

**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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Вплив конкурентного середовища на стратегічний розвиток
підприємства»**
(на матеріалах «Підприємство А»)

виконала здобувачка вищої освіти денної форми навчання

Дикопавленко Вікторія

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

Тетяна ДЯДИК

Полтава – 2021 року

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ	9
1.1. Конкуренція та конкурентне середовище: сутність і проблеми	9
1.2. Сутність та види маркетингової стратегії підприємства	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА	28
2.1. Оцінка умов господарювання та економічної ефективності діяльності підприємства	28
2.2. Аналіз конкурентного середовища підприємства та його конкурентоспроможності	42
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	57
3.1. Впровадження стратегії диверсифікація виробництва підприємства	57
3.2. Шляхи зміцнення ринкової позиції підприємства	66
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

Актуальність теми. Конкурентне середовище – це інституційні умови координації діяльності суб'єктів ринків. Конкурентна політика складається з двох елементів: конкурентне законодавство та сфера захисту конкуренції. Моделі конкурентної політики визначаються політичною (адміністративною) чи юридичною системою. Для захисту суспільства від влади монополій використовують принцип поділу влади (законодавча, судова, виконавча). Дослідження конкурентної політики держави та формування конкурентного середовища призвели нас до розуміння того, що замість механізму конкуренції сформувалася система економічної координації.

Основним критерієм «виживання» підприємства в конкурентному середовищі є здатність реалізувати свою конкурентну перевагу на ринку, яка залежить не тільки від прямої конкуренції, але й інших конкурентних та природних сил: від потенційних конкурентів, від товарів-замінників, від клієнтів та від постачальників, інших непередбачуваних умов. Метою проведення конкурентного аналізу є ідентифікація сприятливих можливостей та загроз, з якими може зіткнутися підприємство. Аналіз конкурентного середовища підприємства дозволить розробити стратегічні плани щодо усунення вузьких місць та збільшення прибутку підприємства.

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

Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами. Магістерські дослідження виконані у відповідності з планом науково-дослідних робіт кафедри маркетингу за темою «Формування маркетингових конкурентних стратегій розвитку аграрних підприємств» (державний номер 0117U003101, строки виконання 2017-2022 рр.).

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

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

- висвітлити теоретико-методичні основи формування конкурентного середовища та маркетингової стратегії: сутність і проблеми конкуренції та конкурентного середовища; сутність та види маркетингової стратегії підприємства;
- здійснити аналіз конкурентного середовища та його впливу на стратегічний розвиток підприємства: оцінка умов господарювання та економічної ефективності діяльності підприємства; аналіз конкурентного середовища підприємства та його конкурентоспроможності;
- обґрунтувати перспективні напрями стратегічного розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища: впровадження стратегії диверсифікація виробництва підприємства; обґрунтування шляхів зміцнення ринкової позиції підприємства.

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

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

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, маркетингу та менеджменту, нормативно-правові акти. Вирішення поставлених завдань забезпечувалося використанням методів наукового дослідження: наукової

абстракції; монографічний метод; розрахунково-конструктивний метод, табличний, графічний методи; статистичні та соціологічні методи.

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

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

набули подальшого розвитку:

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

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

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи за рівнем освітнім магістр були представлені на X, XI, XII XIII Міжнародних науково-практичних конференціях «Маркетингове забезпечення продуктового ринку» (м. Полтава, ПДАУ, 2018, 2019, 2020, 2021 рр.); студентських наукових конференціях ПДАУ (м. Полтава, ПДАУ, 2020-2021 рр.)

Публікації. Основні положення дипломної роботи опубліковано у 7-ми наукових працях, зокрема 1 стаття – у фаховому виданні України та у 6 тезах доповідей на конференціях, загальним обсягом 0,56 д.а. (додаток А).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 88 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 76 найменувань. Робота містить 40 таблиць, 7 рисунків та 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

1.1. Конкуренція та конкурентне середовище: сутність і проблеми

Конкуренція – це економічний закон ринкового господарства. Розвиток конкуренції на товарних ринках є одним з основних ефективних ринкових методів обмеження можливостей окремих суб'єктів господарювання негативно впливати на ці ринки та стимулювання виробництва товарів для задоволення попиту населення [72, с. 24].

Сам термін «конкуренція» багатозначний і застосовується у різних галузях наукового знання – від біології до менеджменту. В економічних дослідженнях можна виділити кілька основних концепцій конкуренції, в яких визначальними ознаками є: поведінка продавців та покупців; структура ринку та наявність бар'єрів, що перешкоджають входу на ринок; в досягнень науково-технічного прогресу; розподіл обмежених ресурсів; відношення до споживача [1, с. 17].

Конкуренція безпосередньо пов'язана із боротьбою за переваги. Зв'язок конкуренції з боротьбою переваги відбивається у багатьох дослідженнях цієї проблематики. На думку Р.А. Фатхутдінова, «конкуренція – це процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для здобуття перемоги чи досягнення інших цілей у боротьбі за задоволення об'єктивних та суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах». Конкуренцію слід розглядати як процес, а не як стан [66, с. 41].

Розвинене конкурентне середовище – це конкурентне середовище, в якому переважають позитивні фактори, забезпечується поєднання конкурентоспроможного, ефективного та інноваційного бізнесу із захистом економічних інтересів споживачів, встановлення мінімально можливих

ринкових цін із довгостроковою фінансовою стабільністю найбільш ефективних підприємств [10, с. 56].

Слід зазначити, що незважаючи на появу понять «конкурентне середовище» та «розвинене конкурентне середовище», вони на даний момент часу не набули широкого поширення. Це викликано відсутністю обґрунтованої системи факторів, які слід брати до уваги під час аналізу конкурентного середовища на конкретному товарному ринку. Саме тому й у наукових дослідженнях, й у багатьох законодавчих актах основний акцент робиться поняття «конкуренція» [18, с. 124].

У ширшому сенсі конкуренція не обмежується боротьбою переваги дозволеними методами, а сприймається як процес суперництва досягнення переваг різними методами: і дозволеними, і протизаконними (зловживання домінуючим становищем, застосування прийомів недобросовісної конкуренції тощо.). А ціль норм конкурентного законодавства полягає в тому, щоб не допустити здійснення боротьби за переваги недозволеними методами, обмежити її тими можливостями, які дає закон [44, с. 158].

В економічно розвинених країнах конкурентне середовище формувалося еволюційно, в інших країнах – шляхом створення умов для конкурентної поведінки суб'єктів економічних відносин з урахуванням впливу наявних та структур ринку, що виникають. Політику держави, що сприяє ефективному функціонуванню економіки та підвищенню добробуту громадян, можна назвати конкурентною. Конкурентна політика (антимонопольна) формує конкурентне середовище, в якому підприємства домагаються конкурентоспроможності своєї продукції, робіт, послуг. Вона є сферою захисту конкуренції та конкурентне законодавство. Наприклад, сприяння конкуренції шляхом її захисту від «протекціоністських» нахилів адміністрацій; регулювання природних монополій, запобігання шахрайським заявкам на аукціонах [67, с. 223]. Конкурентне законодавство включає заборону антиконкурентним угодам, консолідації та зловживанням домінуючим чи монопольним становищем на ринку (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Елементи конкурентної політики

Формування конкурентного середовища є одним із елементів конкурентної політики держави. Слід зазначити, що інтересам зміцнення позицій національних компаній на світовому ринку у всіх розвинених індустріальних країнах надається безумовний пріоритет перед принципами вільної конкуренції та недопущення монополізму на внутрішніх ринках. Методи проведення антимонопольної політики у багатьох державах ґрунтуються, здебільшого, на одній із двох провідних моделей: адміністративної (політичної) системи; юридичної системи [75] (рис. 1.2).

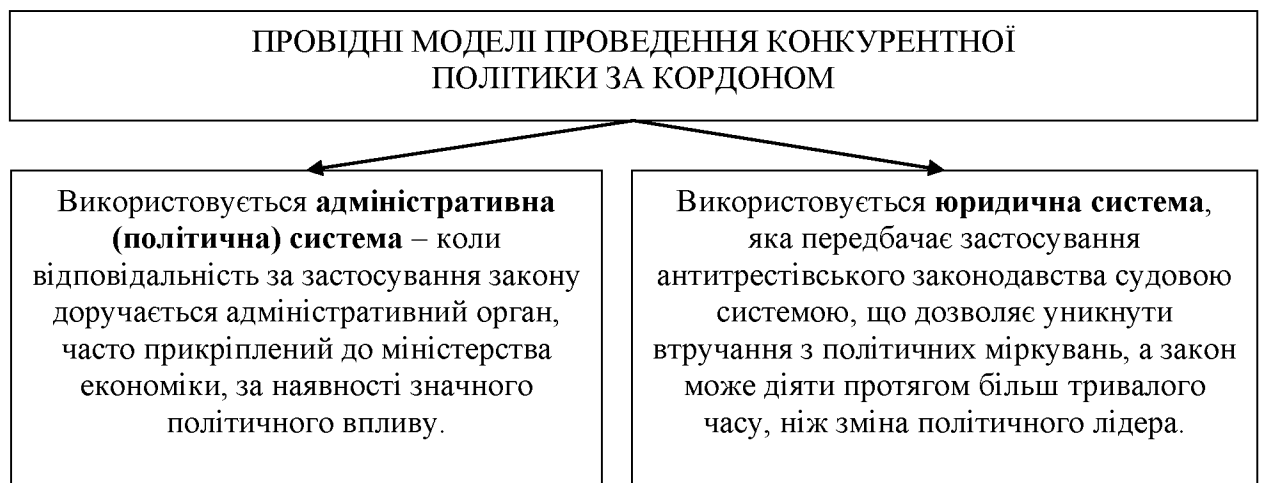


Рис. 1.2. Моделі конкурентної політики

Модель антимонопольної політики США загалом визначається другим із зазначених моделей, але у 1914 р. було створено адміністративний орган (Федеральна торгова комісія), характерний першої моделі. Таким чином, у США існує унікальна практика в порівнянні з іншими державами, коли Міністерство юстиції та Федеральна торгова комісія паралельно несуть

відповідальність у сфері застосування федеральних антитрестівських законів [75, с. 35].

З нашого визначення конкурентного середовища випливає, що поняття «конкурентне середовище» пов'язане з якоюсь державною чи регіональною політикою, тобто ґрунтується на географічно визначеній території, що має розвинену інфраструктуру, більш-менш уніфіковані інструменти бюджетно-податкової, кредитно-грошової політики та відповідні інститути. Створення інституційних умов, інститутів економіки України дозволить суб'єктам ринкових відносин домагатися конкурентоспроможності [58].

Ринкові механізми повинні врівноважувати інтереси різних суб'єктів ринку, оскільки вони не є законами природи, а є зведенням правил, що розробляються і приводяться в дію людиною. У цьому розумінні знаходить вираження співробітництва як форм конкуренції. Сутність конкурентного середовища, з цього погляду, полягає у забезпеченні механізму конкуренції. Зміст виявляється у нормах і правила функціонування бізнесу у системі економічної координації (рис. 1.3).

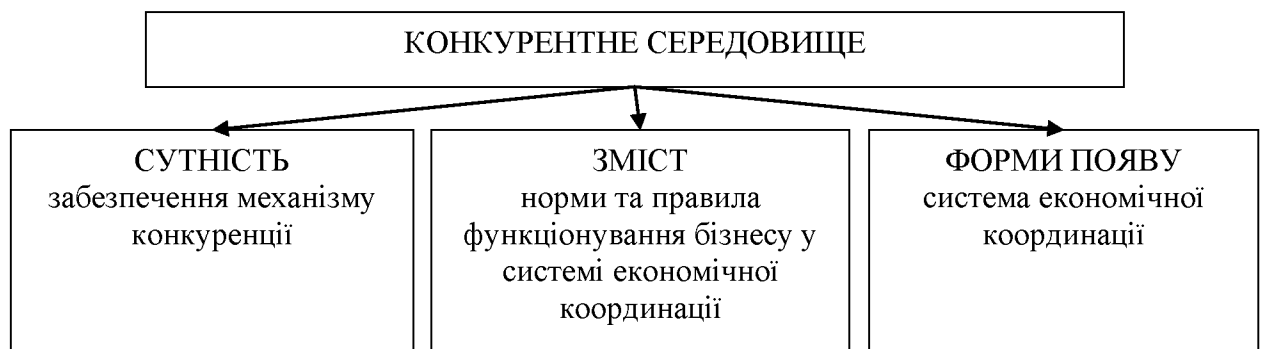


Рис. 1.3. Поняття «конкурентне середовище»

Особливе становище у дослідженні конкурентного середовища посідає позиція І.М. Кірцнера, пов'язана з монопольним володінням ресурсами, що не руйнують конкурентного характеру ринкового процесу, тому що воно не замінює ролі підприємця. Він акцентував не на аналізі рівноваги, але в розумінні функціонування ринку як процесу [28, с 21].

Як правило, простіше знайти конкурентну перевагу, ніж зберегти її. М. Портер розглядає три фактори для збереження конкурентної переваги.

Перший фактор визначається джерелом переваги. Існує ціла ієрархія конкурентних переваг з точки зору утримання. Переваги низького рангу (наприклад, дешева робоча сила, сировина) можуть легко отримати конкуренти. Наприклад, великі компанії Західної Європи мають своє виробництво, встановлене в азіатських країнах, де вартість робочої сили значно дешевша, ніж аналогічний ресурс у Західній Європі. Другий фактор збереження переваги визначається кількістю чітких джерел конкурентних переваг, доступних фірмі щодо її конкурентів. Третім фактором конкурентної переваги М. Портера є поточна модернізація виробництва та інших видів діяльності існуючого бізнесу [75, с. 124-125].

Основними складовими моніторингу конкурентного середовища є моніторинг конкурентної структури галузі, маркетингового мікросередовища підприємства та діяльності безпосередніх конкурентів. Моніторинг галузевого конкурентного середовища пропонуємо виконувати з допомогою моделі п'яти конкурентних сил, запропонованої М. Портером. Цей підхід дозволяє визначити граничний потенціал прибутку та конкурентну структуру галузі. Дослідження конкурентної структури згідно з моделлю М. Портера дає повне, системне уявлення про стан в цілому галузевого ринку. Але при цьому модель передбачає тривалий період збору та аналізу даних, вимагає залучення значних людських ресурсів, а також відчутних фінансових вкладень. У цьому представляється недоцільним включення даного аналізу у програму моніторингу конкурентного середовища. Подібний аналіз, безумовно, дуже важливий та необхідний. Однак періодичність його проведення – мінімум через кожні два-три роки. Моніторинг передбачає систематичне відстеження ситуації у конкурентному середовищі і має регулярний характер. М. Портер вважав, що позицію фірми у галузі визначає конкурентну перевагу. Зрештою, фірма лідирує, якщо має міцну конкурентну

перевагу. Конкурентна перевага ділиться на два основні види: нижчі витрати та диференціація товарів [75, с. 60].

Оптимальна конкурентна поведінка дозволяє підприємству вчитися на минулому, не наражаючи себе на більшу небезпеку з боку конкурентів у майбутньому, тому підприємства прагнуть створити зрозумілі та ефективні важелі взаємної координації або навіть співпраці.

Підприємство займає деякий ринковий, конкурентний простір. Зовні цей конкурентний простір можна визначити традиційними методами: продуктова лінійка фірми, позиціонування товарів, обсяги продажу, частка ринку. У цьому, крім зовнішньої, необхідно дати і внутрішню оцінку конкурентного простору фірми, т. е. потрібно визначити, наскільки вільно почувається підприємство цьому просторі. Для цього розділимо конкурентний простір підприємства на комфортну та некомфортну зони [52].

Давно працюючі підприємства на традиційних ринках зазвичай почуваються досить впевнено, оскільки вони зазвичай здатні захистити ці ринки від конкурентного вторгнення як мінімум у короткостроковому періоді. Виняток становлять випадки погіршення кон'юнктури (наприклад, у разі спаду економіки країни чи регіону), масштабного проникнення ці ринки нових конкурентів чи активної експансії вже існуючих конкурентів. Але навіть і в цьому випадку, напевно, не весь конкурентний простір зазнає зовнішнього тиску, деякі сегменти ринку навіть у ситуації кризи можуть зберегти свої обсяги продажу [40, с. 154].

Старі чи нові бізнес-структури також можуть почуватися досить вільно, якщо вони входять на неконкурентний ринок, який захищений певними бар'єрами, та інші конкуренти з якихось причин не прагнуть проникнути на нього – назовемо цю частину конкурентного простору зоною комфорту. Особливу нестабільність містить у собі прикордонна зона. Це такий ринковий простір, у якому підприємство стикається з агресивною зовнішньою конкурентною політикою. Це не означає, що некомфортною є лише прикордонна зона. Усередині комфортного простору можуть бути такі

області, у яких становище підприємства нестійке (якщо можна провести таку аналогію, це «зона невпевненого прийому»). Тут підприємство відчувається добре лише з урахуванням того, що на неї зараз не проводиться прямого конкурентного тиску, тому вона може зловживати доходами [42, с. 89].

Підприємства шукають такі форми конкурентної поведінки, які виявляють життєздатність за умов невизначеності. Складність вироблення стратегії та тактики конкурентної поведінки полягає насамперед у наявності достатньої інформації та її передачі. Кожне підприємство має деяку інформацію, яка є у всіх конкурентів, а також інформацію, яку має тільки воно, при цьому прагнучи зробити висновок про ту приватну, закриту інформацію, яку мають її конкуренти. Отже, головною проблемою конкурентних дій є те, що вони будуються на основі невизначеності та недовіри [50, с. 156].

Основною проблемою для підприємств, які намагаються оптимізувати свою конкурентну поведінку, є встановлення та підтримка такої системи отримання зовнішньої та внутрішньофірмової інформації, яка дозволяє координувати дії у власних інтересах з максимальною ймовірністю одержуваного результату [58].

На будь-якому ринку об'єктивно та неминуче виникають конфлікти між його учасниками. Це стосується не лише тих ринків, де є кілька продавців, а й тих, на яких є лише один продавець. У разі конфлікт об'єктивно і неминуче виникає зі споживачем чи якимось контролюючим інститутом (для простоти назвемо його державою) [65, с. 259].

Основною причиною ринкових конфліктів та змін у конкурентній поведінці є зміни у витратах та умовах попиту на ринку. Саме до цих змін необхідно пристосуватися так, щоб досягти максимальних показників ефективності і мінімізувати ризик того, що дії фірми, що вживаються у власних інтересах, будуть прораховані іншими учасниками ринку, розцінені ними як утиск інтересів і зруйновані зворотними конкурентними діями [35].

При цьому слід враховувати, що у виборі конкурентної поведінки кожне підприємство, як правило, розраховуватиме:

- по-перше, на певну ефективність виробництва та продажів;
- по-друге, на певну частку ринку, рівну частці свого конкурента, або як мінімум на свою постійну ринкову частку на основі відносин, що історично склалися [30, с. 75].

Конфлікт між конкурентами виникає об'єктивно, він заснований на виробничих, цінових та просторових перевагах різних компаній. Ці переваги залежать:

- 1) від різниці у витратах, від їх величини та структури;
- 2) від різниці у вже освоєній частці над ринком: великі компанії зазвичай встановлюватимуть вищу ціну;
- 3) від різниці уявлення про допустимий рівень рентабельності: завжди знайдеться фірма, яку влаштує менший відсоток рентабельності, ніж в основних учасників ринку [41].

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

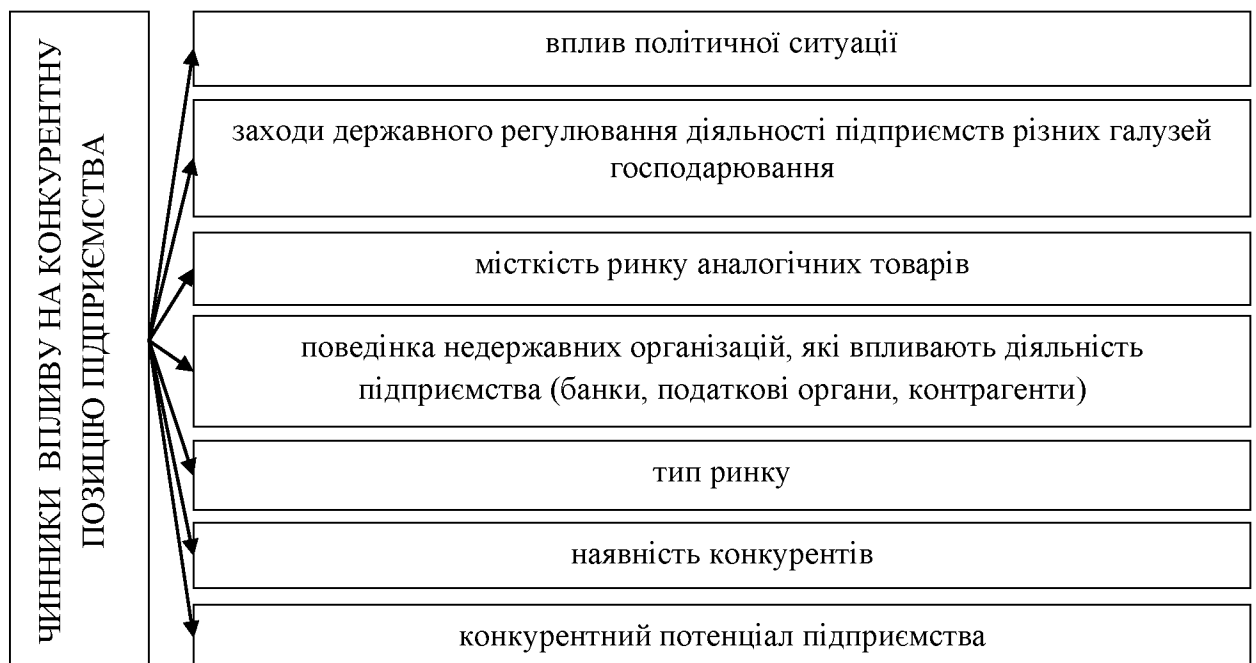


Рис. 1.4. Чинники впливу на конкурентну позицію підприємства

При здійсненні аналізу конкурентного потенціалу підприємства слід проаналізувати рівень розвитку маркетингу, рівень впровадження науково-технічних розробок у виробничий процес, рівень налагодженості процесу виробництва продукції (товарів, робіт, послуг), кадровий потенціал підприємства, а також наявність постійних, налагоджених каналів збуту продукції [59, с. 317].

За умови ефективного управління вище переліченими факторами у підприємства з'являється можливість розробки ефективної стратегії, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності, що ґрунтується на мінімізації впливу негативних факторів та підвищенні впливу позитивних факторів на діяльність підприємства.

1.2. Сутність та види маркетингової стратегії підприємства

Сучасний світ, у якому, існує висока конкуренція на всіх ранках збуту товарів та послуг, диктує такі умови, що кожній організації важливо приділяти особливу увагу розробці та вдосконаленню власної маркетингової стратегії незалежно від обсягу підприємства [1, с. 22]. Дане твердження підкріплюється тим, що по-перше, розуміючи маркетингову стратегію компанії, як довгостроковий маркетинговий план, який націлений на досягнення маркетингових цілей (наприклад, таких як становлення лідером ринку), стає очевидним, що кожна організація повинна мати детальний стратегічний план і комплекс заходів у тому, щоб досягти поставлених завдань [3]. Більш того, компанія будь-якого масштабу повинна мати чіткі цілі власної маркетингової стратегії для того, щоб сформулювати маршрут їх досягнення. Це важливо для розуміння різниці між стратегією та тактикою.

Розробка маркетингової стратегії включає встановлення чітких цілей і завдань, в рамках яких задається основа для створення політики маркетингової діяльності компанії. Тільки після того, як компанія розробить

свою власну маркетингову стратегію, вона має можливість спланувати щоденну операційну діяльність та тактику досягнення мети [3, с. 50].

По-друге, не менш важливо наголосити, більшість підприємств (фірм) немає чітко оформленої внутрішньої документації – маркетингової стратегії. Таким чином, одним із пріоритетних завдань для вітчизняних компаній має стати розробка власної унікальної маркетингової стратегії для того, щоб мати можливість перевершувати конкурентів у певних ринкових умовах.

Відомо, що в сучасній науковій теорії менеджменту та економічного аналізу існує безліч способів оцінки продуктивності та ефективності діяльності компанії [4, с. 199]. Найчастіше підходи до оцінки розглядають такі економічні результати, як прибуток до оподаткування чи вартість акцій підприємства залежно від юридично-правової форми підприємства [5, с. 166]. На даному етапі проведеного нами дослідження важливо сконцентрувати увагу на тому, чому маркетинг повинен бути «стержнем», «основою» на шляху досягнення компанією хороших економічних результатів.

Маркетинг є однією з найважливіших функцій у компанії, якщо не найважливішою. Пітер Друкер одного разу написав у своїй статті: «у бізнесі є два основні напрямки, функції, а саме маркетинг та інновації. Маркетинг та інновації дають результати, а решта продукує витрати». Більше того, Девід Паккард, засновник відомої на весь світ компанії Hewlett Packard, говорив, що «маркетинг надто важливий, щоб існувати в компанії тільки в рамках маркетингового відділу» [72, с. 241].

Важливо відзначити, що багато фахівців у галузі маркетингу вважають, що маркетингові рішення сьогодні пов'язані з безліччю питань, які варіюються від фундаментальних завдань бізнесу (вихід на новий ринок, система позиціонування організації) до вирішення дрібних операційних та тактичних завдань, наприклад, у сфері мерчандайзингу [7, с. 20]. Усі наведені твердження підтверджують важливість функцій маркетингу (маркетингового відділу) у створенні, отже, визначають необхідність його стратегічного планування.

Після визначення значущості маркетингу необхідно уточнити, наскільки широкий перелік завдань охоплює маркетинговий відділ у компанії. Зважаючи на визначення маркетингу, розроблене американською асоціацією маркетологів, а саме: «маркетинг – це діяльність, певний ряд процесів для створення, формування, передачі та обміну інформацією та пропозиціями, які мають цінність для співробітників, клієнтів, партнерів та суспільства в цілому» [18], можна виявити області (аспекти), які важливо враховувати розробки маркетингової стратегії конкретного підприємства.

В першу чергу зазначимо, що існує безліч підходів до стратегічного планування маркетингу в компанії, однак одним з найбільш популярних і сьогодні є 8-ступінчастий процес, запропонований Ф. Котлером у своїй книзі *Marketing Management* [74].

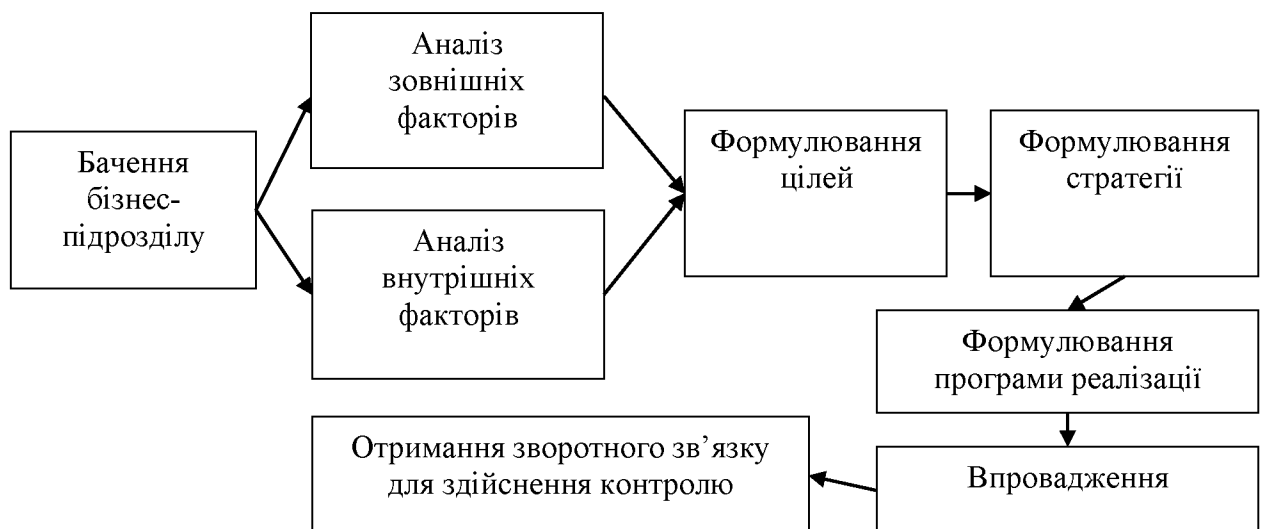


Рис. 1.5. Процес стратегічного планування маркетингу

Відповідно до процесу стратегічного планування бізнесу, маркетингова стратегія в послідовності всіх дій визначає такі сфери:

- цільовий ринок;
- позиціювання;
- товарний асортимент;
- системи ціноутворення та способи просування (маркетинг-мікс);
- відповідальність та ролі співробітників;

- відтримка процесу продажу;
- R&D та цілі маркетингового дослідження [74].

Варто зазначити, що в сучасній літературі зустрічається багато підходів до визначення терміна «маркетингова стратегія», її місця у структурі компанії та основних елементів [51, с. 32]. Розглянемо основні підходи до розуміння маркетингової стратегії у структурі маркетингового процесу та визначення даного поняття.

Відповідно до визначення 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 контролю маркетингових дій [33, с. 151].

Основними чотирма етапами маркетингового процесу є такі [34]:

1. Аналіз ринкових повноважень.
2. Розробка маркетингових стратегій.
3. Планування рекламних програм.
4. Управління маркетинговими процесами.

Таким чином, ми бачимо, що розробка маркетингової стратегії є частиною функціонування маркетингового відділу в компанії та одним з етапів маркетингового процесу, що реалізується в компанії протягом усього її життєвого циклу.

Сучасна стратегія маркетингу зазвичай починається створенням підприємства, але перед тим як відкрити власну справу, насамперед необхідно проаналізувати наявні можливості, оцінити конкурентів, вивчити попит. Необхідно витратити багато часу і докласти чимало зусиль для розвитку та підтримки бізнесу, який матиме прихильність споживачів [46].

Роль маркетингу та вибір стратегії дуже важливі для здійснення цілей компанії. Маркетинг – це принципи підприємства, згідно з якими основним завданням є задоволення потреб споживачів. У той же час, маркетинг – це комплекс заходів та завдань, спрямованих на сегментування ринку та

позиціонування товарів. Підібрана стратегія забезпечує підприємству можливості задовольнити потреби споживачів результативніше конкурентів, і домогтися зростання обсягу продажу та прибутку, створити потужну конкурентну перевагу [53]. Основний підхід до розробки оптимальної стратегії кожного підприємства чи організації полягає в тому, щоб:

- 1) оцінити інформацію, яку мають конкуренти;
- 2) зрозуміти дії конкурентів, які можуть бути обрані на основі цієї інформації;
- 3) бажано виявити систему у діях конкурентів, тобто визначити їх стратегічний підхід та тактичні методи, що використовуються залежно від обставин;
- 4) присвоїти кожній стратегії та тактиці дій конкурента суб'єктивні ймовірності, це може здійснюватися математично чи інтуїтивно залежно від рівня здібностей та готовності до кожної конкретної ситуації учасника ринку;
- 5) вибрати найкращу відповідь на дії конкурентів, ґрунтуючись на тому, що можна дізнатися з приватної інформації, якою володіють конкуренти, та з досвіду минулих дій конкурентів [56, с. 92].

В даний час відомо кілька ключових стратегій маркетингу (рис. 1.6).

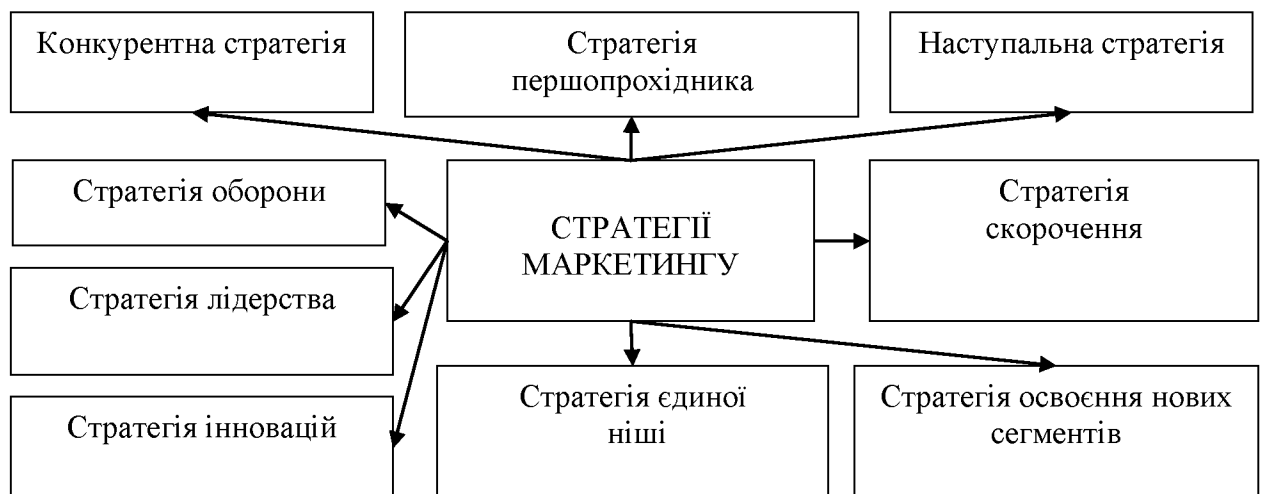


Рис. 1.6. Ключові стратегії маркетингу

1. Стратегія першопрохідника. Ця стратегія властива для нового продукту чи просування продукту ще неосвоєному ринку. Компанія, що

використовує цю стратегію, здатна формувати свою цінову політику, серйозно впливати на смаки та переваги споживачів. Значним мінусом цієї стратегії є високий рівень фінансових витрат за її реалізацію. Стратегічна задача першопрохідця полягає у забезпеченні зростання та розширення ринку шляхом залучення споживачів, які раніше не користувалися даним товаром, але позитивно ставляться до новинок і володіють засобами для його придбання [73].

2. Конкурентна стратегія. Реалізація даної стратегії досягається шляхом максимально швидкого освоєння нових сегментів та створення нових каналів розподілу, що є перевагою над іншими фірмами. Стратегія націлена на досягнення оптимальних характеристик пропонованого товару, що перевершують параметри попередніх. При цьому асортимент часто обмежується одним або декількома найменуваннями, оскільки вихідний сегмент ринку дуже вузький. Це дозволяє зосередити фінансові ресурси на конкретному продукті, але вузькість сегмента та асортименту продукту можуть завдати фінансових збитків компанії [32].

3. Наступальна стратегія. У період зрілого ринку компанія часто переходить від стратегії агресивного зростання до захисту здобутих позицій. Прихильники цієї стратегії керуються випробуванним військовим принципом, який стверджує, що найкращим захистом є наступ. Це означає, що лідер перебирає ініціативу впровадження інновацій: розробки нових товарів та зразків, використання новітніх технологій, освоєння нових сегментів ринку та каналів розподілу продукції. Передбачається збільшення асортименту та виробництво таких товарів, які, можливо, виявляться збитковими, проте не дозволять новачкам пробитися вперед. Найчастіше стратегічну оборону у формі наступу обирають лідери ринку, такої стратегії дотримувалися компанії мобільного зв'язку під час освоєння російського ринку. Для її реалізації лідер має володіти значними ресурсами.

4. Стратегія оборони. Компанія, що використовує оборонну стратегію, оберігає завойовані позиції, прагне зведення непереборних перешкод на

найімовірніших напрямках атакуючих ударів з боку конкурентів. Стратегія оборони передбачає створення бар'єрів для захисту вироблених товарів і технологій, проте пасивний захист (рекламна кампанія або цінова політика) не вбереже продукцію від неминучого старіння на ринку, що розвивається.

5. Стратегія скорочення. Іноді компанія визнає, що не може захистити усі свої товари. У цьому випадку вона може ухвалити рішення відмовитися від оборони окремих позицій (там, де її товари та послуги не користуються успіхом), зосередивши ресурси на підтримці ринків, що залишилися. Але відмова від боротьби на окремих сегментах надає конкурентам відмінний шанс для захоплення сегментів, які можуть бути використані для атаки на основні ринки компанії.

6. Стратегія лідерства. Компанії, які намагаються перевершити провідного в даний момент виробника та зайняти його місце, є кандидатами на лідерство. Серед них можуть бути як невеликі підприємницькі фірми, і фірми – гіганти. Напад на лідера має бути ретельно підготовлений. Провідна компанія, має максимальної часткою ринку, має менші витрати на одиницю продукції, досягає найвищих цін для оптових покупців, і, отже, отримує більший чистий прибуток. Також лідер має ресурси не тільки для самооборони, але і для придушення конкурента. Атакувати домінуючу компанію найпростіше в початковій стадії розвитку ринку, коли компанія-першопрохідник ще не здатна протистояти рішучим діям конкурента.

7. Стратегія освоєння нових сегментів. Зростання ринку відбувається, переважно, з допомогою появи нових споживчих сегментів. Освоєння нових ринків практично завжди актуальне і є вигідною позицією будь-якої форми, навіть з невисоким потенціалом. Для багатьох компаній використання такої стратегії є чудовим шансом заявити про себе.

8. Стратегія інновацій. Суть цієї стратегії полягає у покращенні якості товарів, які забезпечують перевагу над продукцією лідерів ринку. Зростання ринку завжди супроводжується розширенням переліку якостей, які хотіли б бачити у нового товару його покупці. Ринок створюється фірмами-

новаторами, які пропонують нові вигідні товари задоволення різноманітних потреб.

9. Стратегія єдиної ніші. Усі ефективні маркетингові стратегії прагнуть зайняти ринкові ніші. Фірми, які виготовляють споживчі товари, як і постачальники промислових товарів та послуг, застосовують стратегії ринкових ніш. Тим часом компанія, яка прагне заняття єдиної ніші, відрізняється від інших. Якщо великі компанії реалізують стратегію кількох ніш, вона займає одну-єдину і це пов'язані з певним ризиком. Стратегія однієї ніші найбільш життєздатна на етапах виникнення та зростання ринку, але за настання стадії зрілості ринку її реалізація ускладнюється. Компанія-першопрохідник може поставити собі за мету – стати лідером ринку, або зайняти на ньому скромну нішу. Щоб стати успішною, стратегія заняття ніші повинна ґрунтуватися на пропозиції товару з найбільшою ціннісною значущістю для споживачів невеликого ринкового сегмента. Ця мета може бути досягнута шляхом пропозиції товару вищої якості, або за допомогою цінової політики, що користується популярністю у багатьох регіональних компаній. Життєздатна стратегія заняття ніші передбачає здійснення деяких вимог: наявність окремої ніші, наявність особливої структури витрат, відсутність стратегічного інтересу конкурентів, відсутність потенціалу ніші.

Проаналізувавши всі наведені стратегії, ми можемо виділити одну універсальну, оскільки кожна фірма унікальна і має мати свою, оригінальну стратегію. Як варіант, можна запропонувати молодій фірмі цікаву стратегію часу. Як показує практика: все нове – це добре забуте старе, необхідно просто створити невеликий відділ, наприклад відділ креативних-менеджерів. Саме на їхніх плечах лежатиме вся робота з відстеженням появи нових та реінкарнації старих товарів [69, с. 203].

Сучасні методи просування товару займають важливе місце у маркетингу. З їх допомогою підприємство може заявити про себе, про свої товари та послуги, залучити покупця, щоб він задовольнив свої потреби і, звісно, що він приніс прибуток підприємству [68, с. 127].

Прямий маркетинг – це один із найгнучкіших інструментів програми інтегрованого маркетингу. Він підтримує взаємини із споживачами. Телемаркетинг – це комунікації з аудиторією за допомогою телефону та телекомунікаційних технологій у маркетингових цілях. Метою телемаркетингу є спрощення комунікації з аудиторією, спрощення продажу та можливість оперативного отримання інформації з перших вуст. Підтримка збуту використовується для підвищення ефективності діяльності продавців і включає: підтримку оптового та роздрібного торгового персоналу, презентації для різних секторів ринку, інструкції та посібники з конкретних продуктів для підвищення рівня інформованості продавців, відомості про конкурентів і т.д. [70]

Маркетинг взаємовідносин – це спосіб побудови довгострокових взаємовигідних відносин із покупцями, постачальниками, дистриб'юторами. Довгострокові відносини із партнерами є вирішальним чинником конкурентоспроможності. Друковані матеріали – спосіб реклами товарів/послуг у газетах, журналах та іншого періодичного друку. Друковані матеріали використовуються для надання інформації про якість продукту, ціну, місця його розміщення та порівняння з товарами конкурентів [62].

В економічній літературі запропоновано низку стандартних стратегій, грамотне застосування яких допомагає підприємствам підвищити рівень їхньої конкурентоспроможності. Однією з найпоширеніших стратегій функціонування підприємства міста і підвищення його конкурентоспроможності виступає стратегія «проникнення ринку». Застосування цієї стратегії можливе у разі, якщо керівництво підприємства вважає, що існуючий ринок збуту ще повністю насичений певним продуктом і передбачається збільшення частки продажу своєї продукції цьому ринку. У цьому випадку може бути обрана стратегія захоплення ринку при одночасному витісненні найслабших конкурентів. Проте застосування цієї стратегії має бути обґрунтовано наявними конкурентними перевагами товару з позиції «ціна – якість» [61].

Стратегія «розвитку ринку» застосовується в тому випадку, якщо вже наявні ринки збуту повністю насичені продукцією фірми, а підприємство має можливості збільшення виробничих потужностей і нарощування обсягів виробництва продукції. Тоді дії керівництва підприємства мають бути спрямовані на пошуки нових та надійних каналів збуту [2, с. 277].

Застосування стратегії «розвитку продукту» доцільно у разі, якщо підприємство досить багато конкурентів у галузі, причому продукція конкурентів кращої якості за порівнянною ціною. І тут перед керівництвом постає завдання пошуку нових напрямів поліпшення якості виробленої продукції, при адекватному зміні витрат за її виробництво з підвищення конкурентоспроможності.

Стратегія «диверсифікації» може виявлятися у двох напрямках. Перше – являє собою діяльність підприємства, спрямовану на виробництво, як нових видів продукції, і раніше вироблених. Другий напрямок має на меті проникнення на нові ринки збуту продукції. Причому, в якому напрямку не йшло підприємство, процес виробництва вже сформованих і користуються попитом видів продукції, а також реалізація на існуючих ринках не припиняється. Основною перевагою даної стратегії є те, що в умовах нестабільності економіки, незалежно від галузі функціонування, діяльності підприємств притаманний певний ризик, а у разі застосування стратегії «диверсифікованого зростання» він розподілятиметься за різними видами діяльності [76].

Проаналізувавши різні визначення терміна «маркетингова стратегія», важливо зазначити, що у них немає сукупної тенденції до становлення узагальнюючого поняття маркетингової стратегії. Незважаючи на те, що між існуючим понятійним апаратом багато відмінностей, можна виділити схожі характеристики: важлива складова загальної бізнес-стратегії; план дій, що включає розробку маркетингових заходів (маркетинг-мікс); спосіб досягнення цілей організації; визначення цільового ринку; задоволення потреб клієнтів та створення цінності для них.

Висновки до розділу 1

1. Конкурентне середовище – це інституційні умови координації діяльності суб'єктів ринків. Основним критерієм «виживання» підприємства в конкурентному середовищі є здатність реалізувати свою конкурентну перевагу на ринку, яка залежить не тільки від прямої конкуренції, але й інших конкурентних та природних сил: від потенційних конкурентів, від товарів-замінників, від клієнтів та від постачальників, інших непередбачуваних умов. Формування конкурентного середовища є одним із елементів конкурентної політики держави. При здійсненні аналізу конкурентного потенціалу підприємства слід проаналізувати рівень розвитку маркетингу, рівень впровадження науково-технічних розробок у виробничий процес, рівень налагодженості процесу виробництва продукції (товарів, робіт, послуг), кадровий потенціал підприємства, а також наявність постійних, налагоджених каналів збуту продукції.

2. Розробка маркетингової стратегії включає встановлення чітких цілей і завдань, в рамках яких задається основа для створення політики маркетингової діяльності компанії. Маркетинг є однією з найважливіших функцій у компанії, якщо не найважливішою. Сучасна стратегія маркетингу зазвичай починається створенням підприємства, але перед тим як відкрити власну справу, насамперед необхідно проаналізувати наявні можливості, оцінити конкурентів, вивчити попит. Необхідно витратити багато часу і докласти чимало зусиль для розвитку та підтримки бізнесу, який матиме прихильність споживачів. Основний підхід до розробки оптимальної стратегії кожного підприємства чи організації полягає в тому, щоб: оцінити інформацію, яку мають конкуренти; зрозуміти дії конкурентів; виявити систему у діях конкурентів; присвоїти кожній стратегії та тактиці дій конкурента суб'єктивні ймовірності; вибрати найкращу відповідь на дії конкурентів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Оцінка умов господарювання та економічної ефективності діяльності підприємства

Виробничий сільськогосподарський кооператив «Підприємство А» заснований на приватній основі власниками земельних та майнових паїв, очолює підприємство Масляк В.О. Згідно Статуту, «Підприємство А» є юридичною особою відповідно до чинного законодавства України. Веде оптову і роздрібну торгівлю сільськогосподарською продукцією, продуктів переробки, товарів власного виробництва, комерційну торгівлю продовольчими і промисловими товарами, придбаними на стороні. Виконує будівельні та ремонтно-будівельні роботи, займається підсобними промислами та виробництвом будівельних матеріалів, товарів широкого вжитку, надає агротехнічні та інші послуги працюючим населенню, іншим сільськогосподарським товаровиробникам, підприємствам та організаціям.

Метою діяльності господарства є здійснення господарської діяльності по вирощуванню, переробці і продажу сільськогосподарської продукції, спрямованої на отримання прибутку, а також задоволення соціально-економічних інтересів власника та членів колективу. Підприємство надає транспортні, комунально-побутові, будівельні, ремонтні, ритуальні послуги працюючим та іншим категоріям громадян. Підприємство має печатку із своєю назвою, самостійний баланс, рахунки в установах банків, бланки, штампи та інші необхідні для здійснення своєї діяльності реквізити.

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).

Земля – неодмінний чинник виробництва у будь-якій галузі господарювання. В сучасних умовах виробництва, коли аграрний сектор економіки функціонує на ринкових засадах, важливою умовою ефективного виробництва є забезпечення максимальної віддачі від земельних ресурсів. Для отримання необхідних відомостей про виробниче використання земельного фонду користуються таким поняттям, як земельні угіддя. Використання земельних ресурсів «Підприємство А» як засобу виробництва є основним показником ефективності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка розміру та ефективності використання сільськогосподарських угідь «Підприємство А», 2016-2020 рр.

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р., %
	2016	2017	2018	2019	2020	
Всього сільськогосподарських угідь, га	3975	3975	3975	3786	3786	99,3
Питома вага сільськогосподарських угідь в площі району, %	5,1	5,1	5,1	4,7	4,7	95,2
з них: ріллі, га	3975	3975	3975	3629	3629	x
Всього посівів сільськогосподарських культур	2592	2917	3030	3354	3629	91,3

Аналізуючи дані таблиці можна зробити висновок, що «Підприємство А» є одним з середньостатистичних підприємств району за розмірами землі – 3786 га. Із загальних площ сільськогосподарських угідь Полтавського району, площа «Підприємство А» складає близько 5 %. Показники обсягів виробництва продукції та виручки за 2016-2020 рр. у розрахунку на використовувані площі збільшились на 35 % та 96,5%, проте у 2019 р. на 1 га сільськогосподарських угідь отримано 1939 грн збитку.

Від рівня забезпеченості основними засобами, їх структурою та ефективністю використання залежать кінцеві результати діяльності господарства – у «Підприємство А» за період 2016-2020 рр. ефективність використання основних та оборотних засобів покращилась (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка складу та ефективності використання основних виробничих та оборотних засобів «Підприємство А», 2016-2020 рр.

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	+, -	%
Наявність основних фондів на кінець року – всього, тис. грн.	11668,0	17098,0	26151,0	41869,0	44761,0	33093,0	383,6
у т. ч.: будинки, споруди та передавальні пристрої	2244,0	2234,0	2234,0	8324,0	8711,0	6467,0	388,2
машини та обладнання	8208,0	13112,0	21415,0	31705,0	34077,0	25869,0	415,2
транспортні засоби	700,0	1190,0	1890,0	1229,0	1229,0	529,0	175,6
інструменти, прилади, інвентар	499,0	545,0	595,0	594,0	685,0	186,0	137,3
інші основні засоби	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	0,0	100,0
Вартість оборотних фондів на кінець року – всього, тис. грн.	19527,0	29076,0	28043,0	44092,0	56832,0	37305,0	291,0
у т.ч.: виробничі запаси	9126,0	13434,0	14136,0	8469,0	21156,0	12030,0	231,8
тварини на вирощ. та відгодівлі	5000,0	6218,0	6134,0	6617,0	4067,0	-933,0	81,3
незавершене виробництво	2834,0	3096,0	2815,0	2722,0	3807,0	973,0	134,3
готова продукція	26,0	48,0	38,0	17996,0	17130,0	17104,0	65884
товари	28,0	64,0	0,0	0,0	0,0	-28,0	x
Поточні фінансові інвестиції	0,0	0,0	0,0	1219,0	2487,0	2487,0	x
дебіторська заборгованість	1693,0	4690,0	3321,0	5503,0	5680,0	3987,0	335,5
грошові кошти	632,0	802,0	1225,0	1537,0	2256,0	1624,0	357,0
інші оборотні активи	188,0	724,0	374,0	29,0	249,0	61,0	132,4
Фондозабезпеченість, тис. грн.	277,7	448,3	657,9	1053,3	1126,1	848,3	405,4
Фондоозброєність, тис. грн.	41,1	65,3	99,5	165,5	198,5	157,4	482,8
Фондомісткість, грн.	0,34	0,29	0,35	0,47	0,46	0,1	136,0
Фондовіддача, грн.	2,95	3,50	2,86	2,11	2,17	-0,8	73,5
Норма прибутку, %	6,0	16,4	11,9	-4,1	6,1	0,1	x
Фондорентабельність, %	15,9	44,3	24,7	-8,3	13,7	-2,2	x

Проведені розрахунки свідчать, що наявність основних виробничих засобів в первісній вартості у 2020 р. порівняно з 2016 р. збільшилась у 3,8 рази та становила 44,7 млн. грн. Відбулося це за рахунок збільшення вартості майже усіх видів основних засобів, а найбільше у 2020 р. проти 2016 р. зросла вартість машин та обладнання – на 25,8 млн. грн, вартість будівель і споруд зросла на 6,4 млн. грн.

Вартість оборотних засобів збільшилась у 2,9 рази та становила у 2020 р. майже 57 млн. грн, більшою мірою за рахунок суттєвого зростання вартості готової продукції, яка склала у 2020 р. 17,1 млн. грн. Більше ніж втричі за п'ять років зросла дебіторська заборгованість та на 34,3 % – вартість незавершеного виробництва. Фондорентабельність має позитивну динаміку, у 2016-2018 рр. підприємство отримувало прибуток, а в 2019 р. – рівень фондозбитковості становив 8,3 %, у 2020 р. показник фонд рентабельності становив 13,7 %.

Показники ефективності використання основних засобів покращились – фондозабезпеченість у 2020 р. порівняно з 2016 р. зросла у 4 рази і у 2020 р. підприємство у розрахунку на 100 га угідь мало майже 1,1 млн. грн основних виробничих засобів, фондоозброєність зросла у 4,8 рази. На 1 гривню основних засобів у 2020 р. в підприємстві отримували 0,46 грн валової продукції, фондovіддача має тенденцію до зменшення на 36,5 %. Щодо ефективності використання оборотних засобів – то фондovіддача зменшилась на 26,5%, відповідно зросла фондомісткість – на 36 %.

Для характеристики персоналу з кількісної сторони використовують абсолютні та відносні показники наявності та руху персоналу. За період 2016-2020 р. середньооблікова чисельність штатних працівників у «Підприємство А» мала тенденцію до скорочення до 192 осіб (на 27 %), у сільськогосподарському виробництві чисельність працівників – до 174 осіб (72,8 рівня 2016 р.), працівники зайняті більшою мірою у рослинництві – 94 осіб, а у тваринництві – 80 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 А», 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	+, -	%
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	263	253	226	203	192	71	73,0
Середньооблікова чисельність працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	250	242	210	196	184	66	73,6
Чисельність працівників, які працювали в умовах неповного робочого дня, осіб	8	7	5	4	7	-1	87,5
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у с.-г. виробництві – всього, осіб	239	230	205	185	174	65	72,8
з них задіяні у: рослинництві	133	130	105	96	94	39	70,7
тваринництві	106	100	100	89	80	26	75,5
Прийнято працівників – всього, осіб	88	92	75	75	55	-33	62,5
Вибуло працівників – всього, осіб	84	90	80	80	77	-7	91,7
з них з причин:							
за власним бажанням	80	88	78	78	75	-5	93,8
з причини скорочення штатів	2	1	1	1	1	-1	50,0
за порушення трудової дисципліни	2	1	1	1	1	-1	50,0
Облікова чисельність штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	237	228	203	183	173	-64	73,0
Чисельність працівників, що змінилися, осіб	80	88	78	78	78	-2	97,5
Інтенсивність обороту із прийняття, %	35,2	38,3	35,0	38,8	30,2	-5	x
Інтенсивність обороту із звільнення, %	33,6	37,4	37,3	41,4	42,3	9	x
Рівень загального обороту персоналу, %	68,9	75,7	72,4	80,2	72,6	4	x
Рівень загального приросту (скорочення) персоналу, %	1,6	0,8	-2,3	-2,6	-12,1	-14	x
Рівень стабільності персоналу, %	66,4	62,6	62,7	58,6	57,7	-9	x
Рівень плинності кадрів, %	0,8	0,4	0,4	0,5	0,5	0	x
Рівень абстентизму, %	16,1	14,1	9,2	8,7	9,8	-6,3	x

Протягом усього періоду, підприємство отримує значні збитки у тваринництві, яка є його основною товарною галуззю. У 2016-2019 рр. ці збитки перекривало рослинництво (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка показників ефективності сільськогосподарського виробництва
«Підприємство А», 2016-2020 рр.**

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

Дані таблиці свідчать про нестабільну динаміку економічної ефективності господарської діяльності «Підприємство А» за 2016-2020 рр. Вартість виробленої валової продукції у постійних цінах за досліджуваний період зросла на 4,5 %, у фактичних цінах – на 42,6 %. Слід відмітити, що у постійних цінах вартість продукції рослинництва зросла на 31,8 %, а тваринництва – зменшилась на 53,4 %. Негативним фактором є суттєве зростання витрат на виробництво та реалізацію сільськогосподарської продукції підприємства за 2016-2020 рр. – майже в 1,5 рази, при чому в галузі рослинництва вони збільшились у 2,1 рази, у тваринництві – у зв'язку зі

скороченням виробництва – зменшились на 13,2 %. У 2019 р. підприємство отримало 7,3 млн. грн збитку. Прибутку у 2020 р. підприємство отримало всього – 18,87 млн. грн, за рахунок галузі рослинництва – 23,3 млн. грн, за рахунок реалізації продукції тваринництва – 4,5 млн. грн збитку. Найвищий рівень рентабельності – 23,2 % спостерігається за останній, 2020 р.

Метод АВС-аналізу є простим і водночас потужним інструментом аналізу, що дозволяє виявити об'єкти, що вимагають першочергового уваги, що особливо актуально при дефіциті управлінських ресурсів. Також АВС-аналіз – важливий інструмент управління товарообігом. У його основі лежить принцип Парето (20/80), за яким п'ята частина (20 %) усієї кількості об'єктів дає приблизно 80 % загального результату, а внесок решти 80 % об'єктів становить лише 20 % (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**АВС-аналіз товарної сільськогосподарської продукції
«Підприємство А» 2016-2020 рр.**

Назва продукції	Дохід (виручка) від реалізації, тис. грн					Дохід від реалізації за 5 років, тис. грн	Частка в загальному обсязі, %	Частка в загальному обсязі з накопичувальним підсумком, %	Клас
	2016	2017	2018	2019	2020				
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
М'ясо ВРХ	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
М'ясо 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
М'ясо 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	

АВС-аналіз дозволяє виділяти групи товарів, які є для виробничого

«Підприємство А» найважливішими, оскільки забезпечують значну частину товарообігу, отже, і більшу частину доходів. Розподіл номенклатурних груп продукції провадиться за категоріями А, В, С:

– 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 А» 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 сільськогосподарської продукції
«Підприємство А» за результатами XYZ-аналізу, 2016-2020 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
М'ясо птиці	885,5	177,1	13,9	Y
М'ясо 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
М'ясо 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 Х – 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 А». 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 сільськогосподарської продукції за результатами
ABC-XYZ-аналізу в «Підприємство А», 2016-2020 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
М'ясо 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
М'ясо свиней	2,07	98,66	C	16,0	Y	CY
Гречка	1,18	99,84	C	71,5	Z	CZ
М'ясо птиці	0,17	100,0	C	13,9	Y	CY
Всього	100,00	x	x	x	x	x

Отже, ми розбили продукцію «Підприємство А» 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 А, найнижчий – категорія С. Чим правіше знаходиться товар, тим нестабільніше на нього попит. Лівий ряд – це категорія Х, правий – Z. Тобто найпопулярніші товари будуть у нижньому правому квадраті, а найпопулярніші – у верхньому лівому.

Товари з груп АХ і ВХ забезпечують основний дохід і стабільно продаються (у «Підприємство А» це кукурудза на зерно та молоко). Вони завжди мають бути на складі. Необхідний запас легко спрогнозувати, оскільки обсяги продажу майже не змінюються від місяця до місяця.

Групи АУ і ВУ це теж високий дохід, але стабільність продажів вже

нижча (у «Підприємство А» це соняшник). За цими товарами складі необхідно створити додаткові резерви, у разі зростання попиту окремі періоди. Резерв потрібен обов'язково, це важливі компанії групи, які приносять значну частину доходу.

Групи AZ та BZ теж приносять суттєвий дохід. Але попит ними майже неможливо спрогнозувати (у «Підприємство А» це пшениця, ячмінь, яловичина). Якщо створювати запаси на складі, виходячи з максимально можливого місячного виторгу, то значна частина товару може залишитися непроданою.

Група CY – невеликі обсяги продажу та невисока стабільність. Запаси цієї групи потрібно створювати за залишковим принципом, тобто. після того, як виділено гроші на закупівлю товарів з більш вигідних груп. Навіть якщо якийсь момент товару з цієї групи не виявиться на складі, втрати компанії будуть невеликі. (у «Підприємство А» м'ясо свиней та птиці).

Група CZ – найнижчі обсяги виручки, при цьому попит неможливо спрогнозувати. Сюди відносяться товари, які перестали користуватися попитом. Запаси за цією категорією зазвичай не створюють, працюють на замовлення (у «Підприємство А» це соя та гречка) (рис. 2.1).

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

Рис. 2.1. Матриця ABC-XYZ-аналізу сільськогосподарської продукції «Підприємство А», 2016-2020 рр.

Собівартість продукції є важливим узагальнюючим показником діяльності підприємства, що відбиває ефективність використання ресурсів; результати впровадження нової прогресивної технології та техніки; поліпшення виробництва, управління та організації праці. Коли собівартість

такого самого чи аналогічного продукту конкурентів менше, це говорить про тому, що виробництво і збут на підприємстві вирішені не оптимально, тому необхідно вирішити, які потрібні зміни для скорочення собівартості продукції. З економічних та соціальних позицій значення зниження собівартості продукції для підприємства полягає в наступному: у збільшенні прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства, а, отже, у появі можливості не тільки у простому, а й розширеному виробництві; у появі можливості для матеріального стимулювання працівників та вирішення багатьох соціальних проблем колективу підприємства; у покращенні фінансового стану підприємства та зниження ступеня ризику банкрутства; можливості зниження продажної ціни на свою продукцію, що дозволяє значною мірою підвищити конкурентоспроможність продукції і збільшити обсяг продажів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

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

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

Собівартість аграрної продукції, що вироблюють у «Підприємство А» за досліджуваний період зросла по усім видам продукції, окрім кукурудзи на зерно. Найбільше зросла собівартість виробництва яловичини – у 3 рази, більше ніж у двічі зросла собівартість пшениці, собівартість виробництва молока зросла у 1,5 рази. Ціна – найважливіший елемент ринкового

регулювання. Ринок через ціни інформує індивідууми, з них починається пошук інформації про товари та послуги (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка цін реалізації сільськогосподарської продукції «Підприємство А», 2016-2020 рр., грн/ц

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

Ціни на аграрну продукцію, що реалізовували у «Підприємство А» зросли більш рівномірно, аніж собівартість продукції. На 40 % за 2016-2020 рр. зросла ціна реалізації пшениці, кукурудзи, ячменю, майже на 60% зросла ціна на м'ясо свиней та молоко, найбільше – на 70,7 % зросла ціна на яловичину. Найбільшу цінову конкурентоспроможність, серед продукції «Підприємство А» за досліджуваний період має кукурудза на зерно – 35,9 % та соняшник – 29,5 %. Не конкурентоспроможними за ціною є ячмінь, приріст великої рогатої худоби та м'ясо свиней (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка цінової конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції «Підприємство А», 2016-2020 рр., %

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

Основною метою діяльності всіх комерційних організацій є отримання прибутку, який виступає найважливішим джерелом оновлення основних фондів, впровадження досягнень науки, випуску нових видів продукції та ін. Фінансові результати, крім іншого, характеризують ефективність діяльності організації, фінансову стійкість та інвестиційну привабливість. Зазначені аспекти визначають значущість вивчення причинно-наслідкових зв'язків між прибутком (рентабельністю) та факторами, що зумовлюють динаміку їхньої зміни (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Динаміка прибутку (збитку) на 1 ц виробництва продукції
«Підприємство А», 2016–2020 рр., грн/ц**

Показник	Роки					2020 р. у % до 2016 р.
	2016	2017	2018	2019	2020	
Пшениця	140,9	126,4	8,1	54,2	83,1	59,0
Гречка	-	515,5	557,5	-	-	-
Кукурудза на зерно	14,6	-35,9	27,1	30,5	171,6	в 11,7 р.
Ячмінь	-29,7	80,8	25,3	1,1	-61,9	208,4
Соняшник	314,8	332	149,6	41,9	290,0	92,1
Соя	3,5	-	176,1	-208,2	128,4	в 36,7 р.
М'ясо великої рогатої худоби	-551,3	5,4	-1060,8	-1005,9	-3793,8	в 6,9 р.
М'ясо свиней	-1112,8	-2618,5	-3446,3	-9897,7	-2611,2	234,7
М'ясо птиці	-7927,2	-5649,3	-6505,2	-	-	-
Молоко	7,2	23,3	40,5	-241,6	43,9	в 6,1 р.

Отже, найбільше прибутку у розрахунку на 1 ц продукції забезпечує соняшник – 290 грн/ц, кукурудза на зерно – 171,6 грн/ц, соя – 128,4 грн/ц.

Рівень рентабельності підприємства є основним критерієм типу його відтворення. Для оцінки сформованого типу процесу відтворення, характерного для сільськогосподарських організацій проводиться групування за рівнем їхньої рентабельності. До звуженого типу відносяться збиткові організації, до простого організації з рентабельністю 0-20%, до розширеного організації з рентабельністю понад 20%. Для ведення розширеного відтворення необхідна рентабельність на рівні щонайменше 30%, а 20 %, хоч і дозволяє вести виробництво розширеній основі, але обмежує можливості господарюючого суб'єкта. Погоджуємось, що вести розширене відтворення можливо якщо рентабельність перевищує 20-25% (табл. 2.12). Найвищий

рівень рентабельності «Підприємство А» за досліджуваний період забезпечують також соняшник – 41,9 %, кукурудза на зерно – 55,9%. Збитковим у 2020 р. було виробництва ячменю, просту великої рогатої худоби та птиці.

Таблиця 2.12

**Динаміка рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції
«Підприємство А», 2016–2020 рр., %**

Показник	Роки					2020 р. до 2016 р. (+;-)
	2016	2017	2018	2019	2020	
Пшениця	82,6	53,7	2,7	15,6	22,7	-59,9
Гречка	-	55,2	62,5	-	-	-
Кукурудза на зерно	4,7	-9,5	12,2	11,0	55,9	51,2
Ячмінь	-9,8	30,9	7,1	0,3	-13,7	-3,9
Соняшник	60,7	61,6	26,7	6,7	41,9	-18,8
Соя	0,4	-	25,5	-23,7	11,8	11,4
М'ясо великої рогатої худоби	-25,6	0,2	-30,1	-25,0	-58,1	-32,5
М'ясо свиней	-36,2	-51,7	-51,2	-73,9	-45,9	-9,7
М'ясо птиці	-83,6	-69,6	-72,2	-	-	-
Молоко	1,4	3,6	6,4	-26,3	5,7	4,3

Збільшення рентабельності – єдиний шлях для підприємства, що бажає розширити свою господарську діяльність, оскільки розширення можливе лише в тому випадку, якщо на нього є кошти. Джерелом цих коштів може бути: прибуток підприємства, при цьому необхідно функціонувати з певним рівнем рентабельності; кредит – на його повернення необхідно працювати з прибутком, отже, знову-таки, з певним рівнем рентабельності (як мінімум рівним відсотку за кредитом); зовнішні інвестиції, адже високорентабельне підприємство практично завжди приваблює для інвестора.

Таким чином, іншого виходу, ніж досягнення та збільшення рентабельності (або підтримки її на певному рівні), для розширеного відтворення виробничого потенціалу сільськогосподарського підприємства немає. Рентабельне виробництво – ось та необхідна і достатня умова, за дотримання якої воно можливе.

2.2. Аналіз конкурентного середовища підприємства та його конкурентоспроможності

Конкурентоспроможність аграрних підприємств в конкурентному середовищі аграрного ринку означає, що їх виробничо-комерційна діяльність має найповніше відповідати попиту, оптимізувати окупність засобів виробництва і капіталу. Найповніше конкурентоспроможність виробництва віддзеркалюють показники грошових, матеріальних та трудових затрат, міра насичення ринку товарами, рівень купівельної спроможності споживачів. У разі незадовільного попиту на продукцію, нижня межа її конкурентоспроможності співпадає з нормою прибутку в галузі.

Диференціація товаровиробників за природно-кліматичними умовами і структурою виробництва, органічною побудовою капіталу, швидкістю обігу засобів, інформованістю суб'єктів ринку унеможливають обмеження оцінкою конкурентоспроможності виробництва сільськогосподарської продукції лише за рівнями рентабельності та норми прибутку, а обов'язковими стають питомі показники маси прибутку на 1 гектар сільськогосподарських угідь та на голову худоби. Об'єктивне віддзеркалення можливостей підприємства характеризують індексами конкурентоспроможності (діленням фактичного рівня економічних показників виробництва на нормативний).

Індекси конкурентоспроможності мають необмежені застосування та співставні по всіх виробках, сферах, галузях, територіальних формуваннях і періодах часу. У разі, коли індекс становить менше одиниці, це є свідченням неможливості виживання ринкового суб'єкту у конкурентній боротьбі і необхідності диверсифікації виробничо-комерційної діяльності; за умови значення індексу понад або рівності одиниці, виникає потреба пошуку резервів виробництва і збуту продукції; у разі перевищення індексу конкурентоздатності на 5 і більше позицій одиниці є підтвердженням обґрунтованості обраного напрямку підприємницької діяльності.

В агропромисловому комплексі окреме підприємство не є єдиним виробником продукції. В процесі своєї діяльності воно виступає учасником конкурентної боротьби за споживача. Розглядаючи конкурентоспроможність суб'єктів господарювання, необхідно відмітити, що в аграрній сфері вона знаходиться сьогодні в початковій стадії.

Формування системи оціночних показників включає в себе перелік основних критеріїв і показників оцінки конкурентоспроможності. У процесі оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства можуть використовуватися як кількісні, так і якісні показники, що стосуються виробничої, фінансової, комерційної та організаційно-управлінської діяльності. Якісні показники використовуються у процесі оцінки у вигляді опису чи бальної оцінки якості, отриманої на основі експертного порівняння фактичного стану з найкращим.

Конкурентоспроможність можна дослідити тільки серед груп підприємств, які належать до однієї галузі або виготовляють однакову продукцію, тому ми обрали 10 підприємств Полтавського регіону які всередньому спеціалізуються на виробництві однакових видів продукції.

На відміну від оцінки конкурентоспроможності продукції, методика оцінки конкурентоспроможності підприємства має імовірнісний характер і є інтегральною. Вона заснована на експертній маркетинговій оцінці. Тому визначення рівня конкурентоспроможності «Підприємство А» базується на основі аналітичного способу оцінки (методу самооцінки). Аналітичний спосіб оцінки конкурентоспроможності господарства на ринку аграрної продукції району передбачає побудову матриці конкурентоспроможності.

Обчисливши всі сумарні факторні показники десяти підприємств, можна спостерігати, що максимальною з цих оцінок є оцінка ТОВ «Дукла», яка дорівнює $S_5 = 4,480$. Отже, підприємство є лідером на ринку аграрної продукції Полтавського регіону і його конкурентоспроможність дорівнюватиме 1 (одиниці) (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Матриця оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств
Полтавського регіону**

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

Для того, щоб розрахувати конкурентоспроможність кожного з обраних підприємств сільськогосподарського ринку Полтавського регіону, необхідно співвіднести кожен сумарну факторну оцінку з максимальною

оцінкою підприємства-лідера. Ранжування результатів обрахунку коефіцієнтів конкурентоспроможності підприємств Полтавського району при використанні аналітичного методу наведено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Рівень конкурентоспроможності аграрних підприємств Полтавського регіону (аналітичний метод)

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

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

Графічний спосіб представлення рівня конкурентоспроможності підприємства вбачається в побудові багатокутника конкурентоспроможності на відповідній діаграмі (додаток Д). Результати ранжирування аграрних підприємств регіону залежно від площі багатокутників наведено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

**Результати ранжирування аграрних підприємств Полтавського регіону
за їх конкурентоспроможністю**

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

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

Таблиця 2.16

**Рівень конкурентоспроможності аграрних підприємств Полтавського
регіону (графічний метод)**

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

Таким чином, ринковим послідовником на ринку аграрної продукції при застосуванні графічного методу є ТОВ «Дукла», що відрізняється від результатів аналітичного способу оцінки конкурентоспроможності

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

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

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

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

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

Таблиця 2.17

Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на досліджувані підприємства

Група факторів	Фактор	Вияв	Можливий вплив
Економічні	1. Рівень інфляції	1. Підвищення цін на закупівлю ресурсів підприємства, а звідси і підвищення собівартості готової продукції.	1. Запас та використання власних ресурсів підприємства.
	2. Скорочення доходів споживачів	2. Зниження попиту на продукцію 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	1. Відтік кваліфікованих кадрів із сільської місцевості до міста.	1. Удосконалення системи стимулювання.
	2. Зниження освіти	2. Проблеми освоєння нових технологій, зниження трудової дисципліни.	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	1. Зменшення урожайності культур.	1. Введення прогресивних сортів культур та інтенсивних технологій вирощування
	2. Стихійні лиха	2. Зменшення продуктивності тварин 3. Непередбачувані збитки	2. Агростарахування

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

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

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

Таблиця 2.18

Матриця SWOT-аналізу досліджуваних підприємств

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	<u>Можливості</u>	<u>Загрози</u>
	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.
Слабкі сторони	1. Інфляційний ризик (знецінення реальної вартості капіталу). 2. Ризик неплатоспроможності чи банкрутства. 3. Ризик зміни податкового законодавства та накладання фінансових санкцій.	1. Поява нових конкурентів, низький рівень сервісу і середній рівень цін погіршить конкурентну позицію. 2. Несприятлива політика держави може привести до виходу з галузі.

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

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

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

Таблиця 2.19

Зовнішні можливості та загрози для потенціалу досліджуваних підприємств

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

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

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

Таблиця 2.20

Внутрішнє середовище досліджуваних підприємств

Аспекти середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
Виробництво	- збільшення вартості основних і оборотних засобів; - збільшення валової продукції; - достатньо високий рівень рентабельності виробництва;	- низька урожайність у галузі рослинництва і продуктивність тварин у тваринництві; - не висока якість продукції; - висока собівартість продукції підприємства;
Персонал	- висока продуктивність праці; - переважна більшість молодих спеціалістів (віком до 45 років) у структурі персоналу;	- недостатня кваліфікованість працівників; - мала частка спеціалістів з вищою освітою; - низька вмотивованість працівників, пов'язана із низькою заробітною платнею
Маркетинг	- хороша репутація у постачальників і клієнтів;	- відсутність брендової політики; - неефективність політики просування товару;
Менеджмент	- досвідченість директора підприємства і менеджерів середньої ланки; - далекоглядність у діях на ринку;	- відсутність чіткої організаційної структури; - відсутність корпоративної культури підприємства;
Фінанси	- стабільна рентабельність продажу; - висока оборотність оборотних активів; - не великі терміни і суми заборгованостей.	- низька ліквідність підприємства; - фінансова нестабільність, що пояснюється високою залежністю від зовнішніх джерел фінансування; - нестача фінансових ресурсів.

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

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

Таблиця 2.21

Вихідні дані для побудови квадрату потенціалу досліджуваних підприємств, 2020 р.

Показники	Коеф. чутливості	ДП «ДГ «Степне»	«Підприємство А»	СТОВ «СС «Тростянець»
Виробництво, розподіл і збут продукції				
Якість продукції, балів	1,3	8	8	7
Валова продукція, тис. грн	1,2	78905,7	96986,3	45720,9
у т.ч. на 100 га сільськогосподарських угідь	1,1	2386,74	2439,9	3369,02
на одного середньорічного працівника	1,1	337,2	429,14	360,0
Площа с.-г. угідь, га	1,3	3306	3786	1357
Маркетинг				
Кількість видів продукції (асортимент)	1,3	18	11	9
Ширина каналів реалізації	1,15	5	6	4
Ефективність маркетингової діяльності, балів	1,3	5	4	3
Розвиток соціальної інфраструктури, балів	1,25	5	5	4
Організаційна структура і менеджмент				
Чисельність працівників, осіб	1,1	234	192	127
Ділові якості менеджерів, балів	1,25	7	6	8
Система заохочення працівників, балів	1,15	5	6	4
Чисельність працівників, зайнятих у с.-г., осіб	1,2	210	174	111
Ефективність організаційної структури управління, балів	1,3	7	7	6
Фінанси				
Виручка від реалізації продукції та послуг, тис. грн	1,25	162766,0	102029,2	17615,9
Чистий прибуток, тис. грн	1,1	3032,0	2740,0	-146,9
Коефіцієнт автономії	1,2	0,880	0,505	0,496
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,15	2,349	2,237	4,660
Рівень рентабельності, %	1,2	24,39	23,2	-5,10
Норма прибутку, %	1,1	4,28	6,1	-0,86

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

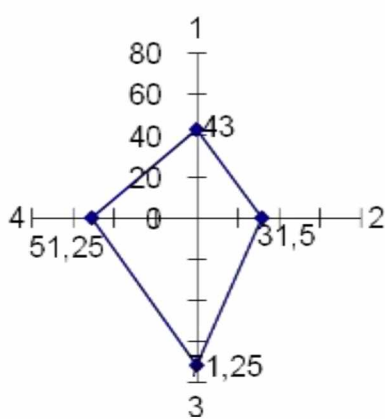
підприємства з визначенням відповідного місця. Для кожного підприємства знаходять суму місць отриманих у процесі ранжування, та трансформуємо суму місць у довжину вектора що створює квадрат потенціалу підприємства (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

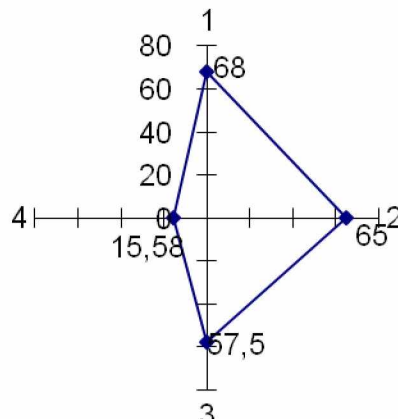
**Розрахунок вихідних даних для побудови квадратів потенціалів
досліджуваних аграрних підприємств Полтавського регіону**

Функціональний блок	СТОВ «СС «Тростянець»		«Підприємство А»		ДП «ДГ «Степне»	
	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

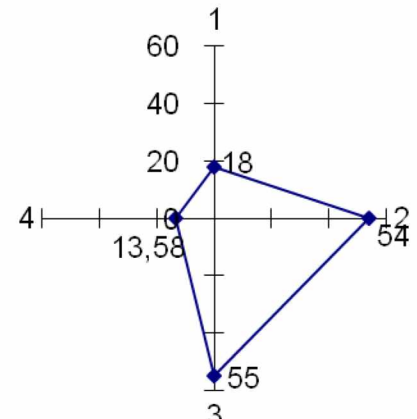
Отже, після розрахунку вихідних даних ми можемо побудувати квадрат потенціалу для усіх трьох підприємств та проаналізувати їх можливості, слабкі та сильні сторони (рис. 2.1).



Квадрат потенціалу
ДП «ДГ «Степне»



Квадрат потенціалу
«Підприємство А»



Квадрат потенціалу
СТОВ «СС «Тростянець»

Рис. 2.1. Квадрати потенціалу досліджуваних підприємств
Полтавського регіону

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

У ДП «ДГ «Степне» 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.

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

Висновки до розділу 2

1. «Підприємство А» є одним з середньостатистичних підприємств району за розмірами землі – 3786 га. Із загальних площ сільськогосподарських угідь Полтавського району, площа «Підприємство А» складає близько 5 %. Динаміка показників свідчить про погіршення економічної ефективності аграрного виробництва, особливо у останньому, 2020 р. Протягом усього періоду, підприємство отримує значні збитки у тваринництві, яка є його основною товарною галуззю. Прибутку у 2020 р. підприємство отримало всього – 18,87 млн. грн, за рахунок галузі рослинництва – 23,3 млн. грн, за рахунок реалізації продукції тваринництва – 4,5 млн. грн збитку. Найвищий рівень рентабельності – 23,2 % спостерігається за останній, 2020 р.

2. Здійснений АВС-аналіз дозволяє виділяти групи товарів, які є для виробничого «Підприємство А» 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 А» на виробництві товарів не означає, що асортиментні групи В і С можна не брати до уваги, адже в сукупності вони також дають виручку.

3. Ціни на аграрну продукцію, що реалізовували у «Підприємство А» зросли більш рівномірно, аніж собівартість продукції. На 40 % за 2016-2020 рр. зросла ціна реалізації пшениці, кукурудзи, ячменю, майже на 60% зросла ціна на м'ясо свиней та молоко, найбільше – на 70,7 % зросла ціна на яловичину. Найбільшу цінову конкурентоспроможність, серед продукції «Підприємство А» за досліджуваний період має кукурудза на зерно – 35,9 % та соняшник – 29,5 %. Не конкурентоспроможними за ціною є ячмінь,

приріст великої рогатої худоби та м'ясо свиней.

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

5. Визначено рівень конкурентоспроможності «Підприємство А» відносно найбільших конкурентів Полтавського району, що так само спеціалізуються на виробництві молока та продають його тим же переробним підприємствам (ДП ДГ «Степне» та СТОВ «СС «Тростянець») оцінені основні показники забезпечення конкурентоспроможності підприємства та побудована карта позиціонування, яка показує, що проти СТОВ «СС «Тростянець» підприємство має рівень конкурентоспроможності 43,10 %; проти ДП ДГ «Степне» «Підприємство А» є конкурентоспроможним на рівні 5,39 %.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Шляхи зміцнення ринкової позиції підприємства

Маркетингові служби у сільськогосподарському виробництві, мають особливі значення, які дозволяють точніше оцінити реальніше запити покупців на ті чи інші товари, а також впливати на розмір попиту на ці товари, як система організації діяльності підприємства. їх просування над ринком попиту.

В аграрному секторі економіки безперервно вивчають тенденції зовнішніх та внутрішніх факторів для розробки моделей функціонування системи агропромислового комплексу на перспективу. Ринкова економіка в рамках маркетингової орієнтації на споживача продукції виробила дієвий механізм державного регулювання сільськогосподарського виробництва, в основі якого знаходяться держпідприємства, селянсько-фермерські господарства та об'єднання фермерів у різних формах та видах. У умовах маркетингова служба і система управління виробничо-збутової діяльності набуває велике значення для сільськогосподарського виробника.

Певною мірою, маркетинг – це багатопланова комплексна діяльність будь-якого підприємця, що займається виробництвом та реалізацією продукції або посередницькою діяльністю зі збуту товарів, що акумулює безліччю агентів: вибір виду продукції та послуг; визначення ємності ринку; встановлення ціни на продукцію чи послугу; просування продукції (послуг) ринку; визначення місця продажу продукції чи надання послуг.

З існуючих служб інформаційно-консультаційної системи обслуговування однією з недоліків стало (і є) роз'єднаність зазначених видів діяльності, оскільки вони здійснювалися самотійно, без відповідних координацій та зв'язків. Роз'єднання, яке стало гальмом подальшого їх

розвитку, виникла необхідність інтеграції інформаційної та консультаційної діяльності. Про високу ефективність інтеграції свідчить накопичений досвід багатьох розвинутих країн, у яких вже сформовані спеціалізовані інформаційно-консультаційні служби, які відіграють основну роль у досягненні забезпечення цих країн продовольством. Ці служби виконують своєрідну роль перекладача з мови нації на мову практичної ради, приділяють велике значення підвищенню кваліфікації товаровиробників, новим інформаційним технологіям, які забезпечують доступ спеціалістам та консультантам до останніх досягнень науки та техніки, розробок провідних наукових центрів, у тому числі через Інтернет. У 154 країнах світу працюють понад 600 тисяч спеціалістів-консультантів, які обслуговують 1.2 млрд. працівників сільського господарства.

Інформаційно-консультаційна служба, постійно взаємодіючи із сільгоспвиробниками, покликана забезпечувати як прямий, так і зворотний зв'язок між виробництвом та науковим, формуючи для органів управління АПК портфель законів для галузевої науки на розробку інноваційних проектів справді необхідних виробництву. Маркетинговий підхід передбачає зміну стратегії та техніки підприємства на ринку. Раніше керівники підприємства були стурбовані насамперед виробництвом певного обсягу продукції і лише на потім проблемами її реалізації. У концепції маркетингу виробництва та збуту розглядаються як єдине ціле.

Організація збуту виробленої продукції є однією з важливих складових маркетингової діяльності сільгосппідприємств. Основною метою діяльності служби маркетингу має бути спрямована: на забезпечення постійного зростання продажів та максимізації прибутку, завоювання сегменту ринку для виробленої на підприємстві продукції, підвищення конкурентоспроможності, та найголовніше, на задоволення вимог споживачів. Зростання механізації та автоматизації в АПК збільшило число та роль сервісних кооперативів, що виконують соціальні функції. Саме маркетингова стратегія, орієнтована споживачів продукції і на послуг, значно

прискорила ці та інші процеси у промисловості, а й у сільськогосподарському виробництві. Функції маркетингової служби. У сучасних умовах маркетинг виконує ряд функцій для виробників (фірм, підприємців), споживачів та всього суспільства, якими є функція практичної користі для споживачів та суспільства, функція своєрідної філософії підприємництва та практичного управління формою.

Маркетингова служба у сільськогосподарських галузях здійснює політику підприємства з виробництва тієї чи іншої виду продукції та несе повну відповідальність за її реалізацію. У цих умовах основні функції служб маркетингу в рамках великих суб'єктів господарювання АПК є такі:

- вивчення ринків збуту з метою виявлення сформованого та потенційного попиту, вибору груп покупців, на запити яких підприємство має намір орієнтувати привіз виробництво та збут;
- цілеспрямована орієнтація сільгоспвиробництва на отримання продукції необхідного асортименту та якості в потрібні терміни;
- проведення оптимальної політики, визначення рівня продажної ціни та можливих її змін з урахуванням рівнів реалізації;
- розробка системи заходів щодо формування та стимулювання попиту на продукцію;
- організація збуту продукції.

Повноцінну маркетингову службу можуть сформувати тільки великі сільськогосподарські підприємства, агрохолдинги, агрофірми, птахофабрики, багато з яких не тільки виробляють сільськогосподарську продукцію, а й займаються її переробкою і реалізацією через фірмові магазини. Тому пропонуємо у «Підприємство А» ввести посаду маркетолога та розробити веб-сайт. Для «Підприємство А» ми рекомендуємо використати послуги фірм м. Полтави, яких зараз на ринку чимало і вони займаються терміновою та якісною розробкою сайтів і допомагають виробникам зайняти свою нішу в Інтернеті. Сайти створюються з урахуванням особливостей бізнесу і сприяють його розвитку. Інтернет-студії гарантують в короткі строки з

мінімальними витратами відкрити індивідуальний сайт, донести до споживача інформацію у вигляді опису послуг та товарів чи прайс-листів.

Усі клієнти, які замовили розробку сайту в студії одержують безкоштовний хостинг (місце під розміщення в Інтернеті сайту) на рік. Кількість наданих мегабайт для кожного пакету зазначено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Види пакетів та їх вартість, які можна замовити в м. Полтава, 2020 р.

Назва пакету	Умови створення, вартість та підтримка
Пакет «Візитка»	- Сайт «Візитка» рекомендується невеликим підприємствам та приватним особам, які бажають мати Інтернет-представництво для викладу основної інформації про підприємство, продукції та послугах, контактних даних - Унікальний дизайн - До 10 сторінок з інформацією і фото - Система редагування змісту сайту користувачем - 50 мб хостинга - Вартість: від 200 \$
Пакет «Економ»	- Часто застосовується в якості промо-сайту для просування певного виду товару чи послуг. Також часто використовується в якості Інтернет-представництва невеликих підприємств. Сайт з унікальним дизайном містить розширену інформацію про підприємство, товарах та послугах, розділ новин підприємства, контактну інформацію – карту проїзду - Унікальний дизайн - До 20 сторінок з інформацією і фото - Стрічка новин - Система редагування новин і змісту сайту користувачем - 100 мб хостинга - Вартість: від 300 \$
Пакет «Стандарт»	- 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. - Унікальний дизайн - До 50 сторінок з інформацією і фото - Стрічка новин, каталог, форум - Систему редагування змісту сайту користувачем - 200 мб хостинга - Вартість: від 500 \$
Пакет «Інтернет-магазин»	- 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 - Унікальний складний дизайн - Систему редагування змісту сайту користувачем - Необхідні модулі під замовлення - 500 мб хостинга - Вартість: від 1000 \$

Кожен створений сайт комплектується системою керування сайтом (CMS), за допомогою якої можливо управляти вмістом сайту без професійних знань і сторонньої допомоги. Приватний, легко управляємий і професійно розроблений сайт – необхідна складова будь-якого бізнесу. Під час відрядження, у дорозі, вдома або на відпочинку – маючи комп'ютер, підключений до мережі Internet, можливий доступ до керування сайтом.

У вартість усіх пакетів входить реєстрація на рік доменного імені в одній із запропонованих доменних зон (.com.ua, .net.ua, .org.ua, .poltava.ua, .pl.ua, .kiev.ua). Реєстрація в інших доменних зонах (.com, .net, .org, .ua) виробляється за додаткову доплату. Усі пакети включають створення корпоративної пошти. Вартість розміщення і підтримка сайту становить 5\$ на місяць. Для «Підприємство А» ми рекомендуємо використати пакет «Візитка», вартість якого коштуватиме 200\$, підтримка сайту – 5\$ на місяць.

Для визначення економічної ефективності створення сайту, необхідно визначити основні статті затрат і зниження затрат за рахунок використання в системі маркетингу Web-сайту. Джерела затрат можна розділити на одноразові капітальні затрати й експлуатаційні затрати.

До одноразових капітальних затрат можливо віднести:

- інвестиції на первісний аналіз і планування,
- вартість необхідного устаткування у виді Web-сайту,
- вартість програмного забезпечення,
- 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,
- інвестиції на підготовку і перепідготовку кадрів, у випадку якщо які-небудь функції по забезпеченню працездатності Web-сайту забезпечуються внутрішніми ресурсами підприємства.

До експлуатаційних затрат відносять:

- заробітна плата обслуговуючого персоналу,

- витрати на допоміжні матеріали,
- внески за доменне ім'я,
- орендна плата за канали зв'язку,
- плата провайдеру послуг Інтернет за надання доступу до Web-сайту з Інтернет, за надання місця на сайті чи за обслуговування Web-сайту,
- амортизаційні відрахування,
- додаткові витрати у випадку залучення сторонніх фірм для розвитку сайту, його дизайну, виконуваних функцій,
- витрати на проведення рекламної кампанії і т.д.

Статті та вартість повних затрат на програму реалізації і просування Web-сайту в середовищі Інтернет розрахований та наведений в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

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

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

Як бачимо, сума прогнозних капітальних вкладень та експлуатаційних витрат на програму реалізації і просування Web-сайту за рік становить 254 тис. грн. Проте отриманих даних ще недостатньо для зіставлення економічної ефективності витрат на проведення різноманітних рекламних заходів. Більш точно ефективність витрат на рекламу характеризує її рентабельність.

Оцінка ефективності реклами в Інтернет включає технічні, економічні, організаційні і деякі інші аспекти. На основі проведеної прогнозової калькуляції витрат на розробку та реалізацію Інтернет-реклами в «Підприємство А» нами розрахований прогнозний економічний та організаційний ефект від впровадження Інтернет реклами (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

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

Показники економічної ефективності Web-сайту	Значення показника
Коефіцієнт ефективності різних входів на сайт	0,3
Коефіцієнт відвідуваності Web-сторінок сайту	0,8
Коефіцієнт ефективності банерної 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 _е), тис. грн	231,5
Всього повних витрат, тис. грн	254,0
Приріст прибутку, за рахунок застосування Інтернет-реклами, %	5
Приріст прибутку, за рахунок застосування Інтернет-реклами, тис. грн	139,7
Рівень рентабельності обраного варіанта реклами діяльності підприємства на основі Web-сайту в середовищі Інтернет, %	54,9

Розраховані показники свідчать про доцільність застосування обраного напрямки реклами на підприємстві. За прогнозними показниками рівень рентабельності реклами становить 54,9 %, отже на кожен вкладений гривню витрат на рекламу, «Підприємство А» отримає 55 коп. прибутку, а сума економічного ефекту в перший рік становитиме майже 140 тис. грн.

Отже, крім зниження витрат на рекламу, присутність «Підприємство А» в Інтернет за допомогою Web-сайту може принести прибуток за рахунок

підвищення іміджу торгової марки компанії, просування товарів фірми, залучення нових споживачів, додавання нового каналу поширення продукції, поліпшення сервісного обслуговування поточних і потенційних споживачів. Підвищення рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства потребує розробки відповідних заходів управління, які б стосувалися усіх сфер діяльності та нададуть конкурентні переваги на ринку (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Основні напрямки удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства та підвищення її рівня

Аспекти	Характеристика
Виробництво	
Якість продукції	- використання високоврожайних сортів зернових культур та соняшнику; - внесенням оптимальних доз мінеральних добрив; - оптимізація кормового раціону тварин
Забезпеченість основними видами ресурсів	- оптимізація структури посівних площ з дотриманням чергування культур у сівоzmінах; - підтримання основних засобів у придатному для експлуатації стану
Маркетинг	
Дослідження і прогноз ринку	- дослідження факторів макросередовища та виявлення їх впливу на діяльність підприємства - впровадження Інтернет-реклами
Ціноутворення	- забезпечення отримання максимального прибутку шляхом забезпечення запланованого обсягу продаж, максимізації обсягів реалізації продукції; - забезпечення стабілізації цін на конкуруючі види продукції
Фінанси	
Загальний фінансовий стан підприємства	- встановлення слабких і сильних сторін фінансової діяльності підприємства; - виявлення резервів росту ефективності використання виробничого потенціалу; - розробка конкретних заходів підвищення якості фінансової роботи
Кадрове забезпечення	
Характер організаційних цінностей	- відповідність внутрішньої культури вимогам зовнішнього середовища і стратегії підприємства; - удосконалення організаційної культури, орієнтованої на оптимальний результат
Комунікації та процедури	- формування доброзичливої атмосфери на всіх рівнях; - встановлення контакту з працівниками; - інформування; - усунення стресових факторів

Загалом, для підвищення конкурентоспроможності було запропоновано удосконалювати та впроваджувати прогресивні технології, відповідно зменшити собівартість продукції, підвищувати урожайність культур та продуктивність тварин; ввести посаду маркетолога та використовувати інтенсивно маркетингову діяльність у напрямку зміцнення конкурентоспроможності.

Для подолання негативних факторів, що впливають на конкурентоспроможність аграрних підприємств на сучасному етапі, необхідне впровадження напрямів державної підтримки сільських товаровиробників, що захищають аграрний сектор економіки від стихії ринку і забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємств аграрного сектора. До них відносяться: застосування інструментарію індикативного планування, що включає розробку різних прогностичних варіантів розвитку з метою подальшого вдосконалення системи державної підтримки сільських товаровиробників; надання максимальної економічної самостійності первинним виробничим ланкам сільськогосподарських підприємств; визначення цільових орієнтирів економічних параметрів аграрного сектора економіки, орієнтири і механізми реалізації регіональних програм і орієнтовні показники функціонування господарюючих суб'єктів різних форм господарювання в системі АПК регіонів і країни; намітити обов'язкові і необов'язкові обсяги державних закупівель сільськогосподарської продукції, здійснення дієвих заходів із недопущення монополізму підприємств, що займають переважне становище на аграрному ринку; створення на коопераційній основі в сільських районах сервісні підприємства, які надають виробничі послуги сільським товаровиробникам.

3.2. Впровадження стратегії диверсифікація виробництва підприємства

На жаль, в умовах сучасної гострої конкуренції і внаслідок неякісного маркетингу підприємство може потрапити в ситуацію, коли її діяльність стає безперспективною. Диверсифікацію господарської діяльності – утворення підприємствами виробничої сфери сервісних структур (підрозділів, служб, центрів) можна віднести до виду стратегічних змін, що вимагають адаптації організаційної структури управління підприємством та можуть бути подані як організаційний проект.

Диверсифікація виробництва на аграрному підприємстві 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. Організація промислової переробки в аграрних підприємствах є найефективнішим шляхом подолання товарного дефіциту, зміцнення фінансової стійкості господарств. 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 А» пропонуємо закупити устаткування для пастеризації і розфасовки молока в пакети, виробництва йогурту і кефіру. Загальна вартість даного устаткування з врахуванням доставки і установки складе 1,3 млн. грн (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

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

Статті витрат	Тривалість виконання робіт, днів	Вартість робіт		
		сума, тис. грн	курс НБУ грн/дол.	сума, тис. дол.
Придбання виробничого устаткування	7	1092	26	42
Монтаж і пусконаладжувальні роботи	20	156	26	6
Автомобільний транспорт	25	52	26	2
Разом	x	1300	x	50

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 пусканалагоджувальні 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 2024 р.) складе: 6668 т пастеризованого молока, 1012 т йогурту і 2267 т кефіру (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Прогноз обсягів продаж молочної продукції «Підприємство А», т

Показники	Роки				Всього за 2024-2021 рр.
	2021	2022	2023	2024	
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 прогностного періоду, нами передбачений ріст цін і на види продукції, що виробляється. Ціна на пастеризоване молоко до 2022 р. зросте в межах 26-41%, на йогурт – на 29-60%, кефір – на 67-120% залежно від виду торгівлі (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

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

Найменування продукту	Роки				2022 р. у % до 2019 р.
	2021	2022	2023	2024	
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	64	160,0
Роздрібна	45,0	48,9	52,4	58,1	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. 3.8).

Таблиця 3.8

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

Найменування витрат	Роки				2024 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	2024	
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 (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

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

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

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.

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. 3.10).

Таблиця 3.10

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

Показники	2021	2022	2023	2024	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

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. 3.11).

Таблиця 3.11

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

Показники	Роки				2024 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	2024	
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	х
Відсотки за кредит, тис. грн	0,0	70,7	47,1	23,6	х
Чистий прибуток, тис. грн	3763,9	8371,8	12299,5	14663,5	389,6
Рівень рентабельності, %	11,8	24,6	31,4	32,8	х

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 %.

Також пропонуємо для «Підприємство А» відкриття пасіки, що займається розведенням бджіл, збором і заготівлею меду та продуктів життєдіяльності бджіл, а також їх подальшим збутом. Ступінь успішності проєкту по створенню пасіки оцінюється, як дуже висока, тому що попит на дану сільськогосподарську продукцію достатньо високий, а конкуренція в цьому сегменті ринку невелика. Планується також використовувати для продажу інші продукти, вироблені бджолами, а саме маточне молочко, бджолине обніжжя, віск, мерва, прополіс

Загальна чисельність сімей нараховуватиме 100 бджолосімей. Бджолосім'ї утримуються в багатокорпусних вуликах Ланстрота-Рута. Для пасіки буде відведена земельна ділянка площею 500 м² на якій є вулики з бджолами, там же розташовуються будівлі з необхідним обладнанням та інвентарем. Пасіка працює сезонно. Це пов'язано з особливістю життєдіяльності і продуктивності бджіл, що як наслідок пов'язане з

сезонністю товару. Для створення пасіки необхідно майже 215 тис. грн, які будуть використані для закупівлі інвентарю та бджолиних сімей (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Кошторис витрат використання стартового капіталу для створення пасіки «Підприємство А»

Назва інвентарю	Кількість	Ціна одиниці, грн	Вартість всього, грн
Купівля бджолиних сімей	100	1050,0	105 000,0
Вулик лежак з рамками (Дадан 20-рамк, 2 корпуса 300 мм)	100	1100,0	110 000,0
Димар	1	200,0	200,0
Лицева сітка	2	25,0	50,0
медогонка	1	5900,0	5 900,0
пасічний ніж	2	30,0	60,0
Сито для просіджування меду	1	80,0	80,0
Бочка для зберігання меду	50	105,0	5 250,0
Воскопрес	1	1500,0	1 500,0
Вощина	100	78,0	7 800,0
Електронавощувач	1	120,0	120,0
Годівниця	100	40,0	4 000,0
Пилковловлювач	100	45,0	4 500,0
Ганеманівська решітка	100	25,0	2 500,0
Всього	x	x	246 960,0

Витрати на персонал у чисельності 3 осіб становитимуть у перший рік – 41 тис. грн, другий рік – 55,5 тис. грн (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

**Витрати на персонал для обслуговування пасіки «Підприємство А»
(чисельність працівників – 3 особи)**

Стаття витрат	Вартість 1 робіт, грн	Кількість разів	Сума витрат за 1 рік, грн	Вартість 1 робіт, грн	Кількість разів	Сума витрат за 2 рік, грн
Основна заробітна плата	226,3	305	69006,3	274,3	305	83661,5
Внесення і занесення бджіл із зимівлі	113,8	2	227,5	153,8	2	307,6
Формування сімей виховательок	8,8	80	700,0	11,8	80	946,4
відкачування меду	525,0	1	525,0	709,8	1	709,8
Відбір маточного молочка	18,8	35	656,3	25,4	35	887,3
оплата за ремонтні роботи	430,0	1	430,0	581,4	1	581,4
Всього	1322,5	-	214635,0	1756,4	-	261281,7
на 1-го працівника	-	-	71545,0	-	-	87093,9

Враховуючи сезонність робіт, такий розмір витрат на персонал забезпечує заробітну плату у сезон – до 10 тис. грн в місяць. Найбільш трудомісткими видами робіт та, відповідно, зарплатомісткими є операції пов'язані з формуванням сімей вихователюк та відбір маточного молочка, найбільш фізично важкі види робіт пов'язані з відкачуванням меду, внесення і винесення вуликів із зимівлі. Розрахунок поточних витрат на виробничу програму створення пасіки «Підприємство А» наведений в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

**Розрахунок поточних витрат на виробничу програму створення пасіки
«Підприємство А»**

Стаття витрат	Кількість	Вартість 1 робіт, грн	Сума витрат за 1 рік, грн	Кількість	Вартість 1 робіт, грн	Сума витрат за 2 рік, грн
Амортизаційні відрахування						
виробничі приміщення	5	10000	50000	5	13000	65000
медогонки	14,2	250	3550	14,2	325	4615
тара та виробничий інвентар	13	200	2600	13	260	3380
вулики	8	2400	19200	8	3120	24960
автомобіль	9,8	14000	137200	9,8	18200	178360
Всього	x	x	212550	x	x	276315
Виробничі витрати						
весняна підгодівля цукром	2	2500	5000	2	3150	6300
осіння підгодівля цукром	4	2500	10000	4	3150	12600
Всього	x	x	15000	x	x	18900
Закупівля						
- інвентарю	-	-	2400	-	-	2400
- медикаментів	-	-	220	-	-	286
Всього	-	-	2620	-	-	2686
Витрати на бензин	-	-	10640	-	-	10640
Всього витрати	-	-	240810	-	-	308541
- на 1 вулик	-	-	2408,1	-	-	3085,41

Розрахунки показують, що розмір поточних витрат, зокрема на амортизаційні відрахування у перший рік становитимуть 212,5 тис. грн, другий – 276,3 тис. грн. Витрати на підгодівлю бджіл цукром складають близько 20 тис. грн на рік, закупівля інвентарю та медикаментів на суму – до 3 тис. грн, бензин – близько 11 тис. грн. Враховуючи інфляцію та диспаритет ціна на аграрну та промислову продукцію, поточні витрати на 2 рік будуть більші. Загальна сума витрат на перший рік становитиме 240 тис. грн, другий – 308,5 тис. грн. Тут найбільш затратними статтями є витрати на перевезення вуликів та зберігання.

Виробництво товарної продукції бджолоферми становить 3572,7 кг умовних одиниць, з них виробництво меду – 9 ц (15 % у структурі грошових надходжень). У той час, коли людство прагне до здорового способу життя та вживання екологічно безпечної та корисної продукції, крім виробництва меду як основної продукції, у бджолярстві економічно вигідними є такі продукти як віск, прополіс, маточне молочко (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

**Виробництво товарної продукції та виручка від її реалізації на
бджолофермі з 100 сімей**

Продукція	Обсяг виробництва	Ціна реалізації, грн	Кг у.м.	Виручка від реалізації	
				тис. грн	структура, %
Мед товарний, ц	9	10045	918,0	90405	15,1
Віск, кг	20	200	40,1	4000	0,7
Прополіс, кг	1	400	12,0	400	0,1
Маточне молочко, кг	2	35000	266,6	70000	11,7
Пакети без стільникові, шт.	10	300	84,0	3000	0,5
Пакети стільникові 3-ох рамкові, шт.	50	450	660,0	22500	3,7
Неплідні матки, шт.	200	250	350,0	50000	8,3
Плідні матки, шт.	800	450	1650,0	360000	60,0
Всього			3572,7	600305	100

Виручка від реалізації продукції бджолоферми з 100 сімей «Підприємство А» за перший рік виробництва становитиме 600,3 тис. грн і найбільшу питому вагу валового доходу складає реалізація плідних бджоломаток – 55 %. Ці показники свідчать, що збільшення економічної

ефективності у господарствах можна досягнути за рахунок отримання додаткової кількості маток, шляхом інтенсифікації матковивідної справи. За рахунок реалізації плідних маток, підприємство може отримувати валового доходу до 400 тис. грн на рік.

Досвід більш досвідченіших пасічників показує, що найбільш раціональні пасічницькі ланки розміром від 100-150 бджолиних сімей при чисельності обслуговуючого персоналу від 3 до 5-ми чоловік. Однак, існують дані, які свідчать, що пасіки, котрі налічують по 40-70 бджолосімей і на яких впроваджуються сучасні передові методи і технології інтенсифікації виробництва бджоло-продукції також можуть бути рентабельними та приносити вагомий прибуток.

Оскільки метою виробничої програми є визначення рівня прибутковості запланованого бізнесу та оцінка ефективності основних виробничих фондів і оборотних фондів, то на підставі вже відомих грошових надходжень та виробничих витрат потрібно розрахувати прибуток та рівень рентабельності виробничих витрат. Рентабельність виробництва є одним із основних результативних узагальнюючих показників, що характеризує по перше продуктивність бджолиних сімей, по друге різні витрати на виробництво і якість продукції (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

Економічна ефективність створення пасіки «Підприємство А»

Статті	Сума	
	за 1 рік	за 2 рік
Валове виробництво продукції, кг у.м.	3572,7	3930,0
Собівартість 1 продукції, грн	160,6	104,1
Виробнича собівартість, грн	573624,0	409034,0
Ціна 1 продукції, грн	168,0	193,2
Виручка від реалізації, грн	600305,0	759385,8
Валовий прибуток, грн	26681,0	350351,9
Рівень рентабельності, %	4,7	85,7

З огляду на те, що застосування технології виробництва меду та виведення маток «Підприємство А» супроводжується значним прибутком, рентабельність господарства становитиме 85,7 % у другий рік справи. Вже на початковому етапі діяльність пасіки є ефективною, незважаючи на великі

початкові витрати. Розмір валового прибутку від продукції бджільництва у другий рік становить більше 100 тис. грн.

Звичайно, сучасні динамічні умови бізнес-середовища ставлять перед сучасним підприємством безліч викликів і загроз. Ринкові загрози – події, настання яких може несприятливо вплинути на підприємство. Приклади ринкових загроз: вихід на ринок нових конкурентів, зростання податків, зміна смаків покупців, зниження народжуваності й т.п. (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

SWOT-аналіз бізнес-проекту створення пасіки «Підприємство А»

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
1. Розширити збутову мережу за рахунок придбання торговельного приміщення-складу на оптовому ринку. 2. Представлення на ринку упакованої й відсортованої продукції. 3. Розширити асортимент продукції	1. Наплив дешевої продукції 2. Труднощі в реалізації нестандартної продукції 3. Погані погодні умови (холод, дощ, град), які не дозволяють збирати мед
СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
1. Високий рівень кваліфікації й заповзятливості керівника господарства 2. Можливість торгувати продукцією цілий рік (наявність сховищ)	1. Необхідність налагодження гарантованого збуту. 2. Невпізнанність продукції на ринку. 3. Задовільна якість продукції. 4. Сезонний характер надходження основного потоку коштів

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

відсутність системи гарантованого збуту нестандартної продукції, яка з'являється внаслідок поганих погодних умов.

Висновки до розділу 3

1. З метою зайняття лідируючих позицій в конкурентному середовищі, забезпечення якнайшвидшого розподілу сільськогосподарської продукції «Підприємство А» необхідно вдосконалювати управління маркетинговою діяльністю. Одним із основних елементів системи маркетингу є рекламна діяльність, тому пропонуємо ввести посаду маркетолога та здійснити розробку веб-сайту «Підприємство А». Сума прогнозних капітальних вкладень та експлуатаційних витрат на програму реалізації і просування Web-сайту за рік становить 254 тис. грн, а розраховані показники свідчать про доцільність застосування обраного напрямку реклами на підприємстві. За прогнозними показниками рівень рентабельності реклами становить 54,9 %, отже на кожен вкладений гривню витрат на рекламу, «Підприємство А» отримає 55 коп. прибутку, а сума економічного ефекту становитиме майже 140 тис. грн.

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

3. Пропонуємо розробити та впроваджувати стратегію диверсифікації, що може бути забезпечена як оптимальним поєднанням галузей, так і виробництвом нових видів продукції шляхом організації на підприємстві цехів із переробки частини або всієї товарної сільськогосподарської продукції. Це дозволяє використовувати матеріальні, фінансові і трудові ресурси не для виробництва додаткового об'єму продукції, а направити їх на збереження вже виробленої продукції, реалізовувати її вже в готовому для вживання вигляді без жодних посередників. Для «Підприємство А» 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. Також пропонуємо для «Підприємство А» відкриття пасіки, що займається розведенням бджіл, збором і заготівлею меду та продуктів життєдіяльності бджіл, а також їх подальшим збутом. Ступінь успішності проєкту по створенню пасіки оцінюється, як дуже висока, тому що попит на дану сільськогосподарську продукцію достатньо високий, а конкуренція в цьому сегменті ринку невелика. Виручка від реалізації продукції бджолоферми з 100 сімей «Підприємство А» за перший рік виробництва становитиме 600,3 тис. грн і найбільшу питому вагу валового доходу складає реалізація плідних бджоломаток – 55 %. За рахунок реалізації плідних маток, підприємство може отримувати валового доходу до 400 тис. грн на рік. З огляду на те, що застосування технології виробництва меду та виведення маток «Підприємство А» супроводжується значним прибутком, рентабельність господарства становитиме 85,7 % у другий рік справи. Розмір валового прибутку від продукції бджільництва у другий рік становить більше 100 тис. грн.

ВИСНОВКИ

1. «Підприємство А» є одним з середньостатистичних підприємств району за розмірами землі – 3786 га. Із загальних площ сільськогосподарських угідь Полтавського району, площа «Підприємство А» складає близько 5 %. Динаміка показників свідчить про погіршення економічної ефективності аграрного виробництва, особливо у останньому, 2020 р. Протягом усього періоду, підприємство отримує значні збитки у тваринництві, яка є його основною товарною галуззю. Прибутку у 2020 р. підприємство отримало всього – 18,87 млн. грн, за рахунок галузі рослинництва – 23,3 млн. грн, за рахунок реалізації продукції тваринництва – 4,5 млн. грн збитку. Найвищий рівень рентабельності – 23,2 % спостерігається за останній, 2020 р.

2. Здійснений АВС-аналіз дозволяє виділяти групи товарів, які є для виробничого «Підприємство А» 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 А» на виробництві товарів не означає, що асортиментні групи В і С можна не брати до уваги, адже в сукупності вони також дають виручку.

3. Ціни на аграрну продукцію, що реалізовували у «Підприємство А» зросли більш рівномірно, аніж собівартість продукції. На 40 % за 2016-2020 рр. зросла ціна реалізації пшениці, кукурудзи, ячменю, майже на 60% зросла ціна на м'ясо свиней та молоко, найбільше – на 70,7 % зросла ціна на яловичину. Найбільшу цінову конкурентоспроможність, серед продукції «Підприємство А» за досліджуваний період має кукурудза на зерно – 35,9 %

та соняшник – 29,5 %. Не конкурентоспроможними за ціною є ячмінь, приріст великої рогатої худоби та м'ясо свиней.

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

5. Визначено рівень конкурентоспроможності «Підприємство А» відносно найбільших конкурентів Полтавського району, що так само спеціалізуються на виробництві молока та продають його тим же переробним підприємствам (ДП ДГ «Степне» та СТОВ «СС «Тростянець»)) оцінені основні показники забезпечення конкурентоспроможності підприємства та побудована карта позиціонування, яка показує, що проти СТОВ «СС «Тростянець» підприємство має рівень конкурентоспроможності 43,10 %; проти ДП ДГ «Степне» «Підприємство А» є конкурентоспроможним на рівні 5,39 %.

6. З метою зайняття лідируючих позицій в конкурентному середовищі, забезпечення якнайшвидшого розподілу сільськогосподарської продукції «Підприємство А» необхідно вдосконалювати управління маркетинговою діяльністю. Одним із основних елементів системи маркетингу є рекламна діяльність, тому пропонуємо ввести посаду маркетолога та здійснити розробку веб-сайту «Підприємство А». Сума прогнозних капітальних

вкладень та експлуатаційних витрат на програму реалізації і просування Web-сайту за рік становить 254 тис. грн, а розраховані показники свідчать про доцільність застосування обраного напрямку реклами на підприємстві. За прогнозними показниками рівень рентабельності реклами становить 54,9 %, отже на кожную вкладену гривню витрат на рекламу, «Підприємство А» отримає 55 коп. прибутку, а сума економічного ефекту становитиме майже 140 тис. грн.

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

8. Пропонуємо розробити та впроваджувати стратегію диверсифікації, що може бути забезпечена як оптимальним поєднанням галузей, так і виробництвом нових видів продукції шляхом організації на підприємстві цехів із переробки частини або всієї товарної сільськогосподарської продукції. Це дозволяє використовувати матеріальні, фінансові і трудові ресурси не для виробництва додаткового об'єму продукції, а направити їх на збереження вже виробленої продукції, реалізовувати її вже в готовому для вживання вигляді без жодних посередників. Для «Підприємство А» пропонуємо закупити устаткування для пастеризації і розфасовки молока в пакети, виробництва йогурту і кефіру. Виконані розрахунки свідчать про те, що господарство від реалізації пастеризованого молока, йогурту, кефіру з

року в рік одержуватиме все більше прибутку, а рівень їх рентабельності істотно підвищиться до 32,8 %.

9. Також пропонуємо для «Підприємство А» відкриття пасіки, що займається розведенням бджіл, збором і заготівлею меду та продуктів життєдіяльності бджіл, а також їх подальшим збутом. Ступінь успішності проєкту по створенню пасіки оцінюється, як дуже висока, тому що попит на дану сільськогосподарську продукцію достатньо високий, а конкуренція в цьому сегменті ринку невелика. Виручка від реалізації продукції бджолоферми з 100 сімей «Підприємство А» за перший рік виробництва становитиме 600,3 тис. грн і найбільшу питому вагу валового доходу складає реалізація плідних бджоломаток – 55 %. За рахунок реалізації плідних маток, підприємство може отримувати валового доходу до 400 тис. грн на рік. З огляду на те, що застосування технології виробництва меду та виведення маток «Підприємство А» супроводжується значним прибутком, рентабельність господарства становитиме 85,7 % у другий рік справи. Розмір валового прибутку від продукції бджільництва у другий рік становить більше 100 тис. грн.