший рік становитиме приблизно 140 тис. грн. Крім скорочення витрат на рекламу, присутність «Підприємство» в Інтернеті за допомогою веб-сайту може приносити прибуток за рахунок поліпшення іміджу бренду компанії, просування продукції компанії, залучення нових споживачів, додавання нового каналу збуту продукції та покращення обслуговування клієнтів. поточні та потенційні споживачі.

Процеси глобалізації бізнесу, характерні сучасної світової економіки, загострюють конкуренцію між підприємствами будь якого бізнесу. Тому виникає необхідність у структуруванні процесу конкурентного протистояння та у постійному оновленні методів конкурентної взаємодії. У умовах все більшого поширення набуває поведінковий підхід до аналізу конкурентного взаємодії. Даний підхід розглядає процес конкурентної взаємодії суб'єктів підприємництва між собою та із зовнішнім оточенням, при цьому не беруться

до уваги найважливіші внутрішньофірмові показники, проте без акцентування уваги на них.

Підвищення рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства потребує розробки відповідних заходів управління, які б стосувалися усіх сфер діяльності та нададуть конкурентні переваги на ринку (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Основні напрямки удосконалення управління конкурентоспроможністю «Підприємство» та підвищення її рівня**

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

Отже, конкурентна позиція – це місце та розташування підприємства щодо конкурентів. Вся складність полягає у визначенні параметрів, якими слід проводити відносно порівняння. Існує велика різноманітність

запропонованих параметрів. Однак насамперед необхідно, узагальнивши існуючі думки, синтезувати визначення конкурентної позиції, як єдине правильне. Таким чином, конкурентна позиція підприємства – це становище компанії, що фіксується в певний момент часу щодо її конкурентів. Вона формується в процесі реалізації суб'єктом господарювання конкурентних процесів (впливів на конкурентів та їх протидії), під час яких реалізується конкурентний потенціал цього підприємства. Набуття підприємством конкурентної позиції впливає на зміну рівня, а також на можливість досягнення конкурентоспроможності наступних конкурентних дій.

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

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

Поняття *due diligence* виникло у США, найчастіше під *due diligence* розуміють перевірку чи експертизу компанії. Основна мета *due diligence* – допомогти покупцеві чи інвестору з'ясувати все найважливіше та суттєве щодо бізнесу чи компанії, яку він має намір придбати або до якої він збирається вкласти гроші, перед таким планованим придбанням чи вкладенням коштів. У цьому випадку також важливо з'ясувати слабкі та

сильні сторони досліджуваних компанії чи бізнесу, оцінити можливі ризики, виявити будь-які проблемні питання, які можуть перешкодити угоді тощо. Інформація, отримана під час due diligence, може вплинути різні умови угоди, наприклад, її структуру, ціну, час проведення та інших.

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

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

Модернізація аграрного виробництва з використанням сучасних енергозберігаючих, цифрових та інтелектуальних технологій є ефективним важелем впливу на справи аграріїв, який дозволить їм нарощувати виробництво та отримувати значні прибутки. Виконуючи певні процеси за допомогою інтелектуальної електроніки, ви можете зменшити витрати та збільшити прибуток.

### **3.2. Перспективи впровадження стратегії диверсифікації виробництва в підприємстві**

Об'єктивні потреби впровадження в аграрну практику інноваційних методів господарювання та адаптації технології обробітку нових сільськогосподарських культур до агрокліматичних особливостей регіонів, що виникають в умовах посилення конкуренції на продовольчих ринках, найбільш прийнятно вирішувати за рахунок вдосконалення маркетингової складової агробізнесу, тобто. диверсифікації аграрного виробництва шляхом розширення асортименту, зміни виду та каналів дистрибуції регіональної сільськогосподарської продукції, освоєння нових видів виробництв з метою підвищення ефективності ведення сільського господарства та отримання найкращої економічної вигоди.

Робота сільськогосподарських підприємств у ринкових умовах загострює конкуренцію, що призводить до скорочення зайнятості, зниження доходів, зниження рівня та якості життя та відтоку працездатного населення в сільську місцевість. Розвиток нових видів економічної діяльності допоможе запобігти масовому безробіттю. Одним із найважливіших напрямів розвитку економіки сільської місцевості України є стратегія диверсифікації, яка передбачає доповнення традиційних галузей спеціалізації новими.

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

Отже, диверсифікація може бути пов'язана і незв'язана, споріднена та неспоріднена. Між ними існують як подібність, так і відмінності. Пов'язана диверсифікація має місце у тому випадку, якщо поруч із продукцією рослинництва виробляється продукція тваринництва. вони безпосередньо відносяться до сільського господарства. однак їх приналежність до однієї галузі відповідно до загального класифікатора видів діяльності (КВЕД) не дозволяє ототожнювати пов'язану та споріднену диверсифікацію.

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

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

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

роздрібних мереж. Однак при ухваленні рішення про диверсифікацію виробництва у сільськогосподарських організаціях слід враховувати низку важливих особливостей самої галузі:

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

У зовнішньому середовищі підприємства, що динамічно розвивається, воно характеризується як позитивними, так і негативними змінами; саме диверсифікація основної діяльності забезпечує необхідну гнучкість, тобто здатність компанії швидко й ефективно реагувати на зміни. у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

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

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

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

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

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

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

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

*Таблиця 3.6*

**Витрати на придбання, монтаж і пусконаладжувальні роботи устаткування «Підприємство»**

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

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

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

Таблиця 3.7

**Прогноз обсягів продаж молочної продукції «Підприємство», т**

Показники	Роки				Всього за 2024-2027 рр.
	2024	2025	2026	2027	
Пастеризоване молоко	1618	1650	1683	1717	6668
у т.ч.: гуртова торгівля	1132	1155	1178	1202	4668
роздрібна	485	495	505	515	2000
Йогурт	150	228	285	350	1012
у т.ч.: гуртова торгівля	105	107	109	111	433
роздрібна	45	68	85	105	304
Кефір	550	561	572	584	2267
у т.ч.: гуртова торгівля	385	393	401	409	1587
роздрібна	165	168	172	175	680

Відповідно до підвищення цін на електроенергію, бензин, воду, ремонт та обслуговування обладнання протягом прогнозного періоду, нами передбачений ріст цін і на види продукції, що виробляється. Ціна на пастеризоване молоко до 2024 р. зросте в межах 26-41%, на йогурт – на 29-60%, кефір – на 67-120% залежно від виду торгівлі (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

## Прогноз зміни цін на молочну продукцію «Підприємство», тис. грн за т

Найменування продукту	Роки				2027 р. у % до 2024 р.
	2024	2025	2026	2027	
Пастеризоване молоко					
Оптова торгівля	15,5	18,3	19,9	21,8	140,9
Роздрібна	27,0	28,4	31,5	33,91	125,6
Йогурт					
Оптова торгівля	40,0	52,3	58,2	58,1	160,0
Роздрібна	45,0	48,9	52,4	64,0	128,6
Кефір					
Оптова торгівля	27,5	44,5	50,8	60,5	220,0
Роздрібна	37,5	44,8	52,9	62,2	166,7

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

Таблиця 3.9

## Прогноз суми змінних витрат за видами молочної продукції «Підприємство», тис. грн

Найменування витрат	Роки				2027 р. у % до 2024 р.
	2024	2025	2026	2027	
На пастеризацію молока	14463,0	13951,0	14196,0	16773,1	116,0
На упаковку молока	6720,5	6483,0	6597,5	7469,5	111,1
Разом:	21183,5	20434,0	20793,5	24242,6	114,4
На приготування йогурту	1092,0	1419,5	1775,0	2096,6	192,0
На добавки	510,0	666,0	832,5	921,6	180,7
На упаковку	209,5	272,5	341,0	335,6	160,2
Разом	1811,5	2358,0	2948,5	3353,8	185,1
На приготування кефіру	4368,0	5678,5	8526,5	9733,5	222,8
На добавки	2230,0	2899,0	3624,0	3654,7	163,9
На упаковку	200,0	260,0	325,0	312,0	156,0
Разом	6798,0	8837,5	12475,5	13700,2	201,5
На електроенергію	800,0	832,0	1040,0	1280,0	160,0
Всього	30593,0	32461,5	37257,5	42576,7	139,2
Постійні витрати – всього	1260,0	1530,0	1905,0	2136,0	169,5
Змінні та постійні витрати – всього	31853,0	33991,5	39162,5	44712,7	140,4

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

Таблиця 3.10

**Визначення обсягів виробництва молочної продукції для досягнення беззбитковості в «Підприємство»**

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

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

Таблиця 3.11

**Прогнозний розрахунок сум погашення кредиту і виплати відсотків за кредит «Підприємство», тис. грн**

Показники	2024	2025	2026	2027	Всього
Залучені засоби	353,5	-	-	-	353,5
Погашення кредиту	-	117,83	117,83	117,84	353,5
Залишок кредиту	-	235,67	117,84	-	-
Відсотки за кредит (20%)	-	70,7	47,134	23,568	141,402
Всього виплат за кредит	-	188,53	164,964	141,408	494,902

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

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

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

Таблиця 3.12

**Прогноз показників економічної ефективності переробки молока  
«Підприємство»**

Показники	Роки				2027 р. у % до 2024 р.
	2024	2025	2026	2027	
Виручка від реалізації переробленого молока, тис. грн	35616,9	42551,8	51627,0	59517,6	167,1
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	31853,0	33991,5	39162,5	44712,7	140,4
Валовий прибуток, тис. грн	3763,9	8560,3	12464,5	14804,9	393,3
Погашення кредиту, тис. грн	0,0	117,8	117,8	117,8	x
Відсотки за кредит, тис. грн	0,0	70,7	47,1	23,6	x
Чистий прибуток, тис. грн	3763,9	8371,8	12299,5	14663,5	389,6
Рівень рентабельності, %	11,8	24,6	31,4	32,8	x

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

Вивчивши та порівнявши можливості з сильними сторонами економіки, приходимо до висновку, що за цих умов «Компанії» буде вигідно організувати торгівлю цілий рік через склад-магазин на оптовому ринку, а наявність спеціалізованих холодильників в довгостроковій перспективі позитивно вплинуть на якість продуктів, призначених для реалізації. Додатково буде представлена продукція з різними типами модифікацій, розрахована на кілька груп споживачів, в залежності від їх бажання заплатити за товар додаткову суму. Використовуючи сильні сторони компанії, загрози можна зменшити, використовуючи гнучку політику ціноутворення для боротьби з небажаними конкурентами. Основною слабкістю в реалізації можливостей може бути відсутність бренду. Основною загрозою, доповненою слабкими сторонами компанії, стане відсутність системи гарантування продажу нестандартної продукції, яка з'являється внаслідок поганих погодних умов.

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

Таким чином, в умовах посилення конкуренції на аграрних ринках сталий розвиток аграрного виробництва в регіоні багато в чому можна досягти за рахунок диверсифікації, що розглядається як прояв маркетингу і досягається за допомогою освоєння нових ринків та випуску нової продукції.

### **Висновки до розділу 3**

1. Щоб посісти лідируючі позиції в конкурентному середовищі, забезпечивши якнайшвидший розподіл сільськогосподарської продукції, Підприємство має вдосконалити управління маркетинговою діяльністю. Одним із основних елементів маркетингової системи є реклама, тому ми пропонуємо ввести посаду маркетолога та розвивати сайт. Обсяг запланованих капітальних вкладень та операційних витрат на програму впровадження та просування сайту на рік становить 254 тис. грн, а розраховані показники свідчать про доцільність використання обраного в компанії напрямку реклами. За прогнозними показниками рівень рентабельності реклами становить 54,9 %, а сума економічного ефекту становитиме приблизно 140 тис. грн.

2. Для малого та середнього аграрного бізнесу створити власний відділ маркетингу практично неможливо через відносно високі витрати, що може призвести до неконкурентоспроможності продукції. Це переконує нас у доцільності створення єдиного відділу маркетингу на регіональному рівні. Служба маркетингу може бути створена на кооперативних засадах сільськогосподарськими підприємствами регіону. Спочатку служба може мати справу з одним або двома видами товарів, які важко продати, не знаходять ринку в суспільстві або ціни на які не відповідають реальній вартості. До завдань служби можуть входити: аналіз та дослідження сегментів ринку за межами регіону, аналіз попиту, вимог до якості клієнтів, презентація продукції, укладання договорів на її продаж.

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

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

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

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

## ВИСНОВКИ

1. «Підприємство» є одним з середніх за розмірами землі підприємств району – 3974 га. Розміри посівів сільськогосподарських культур та ріллі за останні 5 років збільшились на 30,6 %. Із сільськогосподарських угідь Полтавського району, площа «Підприємство» складає майже 5 %. Позитивна тенденція спостерігається щодо збільшення валового доходу підприємства в 2022 р., порівняно з 2018 р., на 4,9 %, при цьому повна собівартість зросла на 2,4 %. Рівень рентабельності коливався протягом всього досліджуваного періоду і досяг свого максимуму в 2021 р. – 32,7 %. У 2022 р. рентабельним було вирощування соняшнику – 64,0 %, проса – 42,0 %, сої – 19,0 % та молока – 4,8 %. Виробництво всіх інших видів продукції для підприємства було нерентабельним.

2. Здійснений АВС-аналіз дозволяє виділяти групи товарів, які є для виробничого «Підприємство» найважливішими, оскільки забезпечують значну частину товарообігу, отже, і більшу частину доходів. Група А – найважливіша асортиментна група продукції, що забезпечує до 80% результату (кукурудза, соняшник, молоко); група В – середня за важливістю асортиментна група продукції, що дає 13-15% результату (пшениця, ячмінь, яловичина); група С – проблемна асортиментна група продукції, що приносить 7-5% результату (соя, свинина, гречка, птиця). Однак концентрація зусиль «Підприємство» на виробництві товарів не означає, що асортиментні групи В і С можна не брати до уваги, адже в сукупності вони також дають виручку.

3. У рамках своєї діяльності окреме підприємство бере участь у споживчій конкуренції і не є єдиним виробником продукції. Застосування аналітичного методу оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств Полтавської області дає змогу визначити Конкурента 1 як лідера на аграрному ринку, Конкурента 2 як його послідовника, а «Підприємство» посідає третє місце. Лідером ринку

сільськогосподарської продукції Полтавської області за графічним методом оцінки конкурентоспроможності є Конкурент 2, який переміг за найбільшим мільйонним доходом, отриманим за останні роки. «Підприємство» є провідним за виробничими показниками та організацією потенціалу підприємства, оскільки має найбільшу посівну площу, а отже, більший валовий збір, більшу кількість працівників. Порівняно з конкурентом 2 «Підприємство» має рівень конкурентоспроможності 43,10%; проти Конкурент 1 «Підприємство» конкурентоспроможне на рівні 5,39%.

4. Щоб посісти лідируючі позиції в конкурентному середовищі, забезпечивши якнайшвидший розподіл сільськогосподарської продукції, Підприємство має вдосконалити управління маркетинговою діяльністю. Одним із основних елементів маркетингової системи є реклама, тому ми пропонуємо ввести посаду маркетолога та розвивати сайт. Обсяг запланованих капітальних вкладень та операційних витрат на програму впровадження та просування сайту на рік становить 254 тис. грн, а розраховані показники свідчать про доцільність використання обраного в компанії напрямку реклами. За прогностичними показниками рівень рентабельності реклами становить 54,9 %, а сума економічного ефекту становитиме приблизно 140 тис. грн.

5. Для малого та середнього аграрного бізнесу створити власний відділ маркетингу практично неможливо через відносно високі витрати, що може призвести до неконкурентоспроможності продукції. Це переконує нас у доцільності створення єдиного відділу маркетингу на регіональному рівні. Служба маркетингу може бути створена на кооперативних засадах сільськогосподарськими підприємствами регіону. Спочатку служба може мати справу з одним або двома видами товарів, які важко продати, не знаходять ринку в суспільстві або ціни на які не відповідають вартості.

6. Пропонуємо розробити та впроваджувати стратегію диверсифікації, що може бути забезпечена як оптимальним поєднанням галузей, так і виробництвом нових видів продукції шляхом організації на підприємстві

цехів із переробки частини або всієї товарної сільськогосподарської продукції. Це дозволяє використовувати матеріальні, фінансові і трудові ресурси не для виробництва додаткового об'єму продукції, а направити їх на збереження вже виробленої продукції, реалізовувати її вже в готовому для вживання вигляді без жодних посередників. Для «Підприємство» пропонуємо закупити устаткування для пастеризації і розфасовки молока в пакети, виробництва йогурту і кефіру. Виконані розрахунки свідчать про те, що господарство від реалізації пастеризованого молока, йогурту, кефіру з року в рік одержуватиме все більше прибутку, а рівень їх рентабельності істотно підвищиться до 32,8 %.

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

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