

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри,  
д.н.держ.упр., проф.  
\_\_\_\_\_ А.М. Пугач  
«\_\_\_\_\_» грудня 2020 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною  
програмою «Менеджмент» зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО КОНСАЛТИНГУ ДЛЯ  
ФОРМУВАННЯ СТІЙКИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ**

**Здобувач**  
**Науковий керівник,**  
**к.е.н., доцент**

**Гіда М.Д.**  
**Бербенець О.В.**

**Дніпро – 2020**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет** менеджменту і маркетингу

**Кафедра** менеджменту, публічного управління та адміністрування

**Спеціальність** 073 «Менеджмент»

**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»

**Освітній ступінь:** «Магістр»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав.кафедри \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**

**на дипломну роботу студенту**

**ГІДІ МИРОСЛАВУ ДМИТРОВИЧУ**

- 1. Тема роботи** «Впровадження стратегічного консалтингу для формування стійких конкурентних переваг», **керівник роботи** Бербенець Олена Вікторівна, к.е.н., доцент, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_.
- 2. Строк подання студентом роботи** – \_\_\_\_\_ 2020 року.
- 3. Вихідні дані до роботи** річні звіти ПП «М.И.Г» за 2016-2019 роки, виробничо-фінансові плани, бухгалтерська документація, літературні джерела.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).**
  1. Теоретично-організаційні аспекти стратегічного консалтингу та підвищення конкурентоспроможності..
  2. Стан конкурентоспроможності ПП «М.И.Г».
  3. Підвищення конкурентоспроможності на підприємстві.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
  1. Трендовий аналіз чистого прибутку ПП "М.И.Г".
  2. Склад земельних угідь та землезабезпеченість ПП «М.И.Г».
  3. Забезпеченість підприємства основними фондами.
  4. Ефективність використання основних виробничих фондів.
  5. Показники ефективності використання оборотних засобів ПП «М.И.Г».
  6. Динаміка структури і складу товарної продукції ПП «М.И.Г».
  7. Основні економічні показники ПП «М.И.Г».
  8. Матриця SWOT-аналіз ПП «М.И.Г».
  9. Витрати операційної діяльності з проекту.
  10. Бюджет проекту.
  11. Оцінка ефективності проекту.
  12. Якісний аналіз ризиків проекту.
  13. Визначення зони виробничої стійкості.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Жовтень 2019	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Листопад 2019 - Квітень 2020	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень-Серпень 2020	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	Вересень-Жовтень 2020	
5	Написання висновків та пропозицій	Листопад 2020	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Грудень 2020	

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

**Тема:** «Впровадження стратегічного консалтингу для формування стійких конкурентних переваг».

**Дипломна робота:** 89 с., 1 рис., 22 табл., 1 додаток, 76 літературних джерел.

**Об'єкт дослідження** - процес стратегічного консалтингу та підвищення конкурентоспроможності в ПП «М.И.Г».

**Метою роботи** є визначення та вдосконалення системи конкурентних переваг крізь призму стратегічного консалтингу в діяльності приватного підприємства (ПП) «М.И.Г», що розташоване в м. Дніпро, Дніпропетровська область.

**Методи дослідження:** синтез, аналіз, структурний, дослідження динаміки та темпів зростання економічних показників, статистичний збір даних, трендовий аналіз (екстраполяція), кореляційно-регресійний, SWOT-аналіз, проектний аналіз. Обробку даних здійснено з використанням програмного забезпечення Microsoft Excel.

Короткий аналіз досліджень, які проводились в роботі. Досліджено теоретично-методологічні аспекти стратегічного консалтингу та підвищення конкурентоспроможності. Проаналізовано стан виробничо-економічного розвитку підприємства. Розроблені методи з підвищення конкурентоспроможності на підприємстві.

**Наукова новизна отриманих результатів дослідження** полягає в розробленні проекту з вирощування трюфелів та горіху пекан на території Дніпропетровської області.

Результати впроваджені в діяльність приватного підприємства «М.И.Г» м. Дніпро, Дніпропетровської області.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

Стратегічний консалтинг, управління конкурентоспроможністю, стратегічний розвиток підприємства, SWOT-аналіз.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Стратегический консалтинг, управление конкурентоспособностью, стратегическое развитие предприятия, SWOT-анализ.

### KEYWORDS

Strategic consulting, competitiveness management, strategic enterprise development, SWOT analysis.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНСАЛТИНГУ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	9
1.1 Теоретичні засади стратегічного консалтингу.....	9
1.2 Конкурентоспроможність та її вплив на підприємство .....	17
1.3 Особливості формування конкурентоспроможності в агропідприємствах .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Висновки до розділу 1 .....	32
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «М.И.Г» .....	333
2.1 Загально-економічна характеристика підприємства .....	333
2.2. Аналіз стану планування, стратегії та конкурентоспроможності ПП «М.И.Г» .....	40
2.3. Застосування методики SWOT-аналізу для формування стратегії та підвищення рівня конкурентоспроможності в ПП «М.И.Г» .....	48
Висновки до розділу 2 .....	56
РОЗДІЛ 3 ПРОЕКТНИЙ АНАЛІЗ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП "М.И.Г" .....	58
3.1. Обґрунтування запропонованого проекту.....	58
3.2. Проектний аналіз і його інвестиційна ефективність .....	62
3.3. Календарне планування та управління ризиками проекту .....	70
Висновки до розділу 3 .....	77
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	88

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасних умовах вирішення стратегічних питань є однією з найбільш складних проблем, оскільки помилки при виробці та виборі стратегії будуть відігравати вагомий роль на подальшому фінансовому становищі підприємства. Саме тому послуги стратегічного консалтингу користуються неабияким попитом на ринку. Бо саме стратегічний консалтинг визначає мету, засоби та шляхи досягнення цілей.

Тенденції сучасного розвитку економічної ситуації в Україні характеризуються високим динамізмом, активізацією структурних зрушень, загостренням конкурентної боротьби. Набувають ознак комплексності, взаємодоповнюваності та взаємопричинності процеси у зовнішньому середовищі.

Компанії, що представляють малий і середній бізнес, є основою економіки в усьому світі і вносять значний вклад в її розвиток, виконуючи, в тому числі, і соціально-економічну функцію самозайнятості населення.

Проблема ефективного управління малими підприємствами досить актуальна протягом усього етапу їх розвитку. Внутрішній консалтинг доступний далеко не всім з них. Відчуваючи дефіцит власних фінансових ресурсів для розвитку, представники малого бізнесу потребують залучення коштів інвесторів або кредитних ресурсів банків. Але оцінити ступінь ефективності таких ресурсів з урахуванням їх вартості та умов залучення вдається не завжди адекватно. Навіть складання обґрунтованого бізнес-плану для виділення позикових коштів для малого підприємства стає проблемою через відсутність підготовлених фахівців (бухгалтерів, фінансових аналітиків та ін.) В результаті багато перспективні проектів так і залишаються нереалізованими через відсутність фінансування, а деякі - навпаки, через відсутність детального опрацювання і грамотних фінансових розрахунків приносять не прибуток, а збитки.

В результаті потенціал, закладений в організаційно-правовій формі малих підприємств (зокрема - їх мобільність, вміння перепрофілюватися в короткі терміни, провести реструктуризацію) не використовується в належній мірі.

Таким чином, роль консалтингу для представників малого бізнесу в сучасних економічних умовах все частіше стає ключовою, нарівні з впровадженням інноваційних технологій у виробництво, що й пояснює актуальність обраної теми дослідження.

Питанням консалтингу присвячена велика кількість наукових праць. Основний внесок у формування теоретико-методологічних підходів до визначення та важливості консалтингу для розвитку підприємства належить таким ученим як: М. Сільберман, М. Коп, А. Вайс, А. Канато та А. Гінгреко, К. МакКенн, К.М. Крістенсен, Д. Ван і Д. ван Бевер, Т. Давіла, М.Дж. Епштейн та Р. Шелтон, Девід Мейстер. Серед вітчизняних вчених досліджували це питання такі вчені як: Т.П. Кальна-Дубінюк, О.С. Марченко, О. Кленін.

Питання безпосередньо стратегічного консалтингу досліджували наступні вчені: А. Чандлер, К. Ендрюс і І. Ансоффа.

Також важливим аспектом для бізнесу є конкурентні переваги, які допомагають вирішити ряд найважливіших завдань: зміцнення позицій підприємства на ринку, створення перспективи стабільного зростання і безперебійної діяльності, створення труднощів для конкурентів, які виходять на ринок.

Але найважливішою цінністю конкурентних переваг є їх можливість приносити прибуток компанії.

Висвітлення питань пов'язаних з конкурентними переваги були висвітлені у багатьох роботах, зокрема були досліджені наукові праці наступних вчених: М. Портера, А. Блінова, В. Захарова, Р. Фатхутдинова, А. Градова, М. Маракуліна, З. Васільєвої. Серед закордонних авторів це питання висвітлювали: Е. Чемберлін і Дж. Робінсон, Й. Шумпетер і П. Ромер, Б. Хендерсон і О. Вільямсон, Г. Хемел і К. Прахад.

**Об'єктом дослідження** є процес стратегічного консалтингу та підвищення конкурентоспроможності в ПП «М.И.Г».

**Предметом дослідження** є система стратегічного менеджменту в ПП «М.И.Г» розглянута в методичному, організаційному, інформаційному і економічному аспектах.

**Метою дипломної роботи** є визначення та вдосконалення системи конкурентних переваг крізь призму стратегічного консалтингу в діяльності приватного підприємства (ПП) «М.И.Г», що розташоване в м. Дніпро, Дніпропетровська область.

Для досягнення мети дипломної роботи було вирішено наступні завдання:

– вивчено та опрацьовано теоретичні та методологічні аспекти стратегічного консалтингу, а також формування конкурентних переваг в підприємствах, зокрема сільськогосподарського напрямлення;

– досліджено організаційно-економічну характеристику діяльності ПП «М.И.Г» на підставі економічних та статистичних методів досліджень, також досліджено процес формування конкурентних переваг на підприємстві;

– розроблено основні напрями вдосконалення конкурентоспроможності в ПП «М.И.Г» і запропоновано використовувати SWOT-аналіз для розробки ефективних стратегій;

– Розроблено та запропоновано до впровадження проект з вирощування трюфелів та горіху пекан, що дозволить зайняти нішеву позицію на ринку та збільшити диверсифікованість підприємства та підвищити прибутки.

**Методи дослідження.** З метою вирішення поставлених завдань використовувалися загальнонаукові й спеціальні методи: синтез, аналіз, структурний, дослідження динаміки та темпів зростання економічних показників, статистичний збір даних, трендовий аналіз (екстраполяція), кореляційно-регресійний, SWOT-аналіз, проектний аналіз.

**Інформаційною базою** досліджень виступили: дані річних бухгалтерських звітів ПП «М.И.Г» за 2016-2019 рр., дані форми №50 с. г. за 2016-2019 рр., Статут ПП «М.И.Г», Положення про структурні підрозділи ПП «М.И.Г».



**Наукова новизна отриманих результатів дослідження** полягає в розробленні проекту з вирощування трюфелів та горіху пекан на території Дніпропетровської області.

**Результати дослідження.** Висновки та пропозиції, наведені в дипломній роботі магістра можуть бути застосовані в діяльності будь-яких аграрних підприємств, які мають на меті поліпшення стратегічного планування та збільшення прибутків.

**Апробація результатів дослідження** здійснювалась через участь у 2-х наукових конференціях, а саме: Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених та студентів «Молоді науковці-аграрники: традиційні й нові аспекти досліджень» ( 25-28 лютого 2020 р., ДДАЕУ) та у X Міжнародній науково-практичній конференції «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (30-31 жовтня 2019 р., ДДАЕУ). Впровадження результатів конференції відбувалось шляхом публікації тез в збірнику матеріалів конференції.

Дипломна робота складається зі: вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел з 76 найменувань. Обсяг дипломної роботи становить 89 сторінок тексту та включає 22 таблиці, 1 рисунок, 1 додаток.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНСАЛТИНГУ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Теоретичні засади стратегічного консалтингу

Закордонні теоретики й практики мають значні здобутки в аналізі, узагальненні та систематизації досвіду консалтингу як науки та практики управління бізнесом.

Так, М. Сільберман присвячує свої праці «розробленню та використанню діагностичного інструментарію консалтингу» [41].

М. Коп «розробив схему управління консультаційними проектами, сформулював навички професійного консультанта» [42].

А. Вайс обґрунтував «шляхи створення успішної консалтингової практики світового рівня» [43].

А. Канато та А. Гінгреко проаналізували «роль консультантів, консалтингових фірм і консалтингової галузі в цілому в сучасному бізнесі, особливості поведінки та джерела конкурентних переваг консультантів – як учених, так і фахівців-практиків» [44].

К. МакКенна трактує «консалтинг як емпіричне знання: консультанти роблять висновки зі спостережень, а потім переносять їх з однієї організації в іншу. Над консультантами, зазначає він, часто жартують, говорять, що вони продають те, що вже знає фірма» [45].

К.М. Крістенсен, Д. Ван і Д. ван Бевер визначили «основні зі збоїв, що можуть вплинути на консалтингову індустрію, аналогічно зриви, які вони допомагають своїм клієнтам подолати» [46].

Світова теорія і практика консалтингу накопичили також аналіз значної кількості фактів щодо інновацій у цій сфері. «Т. Давіла, М.Дж. Епштейн та Р.

Шелтон на прикладі відомих в усьому світі компаній HP, Microsoft та Toyota узагальнили роль новаторського консалтингу, який спрямований на управління інноваційними процесами, підвищення ефективності інвестицій в інновації, створення передумов для так званих «дохідних» інновацій» [47].

Широко відомою в усьому світі є книга Девіда Мейстера «Управління фірмою професійного обслуговування» [48]. Автор – професор Гарвардської школи бізнесу та консультант із професійних послуг. Книга являє собою збірку статей різної тематики, поєднує питання теорії консалтингу та її практичного втілення в роботі консультантів.

В Україні загальну теорію консалтингу та консалтингової науки (консалтології) розвиває Т.П. Кальна-Дубінюк. «Вона характеризує загальну теорію консалтингу як «узагальнювальну цілеспрямовану систему засобів і методів, що забезпечують дослідження й розробку науково обґрунтованих оптимальних рекомендацій щодо управління об'єктами (суб'єктами) та/або процесами та їх функціонування». На її думку, загальна теорія консалтингу спирається на загальну теорію пізнання як на базову. Її можна уявити у вигляді інтегрованої наукової системи ієрархічного типу, у яку на правах підсистем входять: загальна теорія систем; загальна теорія управління; загальна теорія консалтингу; загальна теорія прийняття рішень; загальна теорія реалізації рішень.

Вивчення теорії консалтингу з її інформаційними, реляційними та структурними аспектами дає можливість зрозуміти сутність консалтингової науки – консалтології. Остання базується на двох науках: філософії, яка дає їй підґрунтя для методів і прийомів пізнання, якісного бачення систем, та математиці, що забезпечує кількісний аналіз консалтингових методів і засобів.

Велику роль у розвитку теорії консалтингу відіграють логіка, теорія множин, теорія відношень, теорія графів та інші розділи дискретної математики, кібернетика тощо» [49].

О.С. Марченко розкриває «зміст консалтингу як складової нематеріальної економіки, аналізує професійний і підприємницький вектори діяльності консультантів» [50-51]. «Метою консалтингу, на думку авторки, є вдосконалення

управління фірмою, підвищення ефективності діяльності та збільшення продуктивності праці кожного працівника. Особливу увагу авторка приділяє бізнес-консалтингу як сукупності ділових послуг та підприємницькій діяльності, економічним засадам консалтингової діяльності, менеджменту і маркетингу консалтингових послуг, організації процесу консультування» [52].

О. Кленін вважає «консалтинг управлінською діяльністю щодо надання професійних послуг у вигляді нових знань, професійних навичок, які мають рекомендований характер. Стратегічний консалтинг автор пропонує визначати як професійну діяльність у системі стратегічного управління підприємством з упровадження досягнень науки і техніки з метою поліпшення показників результативності, підвищення рівня конкурентоспроможності та інноваційного розвитку» [53,54].

Поштовхом до виникнення стратегічного консалтингу став розвиток стратегічного менеджменту в 1960-ті рр , коли були опубліковані основні праці його засновників: трактат А. Чандлера «Стратегія і структура» (1962), колективний підручник Гарвардської школи бізнесу «Політика бізнесу» (1965), автором аналітичного тексту до якого був К. Ендрюс, і книга І. Ансоффа «Корпоративна стратегія» (1965). Дослідники обґрунтували необхідність переходу від оперативного, поточного управління до стратегічного.

Під стратегуванням на практиці почали розуміти набір управлінських рішень і дій із формування та реалізації стратегії насамперед бізнес-організації. Стратегування здійснювалося вищим керівництвом фірми, яке намагалося визначити, що потрібно робити в даний час заради досягнення в майбутньому певних цілей і певного стану (позиції на ринку, рівня рентабельності, організаційної структури і культури тощо).

«Центральною категорією стратегічного менеджменту і, відповідно, консалтингу є «стратегія» (з грец. strategos – «мистецтво полководця/ генерала»). Термін запозичений із військового лексикону. Наприкінці 1950-х рр. фірми більшості розвинених країн опинилися в умовах, наближених до воєнних: стрімко зростала інтенсивність конкуренції, задля виживання потрібно було долучати всі

можливі способи та прийоми впливу на конкурентів, фактично воювати на ринках» [55].

Існують також визначення консалтингу як:

- «особливої форми менеджменту, яка пов'язана з наданням професійних порад і практичної допомоги керівникам і працівникам організацій із метою підвищення конкурентоспроможності організації;
- комерційного мистецтва - сукупності знань, прийомів і методів, що дозволяють учаснику ринку вести свої справи ефективно;
- способу мислення, який передбачає оброблення значної кількості інформації, аналіз фактів та аргументів, напрацювання якомога більшого набору альтернативних варіантів рішень з урахуванням багатьох фактів і в умовах невизначеності й дефіциту часу;
- процесу одночасного навчання як клієнта, так і самого консультанта, що має особливе значення для молодих фахівців, які щойно здобули вищу освіту» [56].

Хоча можна зустріти й таке твердження: «Бізнес-консалтинг не є наукою. Також консалтинг не є мистецтвом. При всьому цьому робота бізнес-консультанта потребує теоретичної підготовки та вміння творчо підходити до вирішення проблем клієнтів. Це схоже на будівництво мосту: ви повинні знати спротив матеріалу та інші технічні дисципліни, але в жодному підручнику з фізики або математики ви не знайдете готового креслення. Створити його - ваше завдання» [57].

Ch. McKenna, скажімо, трактує «консалтинг як емпіричне знання: консультанти роблять висновки зі спостережень, а потім дублюють їх з однієї організації в іншу. Над консультантами, зазначає він, часто жартують, говорять, що вони продають те, що вже знає фірма» [58].

За значенням та впливом консалтингової послуги на результати діяльності суб'єкта господарювання слід розрізняти стратегічний та оперативний консалтинг.

«До стратегічних консалтингових послуг належить:

1. Розроблення корпоративної стратегії - бачення, місії, власне стратегій і цілей для фірми (підприємства) та її окремих бізнес-одиниць; стратегічних планів та дорожніх карт їх реалізації;
2. Трансформації бізнес-моделі і стратегій організації під впливом змін у внутрішньому середовищі (наприклад, операційних або структурних елементів) і зовнішньому середовищі організації (технологічних інновацій);
3. Консалтингові послуги для уряду, політичних та громадських організацій з економічної політики, насамперед фіскальної та грошово-кредитної політики, політики зайнятості та доходів тощо;
4. Надання фінансових та інших консультацій зі злиття і поглинання до укладення угоди та після - на етапі інтеграції суб'єктів господарювання, у тому числі щодо доцільності створення стратегічних альянсів, асоціацій, спільних підприємств;
5. Створення організаційної стратегії, спрямованої на реалізацію корпоративної стратегії;
6. Розроблення функціональних стратегій розвитку маркетингу, людських ресурсів, виробництва тощо;
7. Розроблення цифрових стратегій, які останнім часом вийшли на перші позиції в консультуванні бізнесу: стратегій для цифрових операцій, корпоративної ІТ-стратегії або онлайн-стратегії, використання хмарних технологій, управління додатками» [59].

Стратегічний консалтинг має певні особливості:

По-перше, не зважаючи на те, що у світовій практиці прийнято розрізняти стратегічний та управлінський консалтинг, бізнес-організації сприймають послуги зі стратегічного консультування як складову або навіть синонім управлінського консультування.

«Основними «споживачами» таких послуг є топ-менеджери компаній, які обирають напрями розвитку своєї компанії, ухвалюють доленосні управлінські рішення і несуть відповідальність за їх наслідки.

Очікування управлінців стосуються комплексного рішення певної сукупності проблем: вибору бізнес-моделі з обґрунтуванням її переваг і недоліків порівняно з основними конкурентами; одержання аналітичних висновків щодо ринкової ситуації та її динаміки; розроблення стратегії, способів її досягнення та оцінки ефективності; моделювання різних варіантів ведення бізнесу та ін. Не випадково практики консалтингу підкреслюють, що консультант зі стратегії має виграти консультаційний контракт у конкурентній боротьбі з іншими консультантами» [60].

У стратегічному консалтингу, як і в управлінському, доцільно розрізняти проектний і процесний підходи. У першому випадку консультант готує для свого клієнта системне рішення на основі власного досвіду розв'язання аналогічних проблем (проектів). За процесного підходу консультант супроводжує управлінську діяльність клієнта, допомагаючи йому самостійно розв'язати проблему: усвідомити причини виникнення проблеми, знайти шляхи шляхів її розв'язання проблеми, не пропонуючи готового рішення. Це своєрідний тренінг: консультанти зі стратегічного управління передають керівникам фірм свої знання бізнесу та культури його ведення, досвід бізнес-моделей, упроваджених ними в інших фірмах.

Важливо також, аби консультації зі стратегій розвитку були індивідуальними, орієнтованими на конкретну фірму і конкретного керівника з індивідуальним мисленням. Один і той же консалтинговий продукт навряд чи буде корисним в іншій фірмі з іншою моделлю управління та за інших умов ведення бізнесу, навіть в одній і тій же галузі. Обидва варіанти консалтингу можуть бути ефективними, однак в умовах складних управлінських завдань, у кризових і непередбачуваних ситуаціях процесний підхід є більш придатним.

По-друге, стратегічний консалтинг за своїм змістом практично завжди є економічним. Споживач такої консалтингової послуги бажає зрозуміти методику оцінки активів (особливо в разі банкрутства, купівлі-продажу, злиття-поглинання фірм чи бізнесу), розрахунку собівартості, доходів (прибутків) або збитків, визначення перспектив бізнесу, шляхів оптимізації оподаткування тощо.

Особливого значення стратегічний економічний консалтинг набуває в умовах економічних криз і необхідності запровадження заходів антикризового управління; посилення конкуренції в галузі, на національних і міжнародних ринках та упередження втрати бізнесом конкурентоспроможності; стратегічного розбалансування діяльності фірми та необхідності стратегічних розворотів її діяльності, реінжинірингу. І навіть коли питання, з яких консультує фахівець, видаються політичними, юридичними чи навіть технологічними, майже завжди знаходяться економічні причини чи фактори розвитку подій.

«У методологічному плані, на думку N. J. Saam, економічний консалтинг базується на знанні інституціональної економіки, економіки трансакцій, теорії агентств і теорії прав власності» [61].

Можна сказати й так: консалтинг є одним із найважливіших інститутів ринкової економіки, функцією якого є зменшення асиметрії інформації і, як наслідок, - скорочення трансакційних витрат та ухвалення оптимального управлінського рішення.

По-третє, стратегічний консалтинг в умовах сучасної креативної, цифрової економіки повинен бути інноваційним. Зарубіжні дослідники [62] на прикладі відомих в усьому світі компаній HP, Microsoft і Toyota узагальнили роль новаторського консалтингу, який спрямований на управління інноваційними процесами, підвищення ефективності інвестицій в інновації, створення передумов для так званих «дохідних» інновацій. «Завданням стратегічного консалтингу при цьому є виявлення «інноваційних осередків» - підрозділів корпорацій і провідних університетів, своєрідних «військових плацдармів» (стратегічних господарських одиниць), які створюють і реалізують нові маркетингові проекти, впроваджують руйнівні (радикальні) технології та ідеї, аби збільшити обсяг нового продукту» [63].

По-четверте, стратегічний консалтинг має бути юридичним. Сучасна система управління бізнесом потребує дій, які базуються на знанні та дотриманні



управителями норм права, регламентуються чинним законодавством, а в середині організації - посадовими інструкціями з чітким визначенням та оптимальним розподілом юридичних прав та обов'язків менеджерів. Відповідно орієнтуватися на знання права, популяризацію норм права, виховання у своїх клієнтів поваги до права та дотримання законодавства має і весь цикл консультування.

Тим більше, що зараз зростає попит на консалтингові послуги юридичної природи, наприклад, розроблення спеціальних правових стратегій суб'єктів господарювання (фірм) - з визначенням причин та часу можливого виникнення підприємницьких ризиків, їх можливих правових наслідків для фірми, а також правових механізмів захисту бізнесу. Усі ці напрями діяльності потребують високої кваліфікації виконавців, тому можуть передаватися за договором аутсорсингу юридичним фірмам. Однак у багатьох випадках (особливо зважаючи на ризик витоку комерційної інформації) менеджери бізнес організацій намагаються використовувати юридичні інструменти управління самостійно. Тоді, як свідчить закордонна практика, на допомогу бізнес організаціям приходять бізнес-консультанти, які розуміються одночасно і на праві, і на менеджменті.

По-п'яте, послуги зі стратегічного консалтингу стають затребуваними не тільки приватним бізнесом, а й державними підприємствами, організаціями й установами. «Державний консалтинг останнім часом нерідко пов'язують з ризик менеджментом, особливо якщо йдеться про макроекономічні та міжнародні економічні або політичні відносини, що своїми ризиками загрожують діяльності великого бізнесу та урядів. Клієнтами консалтингових фірм тоді будуть урядові установи, бізнес-структури, благодійницькі організації, неурядові організації та окремі політики й управлінці» [64].

Отже, розвиток консалтингу та консалтингової індустрії в сучасних умовах перетворюється на один із головних інтелектуальних ресурсів соціально-економічного розвитку. Створення, подальше передавання та практичне впровадження нових економічних, управлінських, юридичних та інших знань стає запорукою конкурентоспроможності бізнесу, розроблення і втілення ефективних стратегій господарювання на всіх його рівнях.

## 1.2 Конкурентоспроможність та її вплив на підприємство

В сучасних економічних умовах проблема підвищення конкурентоспроможності є актуальною для підприємств усіх галузей світового господарства. На сьогоднішній день для досягнення ефективних результатів своєї роботи підприємствам необхідно пристосовуватися до постійно змінюваних умов, які, в свою чергу, вимагають розробки інноваційних концепцій розвитку підприємства і підвищення його конкурентоспроможності. Для розробки даних концепцій необхідно ретельне вивчення економічної категорії конкурентоспроможності, її особливостей і ознак. Відсутність необхідних теоретичних і практичних знань складного механізму забезпечення конкурентоспроможності товарів і послуг часто призводить до серйозних прорахунків при встановленні цін, що може призвести в ряді випадків до істотних збитків, а іноді й до банкрутства підприємств.

Визначаючи поняття конкурентоспроможності підприємства, перш за все потрібно почати з визначення та суті конкуренції. Само собою зрозуміло, що конкурентоспроможність підприємства повинна формуватися в залежності від досягнення і цілей, визначених поняттям конкуренції. В рамках даної роботи конкуренція визначається як суперництво між господарюючими одиницями, які мають інтерес у досягненні однакової мети за умови обмеженості ресурсів. Якщо цю мету позначити з боку ринкової економіки, то ринкова конкуренція - це змагання господарюючих суб'єктів за отримання прибутків.

«Види конкуренції:

Внутрішньогалузева конкуренція -це боротьба між підприємствами, що діють в одній галузі господарства, за більш вигідні умови випуску і збуту продукції, що обумовлено, відмінностями якості виробничого обладнання підприємств, рівнем кваліфікації персоналу та технічної оснащеності. Всі ці чинники обумовлюють відмінність собівартості продукції, що випускається, а,

отже, і прибутку компаній. Але незважаючи на дані відмінності, внутрішньогалузева конкуренція призводить до зрівнювання цін на ринку.

Наступним видом конкурентної боротьби між підприємствами, що функціонують в різних галузях економіки є міжгалузева конкуренція, основу якої становить прагнення виробників до отримання більшого прибутку, а також пошуку найбільш вигідної сфери застосування капіталу. Відзначимо, що в економічній теорії рівень конкуренції на тому чи іншому ринку оцінюється за семи ознаками:

- кількість фірм-виробників;
- диференціація товарів;
- рівень концентрації (тобто питома вага кожної фірми у виробництві і реалізації даного товару);
- спосіб формування ціни товару;
- можливості для появи нової фірми на даному ринку;
- степінь інформованості покупців і продавців про ціни і якості товарів;
- вимушеність покупки» [15].

На ринку чистої конкуренції існує велика кількість продавців і покупців будь-якої подібної продукції. Ні покупець, ні продавець особисто не впливають на рівень поточних ринкових цін продукції. Продавець не в змозі встановити ціну, що перевищує ринкову, оскільки споживач при цьому може вільно придбати товари за ринковою ціною у конкурентів.

Вільна конкуренція, яка ведеться за допомогою «збивання» цін, змушує всіх виробників слідувати єдиними правилами поведінки. У них відображаються ті вимоги суспільно-нормального господарювання, які відображають об'єктивні економічні закони. Ринкове співробітництво призводить до успіху в тому випадку, коли виробник дбає про збереження виробництва, розширює його, а також модернізує технічні та організаційні характеристики виробництва. Також виробник повинен використовувати найбільш ефективні економічні методи боротьби з конкурентами, тобто:

- знижувати ціну на свої товари за допомогою підвищення продуктивності праці і зменшення витрат виробництва;

- підвищувати якість товарів, розширювати асортимент;
- покращувати сервісне обслуговування покупців.

З цього випливає, що отримання прибутку в умовах ринкової економіки, опосередковується ефективним використанням економічних ресурсів або співвідношенням отриманого результату або витрат, здійснених для його досягнення.

Отже, суть ринкової конкуренції полягає в боротьбі за отримання максимального прибутку шляхом максимально ефективного використання економічних ресурсів. «Ефективність використання економічних ресурсів підприємством визначається щодо досягнутого суспільним виробництвом рівня розвитку продуктивних сил, виробничих та інших відносин, а також щодо ефективності використання ресурсів конкурентами» [71].

Таким чином, конкурентоспроможність – це комплексна характеристика, яка може виражатися через групові, інтегральні, узагальнені показники. Метою оцінки конкурентоспроможності підприємства є визначення положення підприємства на галузевому, регіональному або міжнародному ринках. Конкурентоспроможність підприємства- це його здатність успішно конкурувати на ринку і отримувати щодо конкурентів економічні вигоди.

«Е. Чемберлін і Дж. Робінсон у своїх працях стверджували, що конкурентоспроможність це не тільки здатність боротися з конкурентами, а й обходити протистояння з ними за допомогою розвитку нових ринків диференційованої продукції.

Й. Шумпетер і П. Ромер вважали, що конкурентоспроможність підприємства можна визначити як здатність до створення нових технології, нових ринків і ідей.

Б. Хендерсон і О. Вільямсон в своїх роботах в якості базової основи конкурентоспроможності відзначали низькі витрати на виробництво продукції, одержувані через застосування найбільш ефективної методики виробництва при аналогічних з конкурентами цінами. Г. Хемел і К. Прахад як конкурентоспроможність вказували можливість передбачення ситуації на ринку в майбутньому, ґрунтуючись на досвіді, навичках і інтелектуальному лідерстві» [16].

Існує велика кількість точок зору авторів на поняття конкурентоздатності, основні із них представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

## Порівняльна характеристика поглядів на конкурентоспроможність

Автори	Конкурентоспроможність фірми визначається конкурентоспроможністю товару	Порівняння товарів між собою	Можливість протистояти іншим товарам на ринку	Конкурентоспроможність товару визначається покупцем	Розгляд конкурентоспроможності з позиції виробників та покупців
М. Портер	+		+	+	
А. Блінов, В. Захаров		+			
Р. Фатхутдинов	+		+		+
А. Градов		+			
М. Маракулін		+			
З. Васільєва	+	+			

Аналізуючи розглянуті точки зору можна прийти до висновку, що конкурентоспроможність це комплекс набору різного роду характеристик, що володіють конкурентними перевагами при порівнянні їх між собою. У тому числі конкурентоспроможність фірми визначається тим товаром, яким вона володіє, а конкурентоспроможність товару оцінюється споживачем. Але, слід зазначити, що поняття конкурентоспроможності може змінюватися в залежності від рівня конкурентних відносин.

Конкурентоздатність підприємства є досить поширеним поняттям, якщо його порівнювати з поняттям «конкурентоспроможності товару». «Конкурентоспроможність підприємства – сукупна числова характеристика, з її допомогою оцінюються досягнуті підприємством підсумкові результати її діяльності протягом конкретного періоду. Свого роду це система елементів,

призначених для вираження числової оцінки конкретного виду потенціалу. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства залежить від придбаних ним деяких переваг, при порівнянні їх з основними, діючими конкурентами, а значить: економічних, інвестиційних, іміджевих, фінансових та ін.» [72].

Безсумнівно, формулюючи поняття конкурентоспроможності організації та конкурентоспроможності продукції, виходить, що той чи інший підхід, досконалий як на оперативному, так і на тактичному рівні управління, забезпечує прийняття управлінських рішень, які локалізують несприятливу ситуацію і мінімізують втрати, які можуть бути. «Іншими словами, стратегічна конкурентоспроможність очевидна, якщо є у організації конкурентні переваги, які розглядаються як на тривалу перспективу, одна з яких-це альтернативний набір стратегій конкурентоспроможності організації» [75].

«Передбачаються три рівні забезпечення конкурентоспроможності організації: оперативний, тактичний і стратегічний» [76].

1. Оперативний це забезпечення конкурентоспроможності продукції.
2. Тактичний - відмінною рисою є комплексний показник стану підприємства.
3. Стратегічний - характеризує формування інвестиційної привабливості підприємства. Головною умовою є зростання вартості підприємства.

Труднощі щодо повної відсутності доступу до інформації про діяльність суперників, часто показує керівництву підприємства неточну думку про перевагу підприємства над його конкурентами, а це може привести до ослаблення зусиль, які повинні забезпечувати рівень конкурентної переваги своєї фірми.

Існують різні фактори, що впливають на рівень конкурентної боротьби підприємства. Важливе місце займають фактори зовнішнього середовища компанії, так як вони визначають рівень ставлення споживачів до самого підприємства, а також продукції і послуг, що надаються їм. Друга група факторів має найбільший вплив на внутрішнє середовище компанії, дозволяючи через них керувати конкурентоспроможністю підприємницької структури в цілому. «Внутрішні чинники - це фактори, що регулюють вплив на діяльність

підприємства, яка, в свою чергу, може на них також впливати. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства умовно можна розділити на три групи» [74]:

- техніко-економічні;
- комерційні;
- нормативно-правові.

Техніко-економічні чинники: якість, продажна ціна; витрати на використання, споживання продукції або послуги. Багато в чому це залежить від продуктивності, витрат виробництва та ін.

«Комерційні фактори формують критерії реалізації товарів на даному ринку і включають в себе:

- 1) кон'юнктуру ринку;
- 2) наданий сервіс;
- 3) рекламу;
- 4) імідж фірми.

Нормативно-правові чинники визначають необхідність екологічної, технічної або іншої безпеки застосування товару на конкретному ринку, але також патентно-правові вимоги» [74].

Створення певних цінностей для своїх покупців досягається підприємством виходячи з того, як воно організовує і виконує окремі види діяльності. Кінцева цінність, створена підприємством, залежить від того, скільки споживачів готові заплатити за товари або послуги, які пропонує підприємство. «Загальні принципи, які дають конкурентні переваги виробникам:

- 1.Ціленаправленість усіх і кожного працівника на дію.
- 2.Доведення дій до кінця.
- 3.Налажений зворотний зв'язок між підприємством та його клієнтами, що спрощує близькість підприємства до клієнта.
- 4.Створення невимушеної і творчої атмосфери на підприємстві.
- 5.Забезпечення зростання продуктивності завдяки бажанню працювати і ефективному використанню здібностей персоналу.

7. Простота організації, мінімум рівнів управління і службового персоналу.

8. Вміння делегувати» [73].

Взаємозалежне вирішення цих проблем і використання вище наведених принципів забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У сучасній економічній літературі існує безліч поглядів на те, що відносити до факторів, що визначають конкурентоспроможність фірми. Наприклад, І. Малова вважає «конкурентоспроможність товару або послуги вирішальним фактором виникнення конкурентної переваги на ринку. Вона забезпечується на всіх етапах життєвого циклу товару або послуги і для вирішення питання про управління нею виявляються такі інструменти як вартість і якість. Вартісну характеристику можна регулювати трьома способами:

- зниження витрат за рахунок ресурсозбереження;
- підвищення витрат, якщо необхідно поліпшити якість товару або послуги;
- регулювання величини витрат в системі управління якістю» [65].

Іншої думки дотримується М. Казаков, оскільки вважає, що «основним фактором, що визначає конкурентоспроможність фірми є людський капітал, під яким розуміється сукупність працівників, об'єднаних організаційною структурою, спільністю засобів виробництва, технологій, продуктів, цілей діяльності та інтересів. Людський ресурс виділяється серед інших факторів виробництва, так як він росте в значущості для компанії, в той час як вартість обладнання знижується. Доктрина розвитку людського капіталу організації почала розвиватися в кінці 1920-х рр. в США. Вона заснована на відношенні до працівників не як до споживаних ресурсів, а як до елементу капіталу підприємства, які вимагає поліпшення його якісних характеристик, структури та діяльності. Для цього необхідно:

- створення гармонійної системи ротації кадрів;
- облік важливості людського капіталу;
- формування корпоративної культури та мислення» [66].



«Схожої позиції дотримується А. Рибкін, бо автор ключовим фактором конкурентоспроможності фірми визначає навчання персоналу відповідно до чітких уявлень про сутність бізнесу» [67].

Ще більш поглиблюється в аналіз людських ресурсів як ключового фактору конкурентоспроможності С. Баранчєєв. Автор говорить про таке явище як «якість ротації менеджерів як фактор конкурентоспроможності. Під ротацією розуміється оновлення складу організації як шляхом набору нових працівників і позбавлення від старих, так і шляхом переміщення працівників усередині фірми. Причому з усіх категорій співробітників керованої ротації найбільш потребує керівний склад організації. Відсутність ротації персоналу веде до бюрократії та олігархії (консервації персонального складу), що робить фірму не здатної до змін і відкликання на сигнали ринку» [68].

Ю. Антипов і А. Балашов визначають «інноваційну діяльність як ключовий фактор конкурентоспроможності фірми. Її характеризують такі принципи:

- у центрі уваги потреби покупців;
- на задоволення цих потреб спрямована робота всіх підрозділів;
- високі показники прибутку можливі тільки в разі задоволення бажань клієнтів найкращим чином» [69].

Г. Хотинська та Д. Беліков зазначають, що «фактори, що надають домінуючий вплив на конкурентоспроможність знаходяться на стику маркетингової і фінансової політики фірми. До них відносяться:

- лідерство у витратах, оптимальне співвідношення «доходи-видатки-прибуток» і ефективність;
- фінансова стійкість в довгостроковому періоді;
- ринкова капіталізація;
- інтелектуальний капітал та його фінансова інтерпретація;
- бренд-активи» [70].

Аналіз факторів конкурентоспроможності дозволяє зробити висновок:

1. В більшій мірі мають значення ті чинники, які формують конкурентний потенціал і інтелектуальний капітал фірми, оскільки це довготривалі конкурентні переваги при ефективній реалізації;

2. Більшою мірою робиться наголос на співробітниках фірми, які перестали бути ресурсом, а стали капіталом фірми, її нематеріальним активом;

3. Якість і вартість товарів та послуг - це результат використання факторів конкурентоспроможності з категорії потенціалу та інтелектуального капіталу.

Отже, управління конкурентоспроможністю забезпечує сукупність заходів з методичного поліпшення виробів, безперервного пошуку нових каналів збуту, вдосконалення сервісу, пошуку нових груп покупців, реклами. Успіх підприємства в конкурентній боротьбі за споживчий попит вимагає від підприємства розвитку його відмінних здібностей, які дозволять йому перемогти конкурентів. Але для цього потрібно ефективне стратегічне планування, що полягає в створенні комплексної системи управління конкурентними перевагами фірми, а також повинна ґрунтуватися на їх утримання та розвитку.

### **1.3 Особливості формування конкурентоспроможності в агропідприємствах**

В умовах ринкової економіки, активізації глобалізаційних процесів, посилення міжнародної конкуренції, що виступають головними ендогенними та екзогенними детермінантами розвитку економічного простору України, особливої актуальності набувають питання, пов'язані з розвитком і підтримкою конкуренції, критеріями формування та визначення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

В наукових публікаціях є три основні підходи щодо сутності конкуренції: поведінковий, який розглядає конкуренцію як зіткнення, боротьбу, змагання суб'єктів господарювання; структурний, що передбачає аналіз структури ринку і конкурентного середовища; функціональний, котрий акцентує увагу на ролі конкуренції в економічному просторі.

За дотриманням і реалізацією прав власності виділяють оптимально-добросовісну та оптимально-недобросовісну конкуренцію [17]. Головною відмінністю тут виступає використання загальновизнаних на ринку норм і правил поведінки в порівнянні з незаконними методами та засобами.

«Залежно від ступеня доступності одного із конкурентів до інформації конкуренція підрозділяється на симетричну й асиметричну. Для першого виду конкуренції характерними є доступність інформації для всіх учасників ринку, а також існування балансу сил між конкурентами за відсутності домінування з боку якого-небудь учасника процесу. Асиметрична конкуренція має протилежні риси, які виражаються в обмеженому доступі до інформації та домінуванні одного з учасників ринку» [17].

Основою конкуренції вважається конкурентоспроможність економічних суб'єктів [9]. Конкурентоспроможність підприємства є узагальнюючим показником конкурентних переваг підприємства, його потенціальних можливостей та сукупність властивостей, що дозволяють оперативно реагувати та пристосовуватися до змін зовнішнього середовища.

Під конкурентоспроможністю взагалі розуміється здатність (можливість) отримання переваг над аналогічними за асортиментом виготовлення продукції і послуг товаровиробниками на ринку за рахунок специфічних особливостей відтворення та управління [26].

Конкурентоспроможність слід розглядати через зіставлення варіантів економічної ефективності між окремими товаровиробниками певного виду продукції та згідно з технологічним ланцюгом порівняно з іншими сільськогосподарськими культурами для визначення пріоритетності залежно від показників кон'юнктури ринку.

Конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства характеризує здатність підприємства витримувати силу конкуренції у конкурентній боротьбі з іншими суб'єктами господарювання [18]. Сумарний і конкретний зміст конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств проявляється у виконанні ними специфічних функцій. За своєю сутністю ці

функції можуть мати стратегічний, ринковий, ресурсотворюючий, соціальний, інноваційний та сегментний характер.

Загальний методичний підхід щодо критеріїв формування та визначення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств має передбачати поетапно: вибір і розрахунки основних економічних показників (параметрів) і аналіз конкурентних сил, що діють в галузі; виявлення чинників рушійних сил, що викликають зміни в структурі галузі; визначення підприємств галузі, що мають найслабші та найсильніші конкурентні позиції; прогнозування ймовірних кроків стратегічних конкурентів; обґрунтування ключових факторів успіху підприємства; прийняття стратегічного рішення по привабливості того чи іншого підприємства галузі.

Критерії формування та визначення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств мають ґрунтуватися на врахуванні як часткових показників конкурентних переваг (якість продукції, асортимент, культура обслуговування, доступність), так і результатів експертних оцінок [19].

В цьому плані доцільним є використання індексу Харфіндела-Хіршмана для визначення монопольного стану окремих критеріїв формування та визначення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Зокрема, оцінку оптимального рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств доцільно здійснювати на практиці за допомогою часткових критеріїв ефективності: критерію оцінки сегментації ринку; оцінки процесу реалізації продукції; коефіцієнту співвідношення заборгованості; оцінки рівня прибутковості; критерію собівартості та рівня заробітної плати працівників.

Цільова одиниця максимізації прибутку сільськогосподарського виробництва включає обмеження ряду факторів: по ціні реалізації; по розміру собівартості; по прибутку; по міжрегіональній реалізації; по балансу обсягів фактичного споживання та споживання по рекомендованій потребі; по балансу обсягів реалізації та виробництва; по невід'ємності певних змінних.

Рівень конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств у кожний конкретний момент часу визначається впливом низки факторів, різних за природою, характером і ступеню дії, що зумовлює необхідність їх детального дослідження. На основі аналізу й систематизації різних наукових підходів фактори конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств доцільно класифікувати за середовищем функціонування; впливом на них сільськогосподарських підприємств; ступенем залежності; часом дії; рівнем управлінських рішень; спрямованістю дії; за їх роллю у забезпеченні конкурентних переваг; рівнем взаємозумовленості; за своїм характером та ступенем впливу на конкурентоспроможність.

Існує широкий набір методів оцінки конкурентоспроможності підприємств [28], які доцільно сегментувати за наступними ознаками: за напрямком формування інформаційної бази, за способом відображення кінцевих результатів, за способом оцінки, за можливістю розроблення управлінських рішень.

«На макрорівні важливими чинниками конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств виступають рівень інституційно-правового забезпечення функціонування суб'єктів, дієвість механізму державного регулювання та стан кон'юнктури світового продовольчого та енергетичного ринків [18].»

«З метою вдосконалення практичного інструментарію застосування економічних методів сільськогосподарськими підприємствами задля підвищення їх конкурентоспроможності доцільно використовувати уніфікований дієвий методичний підхід до визначення перспектив та напрямів розвитку за набором показників, що формують їх конкурентоспроможність. В основу запропонованого підходу слід закласти принцип оптимізації, необхідною умовою використання якого є гнучкість й альтернативність економічних інструментів управління господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств» [37].

«Сутність підходу полягає в знаходженні оптимальних рішень бізнес-планування в сільськогосподарських підприємствах для підвищення рівня їх конкурентоспроможності. Тому, в якості результативного критерію можна використовувати інтегральний показник конкурентоспроможності» [37]. Множина значень прояву внутрішніх чинників сільськогосподарських підприємств та відповідних їм (максимальних значень за певний період або нормативних значень показника) буде виступати в якості критеріїв.

Проектування загального підходу щодо особливостей галузевої конкуренції на конкретні сільськогосподарські підприємства дозволяє виділити наявність специфічних технічних, економічних та організаційних особливостей для забезпечення конкурентних переваг, до яких можна віднести: залежність від невизначеності кліматичних умов, що впливає на забезпеченість сільськогосподарських підприємств; стан державного регулювання цін та сільськогосподарську продукцію; особливості конкуренції на аграрному ринку за наявності великої кількості як малих, так і надвеликих сільськогосподарських підприємств.

Досягнення стану формування конкурентного середовища в сільськогосподарських підприємствах може бути здійснено лише за умови дотримання діючих управлінських принципів, їх прояву у вигляді стійких закономірностей та наукових передумов і факторів, у відповідності з якими конкурентне середовище створюється, розвивається і удосконалюється. Системний аналіз дозволив визначити найбільш суттєві і повторювальні стосовно управління конкурентоспроможністю принципи, до яких слід віднести: погодження інтересів, досконалої конкуренції, організації управління та їх прояву у вигляді стійких закономірностей: поєднання централізації та диференціації в управлінні, наявність ієрархії рівнів управління і регулювання, відповідність змісту управління його організаційним формам, поєднання змісту функцій управління і типу організаційної структури підприємства.

Принцип стратегічності та програмності зумовлює виробничо-господарську діяльність сільськогосподарських підприємств як таку, що

забезпечує їх розвиток, і водночас сприяє виконанню цілей аграрної політики держави. Принципи забезпечення потреб споживачів та прибутковості, як правило визначають мету будь-якого виробництва, однак в даному випадку вони конкретизуються особливостями галузі. Принцип забезпеченості ресурсами передбачає раціональний та оптимальний розподіл ресурсів, що необхідні організації сільськогосподарського виробництва. Принцип дотримання стандартів якості згідно технологічних норм є обов'язковим при здійсненні технологічних процесів. Принцип розширення та оновлення асортименту виробниками сільськогосподарської продукції є домінуючим при формуванні ними конкурентних переваг над конкурентами [34, с. 364].

Наукова методологія формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств передбачає систематизацію критеріїв її визначення, це: наявність ресурсного забезпечення (людські, сировинні, фінансові ресурси), співвідношення попиту і пропозиції на сільськогосподарську продукцію, дотримання пріоритетів у виробничо-господарській діяльності, передбачення форс-мажорних обставин та факторів зміни ринкового середовища: суб'єктивних, регулюючих і постійних, які так чи інакше мають вплив на посилення чи послаблення конкурентних переваг. В загальному вигляді критерії оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств визначають фактори її формування, які в свою чергу поділяються на фактори макrorівня (економічні, організаційні та правові, матеріально-технічні (сировинні) та географічні, науково-технічні (інноваційні), технологічні, демографічні, соціальні та соціально-культурні); фактори мезорівня (конкурентоспроможність галузі і регіону, розвиток галузевої і регіональної інфраструктури, наявність природних ресурсів, бар'єри розвитку соціально-економічного характеру, рівень «бар'єрів виходу» з галузі, рівень «бар'єрів входу» в галузь); фактори мікрорівня, серед яких необхідно відзначити такі, як поява нових конкурентів та поведінка існуючих, поведінка постачальників, поведінка покупців, наявність товарів заміників, регіональне управління, інформаційне та кадрове забезпечення [35].

Отже, економічний механізм ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств являє собою систему організаційних, економічних та правових важелів і методів, які в сукупності забезпечують високий рівень рентабельності та ефективності. Враховуючи ієрархічні рівні управління такий механізм включає в себе обов'язкові елементи: державне та регіональне управління, прогнозування та планування розвитку, стимулювання, податкову та кредитну політику, ціноутворення на продукцію, міжгалузеві відносини. Усі ці елементи є взаємопов'язаними, формують цілісну систему впливу і в кінцевому результаті впливають на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств.

Здійснення комплексної оцінки конкурентоспроможності слід розглядати як сукупність чотирьох взаємопов'язаних етапів: аналіз кон'юнктури ринку; формування системи критеріїв конкурентоспроможності; визначення рівня конкурентоспроможності та розробка пропозицій щодо її підвищення. Оцінка конкурентоспроможності – це динамічний процес, який має циклічний характер і реалізується з урахуванням принципів, базовими серед яких є: комплексність, системність, оптимальність, відносність, динамізм, інформаційна достовірність та адекватність факторам зовнішнього середовища тощо.

Систематизація методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств вказує на доцільність визначення їх конкурентоспроможності через систему показників економічної та технологічної ефективності, а саме собівартість, рівень витрат на виробництво, рівень рентабельності, рівень урожайності, якість продукції тощо.

Також було розглянуто сентиматику поняття «стратегія» підприємства. Базуючись на цьому, автором виведено власне визначення «стратегії розвитку підприємства», під яким слід розуміти довгостроковий генеральний план управління, що спрямований на вибір цілей та напрямів діяльності і моделі дій стосовно розміщення, розподілу та координації ресурсів підприємства для забезпечення його розвитку.



Також досліджено підходи до процесу формування стратегії та визначено місце стратегії розвитку серед стратегій підприємства. Встановлено чотири основні складові стратегії розвитку: стратегії концентрованого росту, інтегрованого розвитку, стратегії диверсифікації діяльності, стратегії перегрупування сил з метою підвищення ефективності. Визначено основні принципи формування стратегії розвитку, такі як: цілеспрямованість, комплексність, системність, адаптивність, ефективність, мінімізація ризиків, наукова обґрунтованість, об'єктивність, комплексність, оптимальність.

### Висновки до розділу 1

1. Стрімкий розвиток консалтингових послуг припадає на 50-60-ті післявоєнні роки. Створення, подальше передавання та практичне впровадження нових економічних, управлінських, юридичних та інших знань стає запорукою конкурентоспроможності бізнесу, розроблення і втілення ефективних стратегій господарювання на всіх його рівнях.

2. Особливе і головне місце в досягненні конкурентоспроможності підприємства відведено конкурентоспроможності продукції, що випускається їм продукції, так як саме цей фактор є результируючим в досягненні підприємством запланованих результатів своєї діяльності, і поточний стан і розвиток всіх інших факторів залежить від нього.

3. Успіх підприємства в конкурентній боротьбі за споживчий попит вимагає від підприємства розвитку його відмінних здібностей, які дозволять йому перемогти конкурентів. Але для цього потрібно ефективне стратегічне планування, що полягає в створенні комплексної системи управління конкурентними перевагами фірми, а також повинна ґрунтуватися на їх утриманні та розвитку.

4. Економічний механізм ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств являє собою систему організаційних, економічних та правових важелів і методів, які в сукупності забезпечують високий рівень рентабельності та ефективності.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «М.И.Г»

#### 2.1 Загально-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження є приватне підприємство «М.И.Г». Підприємство у своїй діяльності керується чинним законодавством України, зокрема: Господарським кодексом, статутом та розпорядженнями засновника.

ПП «М.И.Г» було створено в 2011 р. на підставі статуту. Повне найменування підприємства – приватне підприємство «М.И.Г».

Засновником підприємства і його директором є громадянин України Гіда Дмитро Анатолійович.

Головний офіс підприємства розташовується в м. Дніпро, Дніпропетровської області.

Основною метою створення підприємства – це отримання прибутку через задоволення потреб покупців у товарах, що виробляє ПП «М.И.Г».

Види діяльності ПП «М.И.Г»:

1. Вирощування зернових та технічних культур, овочів відкритого ґрунту та інших культур, що віднесені до інших класів рослинництва.
2. Оптова та роздрібна торгівля зерном.
3. Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах з переважно продовольчим асортиментом.

В рослинництві особливе місце займають соняшник, кукурудза на зерно та пшениця озима.

Говорячи про ієрархію управління слід зазначити, що директор одноосібно керує підприємством, при цьому вирішуючи всі кадрові питання та формування структури управління (Додаток А).

Майно, яким володіє підприємство, складається з основних та оборотних коштів, земельних ділянок та ін. цінностей, які відображені в балансі ПП «М.И.Г».

На підприємстві є бухгалтерський відділ, який очолює головний бухгалтер.

Керівник ПП «М.И.Г» формує облікову політику на підприємстві, шляхом складання фінансової звітності, що відповідає чинним нормативним актам. З цією метою на підприємстві було затверджено наказ про облікову політику і додаток до нього, де висвітлені основні принципи і процедури обліку для того, щоб достовірно відображати фінансовий стан і результати господарської діяльності підприємства та забезпечити співвідношення між показниками фінансових звітів. Головний бухгалтер несе відповідальність за розробку і формування наказу. При цьому особисто керівник затверджує даний наказ і несе відповідальність за його зміст – його підпис робить цей наказ дійсним.

Переходячи до аналізу самого підприємства варто зацентувати увагу на загальних показниках, які притаманні для будь-якого підприємства, що має сільськогосподарське направлення (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Склад земельних угідь та землезабезпеченість ПП «М.И.Г»

Показники	2016	2017	2018	2019	2019 р. у % до 2016р.
Загальна земельна площа, га	351	363	368	370	105,4
в т.ч. с.-г. угіддя, га	330	346	351	353	106,9
з них: рілля	330	346	351	353	106,9
Коефіцієнт с.-г. освоєння	0,94	0,95	0,95	0,95	101,1
Коефіцієнт розораності	1	1	1	1	100

Як бачимо з таблиці загальна земельна площа підприємства збільшилась на 19 га (5,4 %), з нею ж зросла площа сільськогосподарських угідь на 23 га (6,9 %).

Коефіцієнт сільськогосподарського освоєння за досліджуваний період майже не змінювався, в 2019 р. складає 0,95, тобто збільшився на 1,1 % в порівнянні до 2016 р. Можна стверджувати, що земельна площа майже повністю залучається для

виращування продукції, проте такий високий коефіцієнт розораності може мати негативні наслідки, такий як деградація ґрунтів.

Надалі дослідженню підлягає забезпеченість підприємства основними фондами (табл. 2.2), оскільки саме вони становлять матеріально-технічну базу виробництва і є запорукою розвитку підприємства.

Таблиця 2.2

## Забезпеченість підприємства основними фондами

Основні фонди	2016	2017	2018	2019	2019 р. у % до 2016 р.
Площа с.-г. угідь, га	330	346	351	353	106,9
Чисельність працівників, осіб	6	7	7	7	116,7
Середня вартість основних фондів, тис. грн	2634	4964	6927	7273	276,1
Фондозабезпеченість на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	798,18	1434,68	1973,50	2060,34	258,1
Фондоозброєність, тис. грн	439	709,14	989,57	1039	236,7

Згідно даних наведених в таблиці 2.2 виявлено, що підприємство має стабільну кількість постійно працюючих робітників і складає 7 осіб. Коефіцієнт, що пов'язаний з кількістю працівників – це фондоозброєність, яка у співвідношенні 2019 до 2016 року складає 236,7 % (+ 600 тис. грн), що означає підвищення продуктивності праці, оскільки штат змінився всього на 1 особу, а показник середньорічної вартості основних фондів з кожним роком тільки зростає. Фондозабезпеченість, у свою чергу, в 2019 році у порівнянні до 2016 року зросла і складає 258,1 % (+1262 тис. грн). Це свідчить, що технічна оснащеність ПП «М.И.Г» зросла, що прямо впливає на зростання обсягів виробництва.

Після розгляду основних фондів є доцільним розгляд їх ефективного використання та розгляд оборотних фондів підприємства (табл. 2.3).

## Ефективність використання основних виробничих фондів

Показники	2016	2017	2018	2019	2019 р. у % до 2016 р.
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	2634	4964	6927	7273	276,1
Середньорічна вартість оборотних фондів тис. грн	5156	7011	7692	7922	153,5
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	7015	7216	8994	9173	130,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3069	3292	3391	3459	112,7
Фондовіддача, тис. грн	2,66	1,45	1,30	1,26	47,4
Фондомісткість, тис. грн	0,38	0,69	0,77	0,79	207,9
Припадає оборотних фондів на 1000 грн основних, тис. грн	1,96	1,41	1,11	1,09	55,6
Норма прибутку, %	53,5	28,7	28,5	28,3	-25,2

На основі даних в таблиці 2.3 бачимо, що середньорічна вартість основних фондів зросла на 176 % (+4639 тис. грн), що стало можливим завдяки придбанню нової техніки, разом з тим зростає і вартість оборотних фондів на 53,5 % (+2766 тис. грн).

Бачимо також зростання виручки на 30,8 % (+2158 тис. грн), проте можемо спостерігати зменшення фондовіддачі на 52,6 % (-1,4 тис. грн), що свідчить про неефективне використання основних фондів підприємства.

В розрізі 2016-2019 рр. норма прибутку, що є відношенням прибутку до суми вартості основних та оборотних фондів, суттєво знизилась на 25,2 відсоткових пунктів. Попри це норма прибутку все ще додатна, а це є задовільним

показником для підприємства. Слід зазначити, що норма прибутку впала через нерівномірну величину, на яку збільшився чистий прибуток і основні та оборотні фонди, що призвело до таких викривлень.

В розрізі оборотних засобів є потреба проаналізувати показники ефективності їх використання (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Показники ефективності використання оборотних засобів ПП «М.И.Г»

Показник	2016	2017	2018	2019	2019 р. у % до 2016 р.
Виручка від реалізації, тис. грн	7015	7216	8994	9173	130,8
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн	5156	7011	7692	7922	153,5
Коефіцієнт оборотності	1,36	1,03	1,17	1,15	84,6
Коефіцієнт закріплення	0,73	0,97	0,86	0,86	117,8
Тривалість одного обороту, дні	269,12	354,37	311,97	317,39	117,9
Коефіцієнт ефективності обороту оборотних засобів	19,21	19,78	24,66	25,13	130,8

Розглянувши таблицю 2.4 можна зазначити, що коефіцієнт оборотності за 2016-2019 рр. знизився на 15,4 % (-0,21), що призвело до збільшеного терміну тривалості обороту на 17,9 % (+48 днів). Збільшення вартості оборотних фондів призвело до зростання коефіцієнту закріплення на 17,8 % (+0,13). Також бачимо позитивну динаміку в ефективності обороту оборотних засобів, що показує зростання на 30,8 % (+5,9).

Щоб якнайповніше проаналізувати результати діяльності ПП «М.И.Г» варто перейти до аналізу його товарної структури та її зміни в досліджуваному періоді (табл. 2.5).

## Динаміка структури і складу товарної продукції ПП «М.И.Г»

Вид продукції	2016		2017		2018		2019		2019 р. у % до 2016 р.
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Пшениця озима	53,4	0,79	-	-	1429	15,89	1323	14,42	2477,5
Кукурудза на зерно	3008,8	42,78	1820,7	25,23	3491	38,81	3536	38,54	117,8
Ячмінь озимий	64,4	0,92	-	-	-	-	-	-	-
Ячмінь ярий	42,0	0,63	-	-	689	7,66	705	7,69	1678,6
Соняшник	3045,0	43,41	4962,2	68,77	3385	37,64	3438	37,5	112,9
Соя	41,4	0,61	-	-	-	-	-	-	-
Картопля	30,8	0,44	-	-	-	-	-	-	-
Овочі відкритого ґрунту	729,2	10,42	433,1	6,00	-	-	171	1,85	23,5
Всього по господарству	7015	100	7216	100	8994	100	9173	100	130,8

Виходячи з даних таблиці 2.5 слід зазначити, що в 2016 р. підприємство було більш диверсифікованим та вирощувало більше позицій, ніж в усі наступні роки. В 2019 рр. на підприємстві почали знову розширювати асортимент вирощуваної продукції, однак до рівня 2016 року він не дотягнувся. Оскільки посівна площа кожного року збільшувалася, слід за нею зростала й виручка від реалізації продукції, то можна зробити висновок, що в економічному сенсі земля використовувалася більш ефективно, проте не слід забувати про дуже високий показник розораності.

За всі роки дослідження основними вирощуваними культурами для підприємства були:

1. Кукурудза на зерно, виручка на яку збільшилась на 17,8 % (+527 тис. грн)
2. Соняшник, зростання виручки на рівні 12,9 % (+393 тис. грн).

В 2018-2019 рр. на підприємстві було прийнято рішення про поновлення вирощування озимої пшениці і в порівнянні з 2016 виручка від її реалізації зростає в 25 разів (+1270 тис. грн). В тих же роках спостерігалось поживлення у

виращуванні ячменю, виручка по якому збільшилась майже в 17 разів (+663 тис. грн). За досліджуваний період на ПП «М.И.Г» відмовились від виращування та подальшої реалізації озимого ячменю, сої та картоплі. Проте овочі відкритого ґрунту знову з'явилися в 2019 хоча й в зовсім незначній кількості (всього 1,85 % від загальної виручки). Загалом, як зазначалося раніше, виручка від реалізації за 2016-2019 роки зросла на 30,8 % (+2158 тис. грн).

Подальше дослідження буде полягати в розгляді основних економічних показників ПП «М.И.Г», де будуть відображені дані про прибуток та рентабельність підприємства (табл. 2.6). Дані для цієї таблиці були взяті зі звіту про фінансові результати підприємства.

Таблиця 2.6

## Основні економічні показники ПП «М.И.Г»

Показник	2016	2017	2018	2019	2019 р. у % до 2016 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	7015	7216	8994	9173	130,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3069	3292	3391	3459	112,7
Валовий прибуток, тис. грн	3946	3924	5603	5714	144,8
Чистий прибуток, тис. грн	4167	3437	4170	4296	103,1
Рівень рентабельності, %	128,58	119,20	165,23	165,18	+36,6

Бачимо з даних таблиці 2.6, що рівень рентабельності за досліджуваний період зріс на 36,6 відсоткових пункти, а це було досягнуто за рахунок збільшення валового та чистого прибутку на 44,8 % (+1768 тис. грн) та 3,1 % (+129 тис. грн) відповідно. Різниця в цих прибутках полягає в тому, що чистий прибуток враховує обов'язкові платежі до бюджету, які не входять в валовий прибуток, де врахована тільки собівартість. Також спостерігаємо зростання собівартості виробництва на 12,7 % (+390 тис. грн), що є значно меншим, ніж зростання прибутку.



Отже, проаналізувавши основні фінансово-економічні показники діяльності ПП «М.И.Г» можна зазначити, що підприємство є рентабельним (165,2 %) і отримує прибуток у розмірі 4296 тис грн, при чому цей прибуток має тенденцію до збільшення і це збільшення склало 3,1 %. Також за досліджуваний період зростала вартість основних та оборотних фондів на 176 % (+4639 тис. грн), та 53,5 % (+2766 тис. грн) відповідно. При цьому норма прибутковості зменшилась на 25,2 в.п., проте все ще залишається додатною. Щорічно ПП «М.И.Г» збільшує загальну земельну площу, але майже вся площа припадає на рілля, що забезпечує високий показник розораності, що з одного боку характеризує підприємство як таке, що ефективно використовує наявні ресурси, проте коефіцієнт розораності, який дорівнює 1 може призвести до ерозії ґрунтів.

## **2.2. Аналіз стану планування, стратегії та конкурентоспроможності ПП «М.И.Г»**

В ринкових умовах господарювання планування набуває рекомендаційного характеру. Це означає, що сільськогосподарські та інші товаровиробники агропромислового комплексу повинні мати право вибору напрямів та методу своєї діяльності, її результативних показників, які для них є найбільш ефективними при діючому економічному механізмі та ситуації, що складаються на ринку. У той же час окремі обмеження можуть вводитися, але вони будуть торкатися способу взаємовідносин з державою, субсидіями та податками, а також екологічних параметрів. У ряді випадків у зовнішньоекономічній діяльності використовуються квоти, ліцензування.

ПП «М.И.Г» спеціалізується на вирощуванні сільськогосподарських культур, а також збуті продукції на локальні ринки та підприємства переробної промисловості. Плани на підприємстві складаються кожного року.

Велика увага на підприємстві приділяється короткостроковому та середньостроковому плануванню та незначна увага довгостроковому плануванню.

Питання планування на підприємстві вирішуються одноособово засновником та водночас директором ПП «М.И.Г» на підставі комплексних розробок головного агронома та доцільності вирощування тієї чи іншої культури.

Проте стратегічне планування в ПП відсутнє, хоча і відчувається необхідність в ньому, оскільки у зовнішньому середовищі для компанії є певні можливості, що дають шанс для подальшого розвитку.

До числа слабких сторін компанії відноситься відсутність маркетингових досліджень і слабка програма просування продукції, а саме стратегічний план задає напрямки для діяльності організації і дозволяє їй краще розуміти структуру маркетингових досліджень, процеси вивчення споживачів, планування продукції, її просування, і збуту, а також планування цін.

Для повного аналізу внутрішнього середовища ПП «М.И.Г» необхідно досліджувати функціональні зони:

1. Фінансовий – використання та рух фінансових коштів всередині компанії, забезпечення прибутковості.

Фінансування підприємства здійснюється його засновником та його внеском у статутний капітал. Надалі підприємство фінансувалося за рахунок отримання прибутків, які в порівнянні з 2016 до 2019 рр. зросли на 129 тис. грн. Причиною такого незначного зростання було зростання собівартості та інфляційні процеси та зниження курсу долара в 2019 р.

На підставі наведених даних можна зробити висновок, що фінансове планування функціонує добре. Оскільки підприємство отримує прибуток, та має рентабельність на рівня 165,2 %, що має тенденцію до зростання. Тож фінансова функціональна зона має позитивні характеристики.

2. Виробничий – охоплює надані послуги, дослідження і розробки нових програм.

З приводу виробництва до ПП «М.И.Г» виникають питання, адже підприємство зменшило кількість вирощуваних культур до 4, найбільш рентабельних та прибуткових, а саме: пшениця, ячмінь, соняшник та кукурудза на зерно. Це дозволило підприємству в 2018 р. збільшити виручку від реалізації до

8994 тис. грн (зростання на 28,21 %). Проте ще 3 роки тому підприємство вважало за необхідне працювати з фізичними особами та вирощувати овочі, проте вирощування овочів спостерігалось в 2016 р, а потім до їх вирощування повернулися тільки в 2019 р. Проте це не забезпечило підприємству високих прибутків, а отже планування виявилось неефективним. Наразі на підприємстві не розробляються нові програми та технологічні карти вирощування нових видів культур.

3. Персонал – охоплює процеси: взаємодія менеджерів і робітників, підбір та наймання, навчання, просування по службі, оцінка результатів праці, стимулювання праці.

Питання що стосується кадрів підприємства також виконує директор підприємства. Який займається як пошуком робітників так і влаштовує співбесіди та приймає рішення щодо найму працівників. На підприємстві працює 7 постійних працівників, але залежно від сезонності праці їх кількість зростає до 20-25 осіб. Сезонні працівники залучаються з прилеглої до земельних ділянок підприємства території. Це також є негативним явищем, оскільки підбір кадрів не проводиться спеціалістами з підбору кадрів і наймаються часто працівники без відповідного рівня кваліфікації.

4. Маркетинг – оцінює роботи маркетингового відділу, аналізує програму просування послуг компанії.

Відділ маркетингу взагалі не був сформований на підприємстві від моменту заснування. Таким чином ніким на підприємстві не проводились маркетингові дослідження щодо ринкових переваг ПП «М.И.Г», становища конкурентів, купівельної спроможності як населення так і підприємств. Також не були впровадженні рекламні заходи та інші заходи стимулювання збуту. Компанія не має власного бренду та ніяких інших унікальних ознак, що були б притаманні тільки їй.

Отже, проаналізувавши внутрішнє середовище ПП «М.И.Г» бачимо, що майже за кожним пунктом підприємство має незадовільні характеристики, окрім фінансового.

Також для планування необхідно провести аналіз зовнішнього середовища ПП «М.И.Г».

Клієнти. Спочатку ПП «М.И.Г» співпрацювало як з фізичними, так і юридичними особами. Проте через ситуації, що склалася у 2018 р. підприємство відмовилось від співпраці з фізичними особами і наразі вся продукція постачається тільки юридичним особам з метою подальшої переробки. Підприємство, коли починало діяльність, не ставило перед собою за мету співпрацю тільки з юридичними або фізичними особами. Проте аналізуючи дані 2017 р., коли компанія співпрацювала з юридичними та фізичними особами, то її прибутки зменшились, проте репрофільювання тільки на юридичних осіб принесло компанії збільшення прибутків за 2019 р., що може засвідчувати ефективність даного рішення. Тобто, можна сказати, що підприємство намагається підлаштуватися на зміни зовнішнього середовища, проте система планування не є досконалою, оскільки не змогла передбачити зниження прибутків через співпрацю з фізичними особами.

Що стосується політично-правових чинників, то вони як надають підприємству підтримку так і залишають його сам на сам зі своїми проблемами. До плюсів відноситься те, що сільськогосподарське підприємство не сплачує податок на прибуток, а мінусом є те, що підприємство не може розраховувати на фінансову підтримку з боку держави, оскільки його вклад в ВВП є незначним.

В межах селища, де безпосередньо розташовані земельні ділянки ПП «М.И.Г» не має конкурентів, проте підприємство займається вирощуванням пшениці та соняшнику, найбільш поширених сільськогосподарських культур на території України. Аналіз конкурентів на підприємстві не проводився через відсутність служби маркетингу, що є негативним явищем.

Партнери ПП «М.И.Г» представлені компаніями переробної промисловості Дніпропетровської області, проте їх пошук та розширення зв'язків не проводиться. Це є також мінусом в системі плануванні в ПП «М.И.Г». Необхідно здійснювати пошук стратегічних партнерів поблизу шляхом вступу до аграрних асоціацій чи

орендних відносин з більш крупними підприємствами, а навзаєм їм можна запропонувати наші склади для зберігання їх продукції.

Також варто зазначити, що підприємство не враховує соціально-культурної складової та не направляє частину свого прибутку на розвиток інфраструктури прилеглих територій.

Отже, проаналізувавши зовнішні та внутрішні фактори, на яких має базуватися планування в ПП «М.И.Г», можна дійти висновку, що підприємство не має довгострокового, стратегічного плану розвитку, також компанія не має служби маркетингу, а тому процес збуту товару та логістики може бути слабким місцем підприємства. Найбільш оптимальним варіантом буде створення планового відділу, який буде займатися стратегічним плануванням на підприємстві.

Також додатково для визначення майбутнього фінансового стану підприємства варто звернутися до економічної діагностики, яка покликана дати про об'єкт не тільки широкий спектр інформації у вигляді економічних показників, але й має абсолютно конкретну ціль – вдосконалити процес управління підприємством в умовах нестабільного динамічного середовища, що вимагає постійних корегувань у процесі управління з метою досягнення генеральної стратегічної мети. Здійснити це в рамках аналізу можливо повною мірою, оскільки економічний аналіз має свої цілі та завдання і передбачає, передусім, отримання певної кількості ключових параметрів, що надають можливість визначити об'єктивну та точну картину стану підприємства.

Статистична методологія являє собою сукупність прийомів, правил і методів дослідження.

Особливість (специфіка) статистичних методів полягає в їх комплексності, що зумовлено як різноманітністю форм статистичних закономірностей, так і складністю самого процесу статистичного дослідження. Специфіка методів пояснюється змістом виконуваної роботи у процесі дослідження тих чи інших соціально-економічних явищ. Природа останніх досить складна і непередбачена, тому вивчати їх треба у взаємозв'язку і взаємообумовленості. Для цього статистична теорія розробила досить широке коло методологічних і методичних

засобів, які дозволяють кількісно вимірювати досліджувані зв'язки (особливо причинно-наслідкові).

Одним із статистичних методів є трендовий аналіз з проведення екстраполяції даних. Саме екстраполяція та тренд дасть змогу передбачити зростання чи падіння прибутку на майбутній період. І саме це стане основою подальших економічних розрахунків щодо впровадження нових технологій на ПП «М.И.Г» (рис 2.1).

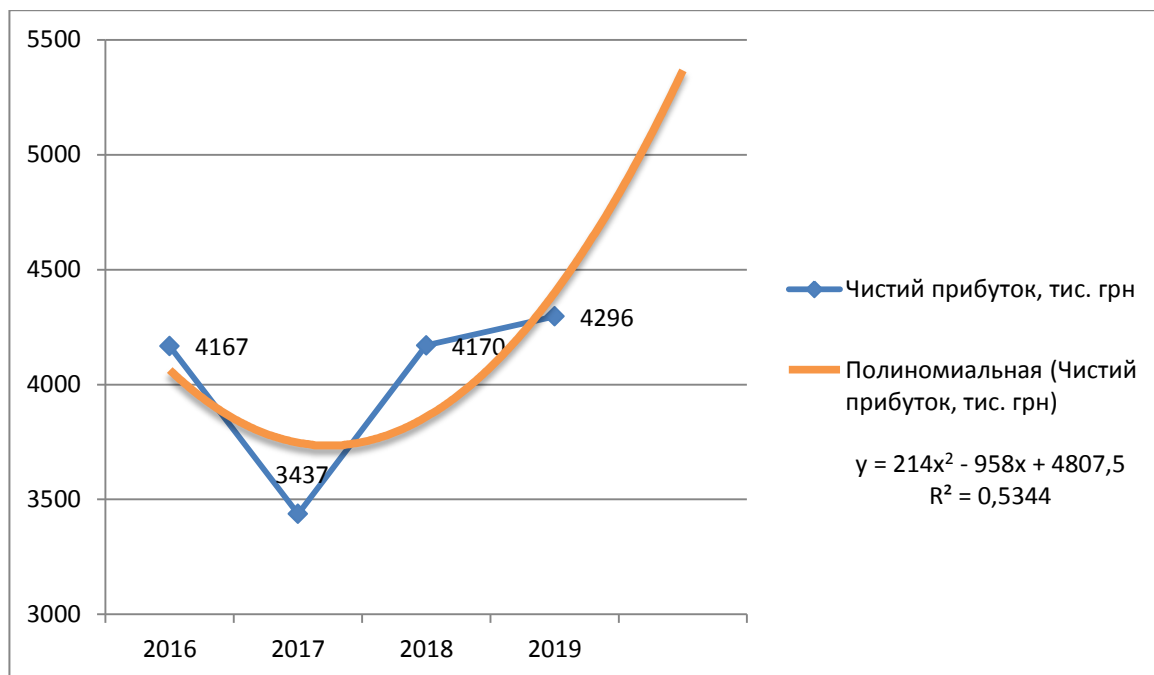


Рис. 2.1 – Трендовий аналіз чистого прибутку ПП "М.И.Г", тис. грн, 2016-2019 рр.

Оскільки рівні показників динамічного ряду нестабільні і мають різкі коливання, то вирівнювання бажано проводити за рівнянням параболічного тренду.

При цьому коефіцієнт апроксимації  $R^2 = 0.53$ , що свідчить про середню точність отриманого рівняння і середню достовірність отриманої тенденції.

На основі отриманого рівняння параболічного тренду  $Y = 4807,5 - 958x + 214x^2$  можна зробити висновки, що відбуватиметься збільшення прибутку на 958 тис. грн, проте з сповільненням на 214 тис. грн. Тобто можна стверджувати, що у підприємства є перспективи збільшення прибутку в майбутньому, а тому

можна буде направляти ці кошти на розширення виробництва або впровадження нових технологій.

Також доцільно виявити залежність основних фондів на виручку від реалізації за рахунок кореляційно-регресійного аналізу. Саме цей аналіз визначить на яку величину зміна основних фондів буде впливати на зміну виручки від реалізації (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Вихідні дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу

Роки	Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	Виручка від реалізації, тис. грн
2016	2634	7015
2017	4964	7216
2018	6927	8994
2019	7273	9173

В таблиці 2.7 представлені показники середньорічної вартості основних виробничих фондів та виручки від реалізації, на основі яких ми можемо провести кореляційно-регресійний аналіз, який показує тісноту зв'язку між досліджуваними показниками та визначає пропорційні зміни результативного показника при зміні одного чи декількох факторних ознак.

На основі даних отримуємо рівняння лінійної регресії:  $Y_x = 0.495x + 5404.230$ . Це означає, що між факторною ознакою – середньорічна вартість основних виробничих фондів і результативною – виручка від реалізації існує прямий зв'язок, тобто при збільшенні вартості основних фондів на 1 тис. грн виручка збільшується на 0,495 тис. грн.

Коефіцієнт кореляції = 0,93 - це свідчить про тісний зв'язок між вартістю фондів та виручкою. Показник детермінації вказує, що виручка залежить від вартості основних фондів на 85,5 % і на 14,5 % від інших ознак. Отримане фактичне значення критерію Стюдента = 6,21 – це більше 3, а отже свідчить

про високу вірогідність отримання коефіцієнту кореляції та високої достовірності отриманого рівняння.

Помилка апроксимації лежить в межах 5-7 %, що свідчить про добре підібране рівняння регресії до первинних даних. В середньому розрахункові значення відхиляються від фактичних на 4,25 %.

Тож, якщо було отримана така тісна залежність, то це означає, що підприємству потрібно ефективніше використовувати свої основні виробничі фонди, бо це прямо впливає на виручку. Поліпшити структуру основних виробничих засобів можна за рахунок: оновлення та модернізації устаткування, ефективнішого використання виробничих площ з установами додаткового устаткування на вільній площі; ліквідації зайвого й малоефективного устаткування. Тож ефективніше використання основних фондів виражається у більш швидкому зростанні продуктивності праці порівняно зі зростанням її фондоозброєності та в підвищенні рівня окупності фондів. А що стосується персоналу, то можна їх відправляти на курси підвищення кваліфікації або на кшталт того.

Отже, на основі проведених статистичних аналізів можна зробити висновок, що у підприємства є всі шанси для розширення виробництва, його модернізації, виходу на новий ринок за рахунок того, що в майбутньому підприємство буде отримувати прибутки, згідно з трендовим аналізом. Також було встановлено тісний зв'язок між виручкою та вартістю основних виробничих фондів.

Ще було виявлено недоліки в плануванні діяльності підприємства, оскільки стратегічним планам приділяється незначна кількість уваги, а короткострокові не завжди підкріплені реальними даними, насамперед це стосується тих планів, які приймаються за відсутності служби маркетингу.

Також, підводячи підсумок, можна сказати, що підприємство змогло за 2016-2019 рр. зберегти свої прибутки, не дивлячись на зростання основних та оборотних фондів виробництва непропорційно зі зростанням виручки.



### **2.3. Застосування методики SWOT-аналізу для формування стратегії та підвищення рівня конкурентоспроможності в ПП «М.И.Г»**

Інструментом для практичної реалізації нових підходів до управління сільськогосподарським виробництвом на основі сучасних досліджень у галузі стратегічного менеджменту є застосування сучасних технологій економічного аналізу, що дозволяє здійснити глибоке дослідження зовнішнього мікро- і макросередовища та внутрішнього стану та складових підприємства, виявити тенденції у змінах зовнішнього середовища та можливості і резерви для подальшого розвитку.

«Задачею дослідження зовнішнього макросередовища є виявлення чинників оточення, які здійснюють вплив на підприємство, ранжування їх за ступенем важливості у поточний момент часу та їх важливість протягом майбутнього періоду часу.

Тільки після визначення сильних та слабких сторін, загроз і можливостей можна переходити до методики SWOT-аналізу. Метод SWOT - аналізу, завдяки якому встановлюються взаємозв'язки між сильними і слабкими сторонами в діяльності підприємства, а також загрозами і можливостями, що супроводжують цю діяльність» [13].

Досліджуючи питання розвитку підприємств аграрного сектору слід зазначити, що підприємства цієї галузі необхідно розглядати як відкриту систему, яка пов'язана з зовнішнім середовищем певною сукупністю елементів взаємовідносин. Саме тому ефективне та успішне функціонування сільськогосподарських підприємств в ринковому середовищі передбачає можливість їх пристосування до зовнішніх умов, які змінюються.

Переваги SWOT аналізу полягають в тому, що він дозволяє досить просто, в правильному розрізі поглянути на становище компанії, товару або послуги в галузі, і тому є найбільш популярним інструментом в управлінні ризиками та прийнятті управлінських рішень.

Результатом проведення SWOT аналізу підприємства є план дій із зазначенням термінів виконання, пріоритетності виконання і необхідних ресурсів на реалізацію.

Необхідно провести аналіз, щоб виявити основні недоліки, що стоять на перешкоді для забезпечення ефективної діяльності підприємства. Для більш детального розгляду сильних і слабких сторін ПП «М.И.Г» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

## Перелік сильних та слабких сторін ПП «М.И.Г»

<b>Сильні сторони</b>	<b>Бали</b>	<b>Слабкі сторони</b>	<b>Бали</b>
Наявність пов'язаної диверсифікації	2	Недостатній рівень впровадження інноваційних технологій землеробства	3
Стабільні економічні показники розвитку галузей рослинництва	3	Недостатня забезпеченість трудовими ресурсами. Більше половини надходжень грошових коштів має сезонний характер	2
Висока рентабельність виробництва зернових, соняшнику	2	Моральне старіння і фізичний знос основних технологічних фондів	3
Вдале географічне розташування.	2	Зниження вмісту гумусу через недотримання балансу вирощування культур	2
Наявність якісних земельних ресурсів	2	Відсутність служби маркетингу	3
Досвідчені працівники	3	Відсутність дослідницького потенціалу і партнерства з дослідницькими інститутами	2
Наявність ресурсів для вирощування трюфелів	3	Відсутність планово-економічного відділу	3

Таким чином бачимо, що на ПП «М.И.Г» відсутні два важливі відділи, які необхідні для функціонування підприємства: планово-економічний та маркетинговий, через це підприємство не має чіткого стратегічного плану та відсутні маркетингові дослідження учасників ринку. Також на підприємстві не використовується новітня техніка і немає безперервного циклу виробництва, тобто наявна сезонність.

До сильних сторін відноситься пов'язана диверсифікація, тобто вирощування декількох видів культур, також фінансова стійкість підприємства, адже не зважаючи на посилення конкуренції у сфері вирощування зернових,

підприємство все одно отримує прибуток і навіть нарощує його. ПП «М.И.Г» розташоване неподалеку від м. Кам'янське та м. Дніпро, тому його географічне положення можна вважати вигідним, також підприємство володіє високо родючими чорноземами. Ще на підприємстві працюють досвідчені працівники, випускники аграрних напрямків або які нерозривно пов'язані з сільською місцевістю.

Надалі доцільно розглянути можливості та загрози ПП «М.И.Г» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

## Перелік можливостей та загроз ПП «М.И.Г»

Можливості	Бали	Загрози	Бали
Наявність, розробленість і можливість використання досвіду інших підприємств у запровадженні інноваційних та ресурсозберігаючих технологій	2	Використання закордонних технологій конкурентами	2
Орендна форма використання землі	2	Зростання тиску конкурентів	3
Можливість залучення фінансових ресурсів для запровадження нових технологій (лізинг, кредити тощо).	3	Нестабільність фінансово-економічної ситуації у державі	3
Територія підприємства знаходиться у ґрунтовій зоні, придатній для вирощування органічної продукції	3	Зміни в потребах споживачів	3
Наявність в області висококваліфікованих кадрів (випускників ДДАЕУ)	1	Погіршення кредитної політики	2
Використання нових сортів рослин з високим генетичним потенціалом	2	Підвищення цін на ресурси виробничого призначення	2
Залучення інвестора	2	Велике податкове навантаження	2
Покращення виробничої інфраструктури	2	Зміни в законодавстві	2
Виходи на нові ринки збуту за рахунок вирощування екологічно чистої продукції	3	Розташування області у зоні ризикованого землеробства	2
Значний попит на ринку на трюфелі	3	Деформації у структурі сільського населення. Зниження кількості сільського населення і вікових структурних співвідношень	2

Можемо переконатися, що можливостей та загроз більше, аніж сильних та слабких сторін. До можливостей ПП «М.И.Г» відноситься використання

наробок інших підприємств щодо зниження собівартості виробництва, вирощування нових сортів рослин, наприклад, з підвищеною родючістю. Також підприємство знаходить в екологічно чистій зоні, тому може вирощувати органічні продукти, які зараз набирають популярності. За рахунок цього можливий вихід на нові ринки збуту. На додачу підприємство може залучати кваліфіковані кадри з ДДАЕУ або його коледжів. Ще підприємство може залучати кошти задля покупки нової техніки, це можна робити за допомогою інвестора або направляти частину прибутку на лізинг. Також для розширення земельних угідь та збільшення виробництва екстенсивним шляхом можна використовувати орендну форму використання земельних ділянок.

Що стосується загроз, то до них можна віднести загрози з боку держави щодо зміни податкової політики та зміни законодавства в аграрній сфері в цілому. Також до загроз відноситься нестабільність фінансово-економічної ситуації в Україні. Можна сказати про підвищення інфляційних процесів та падіння купівельної спроможності споживачів продукції. Не можна забувати і про конкурентів, про те, що вони можуть впроваджувати технологічні новинки і залишати всіх інших гравців на ринку позаду. Причому конкуренція може виявитись за споживача на ринку товарів, тобто можлива втрата своєї аудиторії. Ще велике побоювання викликає демографічна ситуація на селі, бо в селах відбувається відтік молодшої та кваліфікованої робочої сили, тому підприємствам часто не залишається вибору, як наймати з тих, хто лишився. Також загрозу для будь-якого сільськогосподарського підприємства становлять природно-кліматичні умови та їх непередбачуваність. Також ще однією загрозою може стати погіршення кредитної політики щодо сільськогосподарських підприємств. Банки й так неохоче видають їм кредити на оновлення обладнання, проте умови для підприємств пільгові, але завжди можливе переведення на стандартні умови кредитування, а це буде ще більше непосильним навантаженням на виробників в сфері АПК.

Проаналізувавши слабкі та сильні сторони, загрози і можливості можна нарешті переходити до SWOT-аналізу (табл. 2.10).



## Матриця SWOT-аналіз ПП «М.И.Г»

<p>Зовнішнє/внутрішнє середовище</p>	<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стабільні економічні показники розвитку галузей рослинництва.</li> <li>2. Досвідчені працівники.</li> <li>3. Наявність фінансових, трудових, матеріальних ресурсів для вирощування трюфелів.</li> </ol> <p>Сума балів – 9.</p>	<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатній рівень впровадження інноваційних технологій землеробства.</li> <li>2. Моральне старіння і фізичний знос основних технологічних фондів.</li> <li>3. Відсутність служби маркетингу.</li> <li>4. Відсутність планово-економічного відділу.</li> </ol> <p>Сума балів – 12.</p>
<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливість залучення фінансових ресурсів для запровадження нових технологій.</li> <li>2. Територія підприємства знаходиться у ґрунтовій зоні, придатній для вирощування органічної продукції.</li> <li>3. Можливість вирощування трюфелів.</li> <li>4. Вихід на нові ринки з трюфелями, за рахунок сформованого попиту на продукцію.</li> </ol> <p>Сума балів – 12.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Додаткові вкладення в розвиток зернових та олійних культур, оскільки саме вони є основною продукцією вирощування на підприємстві, з метою завоювання більшої частки ринку.</li> <li>2. Висока прибутковість господарства та стабільне положення на ринку є привабливим для інвесторів.</li> <li>3. За допомогою наявних земельних ресурсів, досвідчених працівників можна впровадити проект з вирощування трюфелів під договори з такими ресторанами м. Дніпра як «Репортеръ», «Артист», «Coast», «Bartolomeo».</li> </ol> <p>Сума балів = 21</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення служби маркетингу для дослідження ринку і використання методів прогнозування та стимулювання попиту на зернові та трюфелі.</li> <li>2. Створення планово-економічного відділу з метою розробки стратегічних планів.</li> <li>3. За рахунок інвесторів (стратегічних партнерів) вирішити проблему з матеріально-технічною базою.</li> <li>4. Інвестиції дадуть змогу закупити більш чисті сорти рослин, що збільшить урожайність та валовий збір.</li> </ol> <p>Сума балів = 24</p>
<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання тиску з боку конкурентів.</li> <li>2. Нестабільність фінансово-економічної ситуації у державі.</li> <li>3. Зміни в потребах споживачів.</li> </ol> <p>Сума балів – 9.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Через природні фактори, зниження попиту, економічної ситуації в країні можна увійти в асоціацію, які мають резерви та страхові фонди.</li> <li>2. Пошук більш привабливіших покупців продукції.</li> <li>3. Дотримання технологій виробництва продукції.</li> <li>4. Матеріальне та моральне стимулювання працівників.</li> </ol> <p>Сума балів = 18</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мінімізувати вплив конкурентів на підприємство, зосередитись на виробництві за рахунок нішевої продукції (трюфеля).</li> <li>2. Залучення інвесторів та зацікавлених осіб щодо стратегічного партнерства.</li> <li>3. Створення страхових та резервних фондів.</li> <li>4. Диверсифікація.</li> <li>5. Стратегічне партнерство з оренди землі та взяття техніки в оренду.</li> </ol> <p>Сума балів = 21</p>

На основі SWOT-аналізу можна зробити висновки щодо подальшого підвищення конкурентоспроможності. Саме в цьому і полягає сутність стратегічного консалтингу як основи формування стійких конкурентних переваг.

На підставі проведеного SWOT-аналізу було виявлено:

Сильні сторони та можливості. Сума балів 21. Підприємство має потенціал до зростання. Основну увагу необхідно звернути на розширення виробництва зернових та олійних культур, оскільки саме вони користуються найбільшим попитом на аграрному ринку України. В пшениці будуть зацікавлені хлібозаводи Дніпропетровської області. Тільки в м. Дніпро їх налічується більше 10. Олійні, а саме соняшник буде користуватися попитом серед компаній, які виготовляють олію та насіння (ТОВ «Дніпроолія», ТОВ «Олейна», ТОВ «Актив-агро» та ін.).

Також виявлена можливість вирощування трюфелів. Вирощування та постачання трюфелів буде здійснюватися в договірному варіанті. Постачання буде проводитися в найбільш елітні ресторани м. Дніпро, а саме «Репортеръ», «Артист», «Coast», «Bartolomeo», надалі можливе розширення переліку ресторанів, в залежності від валового збору трюфелів. Таким чином ПП «М.И.Г» точно буде мати покупців і за рахунок цього основу для отримання прибутку. Вихід з цією продукцією за межі України або області не планується, оскільки трюфелі швидко псуються в дорозі.

Оскільки підприємство отримує прибуток, то воно є привабливим для вкладення інвестицій, а з розширенням виробництва та диверсифікації очікується посилення зацікавленості з боку інвесторів. Залучення інвестора можливе як через представлення стартапу з вирощування трюфелів, так і партнерство с великими холдінгами, так і з наявних пропозицій на інвестування, які розміщені в Інтернеті, можливі також гранти на впровадження даної технології.

Слабкі сторони та можливості. Сума балів 24. Першочерговими завданнями є створення служби маркетингу та планового відділу.

Маркетингова служба займалася дослідження ринку, а саме попитом на зернові та трюфеля, шукала постачальників та каналу збуту виробленої продукції. Також саме в обов'язки служби маркетингу входить стимулювання попиту на продукції підприємства на ринках збуту.

Аналіз планування на підприємства виявив невтішні результати, з метою подолання цього, необхідне створення планово-економічного відділу, який би займався стратегічним плануванням підприємства. Саме планування забезпечить підвищення ефективності функціонування ПП «М.И.Г».

Підприємство отримує прибуток, якого вистачить для розширення виробництва, проте його не вистачить для закупівлі нового обладнання та оновлення матеріально-технічної бази. Тому для задоволення потреб підприємства в новій техніці необхідне залучення інвестора, також підприємство може виробляти більше продукції за рахунок впровадження нових сортів рослин, тому інвестора може зацікавити підвищення прибутку, шляхом розширення виробництва та інтенсифікації.

Сильні сторони та загрози. Сума балів 18. Підприємство повинно проводити ефективну мотиваційну політику, яка буде залежати від результатів діяльності, тобто працівники будуть розуміти, що від їх продуктивності залежить рівень їх додаткових матеріальних надбавок.

ПП «М.И.Г» необхідно вступити в асоціації або заключити партнерські відносини з сільськогосподарськими підприємствами, які є поруч. Адже в складні часи саме вони зможуть допомогти підприємству. Асоціації можуть надавати допомогу підприємствам зі своїх резервних фондів, можуть захищати інтереси підприємства. Стратегічним партнерам буде не вигідно, якщо ПП «М.И.Г» зійде з ринку, тому підприємство може сподіватися на їх підтримку. Підтримка може знадобитися, якщо внаслідок ринкових коливань,



нестабільності економічної ситуації в Україні підприємство не зможе зберегти прибутку и опиниться на межі закриття.

Також ПП «М.И.Г» може втримати позиції на ринку, за рахунок пошуку нових покупців або покращення якості продукції. До того саме вихід на нові ринки може знівелювати тиск конкурентів.

Слабкі сторони та загрози. Сума балів 21. Ця сфера вважається найбільш неприємною для підприємства. ПП «М.И.Г» необхідно мінімізувати вплив конкурентів, зробити це за рахунок виведення на ринок зернових та олійних культур занадто складно. Тому саме виробництво нішової продукції (трюфелі) може забезпечити стійкий розвиток підприємства.

Підприємство в кризові часи повинно перш за все орієнтуватися на власні ресурси. З цією метою пропонується на ПП «М.И.Г» створити страховий та резервний фонди. Накопичення коштів на підприємстві допоможуть у складні часи (наприклад, падіння попиту, криза, згорання обсягів виробництва).

Також пропонується запровадити на підприємстві диверсифікацію, оскільки трюфелі – це продукт не масового виробництва, то це є добрим для ринкової ситуації попиту та пропозиції, проте трюфелі – це не продукт першої необхідності, тому не можна покладатися тільки на нього, а отже пропонується розширення виробництва зернових та олійних культур, які наразі користуються попитом на ринку України і є найбільш ходовими культурами.

Також важливо встановлювати орендні відносини з отримання земельних паїв, задля екстенсивного розширення виробництва. А також орендні відносини задля отримання техніки з найближчих великих сільськогосподарських підприємств.

Отже, ПП «М.И.Г» має реальні можливості успішного розвитку за умов, коли будуть враховані сильні сторони і можливості, розроблені шляхи подолання загроз і слабких сторін, а також буде впроваджено ефективну систему стратегічного управління підприємством.

Найважливіша проблема будь-якого українського підприємства, що працює в ринкових умовах, – це проблема його виживання і забезпечення безупинного розвитку.

Отже, можемо підвести підсумок, що саме ефективна стратегія розвитку в конкурентній боротьбі зумовлюють комерційний успіх підприємства. Найбільшого значення в стратегії управління конкурентоспроможністю мають: управління якістю продукції, що в час складних економічних відносин є основою забезпечення конкурентоспроможності; розробка і випуск нових культур; комплексні дослідження ринку і планування маркетингу; організація роботи товарного апарату; реклама і стимулювання збуту; удосконалення продукції, що випускається; політика цін; стратегічна політика дій; удосконалення організаційної структури; вибір найефективніших каналів розподілу; зниження витрат обігу; кредитна політика і фінансування.

#### Висновки до розділу 2:

1. Підприємство є рентабельним (165,2 %) і отримує прибуток у розмірі 4296 тис. грн, при чому цей прибуток має тенденцію до збільшення і це збільшення склало 3,1 %. Також за досліджуваний період зростала вартість основних та оборотних фондів на 176 % (+4639 тис. грн), та 53,5 % (+2766 тис. грн) відповідно. При цьому норма прибутковості зменшилась на 25,2 в.п., проте все ще залишається додатною. Щорічно ПП «М.И.Г» збільшує загальну земельну площу, але майже вся площа припадає на рілля, що забезпечує високий показник розораності, що з одного боку характеризує підприємство як таке, що ефективно використовує наявні ресурси, проте коефіцієнт розораності, який дорівнює 1 може призвести до ерозії ґрунтів.

2. На підприємстві не існує прописаного довгострокового, стратегічного плану розвитку, також немає служби маркетингу, а тому процес збуту товару та логістики може бути слабким місцем підприємства. Найбільш оптимальним варіантом буде створення планового відділу, який буде займатися стратегічним плануванням на підприємстві.

3. ПП «М.И.Г» має всі шанси для розширення виробництва, його модернізації, виходу на новий ринок за рахунок того, що в майбутньому підприємство буде отримувати прибутки, згідно з трендовим аналізом. Також було встановлено тісний зв'язок між виручкою та вартістю основних виробничих фондів.

4. ПП «М.И.Г» має реальні можливості успішного розвитку за умов, коли будуть враховані сильні сторони і можливості, розроблені шляхи подолання загроз і слабких сторін, а також буде впроваджено ефективну систему стратегічного управління підприємством.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОЕКТНИЙ АНАЛІЗ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП "М.И.Г"

#### 3.1. Обґрунтування запропонованого проекту

Надзвичайно цікавий і перспективний бізнес, абсолютно невідомий і не освоєний в Україні, який може приносити величезні доходи, як побічний, додатковий бізнес – це вирощування трюфелів, бо це та рослина, якої в Україні практично немає. Але це не означає, що його не може бути тут взагалі. В Тасманії, наприклад, (континентальний клімат) трюфелі не росли ніколи. Перший трюфель там вирости в 1995 році. Зараз там – 55 трюфельних ферм. За 15 років. Трюфель продається по-різному, залежно від вигляду, якості, покупця, але ціни починаються, як правило, від 1000 євро/кг.

Справжнім надбанням французів, за їхніми ж визначенням, можна вважати трюфеля – гриби гурманів, рівних яким у світі немає. Їх називають «чорними діамантами», королівськими грибами, примхливими принцами, але навіть ці барвисті епітети не дають справжнього уявлення про самих трюфелі.

Багато таємниць оточує ці гриби. По-перше, ніхто в природі ніколи не бачив, як вони ростуть, - навіть ті, хто збирає їх роками. Адже все життя трюфеля проходить під землею і повністю залежить від дерев або чагарників, коріння яких стають їх годувальниками, ділячись запасами вуглеводів. Але назвати трюфель паразитом не можна: огортаючи кореневу систему дерев-хазяїв своїм міцелієм, ці гриби допомагають їм отримувати необхідну вологу, захищають від патогенних мікроорганізмів. Таке співіснування в природі називається симбіозом - корисним співжиттям двох різних видів.

Другий загадкою трюфелів довгий час було їх розмноження. У звичайних грибів все просто: їх спори разносяться вітром або водою. Спори ж трюфелів поширюють виключно тварини: тільки пройшовши через кишечник лісових гурманів, вони можуть прорости при наявності в місці їх падіння потенційного

дерева-господаря. Щоб привернути до себе тварин, гриб, захований в ґрунті, має одну-єдину приманку: аромат. Правда, далеко не всі трюфеля пахнуть апетитно. Здебільшого вони випромінюють сморід, схоже на запах протухлої оселедця або гниючого лука. І лише кілька видів підземних грибів, серед яких почесне місце займає чорний перигорський трюфель, стимулюють утворення шлункового соку у людини [28].

На жаль, культура трюфелів в Україні забута. Але ще на початку минулого століття їх масово збирали в Україні і продавали до Франції.

Дуже важливі кілька моментів у виборі місця, де будуть вирощувати королівські гриби:

- рН ґрунту не повинно бути менше 7,5, оптимальний рівень - 7,9;
- ґрунт повинен бути з високим вмістом гумусу, кальцію, добре аерована, без каменів; перед висадкою проростків потрібно провести її глибоку механічну обробку;
- в ґрунті не повинно бути інших грибів-конкурентів;
- на момент посадки і протягом перших двох років не можна допускати наявності бур'янів навколо молодих дубів/горіхів;
- сухий клімат (умова більше важливо для дубів/горіхів, ніж для трюфелів);
- середня температура в літній період - в межах 16,5 - 22 ° С;
- територія не повинна бути занадто рельєфною, щоб не ускладнювалася механічна обробка ґрунту розплідника [28].

Територія України є надзвичайно зручною для культивування трюфелів, оскільки у нас сприятливий континентальний клімат і достатньо вологи. А ніша для вирощування білих і чорних трюфелів абсолютно вільна. Також в Україні вже формується культура споживання делікатесу, що передбачає підвищення попиту.

Є два варіанти створення трюфельної плантації. Перший полягає в висаджуванні інокульованих («заражених» спорами трюфеля) саджанців дерев в не надто зволожений піщано-глинистий ґрунт, де багато таких елементів, як

сірка, залізо і кальцій, а також органічних залишків рослин, які добре прогріваються сонцем.

Другий варіант полягає в тому, що «активовані» шляхом інокуляції спори дорогоцінного гриба висаджуються на вже існуючі плантації дерев, які стануть «господарями» для трюфеля. При цьому їх попередньо стерилізують і збагачують спеціальними мікроелементами і стимуляторами для приживлення мікоризи [29].

Другий варіант не підходить, оскільки у межах підприємства немає лісів чи інших насаджень, тож було обрано перший варіант.

Проте попри беззаперечні позитивні сторони проекту є й проблеми. Дуже важливою проблемою, яка стосується саме трюфелів, є те, що вони занесені до Червоної книги України. Тому легально не можна продавати всі сорти зібраного трюфеля. До червоної книги занесені саме чорні трюфелі, а білі, зимні, тосканські не заборонені для використання у господарській діяльності, тому саме їх і можна культивувати.

Також варто зазначити, що ще не було випадку, коли контролюючі органи і екослужби штрафували ресторан, виявивши в меню або на кухні червонокнижну рибу, гриби або дичину, оскільки немає механізму, який допомагав би довести екологам, що саме цей конкретний трюфель здобутий в карпатському лісі, а не привезений з Італії.

В Україні на пальцях однієї руки можна перерахувати фахівців, які могли б дати оцінку трюфелі і експертний висновок про те, який саме біологічний вид лісового делікатесу викопали із землі. Тому навіть якщо браконьєри знищують цілі грибниці літніх трюфелів, важко буде довести, що саме ці гриби відносяться до захищеному законом виду *tuber aestivum*.

Таким чином, щоб діяти в законодавчому полі варто уникати вирощування літніх (чорних) трюфелів, а краще вирощувати тосканські або білі, які за своєю ціною навіть перевершують вартість чорного трюфелі та за смаковими властивостями стоять на щабель вище.

Отже, доки більшість аграріїв України направлені на вирощування зернових та олійних культур конкуренції в даній сфері не існує. Навіть наразі більшість ресторанів України закупає трюфелі у Франції або Італії не маючи вибору, при цьому при транспортуванні трюфелі втрачає в вазі та смакових властивостях. А український продукт зміг би привернути увагу рестораторів, оскільки час на транспортування значно скорочується, також варто зазначити, що ціна теж нижча ніж на імпортований продукт.

Обґрунтування чому саме було вибрано проект з вирощування трюфелів полягає в його невеликій площі реалізації та стійкому прибутковому економічному ефекту. Площа ПП «М.И.Г» в 2019 р. становила 353 га, а для вирощування трюфелів перший час буде достатньо всього 2 га посівної площі. Тобто підприємства не відчує змін у виробництві і не буде докорінно змінювати спеціалізацію, проте воно буде змушене понести витрати.

Негативний фактором є той, що фінансовий тягар з вирощування трюфелів та горіхів буде поступово зростати до 6 року, це пов'язано з фізіологічними особливостями рослин, адже нові саджанці починають плодоносити тільки у 5-6-річному віці. Але починаючи з 6 року виручка від вирощування трюфелів та горіхів пекан почнуть поступово покривати витрати на їх виробництво. Якщо брати вирощування цих двох видів продукції в комплексі, то покриття витрати можливе відразу на 5 рік за рахунок горіхів.

Проте горіхи не є основним видом діяльності оновленого ПП «М.И.Г», акцент пропонується зробити саме на трюфелях, адже це патієнтна (нішова) спеціалізація підприємства.

Затрати на вирощування трюфелів підприємство повністю може самостійно покрити за рахунок власного прибутку. Тож потреба в інвесторі залишається актуальною тільки в тому випадку, якщо підприємство збирається оновлювати техніку, а задля підвищення конкурентоспроможності це необхідна міра.

Ще в майбутньому можливе розширення площі зайнятої під вирощуванням трюфелів до 5 га, якщо це буде виправдано.

Фінансові зміни в економіці України не повинні сильно відобразитися на рівні прибутку, хіба що інфляційними процесами збільшить його, проте до реального збільшення виробництва це не призведе. Оскільки продукт розрахований на заможні верстви населення, то падіння попиту не планується.

### **3.2. Проектний аналіз і його інвестиційна ефективність**

Знайомство з будь-яким проектом починається з його резюме, оскільки це загальний документ, який передбачає висвітлення основних елементів проекту та розкриває їх зміст. Також резюме проекту повинно містити основну інформацію, яка буде важливою для інвестора. На ПП «М.И.Г» передбачається проект з вирощування трюфелів та горіхів пекан.

Основною метою даного проекту є: вирощування трюфелів як нішевої продукції в Дніпропетровській області та диверсифікація виробництва. Вигоди від реалізації проекту полягають в:

- підвищенні прибутку підприємства;
- підвищенні конкурентоздатності підприємства;
- створенні експериментального майданчику з вирощування трюфелів в східній Україні.

Завдання, які необхідно виконати під час впровадження проекту – це вивільнення земельної ділянки, висадка горіха, закладка трюфелів, вирощування горіхів та трюфелів, збір продукції та просування її на ринку.

Також варто зазначити, що будь-який проект має певні обмеження за трьома основними параметрами:

1. Тривалість: Травень 2020 р. – Листопад 2027р. Перші можливі врожаї підприємство може почати отримувати тільки через 5 років після закладки трюфелів, через біологічні особливості дозрівання;
2. Вартість: 610 000 грн. Цих грошей вистачить на підготовку ділянки, саджанці горіху зараженого спорами трюфелів та технічне обслуговування плантації;



3. Ресурси: 2 га, 2 робітників, 600000 л води. Оскільки передбачається експериментальна посадка, то пропонується виділити під це лише 2 га та 2 робітника на догляд за насадженнями.

Після цього треба зазначити учасників даного проекту:

Ініціатор: Гіда Мирослав.

Замовник: ПП «М.И.Г» Україна, м. Дніпро.

Інвестор: ПП «М.И.Г» Україна, м. Дніпро.

Менеджер проекту: Гіда Мирослав

Команда проекту: головний агроном, економіст, агроном, маркетинголог.

Проектувальник: Гіда Мирослав.

Підрядник: відсутній, оскільки проект виконується безпосередньо на підприємстві власними силами.

Постачальники: Колективне підприємство «Родной сад», Україна Запорізька область Бердянський район, с. Успенівка.

Зовнішні учасники (клієнти): ресторани: «Репортеръ», «Артист», «Coast», «Bartolomeo»).

Ризики проекту:

- Інвестиційні. Пошук інвестора. Хоча підприємство є прибутковим, можлива відмова від проекту через тривалу окупність проекту;
- Кліматичні. Втрата плантації трюфелів через кліматичні умови або відсутність врожаїв, проте ці ризики частково нівелюються врожаєм горіху;
- Ринкові. Відсутність попиту на українські трюфелі через те, що найсмачніші трюфелі знаходяться в Червоній книзі України.
- Технологічні. Складність технології збирання трюфелів.

Впровадження будь-якого проекту передбачає отримання економічної вигоди або певного соціального ефекту. В випадку проекту з вирощування трюфелів та горіху пекану передбачено економічний ефект.

Вирощування саме трюфелів обґрунтовується не тільки економічною доцільністю з вирощування та продажу нішевої продукції, а й задоволення потреби ресторанів в трюфелях українського виробництва. Наразі в Україні є

лише один офіційний виробник та постачальник трюфелів, проте він знаходиться на заході України. А як відомо в процесі транспортування трюфель втрачає як свою вагу, так і смакові властивості, те саме стосується і покупки трюфелів з країн ЄС, тобто покупець платить за одну вагу, а приходиться менша. Тому було вирішено закласти плантацію трюфелів саме на сході України.

Оскільки не можна просто закласти трюфелі, то необхідно висадити певні саджанці і їхні корені повинні бути заражені спорами трюфеля. Серед багатьох варіантів саджанців було обрано саджанці горіху пекану, оскільки горіх пекан є не дуже вибагливим щодо вирощування та його можна вигідно продати. В таблиці 3.1 буде показано вигоди щодо продажу цих видів продукції.

Таблиця 3.1

## Вигоди проекту, грн

Вхідні грошові потоки:		
1	Продаж трюфелів* 1 рік (6 експлуатації)	74 500,00
2	Продаж трюфелів 2 рік (7 експлуатації)	95 400,00
3	Продаж горіху пекан	1 476 000,00
Зменшення вихідних грошових потоків (за рік):		
1	Амортизація	19 276, 19
Всього:		1 629 176,19

Як бачимо згідно таблиці 3.1 вигоди з експлуатації проекту можливо буде отримати лише на 6 рік, що пов'язано з біологічними особливостями вирощування трюфелів та горіхів. У таблиці 3.2 буде поданий розрахунок виручки від продажу трюфелів та горіху пекан.

Таблиця 3.2

## Допоміжна таблиця для розрахування вигід проекту

	Показники	6 рік	7 рік
1	Ціна за кг трюфеля, грн	7450	7950
2	Урожайність трюфелів кг/га	5	6
3	Кількість га	2	2
	Всього, грн	74 500	95 400
1	Ціна за кг горіха пекан, грн	410	410
2	Урожайність горіха пекана кг/га	1800	1800
3	Кількість га	2	2
	Всього, грн	1 476 000	1 476 000

Отже, можемо зазначити, що чим більше пройде років з моменту закладки плантації, тим більше буде врожай, що в свою чергу буде призводити до збільшення кількості продукції та виручки. Тому цей проект не можна вважати короткостроковим та розраховувати на швидкі прибутки.

Втілення проекту окрім вигід, які внаслідок ризиків можуть так і не наступити точно несе затрати. Тому при впровадженні проекту необхідно звернути увагу на кошторис, в якому будуть відображені витрати.

Для реалізації проекту також необхідно поділяти витрати на капітальні та поточні. Оскільки саме капітальні витрати будуть задіяні в закупівлі обладнання та біологічних активів, здійсненні будівництва, проведення ремонту та ін. Також враховують операційні витрати, які бувають постійні та змінні, або ті які не залежать від обсягів виробництва та залежать відповідно. Сюди можна віднести трудові, матеріальні та накладні витрати. Перелік як капітальних, так і оперативних витрат представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

## Витрати проекту, грн

Капітальні витрати		
1	Ремонт (виділення місця для розташування свині)	7 000,00
2	Обладнання (холодильна камера)	68 000,00
3	Біологічні активи (свині)	15 000,00
4	Саджанці	99 000,00
5	Капітальне зрошування	60 000,00
6	Огорожа	59 000,00
Операційні витрати (за рік):		
1	Постійні витрати (управління, реклама, менеджер з продажу):	102 000,00
а	Реклама	45 000,00
б	Менеджер з продажу	57 000,00
2	Змінні витрати (технічне обслуговування + заробітна плата обслуговуючого персоналу)	60 000,00
Всього:		470 000,00

Отже, як ми бачимо сума всіх витрат складає 470 тис. грн, з них 308 тис. грн – це капітальні витрати на закупівлю саджанців, підготовчі роботи на 2 га власної земельної ділянки підприємства (зрошування її), також необхідно буде

встановити огорожу на цих 2 га, задля подальшого забезпечення безпеки та недоторканності врожаїв. На основі капітальних витрат за певними категоріями та з урахуванням мінімальних корисних строків експлуатації основних фондів було вираховано амортизацію за прямолінійним методом, та яка становить 19 276,19 грн. Саме на цю суму можна буде щорічно зменшувати прибуток, а тоді і податок на нього.

Проте в витратах проекту операційні витрати представлені за перший рік використання проекту, в подальшому передбачається їх збільшення, оскільки кількість зібраного врожаю буде зростати, на це буде виділятися більше коштів та кількість товарної продукції буде теж відповідно зростати. Для цього доцільно розглянути таблицю 3.4.

Таблиця 3.4

## Витрати операційної діяльності з проекту, грн

Показники	I	II	III	IV	V	VI	VII
Прямі матеріальні витрати	41000	41000	41000	41000	41000	43000	43000
Прямі трудові витрати	19000	19000	19000	19000	19000	42000	53000
Прямі витрати - всього	60000	60000	60000	60000	60000	85000	96000
Накладні витрати - всього	0	0	0	0	0	102000	102000
в т.ч. - витрати на управління та збут	0	0	0	0	0	102000	102000
- виплата відсотків за борговими зобов'язаннями	0	0	0	0	0	0	0
Амортизація	19276,19	19276,19	19276,19	19276,19	19276,19	19276,19	19276,19
Всього витрат операційної діяльності	79276,19	79276,19	79276,19	79276,19	79276,19	206276,2	217276,2

Технічні витрати будуть нараховуватися кожний рік в розмірі 60 тис. грн – це будуть витрати на оброблення земельної ділянки, полив та внесення добрив за потреби.

Виділяти кошти на менеджера з продажу та реклами доцільно на 6 рік, оскільки саме на 6 рік очікуються перші врожаї як трюфелів, так і горіхів, отже на початковому етапі ці вливання коштів будуть недоцільними.

Отже, бачимо, що трудові витрати зростають в останні роки впровадження проекту за рахунок того, що з'являється необхідність не тільки догляду за плантацією, а й збору урожаю. Також можна відмітити, що виплата відсотків за борговими зобов'язаннями не здійснюється, оскільки планується залучати власні кошти підприємства, а не банківські позики.

Детально розібравши вигоди та витрати можна перейти до бюджету, де будуть зведені статті доходів та витрат. Для ознайомлення бюджет буде подано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

## Бюджет проекту, грн

Статті доходів та витрат	I	II	III	IV	V	VI	VII
Кошти на початок періоду	387276,2	79276,2	79276,2	79276,2	79276,2	51569,05	1395793
Доходи від операційної діяльності (виручка)	0	0	0	0	0	1550500	1571400
Доходи з інвестиційної діяльності	0	0	0	0	0	0	0
Всього доходів	387276,2	79276,19	79276,19	79276,19	79276,19	1602069	2967193
Операційні витрати	79276,2	79276,19	79276,19	79276,19	79276,19	206276,2	217276,2
Інвестиційні витрати (капітальні грошові вкладення)	308000						
Всього витрат	387276,2	79276,19	79276,19	79276,19	79276,19	206276,2	217276,2
Кошти на кінець року	0	0	0	0	0	1395793	2749917
Грошовий потік по операційній діяльності	-79276,2	-79276,2	-79276,2	-79276,2	-79276,2	1344224	1354124
Грошовий потік по інвестиційній діяльності	-308000	0	0	0	0	0	0

Оскільки проект буде втілений на базі вже існуючого підприємства, то бюджет проекту буде враховувати не лише операційну діяльність підприємства, а й фінансову та інвестиційну.

Виходячи із бюджету проекту, який є збалансованим, можна помітити, що на початок кожного року є кошти, хоча перші 5 років проект є абсолютно збитковим, оскільки є витрати, а покривати їх нічим. Проте підприємство кожного року вливає кошти в проект задля покриття операційних витрат. Також саме за рахунок власних коштів підприємство робить капітальні грошові вкладення.

На шостий рік підприємства закладає в проект меншу суму, ніж за попередні роки, оскільки починаючи з 6 року проект починає приносити прибуток і виходить на самоокупність.

Можна відмітити, що на 6 рік очікуються доходи у розмірі 1602 тис. грн, а на 7 рік доходи зростають за рахунок збільшення врожайності та ціни реалізації і становлять 2967 тис. грн. У подальших розрахунках буде визначено реальні надходження від проекту та його економічна та інвестиційна ефективність, що дозволить більш детально розглянути переваги втілення проекту.

Узагальнивши всю попередню інформацію щодо вигід та витрат, бюджету проекту та ін. можна перейти до визначення його ефективності.

Оцінка ефективності проекту передбачає визначення чотирьох ключових показників:

1. Чистої поточної вартості;
2. Рентабельність інвестицій;
3. Співвідношення вигід та затрат;
4. Строк окупності проекту.

Показники ефективності проекту представлені в таблиці 3.6.

## Оцінка ефективності проекту, грн

Показники / Роки	1	2	3	4	5	6	7
Вигоди	0	0	0	0	0	1 569 776,19	1 590 676,19
Витрати	60 000	60 000	60 000	60 000	60000	187000	198000
Амортизація	19 276,19	19 276,19	19 276,19	19 276,19	19 276,19	19 276,19	19 276,19
Коефіцієнт дисконтування	0,8929	0,7972	0,7118	0,6355	0,5674	0,5066	0,4523
Грошові потоки	-40 723,8	-40 723,8	-40 723,8	-40 723,8	- 40 723,8	1 402 052,4	1 411 952,4
Дисконтовані грошові потоки	- 36 360,5	-32 464,8	-28 986,4	- 25 880,7	- 23 107,8	710 323,4	638 695, 6
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, грн	- 36 360,5	- 68 825,3	- 97 811,7	- 123 692,4	- 146 800,2	563 523,2	1 202 218,7
Дисконтовані грошові вигоди	17 210,88	15 366,86	13 720,41	12 250,37	10 937,83	805 063,4	728 260,7
Дисконтовані грошові витрати	53 571,43	47 831,63	42 706,81	38 131,08	34 045,61	94 740,02	89 565,14
Дисконтовані витрати на операційну діяльність від підприємства	345782,3	63198,5	56427,2	50381,5	44983,4	26126,5	-
NPV	615 319,3						
ROI	104,84%						
BCR	4,00						
PBP	6,04						

Можна помітити, що у порівнянні з бюджетом проекту сума вигід в економічній ефективності є вище, оскільки ще й враховує амортизаційний ефект, на який можна зменшити суму прибутку. Також варто зазначити, що витрати були теж помножені на коефіцієнт дисконтування, щоб оцінити реальну вартість капіталу.

Ставкою дисконту було вирішено взяти 12 %, оскільки у підприємства був вибір або покласти ці гроші на депозит з такими відсотками, або вкласти їх в реалізацію проекту. Якщо підприємство не мало власних коштів, а було

вимушено залучати позики, то ставка дисконту визначалася на рівні середніх відсотків за кредитами.

Після зведення всіх показників отримали NPV на рівні 580 796 грн, це свідчить про те, що проект окупається та рентабельність інвестицій складає 104,84 %, що в котрий раз доводить, що інвестиції в даний проект зможуть приносити прибуток інвестору, тобто можливо цей проект зацікавить не тільки підприємство, а й інших інвесторів. Також це підтверджує правильність рішення направити кошти на розширення вирощуваної продукції, замість того щоб покласти кошти на депозит в банк.

$BCR = 4$ , що говорить, про рентабельність проекту на рівні + 3 грн на кожную вкладену гривню.

Строк окупності складає 6,04 роки, що пов'язано з біологічним дозріванням як горіхів, так і трюфелів, а не низькими прибутками від продажів. Мінімальний біологічний строк дозрівання як горіхів, так і трюфелів складає 5 років.

Отже, проект є ефективним та інвестиційно привабливим, оскільки теперішня вартість перевищує суму інвестицій в проект, період окупності менший, ніж період експлуатації даного проекту, коефіцієнт вигід та затрат (BCR) є більшим за одиницю.

### **3.2. Календарне планування та управління ризиками проекту**

Для більш чіткого розуміння часу відведеного на проект та раціонального розподілу грошових та часових ресурсів використовується календарне планування, де врахований перелік усіх необхідних для проекту робіт та час їх виконання. Також завдяки цьому методу можна раціоналізувати команду проекту та призначити відповідальних за кожний етап робіт. Декомпозиція робіт представлена в таблиці 3.7, де згрупована за видами робіт та послідовністю виконання.



## Декомпозиція робіт

Код	Опис	Очікуваний результат	Попереднє завдання	Тривалість, дні
<b>A</b>	<b>Підготовка до закладки</b>	<b>Звіт про виконані підготовчі роботи</b>	-	<b>10</b>
1.1	Закупити насіннєвий матеріал	Накладні про купівлю-продаж насіннєвого матеріалу	-	5
1.2	Зробити капітальне зрошення	Звіт про виконання капітального зрошення	-	2
1.3	Встановити огорожу	Наявність огорожі на відведеній ділянці	1.2	5
<b>B</b>	<b>Закладка плантації</b>	<b>Наявність саджанців на відведеній ділянці/звіт про виконані роботи</b>		<b>3</b>
2.1	Висадити горіхи заражені спорами трюфелів	Наявність саджанців на відведеній ділянці/звіт про виконані роботи	1.1 1.2 1.3	3
<b>B</b>	<b>Дозрівання</b>	<b>Наявні плоди горіхів та трюфелів</b>		<b>1826</b>
3.1	Чекати дозрівання саджанців	Наявні плоди горіхів та трюфелів	2.1	1826
<b>Г</b>	<b>Збирання та зберігання</b>	<b>Наявність врожаю, складу та свині</b>		<b>100</b>
4.1	Закупити холодильне обладнання та встановити на складі	Наявність холодильника/акт купівлі-продажу	3.1	6
4.2	Купити свиню	Свиня в наявності	3.1	2
4.3	Відвести та пристосувати місце для свині	Підготовлене місце для свині/звіт виконаних робіт	4.2	4
4.4	Зібрати врожай трюфелів	Зібраний врожай на складі	3.1	30
4.5	Зібрати врожай горіхів	Зібраний врожай на складі	3.1	100
<b>Д</b>	<b>Створення відділу маркетингу</b>	<b>Зміна організаційної структури</b>		<b>15</b>
5.1	Створити відділ маркетингу та перевести туди менеджера з продажу	Поява відділу маркетингу	3.1	1
5.2	Домовитися з ресторанами	Договори з ними, або домовленості про пробні партії	5.1	14
<b>E</b>	<b>Створення бренду</b>	<b>Наявність бренду</b>		<b>7</b>
6.1	Віддати на аутсорс створення лого	Наявний логотип	3.1	10
6.2	Розробити упаковку	Наявність упаковки для зберігання продуктів	4.4 4.5	7

Ж	Продаж горіхів та трюфелів	Виручка		187
7.1	Продати трюфелі до ресторанів	Накладні купівлі-продажу, виручка	6.2	45
7.2	Продати оптом горіхи	Накладні купівлі-продажу, виручка	6.2	180
7.3	Підвести підсумки	Звіт про виконання проекту	7.1, 7.2	7

Тривалість робіт була подана у днях і як бачимо, що найбільший період часу припадає на дозрівання насаджень, що неможливо прискорити в часі.

Також завдання щодо створення бренду та розробки упаковки було вирішено віддати на аутсорс.

Далі доцільно визначити критичний шлях, що дозволяє визначити найдовший ланцюжок виконання робіт та мінімальну тривалість проекту. Критичний шлях проявляється в наступних операціях: 1.1, 1.3, 2.1, 3.1, 4.1, 5.1, 5.2, 6.2, 7.2, 7.3 та складає 2148 день.

Роботи 1.2, 4.2, 4.3, 4.4, 6.1, 7.1 не знаходяться на критичному шляху, а отже всі вони мають певний резерв часу для виконання. Сумарно цей резерв складає 445 днів.

Проте не варто зволікати з зібранням врожаю трюфелів, наприклад, хоч ця робота й має резерв часу, проте врожай може бути зіпсованим, якщо буде зібраний несвоєчасно. Критичний шлях та резерв часу за всіма видами робіт продемонстровано у додатку А.

Всього передбачається залучення 6 помічників для виконання проекту, хоча основні завдання залишаться в підпорядкуванні менеджера проекту. Функціональні обов'язки та зони відповідальності помічників наглядно представлені в таблиці 3.8.

Матриця відповідальності членів команди

Код роботи	Менеджер	Помічник 1	Помічник 2	Помічник 3	Помічник 4	Помічник 5
1.1						
1.2						
1.3						
2.1						
3.1						
4.1						
4.2						
4.3						
4.4						
4.5						
5.1						
5.2						
6.1						
6.2						
7.1						
7.2						
7.3						

Як бачимо більшість помічників виконують лише одну чи дві роботи, проте вони необхідні, оскільки деякі роботи виконуються паралельно і для кожної з них необхідно закріпити виконавця.

Втілення жодного проекту не обходиться без ризиків, тому продумати наперед їх та максимально нівелювати – це одна з головних задач при управлінні ризиками проекту. Для зручності ризики можна згрупувати за видами, виокремлення факторів невизначеності, впливу на проекту та

прописати можливі шляхи подолання цих ризиків, що буде представлено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

## Якісний аналіз ризиків проекту

Вид ризику	Фактори невизначеності	Можливі наслідки	Інструменти управління ризиком
Форс-мажорний	Непередбачувані кліматичні умови	Втрата врожаю через природньо-кліматичні умови	1. Створення резервного фонду; 2. Страхування врожаїв.
Технологічний	Відсутня подібна технологічна карта вирощування трюфелів	Недоотримання врожаїв трюфелів та невихід на ринок з нішевою продукцією	1. Консультації з Європейськими трюфельними фермерами.
Інформаційний	Неякісна реклама та недостатнє охоплення нею	Непізнаваність бренду, недоотримання прибутків	1. Визначення пріоритетних каналів просування реклами; 2. Співробітництво з професійними агенціями.
Ринковий	Недостатній попит на трюфелі та завелика конкуренція на ринку горіхів	Недоотримання прибутків або взагалі збитки	1. Диверсифікація виробництва; 2. Альтернативне використання врожаїв (масло з додавання трюфеля, горіхова паста).
Інвестиційний	Відмова від інвестування проекту	Невтілений проект в життя	1. Розробити якісний проект, задля зацікавлення внутрішніх інвесторів; 2. Пошук зовнішніх інвесторів; 3. Можливість взяття банківського кредиту.

Після визначення видів ризиків доцільно буде скористуватися декількома методами оцінки ризикованості проекту. Один із методів буде полягати в

аналізі сценаріїв – оптимістичного (вірогідність 75%), песимістичного (вірогідність 15%) та катастрофічного (вірогідність 10%). Даним метод дозволяє визначити коефіцієнт варіації, що дозволяє оцінити ризикованість проекту. Вихідні дані та розрахунок представлені в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

## Вихідні дані для аналізу сценаріїв

Ймовірність	Трюфелі			Горіх пекан		
	Собівартість кг/грн	Ціна грн/кг	Реалізована кількість, кг	Собівартість кг/грн	Ціна грн/кг	Реалізована кількість, кг
0,75	5000	7950	6	74	410	1800
0,15	5000	7000	5	74	410	1400
0,1	5000	5001	6	74	350	1000
Розрахункові значення						
Ймовірність	Можливе значення доходу	Можливе очікуване значення доходу	Відхилення від можливого значення доходу	Можливе значення доходу	Можливе очікуване значення доходу	Відхилення від можливого значення доходу
0,75	-33300	-24975	6414086,52	553800	415350	2109931200
0,15	-41000	-6150	3420953,304	419400	62910	992917440
0,1	-50994	-5099,4	21814108,42	225000	22500	7604357760
Всього	x	-36224,4	5625,76	x	500760	103475,63

Зрештою ми можемо знайти коефіцієнт варіації для трюфелів та для горіху пекан.

$$K \text{ варіації трюфелів} = 5625,76 / -36224,4 = -0,16$$

$$K \text{ варіації горіху пекан} = 103475,63 / 500760 = 0,21$$

Як бачимо з таблиці 4.2 можливе значення доходу, за будь-якого сценарію, для трюфелів є від'ємним, оскільки з перших же років продаж трюфелів не може перекрити постійні витрати, тому була введена додаткова продукція у вигляді горіху пекан, за яким можливе очікуване значення доходу завжди додатне, навіть за катастрофічного сценарію.

Коефіцієнт варіації для трюфелів є від'ємним, тому можна стверджувати, що це є ризикованим капіталовкладенням, однак коефіцієнт варіації для горіху пекан складає 0,21, тобто ризики фіксуються на рівні 21%.

Далі доцільно застосувати ще один метод оцінки ризикованості проекту – визначення показників граничного рівня. Цей метод полягає в визначенні точки беззбитковості та зони виробничої стійкості, дані щодо яких будуть наведені в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

## Визначення зони виробничої стійкості

ТБВ трюфелі	ТБВ горіх	ЗВС трюфелі	ЗВС горіх
17,3	151,8	-1,9	0,92
25,5	151,8	-4,1	0,89
-	184,8	-	0,82

Як бачимо з отриманих даних точка беззбиткового виробництва для трюфелів навіть за оптимістичного сценарію складає 17 кг, проте це не є можливим за час втілення проекту, оскільки трюфелі мають певні біологічні особливості і перші 10 років врожаїв не може йтися про цифру 17 кг. Тому зони виробничої стійкості трюфелів також має від'ємну тенденцію. За катастрофічним сценарієм неможливо визначити точку беззбиткового виробництва, оскільки ціна та собівартість продукції співпадають. З горіхом справи набагато кращі, оскільки біологічні особливості горіха не так обмежені і навіть за катастрофічного сценарію зона точка беззбиткового виробництва не є надто високою і недосяжною.

Далі необхідно визначити зони виробничої стійкості за кожним видом продукції та з врахуванням ймовірності настання кожного сценарію.

$$\text{ЗВС горіху пекан} = 0,75 \cdot 0,92 + 0,89 \cdot 0,15 + 0,82 \cdot 0,1 = 0,9$$

$$\text{ЗВС трюфелів} = -2,03$$

Чим вище є значення показника, тим більш ефективним є вирощування певного виду продукції.

Проте не дивлячись на те, що вирощування трюфеля не є доходним та є ризикованим видом діяльності, проте це дуже перспективний конкурентоспроможний напрям діяльності, а для того, щоб покривати збитки від вирощування та продажу трюфелів в проекті спеціально вводиться додаткова продукція у вигляді горіху пекан, який й робить проект вигідним для інвестування та реалізації. Трюфелі – це певна інвестиція на майбутнє, це не погоня за легкими грошима, а це довгострокові вкладення, які з кожним роком будуть зростати та приносити ще більше прибутку.

### Висновки до розділу 3

1. Запропонований проект є ефективним та інвестиційно привабливим, оскільки теперішня вартість перевищує суму інвестицій в проект, період окупності менший, ніж період експлуатації даного проекту і складає 6,04 роки, що пов'язано з біологічним дозріванням як горіхів, так і трюфелів, а не низькими прибутками від продажів, коефіцієнт вигід та затрат (BCR) з більшим за одиницю, що свідчить про рентабельність проекту.

2. Вирощування трюфеля на самому початку є ризикованою та не високодохідною справою, проте в розрізі стратегічного розвитку підприємства цей вид діяльності має сенс, оскільки є дуже перспективним конкурентоспроможним напрямом діяльності. Вирощування трюфелів неможливе без вирощування горіхів або інших дерев. З метою покриття збитків від вирощування та продажу трюфелів в проекті спеціально вводиться додаткова продукція у вигляді горіху пекан, який й робить проект вигідним для інвестування та реалізації.

## ВИСНОВКИ

1. Розвиток консалтингу та консалтингової індустрії в сучасних умовах перетворюється на один із головних інтелектуальних ресурсів соціально-економічного розвитку. Створення, подальше передавання та практичне впровадження нових економічних, управлінських, юридичних та інших знань стає запорукою конкурентоспроможності бізнесу, розроблення і втілення ефективних стратегій господарювання на всіх його рівнях.

2. Управління конкурентоспроможністю забезпечує сукупність заходів з методичного поліпшення виробів, безперервного пошуку нових каналів збуту, вдосконалення сервісу, пошуку нових груп покупців, реклами. Для цього потрібно ефективно стратегічне планування, що полягає в створенні комплексної системи управління конкурентними перевагами фірми, а також повинна ґрунтуватися на їх утримання та розвитку.

3. Не зважаючи на складну економічну ситуацію ПП «М.И.Г» продовжує отримувати прибуток 4296 тис грн, при чому цей прибуток збільшився за досліджуваний період на 3,1 %. Також збільшується рівень рентабельності на 36,6 в.п. Вартість основних фондів за 2016-2019 рр. теж збільшилась на 4639 тис грн. (176,1 %), причому на більшу величину аніж площа сільськогосподарських угідь, чисельність працівників та виручки, а це спричинило зростання фондомісткості на 0,41 тис. грн (107,9 %), фондозабезпеченості на 1262,16 тис. грн та фондоозброєності на 600 тис. грн. Натомість фондовіддача зменшилась на 1,4 тис. грн (52,6 %). Також варто зазначити, що підприємство зменшило кількість вирощуваних культур до 5 в 2019 році (пшениця, ячмінь, соняшник та кукурудза на зерно і овочі відкритого ґрунту). Це дозволило підприємству отримати в 2019 р. найбільшу виручку від реалізації за досліджуваний період 9173 тис. грн (зростання на 30,8 %).

4. Затвердженої стратегії як такої на підприємстві немає, також немає чітких дій з підвищення конкурентоспроможності, проте виходячи з його дій можна її вивести – це вирощування зернових культур задля задоволення попиту



Дніпропетровської області з забезпеченням загальної ефективності підприємства. Для цього необхідно зростання прибутків та частки ринку, а також ефективне використання ресурсів та зростання добробуту споживачів. ПП «М.И.Г» діє шляхом мінімізації витрат та раціонального використання ресурсів, задля раціонального обсягу виробництва.

5. Підприємство не має довгострокового, стратегічного плану розвитку, також компанія не має служби маркетингу, а тому процес збуту товару та логістики може бути слабким місцем підприємства. Було виявлено недоліки в плануванні діяльності підприємства, оскільки короткострокові плани не завжди підкріплені реальними даними, насамперед це стосується тих планів, які приймаються за відсутності служби маркетингу. Головним недоліком в плануванні ПП «М.И.Г» є те, що рішення в більшості своїй приймаються одноосібно.

6. Підприємство має ефективніше використовувати свої основні виробничі фонди, бо це впливає на виручку. Поліпшити структуру основних виробничих засобів можна за рахунок: оновлення та модернізації устаткування, ефективнішого використання виробничих площ; ліквідації зайвого й малоефективного устаткування. На основі проведених статистичних аналізів, виявлено, що у підприємства є всі шанси для розширення виробництва, його модернізації, виходу на новий ринок за рахунок того, що в майбутньому підприємство буде отримувати прибутки, згідно з трендовим аналізом.

7. Доцільно систематично проводити SWOT-аналіз для стратегічного планування. На основі якого було встановлено, що підприємству необхідно: Створення служби маркетингу та планово-економічного відділу, вивчення ринку, заключення договорів з ресторанами («Репортеръ», «Артист», «Coast», «Bartolomeo») м. Дніпро на постачання трюфелів, закладка трюфелів для вирощування, підвищення виробництва зернових, які є найбільш популярними на аграрному ринку України, створення резервних фондів та фондів страхування.

8. Керівнику ПП «М.И.Г.» звернути увагу на доцільність вирощування трюфелів та горіхів, які необхідні для вирощування трюфелів. NPV на рівні 580 796 грн, це свідчить про те, що проект окупається та рентабельність інвестицій

складає 104,84 %, що в котрий раз доводить, що інвестиції в даний проект зможуть приносити прибуток інвестору, тобто можливо цей проект зацікавить не тільки підприємство, а й інших інвесторів.

$BCR = 4$ , це говорить, про те що рентабельність для проекту + 3 грн на кожную вкладену гривню.

Строк окупності складає 6,04 роки, що пов'язано з біологічним дозріванням як горіхів, так і трюфелів, а не низькими прибутками від продажів.

9. На основі вищенаведених фактів передбачається внесення змін до оперативного планування на підприємстві, посилення конкурентних позицій а також необхідних позицій для формування стратегічного розвитку підприємства. Оскільки дані позиції являють собою основу для успішного розвитку підприємства. Запропонована стратегія робить акцент на диверсифікації, яка полягає у розширенні виробництва та вирощуванні нових культур.

10. Вирощування трюфеля на самому початку є ризикованою та не високодохідною справою, проте в розрізі стратегічного розвитку підприємства цей вид діяльності має сенс, оскільки є дуже перспективним конкурентоспроможним напрямом діяльності. Вирощування трюфелів неможливе без вирощування горіхів або інших дерев. З метою покриття збитків від вирощування та продажу трюфелів в проекті спеціально вводиться додаткова продукція у вигляді горіху пекан, який й робить проект вигідним для інвестування та реалізації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воловик І. А. Методичні рекомендації для написання розрахунково-графічної роботи з дисципліни «Управління проектами»/ І.А. Воловик: Дніпро, ДДАЕУ. – 2018. – 22 с.
2. Податковий кодекс України : Закон України від 19.05.2011 р. № 3393-VI. Відомості Верховної Ради України(ВВР). 2011. № 13-14, № 15-16, № 17, Ст.112.
3. Вирощування трюфелів в Україні [Електронний ресурс] / HYSER. – 2017. – Режим доступу: <https://hyser.com.ua/>
4. Полювання на трюфелі [Електронний ресурс] / Агропортал. – 2016. – Режим доступу: <http://agroportal.ua>.
5. Як виростити трюфель в Україні і заробити €43 200/га [Електронний ресурс] / Z NM Global. – 2018. – Режим доступу: <https://nmglobaltrade.com/>
6. Горіх пекан [Електронний ресурс] / Август. – 2015. – Режим доступу: <http://www.avgust.in.ua/>
7. Ткачук Г.Ю. Обґрунтування впливу факторів продуктивності сільськогосподарського виробництва на конкурентоспроможність малих підприємств агробізнесу / Г.Ю. Ткачук // Наукові праці НУХТ. – 2015. – С. 131-134.
8. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент [Текст] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; [пер. с англ. А.Р. Ганцевой, В.Ю. Дроздова, А.Г. Завады, Т.В. Клекоты, Э.В. Кондуковой, К.Д. Сафонова, И.В. Тарасюк]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2010. – 928 с.
9. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / [С.М. Клименко та ін.]. – К.: КНЕУ, 2014. – 520 с.
10. Бербенець О. В. Методичні рекомендації щодо проходження виробничої практики студентами 1 курсу факультету менеджменту і маркетингу зі спеціальності 073 «Менеджмент». – Дніпро: ДДАЕУ, 2019. – 59 с.

11. Андреева Л. О. Стратегічне планування – фундамент довгострокового бізнесового благополуччя / Л. О. Андреева // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. – 2016. – № 4 (16). – С. 32-40.
12. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф : [пер. з англ.]. – М. : Економіка, 2005. – 358 с.
13. Вагнер І.М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного аналізу / І.М. Вагнер // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ : зб. наукових праць. – 2014. – № 4(20). – С. 81–84.
14. Василенко В.О. Стратегічне управління : навчальний посібник [Текст] / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2013. – 396 с.
15. Виханский О.С. Стратегическое управление / Виханский О.С. – М. : Гардарика, 2008. – 296 с.
16. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна. – 3-те вид., перероб. і доп. – К. : Алерта, 2017. – 520 с.
17. Гохберг О.Ю. Конкурентоспроможність бізнесу: теоретико-методологічні основи аналізу / О.Ю. Гохберг // Вісник Львівської державної фінансової академії. – 2018. – № 18. – С. 50-57.
18. Гудзь О.Є. Сучасний вимір конкурентоспроможності аграрної сфери: виклики та перспективи / О.Є. Гудзь, О.С. Степасюк // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України /Серія "Економіка, аграрний менеджмент та бізнес" / Редкол.: Д.О. Мельничук (відп. ред.) та ін. - К.: ВЦ НУБіПУ, 2015. – вип. 154 Частина 2 – 342 с. - С. 81 – 87.
19. Гуторова І.В. Використання рейтингових оцінок для аналізу конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / І.В. Гуторова // Вісник СНАУ. Серія "Економіка та менеджмент". – 2016. – № 6/1(41). – С. 80-85.
20. Дем'яненко С. І. Менеджмент аграрних підприємств / С. І. Дем'яненко. — К. : КНЕУ, 2015. — 347 с.

21. Дмитренко О.М. Види стратегії та особливості її реалізації в сільськогосподарських підприємствах / О.М. Дмитренко. – Економіка АПК, 2016. -- № 2. – С. 121-125.

22. Довгань Л.Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.

23. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент : учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М. : Экономистъ, 2012. – 416 с.

24. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика : учебное пособие для вузов [Текст] / А.Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2012. – 415 с.

25. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. – Л. : Кінпатрі ЛТД, 2014. – 264 с.

26. Крынская Л.И. Системный подход к построению модели развития регионов / Л.И. Крынская // Культура народов Причерноморья. – 2013. – № 55. – Т. 3. – С. 96-101.

27. Лопушанська В. В. Стратегічне планування розвитку і підвищення конкурентоспроможності галузей рослинництва у сільськогосподарських підприємствах : дис. на здобуття наукового ступеня кандидата екон. наук : 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами” / Лопушанська Валентина Володимирівна. – Миколаїв, 2016. – 255 с.

28. Малік М.Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми : монографія / М.Й. Малік, О.А. Нужна. – К. : ННЦІАЕ, 2017. – 270 с.

29. Мельник Л.Г. Экономика развития : монографія / Л.Г. Мельник. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2016. – 662 с.

30. Мізюк Б. М. Стратегічне управління / Мізюк Б.М. – Львів : Магнолія, 2017. – 392 с.

31. Осовська Г.В. Основи менеджменту : навчальний посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : Кондор, 2016. – 664 с. .

32. Портер Е.М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Портер Е.М ; [пер. с англ. И. Минервин]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2011. – 454 с.

33. Смирнова Н.К., Фомина А.В. Реализация стратегий компаний: от простого к сложному / Н.К. Смирнова, А.В. Фомина. - М.: Бератор-Паблишинг, 2015. - 113 с.

34. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Н.П. Тарнавська. – Тернопіль: Економічна думка, 2013. – 570 с.

35. Ткачук Г.Ю. Обґрунтування впливу факторів продуктивності сільськогосподарського виробництва на конкурентоспроможність малих підприємств агробізнесу / Г.Ю. Ткачук // Наукові праці НУХТ. – 2015. – С. 131-134.

36. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент [Текст] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; [пер. с англ. А.Р. Ганцевой, В.Ю. Дроздова, А.Г. Завады, Т.В. Клекоты, Э.В. Кондуковой, К.Д. Сафонова, И.В. Тарасюк]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2010. – 928 с.

37. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / [С.М. Клименко та ін.]. – К.: КНЕУ, 2014. – 520 с.

38. Вирощування трюфелів в Україні [Електронний ресурс] / HYSER. – 2018. – Режим доступу: <https://hyser.com.ua/>

39. Полювання на трюфелі [Електронний ресурс] / Агропортал. – 2017. – Режим доступу: <http://agroportal.ua>.

40. Верба В.А. Становлення управлінського консалтингу як наукової дисципліни В.А. Верба // Стратегія економічного розвитку: Зб. наук. праць. - 2007. – Вип.20 – С. 22-28.

41. Silberman M. The Consultant's Big Book of Reproducible Survey and Questionnaires: 50 Instruments to Help You Assess and Diagnose Client Needs. The McGraw-Hill Companies, Inc., 2002. 352 p.

42. Cope M. *The Seven C's of Consulting: The Definitive Guide to the Consulting Process*, 2003. 324 p.
43. Weiss A. *The Consulting Bible: Everything You Need to Know to Create and Expand a Seven-Figure Consulting Practice* Paperback. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2011. 288 p.
44. Canato A., Giangreco, A. Gurus A Review of the Role of Management Consultants. *European Management Review*. 2011, p. 231–244.
45. McKenna Ch. A brief history of strategy consulting. <http://parisinnovationreview.com>
46. Christensen C.M., Wang D., D. van Bever. Consulting on the cusp of disruption. *Harvard Business Review*. 2013. October. Pp. 3–10.
47. Davila, T., Epstein, M. J., Shelton, R. *Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2008. 334 p.
48. Maister D.H. *Managing the Professional Service Firm*. New York, NY: Free Press, 1993. 384 p.
49. Кальна-Дубінюк Т. П. Інноваційний розвиток управлінського консалтингу. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2011. №1. С. 72–80.
50. Марченко О.С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Право, 2008. С. 17.
51. Марченко О.С. Консалтинг як складова нематеріальної економіки. Економічна теорія та право. 2015. №1 (20). С. 65–75.
52. Марченко О.С. Економіка та організація консалтингової діяльності: конспект лекцій. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019.
53. Klenin O. Forming term “strategic consulting” in context of scientific approaches. *Схід*. 2016. №4 (144). С. 29–33.
54. Кленін О.В., Білопольський М.Г. Стратегічний консалтинг в системі управління розвитком підприємства: ретроспектива та перспективи. *Вісник економічної науки України*. 2017. №1. С. 134–165.

55. McKenna C. A brief history of strategy consulting. URL: <http://parisinnovationreview.com/>

56. What to expect from management consulting. URL: <http://www.bain.com/offices/brussels/>

57. Бизнес-консалтинг - искусство или наука? URL: <http://www.vasilevsky.net/>

58. McKenna Ch. A brief history of strategy consulting. URL: <http://parisinnovationreview.com/>

59. Strategic consulting. URL: <https://www.consultancy.uk/>

60. Prabhu G. N. What does a strategy consultant do? URL: <https://www.quora.com/What-does-a-strategy-consultant-do> (дата звернення: 07.06.2018).

61. Saam N. J. Economics Approaches to Management Consulting. The Oxford Handbook of Management Consulting. Edited by Timothy Clark and Matthias Kipping.

62. Davila T., Epstein M., Shelton R., Cagan J. M., Vogel C. M. How to become innovative. FT Press, 2013, August 08.

63. Cardenas F., Davila T., Oyon D. Innovation Cells. Open Innovation: Academic and Practical Perspectives on the Journey from Idea to Market. Oxford University Press, 2016, May 13. P. 169

64. Стратегічний бізнес-консалтинг : навч. посіб. / Л. С. Шевченко. – Харків : Право, 2019. – 302 с.

65. Малова, И. В. *Управление конкурентоспособностью: комплексный подход* / И. Малова // Менеджмент качества. - 2013. № 2. - С. 84-92

66. Казаков, М. В. Человеческий капитал как фактор конкурентоспособности субъектов современного предпринимательства. / М. В. Казаков.

67. Рыбкин А. Корпоративное обучение как фактор конкурентоспособности организации // Управление человеческим потенциалом, 2005. № 2. С. 32 – 37



68. Баранчев С.В. Качество ротации состава менеджеров как фактор конкурентоспособности организации. – М.: Электронная библиотека Гребенников. 2010 С.4

69. Антипов Ю.А., Балашов А.А. Инновационная деятельность как фактор конкурентоспособности фирмы. – М.: Электронная библиотека Гребенников. 2012. С.5

70. Хотинская Г.И., Беликов Д.М. Конкурентоспособность компании в ракурсе финансов: Постановка проблемы. – М.: Электронная библиотека Гребенников. 2016. С. 34 -41

71. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоспроможністю організації. - М.: Ексмо, 2014. -544 с.

72. Парахіна В.Н., Максименко С.В., Панасенко С.В. Стратегічеській менеджмент. -М.: КНОРУС, 2014. -496 с.

73. Касьянова В.Є. Функції та інструменти розвитку спеціальної інфраструктури сфери образо-вательного послуг (на матеріалах Краснодарського краю): дис .... канд. екон.наук: 08.00.05 / Ади-гейському державний університет. -Краснодар, 2013.

74. Поважний С.Ф., Ларіна Р.Р., Белоусов А.В. Логістика і маркетинг в управлінні кадровим по-потенціалом: монографія. -Донецьк, 2003.

75. Прохорова В.В. Субрегіональні структури територіальної економічної системи // Вісник Адигейського державного університета.-Серія 5: економіка.-2010.-№4.-С. 87-91.

76. Носак В.С., Шелудько Є.Б. Бізнес-моделі: інноваційні аспекти // Збірник наукових статей фа-культета економіки, управління та бізнесу ФГБОУ ВПО «КубГТУ». -Краснодар, 2015. -С.177-178.

# ДОДАТКИ

## Організаційна структура ПП «М.И.Г»

