

**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**

**«\_\_\_\_\_» січня 2021 р.**

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

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

**на тему: УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В СФЕРІ  
ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Здобувач**

**Матвієць М.В.**

**Науковий керівник:**

**к.е.н., доцент**

**Сичова М.О.**

**Дніпро – 2021**

# 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 \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

## ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу студента

### Матвійця Максима Володимировича

1. **Тема роботи** «Управлінське консультування сільськогосподарського підприємства в сфері інвестиційної діяльності»,

**керівник роботи** Сичова Марина Олексіївна, к.е.н., доцент,

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « 30 » листопада 2020 р. № 2994

**Строк подання студентом роботи** – 8 лютого 2021 року.

2. **Вихідні дані до роботи** річні звіти ПП «ТВФ «Обрій-Агро» за 2015-2019 роки, виробничо-фінансові плани, офіційні звіти та аналітичні публікації, бухгалтерська документація, нормативно – правові та законодавчі акти, науково – методична література з теми дослідження

**Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Опрацювати теоретичні аспекти формування системи управлінського консультування в сфері інвестиційної діяльності на підприємствах АПК. 2. Розглянути рівень господарювання та ефективність виробництва діяльності ПП «ТВФ «Обрій-Агро». 3. Розробити заходи щодо удосконалення організації процесу управлінського консультування. 4. Розробити інвестиційний проект для досліджуваного підприємства. Висновки.

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**

1. Система управлінського консультування

2. Класифікація та основні джерела формування інвестиційних ресурсів підприємств

3. Організаційно-економічна характеристика ПП «ТВФ «Обрій-Агро»

4. Маркетинговий аналіз ПП «ТВФ «Обрій-Агро»

5. Аналіз ефективності інвестиційної діяльності сільськогосподарського підприємства

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 30 листопада 2020 р.

## 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	Листопад - Грудень 2020	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Грудень 2020	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Грудень 2020 – Січень 2021	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	Січень 2021	
5	Написання висновків та пропозицій	Січень 2021	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Лютий 2021	

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Матвієць М.В.  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

Сичова М.О.  
(прізвище та ініціали)

## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ**

1. ПП – приватне підприємство;
2. ТВФ – торгівельно виробнича фірма;
3. США – Сполучені Штати Америки;
4. PEST – P (політичні фактори); E (економічні фактори); S (соціально-демографічні фактори); T (Технологічні фактори);
5. SWOT – S (сильні сторони); W (слабкі сторони); O (можливості); T (загрози);
6. ст. – стаття;
7. МР – маркетинговий рік;
8. рр. – рік;
9. тис. – тисяча;
10. млн. – мільйон;
11. млрд. – мільярд;
12. год – година;
13. SEO – Search Engine Optimization

## РЕФЕРАТ

**Тема:** «Управлінське консультування сільськогосподарського підприємства в сфері інвестиційної діяльності»

**Дипломна робота магістра:** 107 с., 4 рис., 12 табл., 5 додатків, 60 літературних джерела.

**Об'єкт дослідження:** процес управлінського консультування сільськогосподарського підприємства в сфері інвестиційної діяльності.

**Мета дипломної роботи** полягає в узагальненні та поглибленні теоретичних підходів до управління в цілому та управлінського консультування, зокрема, у вдосконаленні методики визначення й оцінки інвестиційного проекту сільськогосподарського підприємства, а також визначенні основних концептуальних напрямів практичної реалізації управлінського консультування сільськогосподарських підприємств в сфері інвестиційної діяльності

**Методи дослідження:** узагальнення; порівняння; імітаційного моделювання; експертних оцінок; структурно-логічний аналіз; факторний і кореляційно-регресійний аналіз, прийоми структурування й угруповання.

Досліджено теоретично-методичні аспекти сутності управління та управлінського консультування. Проаналізовано сучасний стан конкурентного бізнес – середовища підприємства, проведена оцінка господарської діяльності підприємства та розроблено напрямки щодо її вдосконалення на засадах запропонованого інвестиційного проекту.

Результати дослідження – висновки та рекомендації, наведені в дипломній роботі можуть бути впроваджені в практичну діяльність ПП «ТВФ «Обрій-Агро».

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ, ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ІНВЕСТИЦІЇ, СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО, СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТНЕ БІЗНЕС – СЕРЕДОВИЩЕ.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

УПРАВЛЕНИЕ, УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ, ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ИНВЕСТИЦИИ, СЕЛЬСЬКОХОЗЯЙСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, СТРАТЕГИЯ, КОНКУРЕНТНАЯ БИЗНЕС – СРЕДА.

### KEYWORDS

MANAGEMENT, MANAGEMENT CONSULTING, INVESTMENT ACTIVITY, INVESTMENT, AGRICULTURAL ENTERPRISE, STRATEGY, COMPETITIVE BUSINESS ENVIRONMENT.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В СФЕРІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	12
1.1 Наукові підходи до визначення управління підприємством.....	12
1.2 Методичні засади впровадження управлінського консультування підприємства.....	22
1.3 Інвестиційна діяльність сільськогосподарського підприємства .....	28
Висновки до розділу 1 .....	37
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПП «ТВФ «ОБРІЙ-АГРО»	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ПП «ТВФ «ОБРІЙ-АГРО» .....	40
2.2 АНАЛІЗ МАКРОСЕРЕДОВИЩА ПП «ТВФ «ОБРІЙ-АГРО» .....	45
2.3 МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ ПП «ТВФ «ОБРІЙ-АГРО». .....	55
Висновки до розділу 2 .....	70
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ В СФЕРІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....	72
3.1. Перспективи розвитку інвестиційної привабливості .....	72
3.2. Шляхи удосконалення інноваційно-інвестиційного забезпечення аграрного бізнесу в Україні .....	80
3.3. Особливості розвитку інвестиційного консультування в Україні ..	89
Висновки до розділу 3.....	99
Висновки.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	105
ДОДАТКИ.....	111

## ВСТУП

Сьогодні важко уявити собі успішне ведення бізнесу без культури управління та використання обмежених ресурсів ринкового простору. Гостра конкуренція на ринку, складні умови ведення бізнесу та зростаючі потреби споживачів вимагають не лише постійної модернізації бізнес-процесів та формування конкурентних переваг на підприємствах, але й зміни основних підходів до управління, методів просування, стимулювання та реалізації товарів або послуг, що в сукупності дозволяє підприємствам перейти на абсолютно новий рівень розвитку бізнесу, з меншими витратами та з необхідністю активного впровадження інвестиційних та інноваційних технологій й можливістю швидкого зростання ефективності діяльності зокрема.

Перед сільськогосподарськими підприємствами стоїть ряд складних завдань, зумовлених швидко змінюваним бізнес-середовищем, а саме: їх адаптація до сучасних умов господарювання, вдосконалення існуючих, а також розробка і впровадження нових інструментів та методів управління. Саме розвиток управлінського консультування належить до пріоритетних напрямів підвищення якості менеджменту на підприємствах України.

Аналіз показників діяльності сільськогосподарських підприємств свідчить про недостатній рівень розвитку стратегічного менеджменту при прийнятті управлінських рішень. Спроможність менеджерів забезпечити ефективне управління сільськогосподарського підприємства на основі управлінського консультування стає пріоритетним науково-практичним завданням, що потребує вирішення в сучасних умовах.

У вітчизняних і зарубіжних публікаціях розглядаються різні аспекти управління, недоліки та переваги сучасних методів оцінки ефективності інвестиційної діяльності, досліджуються питання впровадження систем менеджменту підприємства, тощо, але недостатньо розроблені питання проблематики управлінського консультування сільськогосподарських

підприємств в сфері інвестиційної діяльності, деталізації принципів управління процесами інвестиційного зростання і розвитку на основі ухвалення гнучких рішень. Усе викладене вище підтверджує актуальність теми, зумовлює мету і дозволяє сформулювати основні завдання дипломної роботи.

Основна мета дипломної роботи полягає в узагальненні та поглибленні теоретичних підходів до управління в цілому та управлінського консультування, зокрема, у вдосконаленні методики визначення й оцінки інвестиційного проекту сільськогосподарського підприємства, а також визначенні основних концептуальних напрямів практичної реалізації управлінського консультування сільськогосподарських підприємств в сфері інвестиційної діяльності.

Виходячи з мети дипломної роботи, були сформульовані і вирішені наступні завдання:

- охарактеризовано процес управління в цілому та управлінського консультування, зокрема;
- визначено сутність і види інвестицій, основні джерела формування інвестиційних ресурсів підприємства,
- окреслено галузеві особливості сільськогосподарських підприємств та інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств, чинники інвестиційного розвитку підприємства;
- проаналізовано господарську діяльність досліджуваного підприємства;
- обґрунтовано ефективність інвестиційного проекту сільськогосподарського підприємства;
- розроблено концептуальні напрями практичної реалізації управлінського консультування сільськогосподарських підприємств в сфері інвестиційної діяльності.

Об'єктом дослідження є процес управлінського консультування сільськогосподарського підприємства в сфері інвестиційної діяльності.



Предметом дослідження є теоретичні засади, принципи, методи та практичні аспекти управлінського консультування сільськогосподарського підприємства в сфері інвестиційної діяльності

Методологічною основою магістерській роботі є сукупність загальнонаукових принципів, способів наукового пізнання, методів і прийомів, що використовувалися в процесі дослідження. Теоретичною основою роботи послуговували фундаментальні положення інвестиційної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі інвестиційно-інноваційної діяльності та ризиків. Правове поле дослідження склали чинні законодавчі та нормативні документи, що регулюють наукову та інвестиційну діяльність підприємств в Україні. Інформаційною базою магістерської роботи є офіційні статистичні матеріали, дані первинного обліку та звітності сільськогосподарського підприємства, результати власних досліджень і спостережень.

У роботі використано наукові методи пізнання сутності категорій та явищ, загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, а саме: узагальнення (при дослідженні сутності управління та інвестування); порівняння (при обґрунтуванні інвестиційного проекту); імітаційного моделювання (при розробці сценаріїв інвестиційного проекту в залежності від типу майбутніх інвесторів і мети вкладення капіталу); експертних оцінок (при аналізі зовнішнього середовища та визначенні джерел і чинників ризику інвестування на сільськогосподарських підприємствах); структурно-логічний аналіз (при визначенні послідовності процесу інвестування, висновків і рекомендацій); факторний і кореляційно-регресійний аналіз, прийоми структурування й угруповання (при визначенні впливу мотивів і стимулів на можливість розробки ідей інвестиційного проекту).

У ході дослідження, аналізу та узагальнення отриманих результатів використано дані бухгалтерської і статистичної звітності ПП «ТВФ «Обрій-Агро».

Основний науковий результат магістерської роботи полягає в обґрунтуванні управлінського консультування для ефективності інвестування на сільськогосподарських підприємствах, з'ясуванні передумов його використання та оцінюванні ризикованості інвестиційних проектів, реалізація яких викликає появу ефектів різних видів: технологічне оновлення виробничої бази сільськогосподарських підприємств, що дозволить переходити на виробництво та переробку нових видів продукції, сприятиме переозброєнню інших галузей національного господарства.

Наукова новизна основних результатів дослідження полягає в такому:

- виявлено особливості інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств, що враховують галузеві особливості учасників, суб'єкти, об'єкти, термін, характер, мету, рівень втрат, за допомогою яких охарактеризовано етапи процесу управлінського консультування в інвестиційній діяльності;

- удосконалено класифікацію основних джерел формування інвестиційних ресурсів підприємств та систематизовано види інвестицій;

- удосконалено підхід до кількісного оцінювання рівня ризику інвестиційних проектів на сільськогосподарських підприємствах передбачає врахування ставлення інвестора до ризику, що дозволяє вибрати перспективний інвестиційний проект;

- уточнено регулювання управлінського консультування інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств з метою визначення характеру його впливу на залучення інвестицій, оцінювання його дієвості у створенні умов для оновлення суб'єкта господарювання у конкурентному бізнес – середовищі;

- уточнено призначення управлінського консультування сільськогосподарських підприємств в сфері інвестиційної діяльності, яке на підприємствах виступає процесом перетворення інвестиційних ресурсів при значному рівні ризику не тільки в надприбутки, а й оновлення виробництва з метою підвищення рівня конкурентоспроможності продукції;

- уточнено сукупність чинників ризику інвестування на сільськогосподарських підприємствах, що впливають на прийняття управлінських рішень інвесторів щодо інвестування: стан середовища (внутрішнє та зовнішнє), тип ризику, сукупність елементів внутрішнього середовища підприємства (виробничі, інтелектуальні, соціально-психологічні).

Отримані в магістерській роботі результати та розроблені рекомендації являють собою комплекс методичних матеріалів для залучення та використання управлінського консультування в сфері інвестиційної діяльності на сільськогосподарських підприємствах.

Результати наукових напрямів дослідження пройшли апробацію і були представлені у виді статті за темою: «Інституціональне забезпечення інновацій у сучасному вимірі» в колективній монографії (вид-во "НоваІдеологія", 2020) та тез доповіді «Актуальні проблеми менеджменту інновацій на ринку високих технологій в Україні» на 8-й Науково-практичній Інтернет-конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (6.11.2020;– Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ).

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В СФЕРІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

### **1.1 Наукові підходи до визначення управління підприємством.**

Умови формування сучасної парадигми економічного розвитку, вплив глобалізаційних процесів та розвиток технологій, які увійшли в наше повсякденне життя, вимагають нових підходів і методів до управління. Управління розглядається як система керованих дій з метою прийняття грамотних рішень у різних сферах господарської діяльності підприємства (підвищення ефективності виробничих процесів, досягнення конкурентоспроможності підприємства, застосування інноваційних методів в управлінському процесі, впровадження новітніх технологій, кадрове забезпечення, оптимальне ресурсовикористання та ресурсозбереження, тощо).

Так, Великий тлумачний словник української мови трактує поняття «управління» як дію за значенням управляти, тобто спрямовувати діяльність, роботу кого – небудь, чого- небудь; бути на чолі когось, чогось; керувати; спрямовувати хід, перебіг якогось процесу, впливати на розвиток, стан чого – небудь [1, с.1511].

В межах проведеного дослідження розрізняють ситуаційне управління – прийняття стратегічних рішень в міру виявлення потенційних проблем та цільове управління – метод управлінської діяльності, оснований на виділенні найбільш важливих у даний період завдань, на здійснення яких спрямовуються головні зусилля керуючої організації [1, с.1511].

В процесі удосконалення господарської діяльності суб'єктів господарювання доцільно впроваджувати систему стратегічного управління, що поєднує елементи як ситуаційного управління, так і елементи цільового управління. Це необхідно для більш ефективного використання ресурсів,

потенційних можливостей підприємства, залучення (при необхідності) зовнішніх консультантів та експертів з метою розробки подальшої стратегії, інвестиційного або інноваційного проекту, а, отже прийняття грамотних управлінських рішень.

В економіці термін «стратегічне управління» був введений у ХХ ст. у зв'язку із загостренням конкурентної боротьби. Спочатку 40 – 50 рр. ХХ ст. прийняття управлінських рішень мало короткостроковий характер, визначалося внутрішньою спрямованістю, прийняттям рішень «зверху – вниз», відсутністю ініціативи знизу. Бюджетне планування здійснювалося у таких варіантах як незмінність бюджету протягом окресленого періоду або в крайньому разі з дозволу вищого керівництва (підхід, характерний для японських фірм); гнучке планування: перегляд бюджетів згідно із ситуацією, але тільки за умови гарантованого прибутку та зменшення витрат (підхід, характерний для американських фірм).

Наступним етапом 50 – 60 рр. ХХ ст. було довгострокове планування, яке спрямувалося на складання прогнозу продажів фірми на декілька років вперед та на його основі – розробка функціональних планів, що об'єднувалися в єдиний фінансовий план: використання методів екстраполяції та розподіл ресурсів, які неефективні в умовах нестабільності зовнішнього середовища та конкуренції. Об'єднання методів довгострокового планування і маркетингу ознаменувало етап стратегічного планування (60 – 70 рр. ХХ ст.), сучасною модифікацією якого стало стратегічне управління (70 – 90 рр. ХХ ст.) з внесенням змін в організаційну структуру і організаційну культуру у відповідності до розробленої стратегії – етап стратегічного підприємництва зі створенням в корпораціях незалежних господарських одиниць (90 рр. ХХ ст. – ХХІ ст.) [2].

Розробкою проблематики стратегічного управління займалося багато відомих учених. Так, І. Ансофф стверджує, що стратегічне управління це – процес прийняття і виконання стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, що базується на зіставленні власного ресурсного

потенціалу підприємства з можливостями і ризиками зовнішнього оточення, в якому воно діє. Стратегічне управління складається із взаємопов'язаних процесів: формування стратегій; розвитку ділової активності підприємства; управління впровадженнями стратегій [3]. На думку М. В. Володькіної, стратегія управління являє собою багатоплановий поведінковий процес, спрямований на розробку і реалізацію стратегії підприємства з урахуванням змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі [4]. Ю. Б. Іванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С. Абрамова розуміють стратегічне управління як процес, який включає формулювання цілей діяльності підприємства з подальшою розробкою та реалізацією стратегії, спрямованої на досягнення встановлених цілей відповідно до змін зовнішнього середовища [5]. П. В. Забелін, Н. К. Моїсєєва стратегічне управління розглядають як технологію управління в умовах підвищеної нестабільності факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та їх невизначеності в часі [6]. На думку Г. І. Кіндрацької, стратегічний менеджмент – це діяльність, яка забезпечує створення і підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі [7].

М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі обґрунтовують, що це процес планування, організації, мотивації та контролю, який необхідний для того, щоб сформулювати та досягнути мети організації [8]. Г. Мінцберг, Дж. Куїнн, С. Гошал трактують поняття стратегічного управління як процес об'єднання окремих складових формального стратегічного аналізу; реальну стратегію призначену для по'єднання внутрішніх рішень та зовнішніх подій в єдиний процес з метою створення нового, широкого розуміння необхідних дій [9; 10]. В. В. Пастухова стратегічне управління визначає як діяльність, що базується на стратегічній орієнтації як компоненті філософії підприємництва і має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій і тривалого успіху підприємства [11]. Є. В. Попов вважає що це є підсистемою менеджменту комерційної організації, яка здійснює весь комплекс

конкретних професійних дій зі стратегічного аналізу, розвитку, реалізації та контролінгу стратегії організації [12]. О. В. Ревенко стратегічне управління розуміє як цілеспрямований процес створення необхідних умов для кількісно-якісних перетворень та координації дій, спрямованих на попередження формуванню протиріч, які виникають у внутрішньому середовищі і внаслідок її взаємодії із зовнішнім середовищем [13]. Л. С. Селіверстова підкреслює, що фінанси - є складовою стратегічного управління, що передбачає пошук ресурсів, у першу чергу фінансових, в сучасних умовах господарювання [14]. С. Серто, П. Пітер трактують стратегічне управління як тривалий, послідовний, взаємозалежний процес, спрямований на підтримку діяльності підприємства відповідно до його оточення [15]. А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд вважають, що це діяльність, пов'язана з постановкою цілей і завдань підприємства і з підтримкою взаємовідносин між підприємством та оточенням, що дає змогу досягати цілей, які відповідають внутрішнім можливостям суб'єкта господарювання і дозволяють залишатися чутливими до зовнішніх вимог [16]. М. М. Тренев розглядає стратегічне управління як управління потенціалом підприємства, тобто управління можливістю виконання будь-яких дій або досягнення будь-яких цілей [17]. Д. Хассі під стратегічним управлінням розуміє процес управління довгостроковими цілями, стратегією підприємства та її реалізацією [18].

В останнє десятиріччя стратегічна думка суттєво розвинулася, що значно сприяло зміні економічної ситуації у країнах Західної Європи. В цей час до стратегічного управління підвищується інтерес і у сфері бізнесу. Класик американського стратегічного управління у сфері бізнесу І. Ансофф, аналізуючи сучасне розуміння стратегії бізнесу, наводить кілька відмінних її характеристик: процес формування стратегії бізнесу не зводиться до негайних дій, встановлюються загальні напрями, згідно з якими компанія буде розвиватися; роль у розробці стратегії довгострокових проєктів, перспективних можливостей полягає у фокусуванні уваги на стратегічних

галузях; коли історична динаміка розвитку організації сама спрямовує рух компанії, то в стратегії немає необхідності; формуючи стратегію, неможливо врахувати всі можливості, які можуть з'явитися в подальшому; ефективна реалізація стратегії вимагає зворотнього зв'язку; мета – це результати, яких намагається досягти компанія, а стратегія – це засоби досягнення цих результатів; стратегія і цілі взаємозамінні: стратегія – це системна концепція, що пов'язує та спрямовує розвиток складної організації; коли необхідно звернутися до стратегії, опинившись в умовах, що змінилися, компанія стикається з двома дуже важливими проблемами: як правильно обрати напрями розвитку; як використовувати енергію великої кількості людей, щоб прискорити рух у новому напрямі [3].

Стратегічне управління має на меті не конкретні дії або план у визначений час, а прогнозований результат господарювання в певних умовах. Прийняття стратегічних управлінських рішень – запорука того, що суб'єкт господарювання в майбутньому буде займати конкурентне місце у невизначеному сучасному бізнес – середовищі. Враховуючи і впроваджуючи напрями, методи та прийоми стратегічного управління, підприємство має більш – менш реальне уявлення про удосконалення своєї конкурентоспроможності, розуміння того, яке воно повинна бути підприємство в майбутньому, а саме: в якому макроекономічному (зовнішньому) та мікроекономічному (внутрішньому) середовищі необхідно буде здійснювати свою господарську діяльність, яку позицію займати на ринку, які мати конкурентні переваги, які зміни слід здійснити в організації, тощо. Отже, базові принципи, на засадах яких має бути побудована управлінська діяльність підприємства з урахуванням стратегічних напрямів полягає в наступному:

- відкритість соціально-економічної системи, такої як підприємство, в динаміці змін і розвитку що змінюється у конкурентному бізнес – середовищі;



- достатній рівень гнучкості, який дає можливість підприємству забезпечити функціонування і в подальшому будувати свої стратегічні плани з урахуванням ринкових умов і реальної внутрішньої ситуації;

- формулювання дієвих, конкретних, реальних і визначених задач, за допомогою яких можливо досягати основної економічної місії підприємства; а також досягнення чітких стратегічних цілей при розв'язанні цих задач;

- перегляд, осмислення, оновлення та перебудова стратегічних цілей і планів відповідно сучасним реаліям господарювання;

- наявність системи на підприємстві, що містить стратегічну складову, націлену на побудову, аналіз та визначення зовнішніх та внутрішніх факторів, місії, економічних цілей і стратегій розвитку з метою подальшого коригування завдань по пристосуванню суб'єкта господарювання до факторів зовнішнього середовища і впливу чинників на управлінську діяльність в цілому;

- впровадження інноваційних розробок, техніко – технологічних змін, нововведень, що має забезпечуватися ефективною системою мотивації та соціально-психологічних факторів, тощо.

- практична дієздатність до активної реалізації стратегічного управління з врахуванням контролінгу, аналізу та маркетингу;

- використання виробничого та ресурсного потенціалів, а також сприйняття змін для досягнення прогнозованих результатів та стратегічних цілей [3].

Реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо розробки концепції та формування системи стратегічного управління.

Формування сучасного управлінського мислення менеджерського персоналу підприємства ґрунтується на ефективних методиках управління, що сприяють швидко орієнтуватися у конкурентному бізнес – середовищі, чітко і злагоджено реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, визначити послідовність дій підприємства відносно стратегії і тактики ведення

господарської діяльності та дають змогу приймати управлінські рішення щодо діяльності підприємства у довгостроковій перспективі.

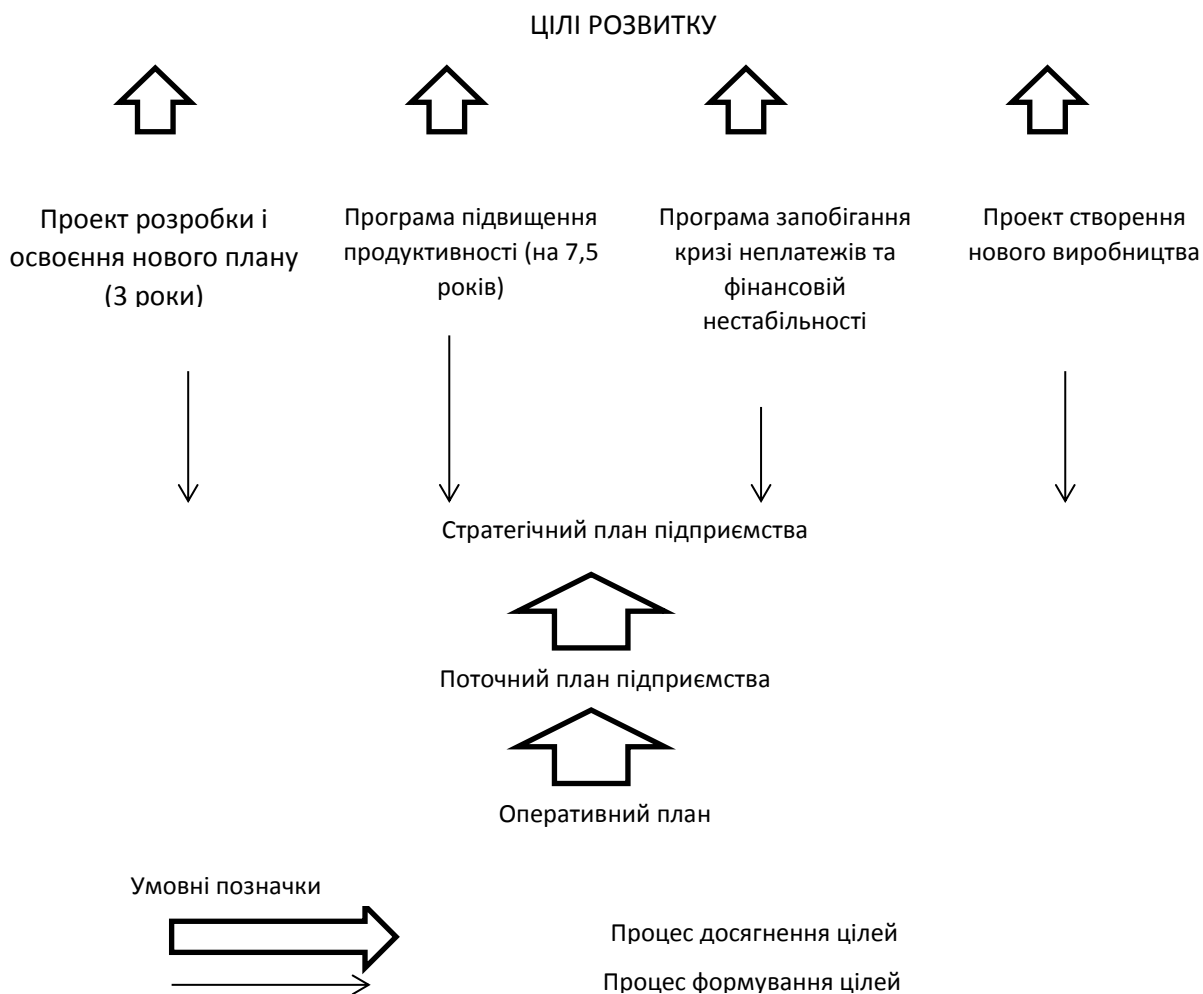


Рисунок – 1.1. Взаємоузгодженість процесів формування і досягнення цілей [19].

Крім того інтернет-маркетинг і реклама сьогодні є невід’ємною частиною бізнесу. Підприємцям доводиться займатися новим для себе видом діяльності, розробляти стратегію, планувати, організовувати і контролювати здійснення комерційних комунікацій з метою постійного виявлення областей сумісництва і координації інтересів компанії та клієнтів, адекватного розвитку відносин з клієнтами на базі сучасних технологій, завоювання ринку товарів та послуг. Інтернет маркетинг - це сукупність заходів, спрямованих на підвищення рейтингу інтернет ресурсу в мережі, збільшення відвідуваності і, як наслідок, залучення нових клієнтів і зростання компанії. Для позначення конкретних дій, спрямованих на поліпшення

видимості сайту у видачі пошукових систем, використовуються терміни «пошукова оптимізація» чи «просування сайту»[20].

За допомогою інтернету, крім реклами бренду і продажу товарів, поступово стали просуватися також інформація, ідеї, послуги, сервіси - все, що якимось чином приносить прибуток своїм власникам[21].

З ростом економічних показників та інтенсивним впровадженням основних принципів і механізмів розвинутої ринкової економіки на сучасному українському ринку відбувається усе більше посилення конкуренції. У зв'язку з цим для підприємств та організацій все більшої важливості набувають запитання щодо забезпечення власних конкурентних переваг.

Розвиток інформаційної економіки та електронного бізнесу спричиняє виникнення такої форми конкурентних переваг, як інформаційна перевага. Така конкурентна перевага забезпечить високі конкурентні позиції суб'єкту господарювання та спрацює на перспективу, тобто підприємство накопичить певний авторитет. Крім того, присутність підприємства в Інтернет середовищі у найближчому майбутньому буде обов'язковою умовою його функціонування, як суб'єкта бізнесу.

Інформація відіграє дуже важливу роль у роботі усіх функціональних підрозділів підприємства, вчасне та оперативне реагування на відповідну інформацію забезпечує підприємству перевагу, пов'язану з передбаченням потреб споживачів (аналіз ринкових тенденцій та наукових досягнень на вході), а оперативне та повне представлення інформації в інформаційному просторі, забезпечує інформаційну конкурентну перевагу власного підприємства та продукції. Така ситуація змушує фірми вести боротьбу за споживачів, шукати нові, більш ефективні форми комунікації для просування та позиціонування своїх товарів та послуг.

З розвитком ІТ-технологій однією з форм комунікації став Інтернет. На сьогоднішній день електронні засоби стали звичними маркетинговими інструментами крупних і середніх підприємств, що пов'язано з рядом

переваг, наприклад, перевагами споживачів (взаємовідносини між підприємством і споживачем): споживачі можуть замовляти товари та послуги протягом 24 годин на добу незалежно від свого географічного положення; вони отримують повну актуальну інформацію про товар від самого виробника і мають можливість порівняти конкретний товар з товарами конкурентів; перевагами для підприємств: в скороченні часу інформування споживачів про нову продукцію; в зниженні витрат на створення філіалів та представництв; в можливості отримання заказів і виставлення рахунків в електронній формі, в проведенні онлайн платежів; в зниженні фінансових і часових витрат на проведення пробного маркетингу; в отриманні можливості більш глибокого вивчення індивідуальних потреб кожного клієнта, що в свою чергу дозволяє краще задовольняти їх потреби і тим самим створювати довгострокові та взаємовигідні відносини з ними; в можливості роботи на міжнародних ринках при мінімальних витратах за рахунок глобальності мережі Інтернет [22].

Число користувачів глобальною мережею збільшується з кожним роком. На даний момент цифрові комунікації зайняли одну з ведучих ролей в розвитку маркетингових комунікацій. В результаті адаптації населення до нових технологій більша частина України і усього людства має доступ до всесвітньої мережі Інтернет.

На сьогоднішній день з'являється все більше підприємців, які бажають розпочати свій власний бізнес, але через недостатню кількість коштів на просування, багато стартапів так ніколи і не будуть реалізовані. Крім того, конкуренція на ринках дуже висока, що зменшує шанси нових гравців на розвиток власного підприємства, особливо сільськогосподарського. Використання сучасних технологій просування найчастіше дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства [32].

Для ефективної господарської діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності, більш тісної комунікації зі споживачами і,

тим самим, чіткої організації управлінських процесів, в першу чергу, необхідно розробити власний сайт компанії.

Отже, управління – це сукупність дій, націлених на досягнення економічної місії підприємства і прийняття грамотних управлінських рішень.

Культура управління сприяє налагодженій роботі суб'єкта господарювання за всіма напрямками діяльності, починаючи зі статуту та організаційної структури підприємства, і закінчуючи місцем і роллю підприємства на ринку товарів і послуг у сучасному конкурентному бізнес – середовищі.

## **1.2 Методичні засади впровадження управлінського консультування підприємства**

Управління – це комплекс взаємопов'язаних дій, націлених на досягнення відповідної мети, що реалізується за допомогою основних функцій: планування і прогнозування, організація, мотивація і контроль.

Управління включає побудову цілей, вироблення стратегії і тактики, визначення необхідних ресурсів і взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Відмінними особливостями ефективного управління – є налагоджена система моніторингу впливу факторів зовнішнього середовища та зведення до мінімуму негативні наслідки, своєчасне та чітке уявлення про ринок товарів і послуг у тому кластері, де підприємство знаходиться (конкуренти, споживачі, динаміка росту або зниження по основним економічним показникам, тощо), можливість динамічно використовувати потенціал підприємства (фінансовий, ресурсний, кадровий, науково – інноваційний, інвестиційний, тощо), впровадження необхідних організаційних змін та інше.

Однією з основних складових управління – є управлінське консультування, що включає в себе діагностику підприємства, навчання менеджерів, керівників структурних підрозділів підприємства, фахівців і

спеціалістів, а також практичне впровадження запропонованих проектів у різних сферах діяльності (інвестиційній, інноваційній, кадровій, економічній, виробничій, тощо). Саме консалтинг вирішує питання за різними напрямками діяльності підприємства (економічного, виробничого, інвестиційного, інноваційного, стратегічного планування та прогнозування, дослідження ринку, оптимізації управлінських процесів, ведення бізнесу у конкурентному бізнес – середовищі).

Крім того, управлінське консультування – наука, пов’язана з іншими науками(менеджмент, економіка, психологія, філософія, тощо), має мету, предмет і об’єкт вивчення, про дослідженні використовуються різні методи та прийоми, відповідний інструментарій та базується на знаннях й інформації консультанта з тієї чи іншої галузі, яку використовують за необхідністю при прийнятті управлінських рішень.

Розрізняють два підходи до розуміння поняття «управлінське консультування».

Перший підхід визначає функціональний погляд на той чи інший процес як дію. Управлінське консультування – це форма надання допомоги відносно змісту, процесу або структури поставлених завдань .Консультант не відповідає за виконання завдань, але допомагає відповідальним особам за їх ефективне рішення. Штатні працівники можуть бути консультантами. Другий підхід розглядає консалтинг як окрему професійну службу, що надає послуги організаціям за допомогою спеціально навчених і кваліфікованих робітників, спеціалістів, які за контрактом допомагають організації – замовнику знайти управлінські проблеми, проаналізувати їх, обґрунтувати рекомендації по їх усуненню та сприяти (за необхідністю) виконанню рекомендацій [ 24, с.561].



Рис.1.2 – Система управлінського консультування (складено автором на основі джерела [ 24]).

Особливістю управлінського консультування є те, що предмет управління обґрунтовує управлінську інновацію як єдиний процес, де відбувається взаємодія управлінського впливу. Суб'єкти управління: консультант і клієнт, однаково впливають на управління суб'єктом господарювання в рамках відповідних функцій управління.

Проблематикою визначення дефініції « управлінське консультування» та впровадження в формування сучасного економічного мислення керівників, спеціалістів, менеджерів займалися науковці і практики, але єдиного підходу не обґрунтовано ( табл.1.1.)



Таблиця – 1.1 Наукові підходи до визначення управлінського консультування в літературних джерелах [розроблено автором]

№ з/п	Джерело інформації	Характерні ознаки (визначення)
1	2	3
1	Тарасенко С.І. [25]	процес удосконалення навичок роботи з людьми, пошуку необхідної інформації, вивчення проблеми, правильної інтерпретації результатів аналізу
2	Гончарова М.Л. [26]	складний та багатогранний процес, що потребує застосування різнопланового інтелектуального ресурсу, що залежить від ряду факторів: часу, оскільки будь-яка проблема вносить свої часові обмеження; персоналу як інтелектуального ресурсу; грошей – залучення консультантів потребує затрат.
3	Бортнікова М.Г. [27]	специфічні продукти діяльності, є невідчутними, непомітними і, як правило, не мають матеріальної форми
4	Соколенко В. А., Лінькова О.Ю. [28]	є система знань, пов'язаних із принципами організації консультаційних послуг, технологією управлінського консультування
5	Менеджмент для магістрів (навч. посібник) [24]	процес удосконалення навиків роботи з людьми, пошуку необхідної інформації, вивчення проблеми, вірної інтерпретації результатів роботи
6	Основні положення програми [29]	певним чином організований процес взаємодії між консультантом і персоналом підприємства, результатом якого є здійснені організаційні зміни або проект його впровадження
7	Рапопорт В.Ш. [30]	різновид експертної допомоги керівникам організації в справі вирішення завдань перебудови управління в змінних зовнішніх та внутрішніх умовах
8	Прокопенко І.В. [31]	послуги, що надаються незалежними і професійно підготовленими спеціалістами (консультантом або групою) з метою допомогти керівнику організації в діагностиці, аналізі та практичному вирішенні управлінських та виробничих проблем
9	Комаров В.Ф. [32]	послуга, що надається консультантом з метою допомогти підприємству в діагностиці, аналізі та практичному вирішенні проблем

У сучасному вимірі використовуються різні види інструментарію, в залежності від поставлених завдань і цілей їх досягнення.

Найчастіше до основних інструментів управління відносять:

- стратегічне управління (дозволяє конкретно визначати пріоритетність рішення задач відповідно до наявних ресурсів у даному періоді часу, стратегічні цілі є основним індикатором вибору альтернативних варіантів);
- організаційна структура (відповідність сучасним напрямкам розвитку організації сприяє формуванню задач за різними підрозділами, орієнтація на досягнення стратегічних цілей та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання);
- управлінський облік та бюджетування (прозорість та контроль як окремих частин управлінського процесу, так і в цілому);
- маркетинг (що виробляти, за якою ціною продавати, в якій кількості і за якою якістю, для якого споживача, насиченість ринку, бізнес – середовище);
- логістика (управління товарно – матеріальними потоками з метою збільшення прибутку за рахунок прискорення матеріальних та інформаційних ресурсів);
- мотивація та оплата праці (можливість побудувати команду однодумців, що впевнено йдуть до поставленої стратегічної мети);
- бізнес – план (варіативні пропозиції розвитку підприємства та зміни зовнішнього середовища);
- діагностика стану підприємства (управління дебіторською та кредиторською заборгованостями, оптимізація запасів та мінімізація витрат) [ 24, с.566].

Підвищення конкурентоспроможності підприємств, ефективність господарювання у конкурентному, а інколи і невизначеному бізнес – середовищі суттєво залежить від інструментарію управлінського консультування. Необхідно не ігнорувати такі позиції в

управлінському процесі, а звертати особливу увагу на типові проблеми, а саме:

- достовірність і прозорість системи обліку витрат, що дає можливість проаналізувати необхідність витрат і їх економічне обґрунтування;
- недостатня мотивація персоналу до недопущення невиправданих витрат або мотивація до зниження цих витрат;
- недостатня оперативна фактична інформація про поточну діяльність підприємства;
- розгалужена та недосконала система внутрішньої фінансової інформації;
- відсутність високої організаційно – дисциплінованої складової управління;
- недостатня ефективність і не систематичність процедури планування доходів, прибутку, витрат, фінансових потоків;
- неналагодженість системи документообігу[24, с.567].

На методику впровадження управлінського консультування українських підприємств впливає достатня кількість чинників, які суттєво діють на підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання і, тим самим, на національну економіку.

Сильний вплив на розвиток галузі управлінського консультування здійснюють наступні показники: загальний стан економіки, інвестиційна привабливість країни в цілому, платоспроможність клієнтів, конкуренція у сегменті.

Середній вплив на розвиток галузі управлінського консультування здійснюють наступні показники: політична ситуація в країні, професійний рівень топ – менеджменту клієнтів, діяльність професійних об'єднань.

Слабкий вплив на розвиток галузі управлінського консультування здійснюють наступні показники: рівень зрілості та сформованості ринку консультаційних послуг, глобалізація бізнесу, конкуренція в галузях, що використовують консультаційні послуги [25;33].

Отже, можна констатувати, що від вірного вибору методики управлінського консультування ( професіоналізму консультантів, експертів, чіткої та повної діагностики, організаційної технології, методів, інструментарію, бізнес – середовища, тощо) залежить ефективність проекту і результат управлінської діяльності в цілому в тій чи іншій сфері діяльності.

### **1.3 Інвестиційна діяльність сільськогосподарського підприємства**

Аналіз інвестиційної діяльності передбачає дослідження загальних основ і механізму здійснення інвестиційної діяльності як найважливішої складової ринкового господарювання, виявлення специфіки інвестиційних процесів в умовах вітчизняної економіки, що переходить до ринку. Разом з тим, з'ясування основних в'язків і залежностей вимагає попереднього уточнення ключових понять, пов'язаних з інвестиційною діяльністю, що є відносно новим у вітчизняній економічній теорії й практиці і має неоднозначне трактування в різних джерелах.

Великий тлумачний словник української мови трактує категорію «інвестиція» як грошові, майнові, інтелектуальні цінності, що їх вкладають у різні види діяльності у виробничій та невиробничій сферах; вкладення. Інвестиційна діяльність – сукупність дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій [1, с.495].

Інвестиції – це процес взаємодії щонайменше, двох сторін: підприємця (ініціатора проекту) та інвестора (того, хто фінансує проект). Успіх проекту залежить від того, чи знайдуть ці сторони спільну мову. Беручи до уваги той факт, що в країнах з розвинутими ринковими економічними системами нагромаджений достатній досвід в галузі планування й аналізу інвестицій, зневажати цим досвідом було б безглуздо. Використовувані сьогодні загальноприйняті для всіх розвинутих країн методи планування й критерії

оцінки ефективності інвестиційних проектів є тією самою “мовою”, що забезпечує діалог і взаєморозуміння інвесторів і підприємців різних країн. До них можна зарахувати методики оцінки ефективності інвестиційних проектів таких авторитетних міжнародних організацій, як: UNIDO, Світовий банк чи Європейський банк реконструкції та розвитку. Спільним для них є те, що всі вони базуються на класичних принципах інвестиційного аналізу, побудованих на основі методу аналізу грошових потоків.

З точки зору макроекономіки, інвестиції [23, с. 9] – це довгострокові вкладення приватного або державного капіталу в різні галузі національної (внутрішні інвестиції) або закордонної (іноземні інвестиції) економіки з метою одержання прибутку. Вони можуть бути фінансові, реальні та інтелектуальні. Вони вкладаються в об’єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект.

Різноманіття понять терміна “інвестиції” у сучасній вітчизняній і закордонній літературі визначається широтою сутнісних сторін цієї складної економічної категорії, але у більшості розглянутих визначень можна виділити наявність таких складових, як учасники інвестування (ними можуть виступати інвестори-власники інвестиційних ресурсів, які мають можливість та бажання надавати тимчасово вільний, накопичений капітал особам, які мають потребу в них); інвестиційний капітал (у вигляді грошових, майнових, інтелектуальних цінностей); мета інвестування (заради чого власники ресурсів надають їх позичальникам): збереження та нарощування капіталу, отримання додаткового прибутку, участь в управлінні підприємством, якому надані інвестиції або створення додаткових робочих місць, збільшення ринкової вартості підприємства, ліквідація підприємства-конкурента, створення передумов для розвитку національної економіки; наявність об’єктів інвестування (під якими можна розглядати підприємства, що потребують ресурсів для нарощування обсягів виробництва продукції за

рахунок покупки, модернізації діючого обладнання, запрошення кваліфікованих фахівців, розширення технологічних ліній, реалізація інвестиційних проектів, що може принести своїм власникам значні за розміром прибутки або фінансові інструменти).

Результатом існування великої кількості трактувань сутності поняття інвестиції є наявність достатньої кількості класифікаційних ознак, які можна поєднати у групи за більш розширеними ознаками: учасники інвестування, формування інвестиційного капіталу, мета і результати інвестування капіталу, напрямки інвестування капіталу. Результати їх групування представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація інвестицій

Ознаки	Характеристика
1	2
<b>Учасники інвестування</b>	
За суб'єктивним складом інвесторів	Інвестиції фізичних осіб
	Інвестиції юридичних осіб
	Державні інвестиції
	Іноземні інвестиції
	Венчурні інвестиції
В залежності від участі інвесторів у інвестуванні	Часткова участь у новостворених або придбання частки у діючих підприємствах
	Створення підприємств, що повністю належать інвестору або придбання у повну власність діючих підприємств
	Придбання рухомого або нерухомого майна шляхом отримання акцій, облігацій та інших цінних паперів
	Придбання концесій на використання природних ресурсів, прав користування землею та інших майнових прав
За рівнем правочинності прийняття рішень про інвестування	Центральні (держбюджетні) інвестиції
	Місцеві інвестиції
	Інвестиції підприємств
	Іноземні інвестиції
За характером участі інвесторів у інвестиційному процесі (самостійністю)	Прямі інвестиції
	Непрямі інвестиції

Формування інвестиційного капіталу	
За джерелами фінансування	Власні фінансові ресурси
	Позичкові фінансові ресурси
	Залучені фінансові ресурси
	Бюджетні асигнування
	Венчурні інвестиції
	Благодійні внески
За видами (змістом) інвестиційних ресурсів	Права користування природними ресурсами, будівлями, обладнанням, інші майнові права
	Грошові кошти, цільові банківські вклади, паї, акції та інші цінні папери
	Рухоме й нерухоме майно
	Сукупність технічних, технологічних, комерційних та інших знань ("ноу-хау")
Ознаки	Характеристика
За формою власності інвестованого капіталу	Приватні інвестиції
За формою власності інвестованого капіталу За регіональними джерелами залучення ресурсів	Державні інвестиції
	Змішані інвестиції
	Вітчизняні інвестиції
За регіональними джерелами залучення ресурсів Мета і результати інвестування капіталу	Іноземні інвестиції
	Змішані інвестиції
За рівнем доходності (прибутковості)	
За рівнем доходності (прибутковості)	Середньоприбуткові інвестиції
	Низькоприбуткові інвестиції
За ступенем залежності від доходів	Недоходні інвестиції
	Похідні інвестиції
За ступенем залежності від доходів За рівнем ліквідності	Автономні інвестиції
	Високоліквідні інвестиції
За рівнем ліквідності За формою участі в управлінні підприємством	Середньоліквідні інвестиції
	Низьколіквідні інвестиції
	Неліквідні інвестиції
	Стратегічні
За формою участі в управлінні підприємством Напрями інвестування капіталу	Портфельні
За характером здійснення	

За характером здійснення За характером використання капіталу в інвестиційному процесі	Пасивні інвестиції
	Первинні інвестиції
За характером використання капіталу в інвестиційному процесі За напрямками інвестування	Реінвестиції
	Дезінвестиції
	Інвестиції у власну діяльність (внутрішні)
За напрямками інвестування За регіональною спрямованістю капіталу, що інвестується	Інвестиції у діяльність інших суб'єктів господарювання (зовнішні)
	Інвестиції на внутрішньому ринку
За регіональною спрямованістю капіталу, що інвестується За критерієм спрямованості дій	Інвестиції на міжнародному ринку
	Нетто-інвестиції
За критерієм спрямованості дій За способом виконання робіт	Екстенсивні інвестиції
	Реінвестиції
	Брутто-інвестиції
	Підрядні
За способом виконання робіт Об'єкти вкладення капіталу	Господарським способом
	Реальні інвестиції
Об'єкти вкладення капіталу	Фінансові інвестиції
	Короткострокові інвестиції в оборотні кошти
	Інноваційні (венчурні) інвестиції
	Інтелектуальні інвестиції
За терміном здійснення	Короткострокові інвестиції
За терміном здійснення Ознаки	Середньострокові інвестиції
	Довгострокові інвестиції
	Безстрокові
	Характеристика
За призначенням об'єктів інвестування	Виробничі
За призначенням об'єктів інвестування За організаційними формами	Невиробничі
	Інвестиційний проект
За організаційними формами За характером відтворення	Інвестиційний портфель
	Будівництво нових підприємств
За характером відтворення За ступенем обов'язковості здійснення	Розширення діючих підприємств
	Технічне переоснащення підприємств
	Реконструкція діючих підприємств
	Обов'язкові
За ступенем обов'язковості здійснення За обсягом необхідних інвестицій	Необов'язкові
	Бажані



	Дрібні (до 500 дол.)
За обсягом необхідних інвестицій За ступенем та рівнем інвестиційного ризику	Середні (від 500 дол. до 50 тис. дол.)
	Великі (від 50 тис. дол. до 1 млн. дол.)
	Дуже великі (більше 1 млн. дол.)
	Безризикові інвестиції
За ступенем та рівнем інвестиційного ризику За сумісністю здійснення	Низькоризикові інвестиції
	Середньоризикові інвестиції
	Високоризикові (венчурні) інвестиції
	Спекулятивні інвестиції
	Незалежні інвестиції
За сумісністю здійснення За відтворювальною спрямованістю	Взаємозалежні інвестиції
	Взаємовиключні інвестиції
	Валові інвестиції
За відтворювальною спрямованістю За впливом на економічний розвиток	Реінвестиції
	Чисті інвестиції
	Сукупні валові інвестиції
За впливом на економічний розвиток За взаємозв'язком між інвестиціями	Чисті інвестиції
	Реноваційні інвестиції
	Основні
За взаємозв'язком між інвестиціями За рівнем економіки	Супутні
	Спільні
	Макроекономічні
За рівнем економіки За технологічною структурою	Галузеві
	Регіональні
	Мікроекономічні
	Будівельні та монтажні роботи
За технологічною структурою	Обладнання, інструмент, інвентар
	Інші капітальні роботи та витрати

У результаті систематизації поняття інвестування його доцільно розглядати як процес трансформації капіталу із однієї форми у іншу з метою отримання доходу, ефекту певного виду (економічного, соціального, управлінського, екологічного), зростання капіталу, але він відбувається не автоматично, а лише за умови вибору певної форми, що залежить від учасників, напрямів формування інвестиційного капіталу, мети, результатів і напрямів інвестування капіталу.

Відповідно до запропонованого трактування інвестування, можна зробити висновок щодо наявності характерних рис, до яких можна віднести те, що:

1. Основою інвестування є накопичений капітал, який спрямовується у певні галузі (об'єкти) підприємництва з метою отримання його власниками вигоди як у матеріальній, так і нематеріальній формах.

2. Накопичений капітал може представляти об'єднання інвестиційних ресурсів у різних формах.

3. Для інвестування власник інвестиційних ресурсів може обрати будь-які об'єкти господарської діяльності.

4. Надання інвестиційного капіталу відбувається на підставі співвідношення між рівнем ризику і рівнем прибутковості капіталу.

5. Здійснюючи інвестування інвестор завжди усвідомлює можливість виникнення ризикових ситуацій, наслідком яких можуть бути зниження або недоодержання суми очікуваного інвестиційного доходу, а також можливою втратою (частковою чи повною) інвестованого капіталу.

6. Інвестування здійснюється з метою отримання додаткового доходу від використання тимчасово вільних коштів інвесторів, але потенційна здатність інвестування приносити дохід не реалізується автоматично, а забезпечується лише в умовах ефективного вибору інвестиційних об'єктів (інструментів).

7. Процес інвестування здійснюється у вигляді реалізації послідовних взаємопов'язаних етапів, до складу яких можна віднести вкладення, використання та повернення капіталу.

Сільськогосподарські підприємства для забезпечення стабільної, безперебійної діяльності, сталого розвитку, виживання в умовах жорсткої конкуренції можуть використовувати різноманітні джерела фінансування, основним з яких є власний капітал, але підприємства не можуть дозволити собі його довгострокове відволікання і це унеможливорює розробку інноваційної продукції, що є сировинною базою підприємств інших галузей

української економіки, і тому головним завданням, яке постає перед ними, є пошук додаткових джерел фінансування.

У якості додаткових джерел можна розглядати грошові, майнові цінності пенсійних, страхових фондів, комерційних банків, венчурних фондів, державного і місцевих бюджетів. Але усі перераховані джерела інвестування мають певні відмінності, що представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Джерела фінансування інвестиційних проектів на сільськогосподарських підприємствах

Інвестиційні ресурси	Суб'єкти інвестування			
	Пенсійні, страхові фонди	Банки	Державний бюджет	Венчурні фонди
Кредити	-	+	-	+
Довгострокові інвестиції	-	-	-	+
Пайові внески	+	+	-	+
Права інтелектуальної власності	-	-	-	+
Досвід, знання інвесторів	-	-	-	+
Дотації	-	-	+	-
Кошти програм пріоритетного розвитку галузей промисловості	-	-	+	-
+наявність можливості представлення ресурсів суб'єктами інвестування – відсутність можливості надавати ресурси				

Згідно із таблицею 1.3, можна зробити висновок про те, що перевагою використання саме венчурних інвестицій перед іншими джерелами інвестиційних ресурсів є відсутність відволікання ресурсів, поділ спільних ризиків між венчурним інвестором і сільськогосподарським підприємством, тривалий період “спільного існування” (період перебування венчурного інвестора разом з керівництвом підприємства) і відкрите декларування обома сторонами своїх цілей.

Збереження та нарощування виробничого, технологічного, фінансового та економічного потенціалів підприємства є найбільш важливим завданням сучасного бізнесу. Діяльність у визначеному напрямку має назву інвестиційна діяльність і слугує умовою розвитку підприємства. Фандрайзинг (пошук інвестування) є одним із базових видів інвестиційного консалтингу. Багато консалтингових фірм мають свої бази даних потенційних інвесторів або є офіційними посередниками для отримання фінансування. Лізинг є видом інвестиційної діяльності по придбанню майна та передачі його згідно договору фізичним або юридичним особам за визначену плату на визначений строк та на визначених умовах, обумовлених договором, з правом викупу майна лізингоотримувачем. Управління проектами рахується найбільш перспективним на ринку консалтингових послуг України. Даний вид послуг включає в себе всі вищеперераховані види інвестиційного консалтингу [24, с. 597].

Державне регулювання інвестиційної діяльності, як інструмента інвестиційної політики суб'єкта господарювання і країни в цілому, спрямоване на створення позитивних передумов інвестування, до яких можна віднести законодавче забезпечення, захист прав інвесторів, державні програми розвитку пріоритетних галузей, податкову й амортизаційну політику, створення ВЕЗ, ТПП, інноваційних структур, фінансову підтримку, грошово-кредитну політику, регулювання діяльності фондового ринку, тощо

Підбиваючи підсумок розглянутому, слід наголосити, що обмеженість

власного капіталу сільськогосподарських підприємств, неможливість отримання кредитів на тривалий термін підштовхує суб'єкти господарювання до пошуку інших нетрадиційних джерел фінансування. Перспективним напрямом є використання управлінського консультування, яке, з одного боку, є дуже привабливим для цих підприємств тому, що здатне надати рекомендації та забезпечити не тільки одержання значного за розміром прибутку, але й рекомендувати напрями по здійсненню технічного переоснащення, модернізацію виробничої бази, на підставі якої здійснюється технічне оснащення інших галузей української економіки, але, з іншого боку, є дуже ризикованим, бо потребує відповідного обґрунтування інвестиційних проектів. Тому доцільним є визначення та дослідження характеристик інвестиційної діяльності на сільськогосподарських підприємствах з метою прийняття виваженого рішення щодо інвестування з боку інвесторів.

### **Висновки до розділу 1**

Необхідність дослідження управлінського консультування сільськогосподарських підприємств в сфері інвестиційної діяльності обумовлена проблемою відсутності коштів для фінансування інноваційних розробок українських підприємств з метою підвищення рівня конкурентоспроможності їхньої продукції на світових ринках.

У роботі доведено, що інвестування є саме тим джерелом, яке дасть змогу забезпечити стабільне функціонування підприємств на довгострокову перспективу. Виходячи з цього, у магістерській роботі визначена сутнісна характеристика поняття «управлінське консультування» і наведено притаманні йому характеристики.

Основні висновки й результати, які отримано в ході дослідження у розділі 1, зводяться до такого:

1. Управління – це сукупність дій, націлених на досягнення економічної місії підприємства і прийняття грамотних управлінських рішень.

Культура управління сприяє налагодженій роботі суб'єкта господарювання за всіма напрямками діяльності, починаючи зі статуту та організаційної структури підприємства, і закінчуючи місцем і роллю підприємства на ринку товарів і послуг у сучасному конкурентному бізнес – середовищі.

2. Управлінське консультування включає в себе діагностику підприємства, навчання менеджерів, керівників структурних підрозділів підприємства, фахівців і спеціалістів, а також практичне впровадження запропонованих проектів у різних сферах діяльності (інвестиційній, інноваційній, кадровій, економічній, виробничій, тощо). Саме консалтинг вирішує питання за різними напрямками діяльності підприємства (економічного, виробничого, інвестиційного, інноваційного, стратегічного планування та прогнозування, дослідження ринку, оптимізації управлінських процесів, ведення бізнесу у конкурентному бізнес – середовищі).

3. Інвестування необхідно розглядати як процес трансформації капіталу із однієї форми в іншу з метою отримання доходів і ефектів певного виду. Потенційна здатність інвестицій приносити доход не реалізується автоматично, а забезпечується лише в умовах вибору певної форми інвестування, що залежить від учасників інвестування, формування інвестиційного капіталу, мети і результатів інвестування капіталу, напрямків інвестування (використання) капіталу.

4. Перспективним напрямом використання інвестиційного капіталу на сільськогосподарських підприємствах є управлінське консультування в сфері інвестиційної діяльності, здатне задовольнити нові потреби споживачів, що виникають під впливом дії моди, збільшення рівня статків, отримання економічних та соціальних ефектів.

5. Державне регулювання інвестиційної діяльності, як інструмента інвестиційної політики суб'єкта господарювання і країни в цілому,

спрямоване на створення позитивних передумов інвестування, до яких можна віднести законодавче забезпечення, захист прав інвесторів, державні програми розвитку пріоритетних галузей, податкову й амортизаційну політику, створення ВЕЗ, ТПР, інноваційних структур, фінансову підтримку, грошово-кредитну політику, регулювання діяльності фондового ринку, тощо.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПП «ТВФ «ОБРІЙ-АГРО»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ПП «ТВФ «ОБРІЙ-АГРО»

ПП «ТВФ «Обрій-Агро» було створено в 2016 році. Підприємство займається оптовою торгівлею зерна, насіння та кормових культур. За роки успішного існування були налагоджені контакти з вітчизняними постачальниками, кількість яких збільшується кожного року.

Підприємство співпрацює з фермерськими господарствами, в яких воно закуповує сільськогосподарську продукцію з метою подальшого перепродажу. Перед закупкою товар перевіряється на відповідність до загальнодержавних стандартів якості ДСТУ 3768:2010, та за допомогою логістичних компаній, продукція постачається до покупців.

ПП «ТВФ «Обрій-Агро» здійснює свою діяльність в Дніпропетровській, Запорізькій та Харківській областях. Клієнтами-покупцями підприємства є :

- ТОВ Сільськогосподарське підприємство «НІБУЛОН»;
- ПРАТ «Агропромислова Компанія»;
- ТОВ «АГРО-ОВЕН».

Головним клієнтом є ТОВ Сільськогосподарське підприємство «Нібулон», яке є лідером аграрного ринку не лише України, але й Чорноморського регіону. Вже понад 5 років поспіль «НІБУЛОН» займає лідируючі позиції на зерновому ринку України, здійснюючи поставки с/г продукції в більш ніж 64 країни світу (від Японії до Мексики).

Перевагами підприємства ПП «ТВФ «ОБРІЙ-АГРО» є те, що :

- сировина компанії відповідає усім міжнародним стандартам якості і пройшла усі сертифікації;



- достатня кількість постачальників;
- багаторічне співробітництво з провідними компаніями на товарному ринку сільського господарства;
- усі відомості про постачальників перевіряються у державних реєстрах;
- за роки діяльності ПП «ТВФ «Обрій-Агро» зайняло міцні позиції на ринку сільськогосподарської продукції; стати компанією, здатною задовольнити потреби клієнтів;
- у своїй діяльності підприємство додержується встановлених екологічних і санітарно-гігієнічних норм;
- підприємство пропонує взаємовигідні умови співробітництва як з постачальниками, так і з покупцями.

Незважаючи на нестабільну економічну ситуацію в країні, підприємство завжди гарантувала стабільність своїм клієнтам.

«Обрій-Агро» співпрацює з достатньою кількістю фермерських господарств. У 2018 році головними постачальними товарів були наступні:

- ФГ «Труд»;
- ТОВ «АФ «Лісогірське»;
- ФГ «Злагода-Сі»;
- ТОВ «ЗОЛЯ»;
- СФГ «Ніка»;
- СФГ «Мічуріна»;
- ТОВ «Агро-Клас»;
- ТОВ «АВАНГАРД».

Закуплену від фермерських господарств продукцію, співпрацюючи з логістичними фірмами, підприємство постачало товари до своїх клієнтів.

«Обрій-Агро» користується послугами наступних логістичних фірм:

- ПП «НОВАВТОТРАНС»;
- ТОВ «ЗЕРНО-ТОРГ»;
- ТОВ «Самара-Транс».

У 2019 маркетинговому році ПП «ТВФ «Обрій-Агро» здійснило 320 угод. Усього було реалізовано 65 тисяч тон продукції на загальну суму 183 680 000 грн. З яких 35 тисяч тон було реалізовано компанії «Нібулон» (53,8%), 20 тисяч тон компанії «АГРО-ОВЕН» (30,7%) і 10 тисяч тон компанії «Агропромислова Компанія» (15,4%) [39].

Виходячи з результатів дослідження організаційно – економічної характеристики підприємства ПП «ТВФ «Обрій-Агро», можна зробити висновок, що його головною проблемою є відсутність достатньої кількості клієнтів для реалізації своїх товарів. У підприємства лише 3 клієнти яким воно реалізує свою продукцію. При погіршенні стосунків з будь яким з них, підприємство несе значні витрати, які стануть на заваді подальшого фінансового процвітання підприємства та значно вплинуть на його конкурентну позицію у цілому.

Причиною труднощів в налагодженні контактів є те, що у більшості компаній що купують сільськогосподарську продукцію вже є свої постачальники з якими вони співпрацюють багато років. Для зміни постачальників нові клієнти мають бути проінформовані про різницю в якості та ціні.

На фірмі використовувався метод холодних дзвінків, який не дав належних результатів. Це пов'язано з тим, що на сьогоднішній день цей метод комунікації у більшості людей асоціюється з шахрайством і не викликає довіри, а тому до отриманої таким шляхом інформації потенційні клієнти можуть віднестися не серйозно. На жаль, у підприємства ПП «ТВФ «Обрій-Агро» не з'явилися нові клієнти. Це означає, що необхідно вводити інший метод інформування потенційних клієнтів про послуги які надає фірма.

Підприємству варто зосередити свою увагу на формуванні власних інформаційних конкурентних переваг. У розвинутих країнах використовують конкурентні переваги, пов'язані з Інтернет-технологіями, що дозволило їм освоїти вигідні сегменти Інтернет-простору, який швидко розвивається.

Дієвим методом формуванні інформаційної конкурентної переваги підприємства може стати створення сайту компанії в мережі інтернет. У сучасному світі Інтернет вже не можна розглядати тільки як засіб для комунікації і розваг. Це новий і дуже перспективний напрямок для розвитку бізнесу, і якісно зроблений сайт компанії може стати стабільним джерелом нових клієнтів. Багато підприємців змогли вивести свій бізнес на новий рівень виключно завдяки розвитку напрямку за допомогою он-лайну.

Аналізуючи організаційну структуру ПП «ТВФ «Обрій-Агро» , констатуємо, що вона не є розгалуженою і для даного підприємства є оптимальною.

Організаційна структура управління підприємством - основа системи управління, яка визначає склад, підпорядкованість та взаємодію її елементів окреслює необхідну кількість управлінського персоналу, здійснює його розподіл за підрозділами, регламентує адміністративні, функціональні та інформаційні взаємовідносини між працівниками апарату управління та підрозділами, встановлює права, обов'язки і відповідальність менеджерів [35].

Підприємство ПП «ТВФ «Обрій-Агро» невелике за розмірами. Штат нараховує 7 співробітників. Підприємство ПП «ТВФ «Обрій-Агро» характеризується лінійною організаційною структурою ( див. рис.2.1).

Діяльність співробітників ПП «ТВФ «Обрій-Агро» полягає в наступному:

1. Директор вирішує загальні питання щодо ефективного функціонування підприємства, займається складанням внутрішніх документів, забезпечує розробку податкової політики підприємства, організовує розробку податкового бюджету та приймає управлінські рішення.

2. Заступник директора з фінансових питань організовує управління рухом фінансових ресурсів підприємства і регулювання фінансових відносин в цілях найбільш ефективного використання всіх видів ресурсів в процесі

придбання і реалізації продукції і отримання максимального прибутку, веде облік і контроль за умовами кредитування. При відсутності директора (відрядження, лікарняний та інше) йому делегуються повноваження (виконання функцій) директора.

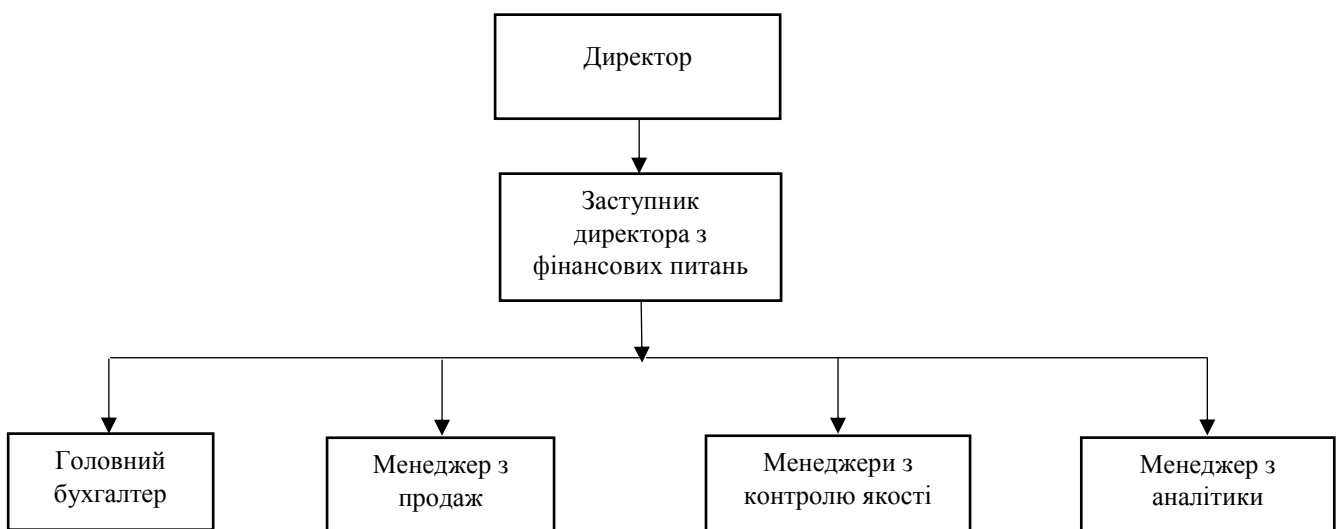
3. Головний бухгалтер веде облік з надходження та затрат коштів, контроль за документообігом підприємства.

4. Менеджер з продажу виконує перемови з клієнтами та постачальниками щодо купівлі або продажу продукції підприємства.

5. На підприємстві працюють 2 менеджери з контролю якості продукції. Їх роль полягає у тому, що вони контролюють наявність товару на складах постачальників та перевіряють відповідність продукції стандартам якості, вимогам ДСТУ.

6. Менеджер з аналітики займається дослідженням динаміки ринкових цін, змін у законодавстві, змінам попиту і пропозиції, прогнозує майбутні ціни в залежності від факторів, що суттєво впливають на господарську діяльність підприємства.

Схематично організаційна структура управління ПП «ТВФ «Обрій-Агро» зображена на рисунку 2.1.



## Рисунок 2.1 – Структура управління ПП «ТВФ «Обрій-Агро»

Всі працівники виконують свої посадові обов'язки відповідно штатного розпису і лінійному підпорядкуванню.

Лінійний тип організаційної структури управління характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління і, як наслідок, концентрацією всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління.

Досліджуючи питання розвитку підприємства аграрного сектору ПП «ТВФ «Обрій-Агро» 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.

### **2.2 Аналіз макросередовища ПП «ТВФ «Обрій-Агро»**

Проведення економічного аналізу будь – якого суб'єкта господарювання сприяє виявленню сильних і слабих сторін ведення господарської діяльності. Це необхідно, перш за все, для осмислення подальших дій і прийняття грамотних управлінських рішень.

Макросередовище по суті не підлягає контролю з боку ринкових структур. Можна лише пристосуватися до цього. Для того, щоб створити бар'єр для сил та несприятливих факторів макросередовища, необхідно виявити механізм їх дії, проаналізувати наслідки їх впливу. Маркетингове середовище включає економічні, соціально-культурні, демографічні, політичні та правові фактори, а також досягнення науково-технічного прогресу, природно-географічні (включаючи кліматичні) умови. Слід

зазначити, що деякі експерти не включають групу природно-географічних факторів до факторів маркетингового макросередовища. Але все таки варто вважати, що ця група є, мабуть, найважливішою для аграрного сектору, оскільки характеристики сільськогосподарського виробництва тісно пов'язані із компонентами природно-географічного фактора. Природно-географічними факторами макросередовища є географічне розташування компанії, наявність паливно-енергетичних ресурсів та сировини, використання потенціалу природних ресурсів, стихійні лиха, сезонність, якість ґрунту, повітря та води, забруднення навколишнього середовища. Характеристики сільськогосподарського виробництва такі, що:

- по-перше, дія економічних законів тісно пов'язана з дією природних законів;

- по-друге, процес праці та виробництво безпосередньо пов'язані з ґрунтом, його якістю та родючістю, характером використання;

- по-третє, виробництво сільськогосподарської продукції відбувається в умовах ризику та невизначеності, оскільки на результати виробництва суттєво впливають природні умови;

- по-четверте, виробництво сільськогосподарської продукції відбувається в різних кліматичних умовах, що впливає на результати діяльності окремих підприємств та регіонів загалом;

- По-п'яте, водні ресурси мають відігравати особливу роль у сільськогосподарському секторі. Вода тут матеріал і незамінний елемент. У районах, де існує дефіцит і вода подається штучно, це збільшує виробничі витрати;

- по-шосте, характерною особливістю виробничого процесу є його сезонність, робочий період не збігається з виробничим періодом.

Це далеко не повний перелік особливостей діяльності сільськогосподарських підприємств та їх розвитку на аграрних ринках. Та з огляду на ці особливості і склад чинників природно-географічної групи макросередовища слід засвідчити істотність і важливість впливу природно-

географічного чинника на діяльність аграрних підприємств, а відповідно і аграрних ринків.

Останнім часом зростає світовий попит на органічну їжу. Враховуючи Чорнобильську трагедію та високий рівень забруднення навколишнього середовища іншими шкідливими речовинами, населення України гостро потребує органічної продукції.

Вплив природно-географічного середовища повинен відобразитися в логістичних моделях, що описують територіальний рух товарів.

Підприємства, що працюють на сільськогосподарських ринках, повинні добре знати зміни, що відбуваються в науково-технічному середовищі. Це дасть компаніям можливість приймати зважені рішення щодо доцільності та доцільності впровадження нових типів обладнання та нових технологій. Це дозволить компаніям забезпечити конкурентоспроможність своєї продукції і, як наслідок, вищу економічну ефективність своєї діяльності. Оцінка впливу науково-технічного середовища необхідна для аналізу якості товарів.

На всі компанії, що працюють на ринку, впливають демографічні фактори: масштаби регіональних ринків характеризуються чисельністю населення та його територіальним розподілом, а також міграційними процесами.

Під впливом демографічних процесів, а також змін культурно-освітнього рівня населення формується соціокультурне середовище. Маркетингова діяльність повинна враховувати історичні, релігійні, етнічні традиції, а також культурний та освітній рівень споживачів. Ці фактори визначають ступінь споживчої культури населення та роль різних соціальних груп на споживчому ринку у поведінці. З іншого боку, під впливом споживчої культури формується структура споживчого попиту. Ви можете використовувати дані перепису про освіту та культуру для оцінки та аналізу культурного та освітнього середовища, а також проводити спеціальні опитування, що пов'язують соціальні проблеми з маркетинговими інтересами. Ферми повинні збільшувати виробництво приблизно з такими ж

темпами, як і населення, оскільки поява дефіциту продукції може призвести до недостатнього раціонального споживання продукції.

Ефективність бізнесу на сільськогосподарському ринку значною мірою залежить від політико-правового середовища: політичної ситуації загалом, нормативної бази в ринковій сфері, що регулює бізнес, антимонопольної політики, податкової політики, ціноутворення, розвитку державної стандартизації та сертифікація товарів та послуги тощо.

Вплив політико-правового середовища дуже неоднозначний. Політичні рішення є найсильнішим стимулом для економіки. Податкова ситуація, заходи щодо придушення імпорту, зміна влади - причин для серйозної зміни ринкової ситуації достатньо. Цей блок факторів, звичайно, дуже важко проаналізувати та ще більше передбачити.

Економічне середовище характеризується багатьма параметрами: рівнем інфляції чи дефляції, ступенем розвитку конкурентного середовища, рівнем зайнятості, динамікою та співвідношенням цін на сільськогосподарські та промислові товари та іншими.

Економічні фактори - це сукупність факторів, що впливають на купівельну спроможність споживачів та структуру споживання.

Успіх компаній, що працюють на сільськогосподарському ринку, суттєво залежить від загального добробуту економіки, ступеня розвитку економічного циклу. Неприятливі економічні умови зменшать попит на товари та послуги підприємства, негативно вплинуть на розвиток аграрного ринку в цілому і будуть сприятливими - вони можуть створити умови для його зростання.

Прикладом негативного впливу економічного середовища на діяльність сільськогосподарських підприємств є економічна криза в Україні. Пізні кроки держави в регулюванні цін на сільськогосподарську продукцію призвели до того, що сільськогосподарські підприємства стали економічно не вигідними у виробництві продуктів тваринного походження, а його обсяги різко зменшились.



Економічне середовище характеризується також станом економічного розвитку підприємств інших галузей, що виробляють продукцію для сільськогосподарського виробництва. Ферми повинні знати, які товари та за якими цінами вони можуть придбати у своїй країні, а які за кордоном, у яких регіонах ціна доступніша, де умови транспорту вигідніші тощо.

Кожен із факторів мікросередовища - це окреме підприємство, яке має внутрішнє середовище. Отже, фактори макросередовища впливають на кожен окрему одиницю мікросередовища, як у випадку конкретного підприємства.

Оцінюючи зовнішнє та внутрішнє середовище, холдинг повинен проаналізувати ряд факторів, що впливають, та оцінити ситуацію на ринку та можливості та ризики виходу на обраний ринок. Важливим питанням зовнішнього експортного ринку є географічна структура експорту. Перше, що оберемо, це цільовий споживач, який зосереджений на території, що має логістичні переваги для експортера. На практиці питання транспортних витрат часто є вирішальним, оскільки яким би привабливим та економічно ефективним не був сегмент, складність та високі транспортні витрати можуть переважати всі переваги та приносити значні ризики.

Зовнішня торгівля є рушійною силою розвитку та зростання всієї економіки. Поглиблення економічних зв'язків з іншими державами, а також створення нових конкурентних умов на найвищому рівні є рушієм технічного та економічного прогресу. У цій заяві сільськогосподарське посередництво є інструментом, що забезпечує якісне дослідження цільового ринку з урахуванням усіх характеристик товару відповідно до вимог основного споживача, допомагає сформулювати логічну транспортну стратегію. Без побудови ефективної системи брокерської діяльності вихід компанії на зовнішні ринки буде хаотичним та дезорганізованим, що може призвести до значних фінансових ризиків.

Здатність суб'єкта господарювання швидко адаптуватися та бути готовим до змін, як внутрішніх, так і зовнішніх, є надзвичайно важливою. У

цьому контексті сільське господарство цілком залежить від зовнішніх умов. Конкретна залежність визначається кліматичними умовами, на які неможливо вплинути, але дуже важливо контролювати та закладати основи для подальших стратегічних рішень. Державне регулювання також має значний вплив, і якщо говорити про сільське господарство в Україні - оскільки агропромисловий комплекс є стратегічним сектором для нашої країни з точки зору внутрішньої безпеки та експортного потенціалу, ринок досить регулюється та контролюється державами. В таких умовах аграрним господарствам слід використовувати функціональну сферу посередницької діяльності, щоб чітко відстежувати всі зміни та вплив зовнішнього середовища. Система брокерської діяльності забезпечує інформаційну підтримку компанії, займається побудовою ефективної логістичної стратегії, детально вивчає внутрішній та зовнішній ринок, знижує рівень ризику при виході на міжнародну арену, допомагає з експортом.

За даними 2016 року, загальний експорт товарів з України становив близько 70%, решта 30% - послуги. Тенденція останніх 5 років полягає у зменшенні надходжень від експорту товарів при одночасному зменшенні експорту агропромислової продукції. Однак, незважаючи на загально негативну тенденцію, експорт несільськогосподарської продукції скорочується набагато швидше, ніж сільськогосподарська продукція, тоді як у 2016 році спостерігалось збільшення експорту сільськогосподарської продукції. Подібна тенденція зберігається і в 2017 році. У першому кварталі 2017 року експорт сільськогосподарської продукції досяг 4,6 млрд доларів. США, що на 38,6% більше, ніж за аналогічний період 2016 року.

Що стосується експорту сільськогосподарської продукції, то при аналізі ситуації на ринку за заздалегідь встановленими кодами UKTZED (01-04, 06-12) український експорт сільськогосподарської продукції зменшився на 14% між 2012 і 2015 роками, а світовий експорт тієї ж групи товарів залишався з Україною є досить стабільним і продемонстрував зниження лише на 0,4%. Таку динаміку українського експорту важко пояснити

глобальним падінням попиту на товари та послуги та подальшим зниженням експортно-імпортних операцій.

Звичайно, слід мати на увазі, що кожен вузькоспеціалізований ринок і сегмент можуть мати різні причини для пояснення цих негативних тенденцій. Однак, враховуючи політичну та соціально-економічну ситуацію в країні, можна припустити, що географічна переорієнтація спричинила такий значний відсоток зменшення як загального експорту українських товарів (46,4% за останні 5 років), так і експорту сільськогосподарської продукції (14% протягом 4 років).

За останні 5 років відбулися значні зміни в географічній структурі експорту сільськогосподарської продукції. Так, якщо в 2012 р. Обсяг експорту до Російської Федерації вибраних товарних груп за кодами UKTZED становив близько 700 млн. Дол., То в 2016 р. Він становив вже близько 140 млн. Дол. І це зменшення вартості на 5,3%, що призвело до подальшої переорієнтації ринків, які, як можна очікувати, не були достатньо підготовлені до таких різких змін. Якщо зміна ринкової орієнтації спричинена різкою зміною політичних поглядів або певними економічними заборонами на торгівлю країнами (квоти, ембарго, зміни міжнародних договорів тощо) або політичними, соціальними чи військовими конфліктами, ринок може бути не готовим . негайно реагуйте та реструктуруйте свої бізнес-стратегії, які визначені роками та заздалегідь.

В результаті витрачаються час та фінансові ресурси на вивчення нових каналів збуту, пошук та освоєння нових ринків, приведення продукції до потреб нового сегменту споживачів, логістичні та маркетингові дослідження. Як результат, в період такої переорієнтації ринку обсяги експорту зменшуються, оскільки не кожному вдається успішно вийти на новий ринок, ефективно продати власну продукцію і зазнати збитків.

В результаті цих несприятливих факторів, які вплинули на останні п'ять років, про які повідомлялося, частка українського сільськогосподарського експорту відносно частки світового експорту

сільськогосподарської продукції зменшилася з 1,3% до 1,2%, зменшившись на 0,2%.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити наступні висновки: ринок як такий - це маркетингове мікросередовище. Мікросередовище (ринок) є частиною маркетингового середовища і стосується таких елементів, як конкуренти, постачальники, посередники, клієнти, контактна аудиторія. Водночас маркетингове середовище має серйозний і відчутний вплив на різні аспекти маркетингової діяльності компанії, а згодом і на ринок як такий, що складається з окремих виробників, постачальників, посередників, інших організацій та установ (контактних аудиторій). Силами макросередовища не може керувати жодне з підприємств, що є частиною ринку, кожна з одиниць мікросередовища (ринку) повинна адаптуватися до макросередовища.

Для того, щоб мати можливість пристосуватися до сил макросередовища, необхідно вивчити та змоделювати їх дію, виміряти силу та вектор їх впливу.

З метою обґрунтування ефективної стратегії господарювання ПП «ТВФ «Обрій-Агро» та визначення слабких сторін в сфері інвестиційної діяльності доцільно здійснити більш детальний аналіз факторів макросередовища та мікросередовища, які впливають на розвиток сільськогосподарського підприємства, відповідно до методики PEST – аналізу, та SWOT – аналізу згідно якої вплив найбільш суттєвих факторів оцінений у балах.

Особливістю ведення господарською діяльності сільськогосподарських підприємств – є, перш за все, залежність економічних результатів від природних умов; не співпадіння робочого періоду і періоду виробництва; сезонність виробництва і постачання продуктів; різноманіття форм власності в системі АПК на землю, засоби виробництва і товар; різноманіття організаційних форм господарювання тощо [48, с. 117-118 ].

Фактори зовнішнього середовища (PEST – аналіз) класифікують за такими групами :

1. Економічні – фактори, що пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії.

2. Політичні – фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду.

3. Соціально-демографічні фактори, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію.

4. Технологічні – фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також «ноу-хау» ( див. табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Фактори макросередовища для проведення PEST-аналізу ПП «ТВФ «Обрій-Агро»

<b>ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ</b>	<b>ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ</b>
<p>Загострення військово-політичної ситуації на Сході України , війна</p> <p>Доларизація вітчизняної економіки</p> <p>Купівля-продаж земель сільськогосподарського призначення</p>	<p>Реформування податкової системи</p> <p>Розвиток ринку землі</p> <p>Високий ступінь тінізації економіки</p> <p>Зниження рівня платоспроможності населення</p>
<b>СОЦІОКУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ</b>	<b>ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ</b>
<p>Зниження чисельності сільського населення</p> <p>Недостатній рівень соціального захисту сільського населення</p> <p>Реформування системи охорони здоров'я</p> <p>Розвиток культури, посилення патріотизму серед населення</p>	<p>Незадовільний стан МТЗ, наукової і науково-технічної діяльності вітчизняних підприємств</p> <p>Розвиток НТП</p> <p>Низький рівень державної підтримки</p>

Після аналізу впливу політичних, економічних, соціокультурних і технологічних факторів зводимо в таблицю кінцеві результати – PEST – аналіз. PEST – аналіз - метод дослідження макросередовища. PEST – це аббревіатура чотирьох англійських слів:

P (Policy) – політика;

E (Economy) – економіка;

S (Society) – суспільство;

T (Technology) – технологія.

За допомогою цього методу проводиться аналіз чотирьох указаних груп факторів. Форма подання результатів, одержуваних за допомогою цього методу – таблична [48].

Усі окремі складові зовнішнього середовища взаємозв'язані, тобто зміни однієї з них (наприклад, політичної чи економічної") призводять до значних змін у інших (наприклад, у соціально-демографічній чи правовій). Це відбиває вплив зовнішнього середовища на досліджуваний суб'єкт господарювання.

PEST – аналіз ПП «ТВФ «Обрій-Агро» представлено в таблиці А.1 (Додаток А).

Узагальнення отриманих результатів дозволяє зробити висновок про те, що більшість чинників зовнішнього середовища ПП «ТВФ «Обрій-Агро» є його потенційними загрозами. Загальна оцінка макросередовища, як і прогнозна оцінка є від'ємними. Одним з найвагоміших чинників зовнішнього середовища підприємств аграрного сектору є незадовільний стан МТЗ, наукової і науково-технічної діяльності вітчизняних підприємств, що з кожним роком лише погіршується через відсутність фінансових стимулів та дотацій від держави. Проте реформування податкової системи має стимулювати діяльність компанії. Традиційно, попит на зернові культури, є практично не еластичним. Але ПП «ТВФ «Обрій-Агро» є посередником між виробниками та обробними підприємствами, що дозволяє вести рентабельну

діяльність. Важливо слідкувати за змінами у податковій системі, оскільки маємо державний курс на збільшення аграрних підприємств.

### **2.3 Маркетинговий аналіз ПП «ТВФ «Обрій-Агро».**

Маркетинговий аналіз – є складовою грамотного і ефективного господарювання в сучасному конкурентному бізнес – середовищі. Аналізуючи кожний напрям діяльності( ресурсне забезпечення, потенціал та можливості підприємства, управлінські складові, тощо), є можливість чітко і злагоджено уникати проблем та сприяти динамічному розвитку бізнесу.

Аналіз стратегічних ресурсів. До складу ресурсів будь-якої виробничої системи включаються:

- технічні ресурси (виробниче обладнання, інвентар, матеріали);
- технологічні ресурси;
- кадрові ресурси;
- просторові ресурси (характер виробничих приміщень, територій підприємства, комунікацій, можливість розширення);
- ресурси організаційної структури системи управління (характер і гнучкість керуючої системи, швидкість проходження керуючих впливів);
- інформаційні ресурси (наявна інформація, можливості її отримання);
- фінансові ресурси (стан активів, ліквідність, платоспроможність, наявність кредитів).

Технічні ресурси: Наявність однієї пересувної лабораторії для швидкої перевірки якості та відповідності стандартам сировини, що закуповується у постачальників.

Технологічні ресурси: державна ліцензія «Оптова торгівля зерном, насінням та кормами для тварин».

Інформаційні ресурси: так, якщо мова йде про внутрішні інформаційні ресурси підприємства, як то показники рентабельності, фондівдачі, матеріаломісткості. Серед зовнішніх – статистичні збірники, діяльність державних органів влади, правова інформація.

Також можна віднести комп'ютерні апаратні засоби; комп'ютерне програмне забезпечення; інформаційних фахівців (агрономів, аналітиків, системних програмістів, адміністраторів баз даних, фахівців зі створення комп'ютерних мереж).

Просторові ресурси: один офіс у м. Дніпро.

Фінансові ресурси: власний капітал. Реалізація продукції у 2019 році склала 65 тисяч тон на загальну суму 183 680 000 грн. Прибуток склав: 5 319 300 грн. По відношенню до 2018 року, він збільшився у 1,1 рази (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Фінансові показники ПП «ТВФ «Обрій-Агро»

Рік	Виручка, тис. грн.	Собівартість, тис. грн.	Прибуток, тис. грн. 36926.4	Рівень рентабельності, %
2017	134200,2	131932,1	2268,1	1,71
2018	142599,5	138854,8	3744,7	2,69
2019	183680,0	178360,7	5319,3	2,98

Аналізуючи дані представлені в таблиці слід зазначити, що результати свідчать про позитивні тенденції розвитку ПП «ТВФ «Обрій-Агро», оскільки діяльність в даній галузі економіки з року в рік отримує прибутки від діяльності і є рентабельним.

Тому власнику слід зосередити увагу на використанні новітніх технологій, щоб в майбутньому займати лідируючі позиції серед конкурентів та залучати нових покупців.





Низькі витрати на реалізацію		+	+		+		+
Широка база клієнтів	-	-	-			-	+
Сприятливий імідж	+	+		+		+	+

Для ПП «ТВФ «Обрій-Агро» дійсно реалізуються КФУ «низькі витрати на реалізацію» та «сприятливий імідж» - підприємство має конкурентну перевагу. Не реалізується «Широка база клієнтів» – компанія втрачає можливість, необхідні заходи із поліпшення використання потенціалу. Оскільки не вистачає технічних та кадрових ресурсів – менеджерів з пошуку потенційних клієнтів.

На підприємстві використовується лише метод «холодних» дзвінків, який викликає довіри у потенційних клієнтів, а тому не є ефективним. Підприємству необхідно зосередити свою увагу на пошуку нових методів залучення потенційних клієнтів та поширенні інформації про себе. Збільшення кількості клієнтів для реалізації своєї продукції може позитивно вплинути на конкурентну позицію підприємства на ринку та забезпечить йому конкурентну перевагу.

Аналіз основних конкурентних сил.

Для проведення маркетингового аналізу ПП «ТВФ «Обрій-Агро» було обрано конкурентний аналіз по Майклу Портеру. Конкурентний аналіз галузі по Майклу Портеру допомагає визначити інтенсивність і наявність конкурентних сил в галузі, знайти таку позицію, в якій підприємство буде максимально захищено від впливу конкурентних сил і зможе зі свого боку впливати на них.

Золоте правило теорії п'яти сил конкуренції Майкла Портера полягає наступному: чим слабший вплив конкурентних сил, тим більше можливостей для отримання високого прибутку в галузі має компанія. І навпаки, чим вище вплив конкурентних сил, тим вище ймовірність, що жодна компанія не в змозі буде забезпечити високу прибутковість від капіталовкладень. А середня

прибутковість галузі визначається найбільш впливовими конкурентними силами.

Аналіз конкурентних сил по Портеру найзручніше проводити за допомогою таблиць, привласнюючи кожному параметру бал, що відображає низьку, середню або високу ступінь загрози для компанії.

Для оцінки рівня загрози достатньо заповнити 5 таблиць. У кожній таблиці наведені параметри для оцінки конкуренції. Оцінка параметрів проводиться за 10 бальною шкалою [49].

Для того, щоб оцінити вплив кожної конкурентної сили з моделі аналізу конкуренції Майкла Портера достатньо вибрати одне з трьох тверджень в таблиці і проставити відповідний бал від 1 до 10. Проставлені бали підсумовуються в кінці кожної таблиці і надається розшифровка їх значень. Майкл Портер у своїй моделі 5 конкурентних сил описує 3 параметра, які повинні враховуватися при аналізі конкуренції на ринку:

- 1). Рівень загрози з боку товарів-субститутів (або товарів-замінників).
- 2). Рівень рейтингу відносно галузевої конкуренції.
- 3). Загроза появи нових гравців, здатних запустити переділ ринку[00].

Рівень загрози з боку товарів субститутів. Товари-субститути - взаємозамінні товари, які порівнянні за своїм функціональним призначенням, області застосування, якісним, ціновим, технічним та іншим параметрам.

Товар можна вважати субститутом якщо він здатний ефективно задовольнити аналогічну потребу.

Як зазначалося раніше, ПП «ТВФ «Обрій-Агро» займається оптовою торгівлею пшениці 2-го, 3-го та 6-го класів, торгівлею ячменя та кукурудзою.

Ці продукти не мають ніяких товарів, які могли б їх замінити, тому загроза з боку товарів субститутів для компанії відсутня. Оцінка параметрів загрози з боку товарів субститутів зведено у таблиці 2.4.

Рівень внутрішньогалузевої конкуренції. На ринку України існує велика кількість підприємств, що займаються оптовою торгівлею зерна, насіння та кормових культур. Досліджуване підприємство проводить свою

діяльність в Дніпропетровській, Запорізькій та Харківській областях. В цих областях налічується 4 прямих конкурента. А саме:

1. Компанія «ГД МиЧ Трейд»;
2. ТОВ «Універсал Продукт»;
3. ТОВ «Зернопром»;
4. ПП «Нідера».

Таблиця 2.4 - Рівень загрози з боку товарів субститутів

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	7-10	4-6	1-3
Товари субститути	Існують і займають високу долю на ринку	Існують, але тільки ввійшли на ринок та їхня доля мала	Не існують
			1
Підсумкова оцінка	1		
1 бал	Низький рівень загрози зі сторони товарів субститутів		

Не дивлячись на те, що Україна є аграрною країною, з кожним роком з'являється все менше і менше нових фірм, які займались би торгівлею сільськогосподарської продукції. Причиною цьому є велика кількість вже існуючих гравців з багаторічною репутацією, які налагодили свої логістичні ланцюги та здобули постійних клієнтів. Також відсутня відповідна підтримка з боку держави, що зменшує привабливість галузі для нових підприємств.

Оцінка параметрів рівня внутрішньогалузевої конкуренції зведено у таблиці Б.1 (Додаток Б).

Ринковий вплив покупців. Загроза втрати покупців для компанії «Обрій-Агро» є значною. Фірма реалізує свою продукцію лише до 3-х клієнтів:

- ТОВ Сільськогосподарське підприємство «Нібулон»;

- ПРАТ «Агропромислова Компанія»;
- ТОВ «АГРО-ОВЕН».

Показники ринкового впливу покупців для ПП «ТВФ «Обрій-Агро» зведено у таблиці В.1 (Додаток В).

У 2018 році фірма «Обрій-Агро» співпрацювала з фермерськими господарствами, головними з яких були:

- ФГ «Труд»;
- ТОВ «АФ «Лісогірське»;
- ФГ «Злагода-Сі»;
- ТОВ «ЗОЛЯ»;
- СФГ «Ніка»;
- СФГ «Мічуріна»;
- ТОВ «АВАНГАРД».

Завдяки великій кількості фермерських господарств, ПП «ТВФ «Обрій-Агро» не понесе майже ніяких втрат при зміні постачальників, що дозволяє їм нав'язувати власні умови стосовно оптових закупок сільськогосподарської продукції та її реалізації.

Показники ринкового впливу постачальників для ПП «ТВФ «Обрій-Агро» зведено у таблиці 2.5.

Загроза появи нових гравців на ринку сільськогосподарської продукції України незначна.

На ринку України існує кілька марок з високим рівнем репутації та лояльності, які контролюють близько 50 відсотків ринку. Це такі фірми як:

ТОВ Сільськогосподарське підприємство «Нібулон».

Компанія «НІБУЛОН» – лідер аграрного ринку не лише України, але й Чорноморського регіону.

"НІБУЛОН" постійно розширює обсяги торгово-закупівельної діяльності та експорту. Однією з найважливіших складових цієї роботи є вдосконалення логістичної системи компанії «НІБУЛОН». Саме тому з 2009 року компанія реалізує унікальну для української економіки інвестиційну

програму з розвитку і створення сучасної інфраструктури зернового ринку, будівництва власного вантажного флоту.

Вже понад 5 років поспіль «НІБУЛОН» займає лідируючі позиції на зерновому ринку України, здійснюючи поставки с/г продукції в більш ніж 64 країни світу (від Японії до Мексики). Географія експорту у 2017/18 МР охоплює 31 країну світу. Серед нових напрямків експорту – Китай та Таїланд. Лідером серед країн-імпортерів традиційно залишається Єгипет, Іспанія та Саудівська Аравія[43].

Таблиця 2.5 - Рівень впливу постачальників

Параметр оцінки	Оцінка параметра	
	6-10	1-5
кількість постачальників	незначна кількість постачальників або монополія	широкий вибір постачальників
		1
Обмеженість ресурсів постачальників	обмеженість в обсягах	необмеженість в обсягах
	6	
витрати при зміні	високі витрати при зміні постачальників	низькі витрати при зміні постачальників
		3
Пріоритетність спрямування для постачальника	низька пріоритетність галузі для постачальника	висока пріоритетність галузі для постачальника
		3
Підсумкова оцінка	13	
13 балів	Середній рівень впливу постачальників	

ПШ «Серн»

Гленкор Грейн Україна (ПШ Серна)

«Гленкор Грейн Україна» - один з лідерів-експортерів зерна на вітчизняному ринку. Компанія працює в 11 областях України з 1996 року, і має в своєму розпорядженні 25 елеваторів. «Гленкор Грейн Україна» виробляє сільськогосподарську продукцію на орендованих землях (Київська, Вінницька, Одеська області).

Клієнтами є переробна промисловість, місцеві імпортери і суб'єкти державних закупівель[44].

«Noble Resources Ukraine»

Noble Group Limited - одна з провідних міжнародних компаній, що займаються управлінням системою постачань сільськогосподарської, промислової та енергетичної продукції по всьому світу.

Noble Group має частку в зернопереробних активах, вугільних і залізородних шахтах, паливних терміналах і складських потужностях, цукрових заводах і заводах з виробництва етанолу, судах, портах та інших елементах інфраструктури.[42]

Крім того, щоб розпочати свій бізнес у цій галузі, необхідні великі інвестиції, окупованність яких, зазвичай, перевищує термін в 2-3 роки. Також треба розуміти, що попит на сільськогосподарську продукцію є сезонним і дуже сильно залежить від кліматичних умов.

Для більшого приваблення галузі Верховна Рада України прийняла Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо скорочення кількості документів дозвільного характеру», яким скасовано 19 із 44 документів дозвільного характеру у сільському, рибному, лісовому господарствах та у сфері земельних відносин. Вказаний закон набув чинності з 26 квітня 2014 р. та вніс істотні зміни і доповнення до ряду аграрних законів.

Із закону України «Про зерно та ринок зерна в Україні» від 4 липня 2002 р. вилучені норми щодо обов'язкової сертифікації якості зерна та продуктів його переробки для здійснення експортно-імпортних операцій із зерном і продуктами його переробки та переміщення зерна і продуктів його

переробки територією України (ст. 21), а також скасовано обов'язкову сертифікацію послуг із зберігання зерна та продуктів його переробки (ст. 11). Також із цього Закону вилучені норми про спеціальну відповідальність у вигляді штрафу за проведення суб'єктами ринку зерна експортно-імпортних операцій із зерном та продуктами його переробки, а також переміщення зерна та продуктів його переробки територією України без відповідних сертифікатів якості, а також зберігання зерна та продуктів його переробки суб'єктами зберігання зерна без проведення сертифікації послуг із зберігання зерна та продуктів його переробки (ст. 82).[51]

Показники рівня загрози появи нових гравців для ПП «ТВФ «Обрій-Агро» зведено у таблиці Г.1 (Додаток Г).

Використовуючи результати аналізу п'яти конкурентних сил Портера, зробимо SWOT аналіз ПП «ТВФ «Обрій-Агро».

SWOT-аналіз, тобто оцінка сильних (S) і слабких (W) сторін організації; можливостей (O) і загроз (T) з боку зовнішньої середовища є простим інструментом для приблизного визначення можливих варіантів стратегічного розвитку.

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів:

1. Визначення власних сильних і слабких сторін, можливостей та загроз торгової марки. (Таблиця 2.6).

2. Перехресна оцінка.

Другий етап представляє собою зіставлення сильних і слабких сторін з можливостями і загрозами ринку і їх оцінка, яка ранжується від 1 до 5. Вона не може дорівнювати нулю.

Для порівняння можливостей торгової марки умовам ринку і узагальнення результатів SWOT-аналізу будуємо таблицю. Кількісна оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз ПП «ТВФ «Обрій-Агро» представлена у Таблиці 2.7.

3. Кількісна оцінка значущості.



З попередньої таблиці підсумовуємо значення по кожній позиції, загрози та можливості – горизонтально, а значення сильних та слабких сторін – вертикально, і виводимо загальну кількісну оцінку, яка представлена в таблиці 2.7.

#### 4. Розробка проблемного поля.

Таблиця 2.6 SWOT-матриця для ПП «ТВФ «Обрій-Агро»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока якість продукції; Добра репутація у покупців і клієнтів	Невелика кількість клієнтів; Слабкий маркетинг
Загрози	Можливості
Залежність від кліматичних умов; Жорстка конкуренція	Вихід на нові регіональні ринки; Розвинута інфраструктура регіону; Велика кількість потенційних покупців

Після підсумовування значень загроз та можливостей, сильних та слабких сторін, розробляємо проблемне поле, в якому вказуємо всі загрози, можливості, сильні і слабкі сторони і об'єднуємо за виявленими проблемами. (Таблиця Д.1 Додаток Д).

#### 1. Кількісна оцінка виявлених проблем (табл.2.8).

Розробивши проблемне поле, оцінюємо проблеми, шляхом додавання їх значень.

Отримані результати заносимо до таблиці. В першу чергу реалізуються ті заходи, що набрали більшу кількість балів. (Таблиця 2.9).

Таблиця 2.7 - Кількісна оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз ПП «ТВФ «Обрій-Агро»

		Сильні сторони		Слабкі сторони	
		Висока якість продукції	Добра репутація у покупців і клієнтів	Невелика кількість клієнтів	Слабкий маркетинг
Загрози	Залежність від кліматичних умов	4	2	4	3
	Жорстка конкуренція	5	3	1	4
Можливості	Вихід на нові регіональні ринки	5	2	3	4
	Розвинута інфраструктура регіону	3	1	2	3
	Велика кількість потенційних покупців	5	5	3	3

Отже, проведений SWOT-аналіз дає змогу визначити комплекс дій, який має бути використаний в основі стратегічної діяльності ПП «ТВФ «Обрій-Агро».

Більше 50% відсотків товарів ПП «ТВФ «Обрій-Агро» реалізує одному клієнту. Погіршення стосунків із ним може призвести до значних матеріальних втрат. Підприємству варто направити свої зусилля на збільшення своєї клієнтської бази та варто працювати над освоєнням більшої частки ринку, збільшити обсяг продажу продукції, що призведе до максимізації прибутків.

Штат співробітників підприємства є незначним. На підприємстві повністю відсутній відділ маркетингу, що значно сповільнює поширення якісної інформації про наше підприємство. Створення відділу маркетингу може значно покращити наші позиції відносно конкурентів, та призведе до розширення клієнтської бази підприємства.

Таблиця 2.8 - Кількісна оцінка значущості для ПП «ТВФ «Обрій-Агро»

<b>Сильні сторони:</b>		<b>Слабкі сторони:</b>	
Висока якість продукції	22	Невелика кількість клієнтів	13
Добра репутація у покупців і клієнтів	13	Слабкий маркетинг	17
<b>Погрози:</b>		<b>Можливості:</b>	
Залежність від кліматичних умов	13	Вихід на нові регіональні ринки	14
Жорстка конкуренція	13	Розвинута інфраструктура регіону	9
		Велика кількість потенційних покупців	16

Один зі шляхів формування конкурентної переваги підприємства відносно інших гравців ринку є впровадження інтернет маркетингу як інформаційної конкурентної переваги.

У разі планування виходу підприємства на нові територіальні ринки, підприємству варто заключити контракт з місцевими логістичними компаніями, з метою зменшення транспортних витрат та скороченням часу поставки продукції клієнтам.

Таблиця 2.9 - Кількісна оцінка виявлених проблем ПП «ТВФ «Обрій-Агро»

Захід	Оцінка
Збільшення об'ємів закупівлі у різних постачальників (альтернативні ресурси)	3
Формування ефективної товарної політики (асортимент)	6
Стимулювання персоналу (курси підвищення кваліфікації)	7
Створення відділу маркетингу	11
Інтернет-маркетинг	24
Подальше підвищення якості з урахуванням вимог споживачів	8
Рекламна кампанія підприємства	2
Створення ефективних логістичних каналів	3

Аналіз фінансових показників свідчить про позитивні тенденції розвитку ПП «ТВФ «Обрій-Агро», оскільки діяльність в даній галузі економіки з року в рік отримує прибутки від діяльності і є рентабельним.

Тому власнику слід зосередити увагу на використанні новітніх технологій та пошуку постачальників екологічно чистої продукції, щоб в майбутньому займати лідируючі позиції серед конкурентів та залучати нових покупців.

Проведений SWOT-аналіз дає змогу визначити комплекс дій, який має бути використаний в основі стратегічної діяльності ПП «ТВФ «Обрій-Агро».

Можемо зробити висновок, що позиція в конкуренції визначається як середня. Компанія не використовує всі свої можливості, не вистачає кадрового забезпечення, зокрема відділу маркетингу та логістики задля збільшення продажів, а внаслідок ринкової частки.

## Висновки до розділу 2

Україна є однією з провідних країн, що поставляє аграрну продукцію на світовий ринок. Основний вал виробничих потужностей ринку зернових культур становлять три культури: пшениця, ячмінь і кукурудза. Також ці три основних зернових культури займають більшу частину обсягу експорту зернових з території України. На ринку України існує велика кількість підприємств, які займаються оптовою торгівлею сільськогосподарської продукції. Одним з таких підприємств є ПП «ТВФ «Обрій-Агро», яке займається оптовою торгівлею зерна, насіння та кормових культур.

Узагальнення отриманих результатів, дозволяє зробити висновок про те, що більшість чинників зовнішнього середовища ПП «ТВФ «Обрій-Агро» є його потенційними загрозами. Загальна оцінка макросередовища, як і прогнозна оцінка є від'ємними. Одним з найвагоміших чинників зовнішнього середовища підприємств аграрного сектору є незадовільний стан МТЗ, наукової і науково-технічної діяльності вітчизняних підприємств, що з кожним роком лише погіршується через відсутність фінансових стимулів та дотацій від держави. Проте реформування податкової системи має стимулювати діяльність компанії. Традиційно, попит на зернові та кормові культури, насіння є практично не еластичним. Але ПП «ТВФ «Обрій-Агро» є посередником між виробниками та обробними підприємствами, що дозволяє вести рентабельну діяльність.

Для проведення маркетингового аналізу підприємства було обрано конкурентний аналіз по Майклу Портеру. За результатами аналізу було виявлено, що товари, якими торгує підприємство, не мають ніяких товарів, які могли б їх замінити, тому загроза з боку товарів субститутів для компанії відсутня.

Не дивлячись на те, що Україна є аграрною країною, з кожним роком з'являється все менше і менше нових фірм, які займались би торгівлею сільськогосподарської продукції.

На основі маркетингового дослідження підприємства, було зроблено SWOT аналіз, за результатами якого можна зробити висновок, що на підприємстві переважають сильні сторони, але для фірми також існує і ряд загроз, які можуть значно вплинути на її розвиток та прибуток. Головною з них є загроза втрати клієнтів. Більше 50% відсотків товарів ПП «ТВФ «Обрій-Агро» реалізує одному клієнту. Погіршення стосунків із ним може призвести до значних матеріальних втрат.

Підприємству варто направити свої зусилля на збільшення своєї клієнтської бази. Дієвим методом рішення цієї проблеми може стати розвиток власної інформаційної конкурентної переваги, яка буде полягати у розробці власного ресурсу в мережі інтернет, але перш ніж створити власний сайт, необхідно проаналізувати контент, архітектуру і показники відвідуваності сайтів конкурентів.

## **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ В СФЕРІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

### **3.1. Перспективи розвитку інвестиційної привабливості**

Через жорстку конкуренцію між джерелами інвестицій між країнами засоби підвищення їх привабливості диверсифікуються. Звичайно, через сприятливе чи несприятливе географічне положення чи наявність певних видів природних ресурсів, країни мають різні вихідні точки. Отже, місія кожної країни полягає у ефективному використанні набору компонентів "базової мети", що визначають її привабливе інвестиційне становище.

В основі визначення рівня привабливості інвестицій в країні лежить трактування сутності категорії, що є сукупністю факторів, що характеризують доцільність інвестицій країни.

Варто зазначити, що в 2017 році Україна, незважаючи на значну кількість несприятливих факторів, досягла кількох позитивних змін, про що свідчить ріст індексу інвестиційної привабливості, який досяг піку за останні шість років, тобто 3,15 бала за 5-бальною шкалою .

Згідно з опитуванням, проведеним Європейською асоціацією торгівлі серед керівників 142 великих міжнародних та українських компаній, респонденти наголосили у позитивних змінах на відкритості національних даних, поступовій дерегуляції, значному розвитку електронних послуг, спрощенні дозволів на будівництво, призупиненні контролю, послаблення валютного контролю, впровадження інституту для приватних художників тощо. Результати опитування показують, що негативні емоції підприємців не зникли, а ослабли.

Натомість компанії скаржились на корупцію, макроекономічні фактори та повільний темп реформ. Загалом у другій половині 2017 року 50% респондентів були незадоволені діловим середовищем в Україні, а в першій



половині цього року - 54%. Водночас задоволеність діловим середовищем зменшилася з 13% до 11%.

Основною проблемою, яка вже багато років негативно впливає на інвестиційну привабливість України, є високий рівень корупції, який, незважаючи на організаційні заходи та законодавчі інновації, не може бути значно зменшений.

Згідно з дослідженням міжнародної антикорупційної організації Transparency International, Україна отримала 30 зі 100 балів за Індексом сприйняття корупції (ІСЦ) і в 2017 році посіла 130-те місце (серед 180 країн).

Для збільшення інвестицій у привабливість країни головними пріоритетами є ефективна боротьба з корупцією, підвищення якості законодавства, активне впровадження та широке використання електронних послуг, державна підтримка інноваційних проектів.

Низька прибутковість сільськогосподарського виробництва, "кредитоспроможність", постійна відсутність оборотних коштів, відсутність ліквідного забезпечення в поєднанні з обмеженим асортиментом натуральної сільськогосподарської продукції та труднощі з доставкою її на продаж без кількісних та якісних втрат призводять до неперспективності капіталу для сільського господарства. У такій ситуації важливо підтримати активізацію інвестиційної діяльності в сільськогосподарському виробництві, оскільки це важливий фактор, який утримує фермерські господарства від кризи. Жоден економічний сектор, а тим більше такий капіталомісткий, як агропромисловість, не може функціонувати та розвиватися без необхідних умов - високих темпів та масштабного накопичення капіталу.

Досвід країн з розвинутою ринковою економікою свідчить, що ефективність сільськогосподарського виробництва забезпечується комплексним вирішенням організаційних, економічних, земельних та соціальних проблем, структурною перебудовою промисловості, її інтенсифікацією та впровадженням науково-технічного прогресу. Тільки за таких умов можливо залучити механізм управління ринком, який би сприяв

прискореному розвитку та збільшенню сільськогосподарського виробництва. Такий механізм повинен базуватися на оптимальній комбінації важелів та інструментів державного регулювання, ринкового саморегулювання та широкого делегування повноважень регіональним та місцевим органам влади. Існує необхідність створити регульований державою ринковий механізм розподілу інвестиційних ресурсів та перерозподілу функцій управління інвестиціями між структурами управління на різних рівнях. Основною особливістю цього механізму є перетворення інвестиційних ресурсів у повноцінний продукт. Щоб цей механізм запрацював, необхідно пришвидшити розвиток відповідної ринкової інфраструктури в аграрному секторі (ринок цінних паперів та позик, лізинг, власні інвестиційні банки та компанії), оновлення та розвиток міцних економічних зв'язків між усіма суб'єктами. в інвестиційному процесі взаємна вигода та матеріальна відповідальність за виконання взаємних зобов'язань, формування нових суб'єктів інвестиційного процесу на основі цивілізованого бізнесу.

Ринковий механізм розподілу інвестиційних ресурсів полягає у зміні співвідношення бюджетних та позабюджетних джерел інвестицій у напрямку збільшення частки банківських та інших інвестицій у сільське господарство та сільське господарство, а також розвитку соціальної інфраструктури у сільській місцевості райони. райони. Створення такого механізму в агропромисловому комплексі повинно здійснюватися поступово, орієнтуючись на такі напрямки: стабілізація економіки, конструктивні реформи, структурні перебудови з реалізацією принципу соціального захисту.

Важливість технічного ремонту агропромислового комплексу підкреслюється тим фактом, що транспорт відіграє все більшу роль у конкуренції на сільськогосподарських ринках, оскільки вартість доставки на продаж та на великі відстані становить значну частину. вони навіть порівнянні з його виробничими витратами. Підвищення транспортності та зменшення транспортної спроможності сільськогосподарської продукції в

результаті багатоступеневої переробки - значний запас для підвищення її прибутковості та конкурентоспроможності на ринках, особливо віддалених від виробничих підприємств.

Це дає підстави вважати, що проблема з найшвидшим технічним обладнанням найефективніше вирішується за рахунок великих інвестицій в обробну промисловість. Це призведе до збільшення частки переробленої сільськогосподарської продукції в загальному обсязі її реалізації, а отже, значно зменшить транспортні витрати, зменшить кількісні та якісні втрати при транспортуванні, завантаженні та зберіганні, значно розширить асортимент, зовнішній вигляд продукції та ефективність споживачів покращать порівняно з з натуральними продуктами.

Створення інвестиційної привабливості агрохолдингів залежить не тільки від їхньої діяльності та поточного фінансового стану, а й від методів організаційного та управлінського управління, зокрема від здатності представити власний бізнес як інвестиційний проект та знайти шляхи висвітлення його переваг, регіону і країна в цілому іноземний інвестор.

Розглядаючи ферму як інвестиційний проект, ми орієнтуємось на маркетингові моделі "4P" та "5P", використання яких при формуванні інвестиційної привабливості ферми вирішить одне із завдань, що стоять перед структурою ферми, збільшуючи витрати ферми шляхом покращення іміджу та пізнаваності.

Маркетинговий комплекс 4P складається з чотирьох елементів:

- товар;
- ціна;
- місце;
- просування.

Якщо врахувати, що діяльність сільськогосподарського підприємства орієнтована на людей, ми отримуємо маркетинговий комплекс «5P» з іншим компонентом:

- люди.

Основними ознаками агрохолдингу, які характеризують його як інвестиційний проект, є:

- інвестиційна привабливість ферми для міжнародних та національних інвесторів (привабливість товарів для покупця);
- залучення інвестицій для покращення економічної діяльності агрохолдингу;
- життєвий цикл проекту;
- вартість інвестиційного проекту або сума інвестицій, необхідних для реалізації проекту;
- ознайомлення потенційних інвесторів з інвестиційним проектом;
- принести національним та міжнародним інвесторам основні переваги ферми та створити бажання інвестувати власні ресурси у такий проект.

Відповідно до цих характеристик інвестиційну привабливість компанії можна оцінити з точки зору маркетингу, а її економічну діяльність можна охарактеризувати як кроки до збільшення витрат компанії.

Ринкові відносини змушують компанії орієнтуватися на споживача продукції, використовуючи маркетингові підходи для продажу продукції за максимальною ціною. Комплекс маркетингу 5P буде зосереджений на досягненні максимального інтересу не тільки до виробника товару, але і до його споживача, а також до суспільства в цілому. У цьому випадку використання концепції "5P", яка враховує інтереси максимальної кількості установ (держави, органів місцевого самоврядування, національних та міжнародних інвесторів, фермерських господарств, власників сільськогосподарських формувань, постачальників сировини, кінцевих користувачі), коли вкладення фінансових ресурсів матиме позитивний вплив. формування інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств. Спираючись на теорію інституціоналізму, можна припустити, що чим вищий рівень підпорядкування соціально-економічних інтересів основних учасників інвестиційного процесу, тим більший ефект від інвестицій. Для підтримки належного рівня привабливості агрохолдингів

необхідно враховувати інтереси всіх учасників інвестиційного процесу, а саме: власників бізнесу; інвестори; Штати; споживачі сільськогосподарської продукції.

Кожен із вищезазначених суб'єктів інвестиційного процесу має власні інтереси у здійсненні інвестиційної діяльності та зацікавлений у підвищенні інвестиційної привабливості певної компанії, оскільки в майбутньому це позитивно позначиться на доходах власників бізнесу та фінансових ресурсів. сплачується сільськогосподарським податком, що сприятиме зростанню інвестиційного клімату.

Враховуючи, що збільшення вартості холдингу є однією з головних цілей його власників і ключовим фактором, що сприяє надходженню інвестиційних ресурсів у холдинг, необхідно вжити заходів для збільшення вартості холдингу. У фермерських господарствах, де орієнтоване на витрати управління господарством ще не існує, необхідно зосередити діяльність у напрямку створення вартості. Основними заходами, які вплинуть на зростання вартості агрохолдингу, є: порівняльний аналіз; аутсорсинг; субпідряд; трансформація бізнес-процесів; реорганізація ресурсного потенціалу агрохолдингу; реструктуризація.

Якщо у фермерському господарстві спостерігається незадоволення інвесторів, спочатку необхідно зменшити інвестиційний ризик та вжити заходів для збільшення рентабельності інвестицій. Зростання ефективності інвестицій в сільськогосподарські підприємства пов'язано з наступними напрямками:

- 1) дотримання стратегії розвитку фермерських господарств, включаючи інвестиційну стратегію;
- 2) якість реалізованих проектів;
- 3) організаційно-управлінська діяльність;
- 4) загальна політична ситуація в країні.

Управління інвестиційним ризиком вимагає їх виявлення та оцінки, вибору методів, що захищають інвесторів від втрати інвестиційних ресурсів,

та їх подальшої реалізації. Заходи, спрямовані на підвищення інвестиційної привабливості аграрних підприємств, позитивно впливають на:

- інформаційна прозорість компанії;
- створення кредитної історії;
- стабілізація фінансового стану;
- створення нематеріальних конкурентних переваг;
- організація аудиту бухгалтерських фірм та іншої діяльності.

З метою підвищення привабливості інвестицій одного аграрного підприємства рекомендується:

- а) ввести в експлуатацію новітнє науково-технічне обладнання,
- б) збільшення виробництва;
- в) покращити якість сільськогосподарської продукції;
- г) створити нові робочі місця;
- д) зменшити споживання ресурсів у господарстві.

Такі дії збільшать надходження до державного та місцевих бюджетів. Варто зазначити, що збільшення виробництва сільськогосподарської продукції та створення нових робочих місць призведе до збільшення виділеного бюджету та зменшення безробіття.

Якщо ви хочете підвищити інвестиційну привабливість аграрних підприємств, враховуючи інтереси всіх установ, ви можете вжити таких заходів:

- організація подальшої освіти працівників;
- використання бенчмаркінгу для запозичення найкращих практик та використання їх у власній діяльності;
- використання науково-технічного та інноваційного потенціалу у власній діяльності;
- використання аутсорсингу;
- збільшення сільськогосподарського виробництва;
- управління фінансово-господарською діяльністю суб'єкта господарювання з метою збільшення його вартості;

- реінжиніринг бізнес-процесів у сільському господарстві;
- реструктуризація або реорганізація аграрного підприємства;
- розвиток корпоративного управління;
- вдосконалення структури контрагентів;
- підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції;
- висвітлення економічних та фінансово-економічних операцій холдингу на власному веб-сайті;
- стабілізація фінансово-економічного стану холдингу;
- отримання оцінки надійності інвестицій через фінансові установи;
- забезпечення, диверсифікація, страхування природних та інших видів ризиків;
- вироблення стратегії розвитку ферми з обов'язковим розвитком інвестицій як однією з головних цілей;
- юридичний огляд документів компанії відповідно до чинного законодавства;
- просування власного бренду.
- корпоративна соціальна відповідальність;
- вдосконалення фіскального планування;
- динаміка сільськогосподарського виробництва.

Упровадження запропонованих заходів дозволить покращити інвестиційну привабливість аграрних підприємств, що сприятиме задоволеності інтересів як власників, так і позитивно позначиться на реалізації інтересів інвесторів та держави.

### **3.2. Шляхи удосконалення інноваційно-інвестиційного забезпечення аграрного бізнесу в Україні**

Функціонування агропромислового комплексу нашої держави оголошено одним із пріоритетних напрямів української економіки та однією з необхідних умов її національної безпеки. Нарешті, обсяги продовольчого ринку, зайнятість сільського населення, поживлення села, доступність споживчих товарів серед громадян безпосередньо залежать від його розвитку та активності.

Сьогодні в Україні існує ситуація з аграрним бізнесом, яка вимагає постійного збільшення інвестиційних ресурсів і здатність задовольняти ці потреби поступово знижується. Причиною несприятливого стану сільського господарства в цілому по Україні та в деяких її регіонах можна вважати нехтування фінансовими факторами ринкового середовища. Через обмеженість внутрішніх ресурсів актуальною проблемою стало залучення інвестицій в агропромисловий комплекс України з метою покращення логістики та фінансової підтримки сектору.

Інвестиції є основою для відтворення виробничого потенціалу аграрного сектору економіки. Уповільнення інвестиційних процесів є однією з основних причин кризи, яку ми спостерігаємо у більшості фермерських господарств. Аграрний сектор економіки в сучасних умовах вимагає значних інвестицій. Для цього використовуйте всі можливі джерела інвестицій.

Інновації є важливою складовою прискорення розвитку сільського господарства. Його ефективність залежить від професійного рівня наукових працівників та фахівців у галузі сільськогосподарського виробництва.

Сільськогосподарська наука має великий потенціал, але щороку використовується недостатньо та втрачається. З постійним скороченням бюджетів на НДДКР кількість науковців та винахідників стрімко зменшується, що негативно позначається на кількості та якості нещодавно розроблених розробок. Авторське право на інноваційний розвиток



недостатньо захищене, а відсутність налагодженої системи економічних відносин між учасниками інноваційного процесу не стимулює впровадження інновацій у виробництво. Впровадження інновацій та їх розвиток на ринок також обмежується низкою інших факторів, серед яких найважливіша низька платоспроможність ферм та відсутність достовірної та повної інформації про останні вітчизняні наукові розробки в сільському господарстві.

За цих обставин існує особливо нагальна потреба переглянути аграрну політику, визначити чітку мету, цілі, механізми та етапи її реалізації. Ця проблема особливо важлива в умовах глобалізації та зумовлена необхідністю створення високоефективного та конкурентоспроможного господарства, яке зможе підтримувати продовольчу безпеку, вирішувати соціальні проблеми села, зберігати сільське господарство як носія генетичного коду нації, культури і духовність.

Для ефективного розвитку сільського господарства в Україні необхідно створити в країні активно функціонуючий фінансовий ринок, створити інтегровану систему відносин з міжнародними фінансовими потоками, підвищити рівень інвестиційної безпеки сільськогосподарських підприємств. Структура та обсяг інвестиційної діяльності на рівні кожного суб'єкта господарювання є основними факторами, що визначають інвестиційний розвиток країни.

Аграрний сектор займає важливе місце в економіці України, тут виробляється 11–15% валової продукції, однак на галузь припадає лише 3,7–5,0% інвестицій в економіку країни. Сільське господарство України разом з іншими складовими агропромислового комплексу забезпечує близько 30% валового внутрішнього продукту, зайнятість майже третини працездатного населення, виробництво 95% споживчих товарів.

Потреби в інвестиціях в сільське господарство в Україні в даний час дуже значні, тому важливо забезпечити мобілізацію всіх можливих інвестиційних ресурсів. Отримання фінансування від приватних інвесторів як джерела інвестицій є найважливішим завданням на сучасному етапі

економічного розвитку. Це говорить про те, що є достатньо високі резерви для інвестування у виробниче середовище.

У сучасній економічній ситуації важливим є питання залучення інвестицій в агропромисловий комплекс в Україні. Однак їх обсяг та рівень ефективності залишаються вкрай недостатніми через багато факторів, а саме: нестабільність політичної ситуації, специфіку легальної діяльності, низьку інвестиційну привабливість українського агропромислового комплексу для іноземних інвесторів, недостатню ринкову інфраструктуру, і інші.

З огляду на це дослідження можливостей подальшого залучення інвестицій в агропромисловий комплекс в Україні та їх ефективного використання, а також розроблення відповідного механізму реалізації цих можливостей, існують нагальні завдання, які потребують негайного вирішення.

Умови, що свідчать про зменшення частки сільського господарства у ВВП України та зменшення частки інвестицій, спрямованих на проведення науково-технічної роботи в галузі сільського господарства, є негативними сигналами для потенційних інвесторів. Вирішення питання активізації інноваційно-інвестиційної діяльності в агропромисловому комплексі пов'язане із здійсненням комплексу заходів як на державному рівні, так і на рівні окремих компаній. Одним із ефективних способів підвищення зацікавленості сільськогосподарських підприємств у фінансуванні науково-технічних робіт є державне співфінансування або збільшення фінансування державних науково-технічних робіт у сферах, які найбільш затребувані серед підприємств. Деякі економічні структури, в свою чергу, повинні збільшити свою інноваційну активність. Впровадження науково-технічних інновацій, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, слід розглядати як одну з визначальних вимог до розвитку.

Організаційне та інформаційне забезпечення активізації інвестиційної діяльності відіграє важливу роль у створенні сприятливого інвестиційного середовища. Сучасна система створення та передачі інформації, незважаючи

на велику кількість наукових, освітніх та консалтингових установ, не відповідає потребам сільськогосподарських підприємств та потенційних інвесторів. Серед причин цього стану слід зазначити:

- 1) відсутність координації діяльності наукових та освітніх установ;
- 2) хронічне недофінансування науково-технічної роботи в галузі сільського господарства,
- 3) слабка співпраця між АПК та науковими, дослідницькими та навчальними закладами;
- 4) відсутність систематичної діяльності з пошуку та впровадження виробничих інновацій.

Ці недоліки в поєднанні з недосконалою нормативно-правовою підтримкою є суттєвими перешкодами для активізації інвестиційної діяльності компаній. Тому для залучення належного обсягу інвестицій в агропромисловий сектор необхідне сприятливе інвестиційне середовище - як внутрішнє, так і зовнішнє.

Однією з причин зменшення інвестицій у сільське господарство є втрати виробництва. Недостатня інвестиційна привабливість аграрного сектору є наслідком фінансової нестабільності, високої капіталоємності продукції, значної кредитної заборгованості компаній, високого рівня зносу основних фондів, низького рівня продуктивності праці. Проблеми із залученням інвестицій в агропромисловий комплекс зберігаються: нестабільна політична ситуація, постійні зміни та відсутність законодавчої та нормативної бази, слабка кредитно-фінансова система та корупція.

При вирішенні проблем залучення та раціонального використання інвестицій певне місце належить виробничо-фінансовій інтеграції у вигляді агропромислових та фінансових груп (АПФГ). Слід зазначити, що організаційна структура АПФГ створює сприятливі умови для інновацій. До складу АПФГ можуть входити кілька інноваційних організацій, які розробляють різні галузі науково-технічних програм та ініціюють технічне та технологічне оновлення агропромислового комплексу регіону.

З метою посилення національного інвестиційного потенціалу в агропромисловому комплексі в Україні економічна політика держави повинна зосередитись на вирішенні таких найбільш актуальних питань: забезпечити правову базу для створення сприятливого інноваційного та інвестиційного середовища в Україні. ; забезпечення соціально-економічних умов для розвитку новітніх розробок та експлуатації результатів світового сільськогосподарського машинобудування; зміцнення виробничої бази та організацій з відтворення основних фондів; створення ринкової інфраструктури.

Тому для забезпечення повноцінного функціонування агропромислових підприємств необхідно забезпечити активний приплив інвестицій та поступове збільшення їх обсягу, що неможливо без максимального залучення іноземних інвестицій. У сучасних умовах для залучення іноземних інвестицій в агропромислові підприємства необхідно розробити комплекс заходів, спрямованих на поліпшення інвестиційного клімату, стабілізацію регуляторного середовища, надання гарантій та страхування інвестиційної діяльності, покращення стимулів та податкових пільг для збільшення прибутку та реінвестувати іноземний дохід. У той же час в умовах обмеженого доступу до фінансової та інвестиційної підтримки є проблемою оптимізувати використання інвестицій, враховуючи використання передових технологій та максимізацію прибутковості від виробничої діяльності.

З моменту повноправного членства України у Світовій організації торгівлі важливо дотримуватися основних умов угод СОТ та реалізовувати домовленості, досягнуті під час переговорного процесу щодо вступу України до СОТ, у таких сферах: доступ на ринок сільськогосподарської та їстівної продукції ; державна підтримка сільського господарства; санітарні та фітосанітарні заходи; експортна конкуренція у сільському господарстві та продовольстві.

Дотримання цих положень та посилення міжнародної конкуренції можливе лише шляхом активізації інноваційної діяльності суб'єктів господарювання, оскільки без цього неможливо забезпечити їх стійкий розвиток та економіку в цілому. Інновації є головним інструментом підвищення ефективності виробництва вітчизняних фермерів.

За таких обставин найважливішими умовами забезпечення стабільного економічного зростання в Україні є необхідність термінової активізації інвестиційно-інноваційних процесів в агропромисловому комплексі, радикальна модернізація технологічної бази та впровадження сучасних технологій та методів виробництва. Масштаби та велика складність завдань забезпечення сталого інноваційного розвитку агропромислової економіки об'єктивно визначають зростаючу роль і значення регулятивно-орієнтовного впливу держави на процеси, що відбуваються в цій галузі.

Інноваційна діяльність в аграрному секторі України в даний час не має форми і не відповідає рівню інноваційних процесів країн-членів СОТ, що в свою чергу загрожує її конкурентоспроможності.

Важливим фактором, що стримує розвиток інновацій, є відсутність відповідної законодавчої та нормативної бази для регулювання інновацій та посилення контрольних функцій при їх реалізації. Для українського законодавства характерна велика кількість законів, указів, розпоряджень міністерств та відомств щодо поняття інновації та інновації, що є негативним явищем, оскільки в їх публікації відсутня логічна послідовність та непослідовність.

Факторами, що стримують інноваційний розвиток сільськогосподарських підприємств в Україні, є такі:

нормативно-правові: недосконалі законодавчі та нормативно-правові основи регулювання інноваційної діяльності; невирішене земельне законодавство; відсутність цільових регіональних програм;

організаційні: відсутність інформаційно-консультаційних центрів; недосконала організація роботи спеціалізованих ринкових структур

(агротехнопарки, агротехнополі, інкубатори); відсутність чіткої інноваційної політики в аграрному секторі; невідповідність методів управління господарством вимогам зовнішнього середовища; низький рівень корпоративної культури; відсутність актуальної інформації про кон'юнктуру ринку; погано розвинений рівень маркетингових технологій;

економічні: гостра різниця в цінах; високі процентні ставки за позиками; мінімальний розмір бюджетних дотацій на інноваційні проекти; недосконала податкова система;

наукові: зменшення потенціалу наукових кадрів; проблеми у підготовці висококваліфікованих кадрів; низький рівень освіти робочої сили;

соціально-економічні: відсутність внутрішніх фінансових ресурсів; застарілість технічної бази; вдосконалення розвитку лізингових операцій; наявність економічного ризику; низький рівень рентабельності.

Головною умовою здійснення інноваційної діяльності аграрних підприємств є наявний інноваційний потенціал, збільшення якого може бути реалізовано переважно шляхом розвитку компонентів його внутрішнього середовища, компонентами яких є наявні ресурси та організаційні блоки.

Низький рівень ресурсного потенціалу аграрних підприємств гальмує розвиток інноваційних процесів, що пов'язано з багатьма проблемами, а саме: посилення деградації земель, фінансовий стан економічних операторів та недостатня обізнаність про останні вітчизняні події. Тому відправною точкою для цієї ситуації є вдосконалення політики державної допомоги: надання податкових пільг фізичним та юридичним особам, які впроваджують заходи щодо захисту ґрунтів за свій рахунок, збільшення бюджетів на технічне реконструкцію, створення цільової системи кредитування, вдосконалення політики амортизації, створення розвитку агропромислового комплексу в обласних центрах.

Посилюються проблеми з підготовкою та консолідацією кваліфікованих кадрів, здатних реалізовувати інноваційні проекти на організаційному та виконавчому рівні. Це пов'язано з особливостями

аграрного сектору економіки, а саме: сезонним характером сільськогосподарського виробництва та залежністю економічних результатів від природних факторів, скромною заробітною платою, низьким рівнем соціальної інфраструктури муніципалітету. Для вирішення цієї проблеми перш за все державі необхідно вирішити проблему розвитку сільських територій, а саме: запровадження спеціальних програм для підвищення зайнятості сільського населення; надання державної допомоги випускникам університетів, які працюють у сільській місцевості; посилення інноваційної ролі сільськогосподарської науки та освіти.

В умовах насичення ринку товарами, збільшення пропозиції товарів, падіння попиту та погіршення конкуренції на сільськогосподарському ринку необхідно вдосконалювати сільськогосподарський продукт, покращувати його якість, диверсифікувати асортимент. За цих умов головним принципом інноваційного розвитку є потреба в ринку та механізм його реалізації - сукупність маркетингових заходів.

Однією з причин кризи агропромислового комплексу в Україні є неефективна та недосконала система управління на всіх рівнях управлінської вертикалі. Тому необхідно впроваджувати нові підходи до стратегії управління інноваціями в агропромисловому комплексі, адже завдяки інноваційним перетворенням українське сільськогосподарське підприємство може мати конкурентну перевагу на світовому ринку.

Проблема конкурентоспроможності на світовому ринку полягає не тільки в тому, що розвиток науки та науково-технічний розвиток практично фінансується державою на мінімальному рівні, але і в тому, що наука та аграрна економіка розвиваються по-різному. Зрештою, значна частина конкурентного розвитку вчених не має практичного застосування в сільськогосподарській економіці через фінансову та технічну відсталість підприємств. Це ускладнює розвиток технологій та інновацій за допомогою ринкових заходів, оскільки інновації значною мірою перебувають поза ринком.

Наукові установи НААН характеризуються потенціалом накопиченої наукової бази: знання, персонал, дослідницькі технології. Слабкою ланкою НДУ є інновації наукового розвитку, його конкурентоспроможність та привабливість бізнесу. Розвиток наукових установ вимагає створення механізму передачі інновацій, розробки маркетингових та консалтингових інструментів, переходу до ринкової організації інноваційної продукції суб'єктами господарювання.

Звичайно, центральне місце в інноваційній системі займає бізнес, який формує попит на інноваційні продукти та перетворює знання в інноваційний капітал. Україна повинна повною мірою використати світовий досвід застосування інноваційної моделі економічного розвитку, невід'ємною частиною якої є ризикований бізнес. Створення галузі венчурного фінансування, її розвиток відповідно до потреб інноваційного виробництва не тільки сприятиме підвищенню аграрного бізнесу в країні на більш високий рівень, а й забезпечить прорив вітчизняних технологій на міжнародні ринки.

Для того, щоб зробити сільськогосподарську продукцію конкурентоспроможною на внутрішньому та світовому ринках, проблема перетворення сільськогосподарської економіки в інноваційну модель розвитку, таким чином, стає особливо важливою. Її вирішення значною мірою забезпечить створення спеціальних інноваційних структур, головним завданням яких є підтримка розвитку інновацій, їх поширення та впровадження у виробництво.

Найефективнішим способом активізації інноваційного розвитку в аграрному секторі економіки на основі аналізу існуючих та потенційних проблем є створення та реалізація державної політики інноваційного розвитку сільського господарства, відповідно до якої органи державної влади зможуть використовувати нові ринкові інструменти підтримки та розвитку інновацій, зокрема:

- поліпшення земельних відносин (створення ринку землі);
- розробка та вдосконалення інноваційних програм;



- активізація інноваційної діяльності у сфері податків та позик;
- створення відповідної інфраструктури для сільськогосподарського ринку;
- вирішення проблеми розвитку села.

Аналіз наведених даних свідчить про необхідність підвищення ефективності існуючих ресурсів та розвитку інноваційного потенціалу агропромислових підприємств. Подальший розвиток сільського господарства, особливо в контексті членства в СОТ, вимагає посилення ролі підтримки, яка надається за "зеленим кошиком". Тому для підвищення рівня сільськогосподарського виробництва підприємства повинні максимально ефективно використовувати ресурси, спрямовані на розробку та впровадження інновацій.

### **3.3. Особливості розвитку інвестиційного консультування в Україні**

В даний час управлінський консалтинг є надзвичайно важливим елементом економічної інфраструктури розвинених країн. Згідно з міжнародною класифікацією, наразі існує 84 види консультаційних послуг. На внутрішньому ринку існує 13 груп консалтингових послуг:

1. Управлінський консалтинг: організаційна діагностика, експрес-діагностика; Організаційний розвиток; Кризовий менеджмент; стратегічне планування та управління; інноваційне консультування; розробка організаційних структур та систем управління; управління організаційними змінами; реструктуризація; управління корпоративними фінансами; Управлінський облік; аутсорсинг; «Найм директорів»; управління кадровими справами (розробка посадової інструкції).

2. Інвестиційні консультації: управління проектами; підготовка інвестиційних меморандумів; розробка та всебічний огляд інвестиційних проектів; складання бізнес-планів; управління фінансовими ризиками; лізинг; аналіз та моніторинг інвестиційних проектів; підтримка інвестиційних проектів; грошовий збір.

3. Аудит: загальний аудит; аудит фінансових установ; внутрішня ревізія; систематичний та фінансовий аналіз господарської діяльності; створення та ведення бухгалтерського обліку; податкове планування та податкова оптимізація; взаємні угоди; бюджетування.

4. Складський консалтинг: управління фінансовими ресурсами; оцінка майнових комплексів; оцінка цінних паперів; розміщення та придбання цінних паперів; випуск цінних паперів; брокерські послуги; оцінка майнових прав та інтересів.

5. Управління якістю: створення системи якості; сертифікація системи якості; проведення аудиту системи якості; здійснення внутрішнього контролю системи якості; аналіз документації в системі якості; розробка посібника з якості; розробка та впровадження елементів TQM.

6. Техніка: оцінка технологічних можливостей організації; підготовка виробничого процесу; забезпечення виробничого процесу; впровадження нових технологій, нового обладнання; дизайн виробництва.

7. Інформаційно-технологічні консультації: автоматизація офісів та управління документами; автоматизація бізнес-процесів (BPA); реінжиніринг бізнес-процесів (BRP); організаційне планування ресурсів (ERP); розробка та обслуговування спеціалізованого програмного забезпечення (ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ); створення та ведення спеціалізованих баз даних; системна інтеграція; створення та обслуговування комп'ютерних систем;

Проектування та монтаж комп'ютерних мереж; надання Інтернет-ресурсів; встановлення веб-сервера та розробка веб-сайтів та Інтернету.

8. Маркетингові консультації: маркетингове планування; всебічний аналіз ринку; розробка систем стимулювання ринку; аналіз тенденцій продажів; ціноутворення та цінова політика; пошук ділових партнерів; логістична оптимізація.

9. Реклама та зв'язки з громадськістю: формування іміджу громадськості; складні рекламні компанії; медіа-планування; підготовка та управління компаніями, що працюють у сфері зв'язків з громадськістю; інформаційне забезпечення; виборчі технології.

10. Кадровий консалтинг: оптимізація організаційної структури; оптимізація взаємодії підрозділів (тимбілдінг); розробка стратегій мотивації працівників; вирішення внутрішніх конфліктів; посередництво; психологічне консультування.

11. Навчання: конференції; курси; семінари; круглі столи; навчальні курси; ділові ігри; організаційно-ділові ігри; рольові ігри; метод основного класу; житлові технології; методологія системного мислення (SMD); винахідницька теорія вирішення проблем (ТРВЗ).

12. Організаційна безпека: системи технічної безпеки: служби безпеки; перевірка надійності потенційних партнерів; експертиза предметів та інформації; патентна діяльність; захист інформації.

13. Юридичні консультації: створення, реєстрація, акредитація, інтеграція організацій; корпоратизація організацій; експортно-імпортні операції; офшорні; патентування та ліцензування; повернення депозитів, банкрутство; ліквідація; реструктуризація боргу; судовий розгляд справи перед третейськими та третейськими судами; юридичний огляд документів; лобіювання в інтересах клієнтів; участь у переговорах (посередництво) [1].

Розглянемо детальніше особливості сучасних інвестиційних консультувань. Через низький рівень щорічних інвестицій, через несприятливе інвестиційне середовище через недосконалу законодавчу базу (особливо навіть значення терміна "інвестиція" трактується по-різному в законодавстві, недостатньо розвинений фондовий ринок та фінансово-кредитна система), високий податок тиском, неефективним використанням амортизаційних відрахувань, а також низьким рівнем перетворення заощаджень в інвестиційні поточні завдання сьогодні є розвиток інвестиційної діяльності та створення привабливого інвестиційного середовища [2]. Звідси випливає, що попит на інвестиційні консультації в Україні швидко зростає.

Одним з основних видів інвестиційних консультацій є залучення коштів (пошук інвестицій), в Україні він стає популярним лізингом, тобто підприємницькою діяльністю, спрямованою на інвестування власних або позикових коштів і полягає у наданні орендодавцю виключного користування на певний період часу орендодавцем або придбаний від імені орендаря та за погодженням з продавцем відповідного майна за умови регулярних орендних платежів орендаря.

Найперспективнішим видом консалтингових послуг в Україні є управління проектами. В даний час в Україні немає достатньої кількості фахівців у галузі управління проектами, ще менше експертів, які можуть не лише аналізувати теоретичні проблеми, а й впроваджувати позитивний досвід, накопичений у процесі практичної взаємодії з вітчизняними корпоративними структурами. Здатність ефективно управляти проектом стає ключовою конкурентною перевагою будь-якого бізнесу.

В даний час в діяльності консалтингових компаній в Україні окреслені якісні зміни, пов'язані зі змінами в спеціалізації послуг, що надаються. Основними видами консалтингових послуг є підтримка підприємств після приватизації, маркетингові дослідження, організація маркетингу в компаніях,

розробка стратегій розвитку бізнесу, пошук партнерів та інвесторів, формування зв'язків з громадськістю, рекламна кампанія.

Однак, незважаючи на те, що значна кількість компаній відчуває потребу в управлінських консультаціях, попит на консалтингові послуги в Україні залишається низьким. Основними причинами є наступні:

- складна макроекономічна ситуація та загальний спад ділової активності;
- відсутність культури роботи з незалежними експертами;
- занепокоєння щодо порушення конфіденційності;
- низька платоспроможність клієнтів;
- неможливість оцінити корисність консалтингових послуг;
- відсутність гарантій конкретних результатів консультування;
- труднощі з отриманням об'єктивної інформації про консалтингові фірми та їх можливості.

Незважаючи на несприятливі економічні умови, законодавчу та податкову системи, український ринок інвестиційних консультаційних послуг зростає як кількісно, так і якісно. Разом із представництвами виконавчих іноземних консалтингових компаній в Україні існує понад 200 вітчизняних управлінських консалтингових компаній. Потрібні подальші дослідження, щоб визначити характеристики інвестиційних консультацій для України та визначити шляхи розвитку інвестиційних консультацій.

У зв'язку з розвитком аграрного сектору економіки в суспільстві виникла ідея про необхідність прискорення економічного зростання в сільському господарстві. Основним фактором, що обмежує економічне зростання, є низька інтенсивність інвестиційного процесу, що є наслідком нестачі власних ресурсів. Як правило, некомерційні підприємства не мають власних джерел фінансування, а доступ до кредитних ресурсів обмежений наявністю кредиторської заборгованості та високими витратами на позики. Більшість прибуткових компаній не мають достатнього прибутку після оподаткування для реалізації інвестиційних проектів.

Дослідження показало, що більш інтенсивний процес спостерігається, коли реалізуються великі індивідуальні проекти або на фермах, де діє ефективна політика стратегічного розвитку. Приватні інвестори без активної участі держави спрямовуватимуть інвестиції в найпривабливіші сектори економіки. Однак інтереси виробників не завжди збігаються зі стратегією розвитку держави та баченням перспектив економічного зростання галузі. Тому в країні вже давно не вистачає продуктів тваринного походження, особливо яловичини, що свідчить про низьку ефективність інвестицій у цю галузь. У цій ситуації держава повинна прийняти та впровадити активні заходи впливу. Очікуючи позицію приватних інвесторів на інвестиційному ринку, держава стала виступати важливим учасником та ініціатором національних інвестиційних проектів та визначати пріоритети для інвестицій.

Вважаємо, що для підвищення інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств та активізації їх фінансово-господарської діяльності доцільно створити обласну сільськогосподарську інвестиційну корпорацію та регіональний інформаційно-аналітичний і консалтинговий центри АПК (рис. 1).



Рис. 3.1 – Формування об'єктів інвестиційної інфраструктури АПК регіону

Аграрна інвестиційна корпорація - уповноважена організація у галузі створення та розвитку інвестиційних проектів сільськогосподарських підприємств в області. Він повинен діяти на принципах державно-приватного партнерства та забезпечувати ефективну взаємодію між органами управління та інвесторами.

Необхідність створення компанії зумовлена такими причинами: уповільнення припливу інвестицій у промисловість; необхідність підвищення економічної ефективності інвестицій; організація роботи з інвесторами на новому рівні якості; наявність так званих "недобросовісних інвесторів", які купують сільськогосподарські землі, щоб укласти з ними спекулятивні угоди, що посилює соціальну напруженість у сільській місцевості; необхідність допомоги великим інвесторам, основною метою яких є реалізація

масштабних комплексних проектів розвитку, які включають програму радикальної модернізації виробництва.

Метою компанії є залучення подальших інвестицій у розвиток сільськогосподарського виробництва в регіоні за рахунок приватних інвесторів. Для досягнення цієї мети необхідно виконати такі завдання: підготовка привабливих пропозицій для інвесторів шляхом формування виробничих потужностей; проведення передінвестиційної оцінки пропозицій; підтримка реалізації інвестиційних проектів з розвитку виробничої та соціальної інфраструктури у галузі сільського господарства.

Основні напрямки діяльності компанії: аналіз та допомога у вирішенні соціально-економічних проблем розвитку Київської області; здійснення заходів щодо підвищення економічної привабливості регіону; здійснення контролю за ефективністю виробничих та майнових комплексів, які передаються інвестору з метою реалізації інвестиційних проектів; організація форумів, семінарів, конференцій з питань економічного розвитку регіону.

Необхідність створення регіонального інформаційно-аналітичного та дорадчого центру агропромислового комплексу зумовлена: необхідністю автоматизації функцій збору та обробки продукції, економічних та фінансових даних сільськогосподарських товаровиробників, а також створенням інформації банк; необхідність формування бухгалтерської та аналітичної розробки планів виробничо-фінансової діяльності, звітності та зведеного балансу на регіональному рівні, а також врахування субсидій на позики; необхідність оперативного аналізу результатів фінансово-господарської діяльності агрохолдингів регіону, а також поступовий моніторинг результатів інвестиційних проектів у сільському господарстві та розробка заходів щодо підвищення економічної ефективності та антикризових заходів ; підвищення ефективності інформаційної взаємодії регіональних органів управління агропромислового комплексу на основі сучасних інформаційних технологій.



Окрім необхідності підвищення рівня привабливості інвестицій в аграрному секторі, для кожного типу інвесторів існує ряд факторів, негативний вплив яких перешкоджає розвитку їх інвестиційної діяльності в сільському господарстві. До основних факторів, що перешкоджають участі приватного та банківського капіталу в інвестиційній діяльності в аграрному секторі, належать: низька прибутковість та фінансова стійкість аграрних підприємств, кредитування банків не вигідне, а також відсутність стабільних та передбачуваних умов для сільськогосподарських товаровиробників. у середньостроковій перспективі (3-5 років) викликають нагальну потребу у фінансово-економічному моніторингу та оперативному виконанні бізнес-планів інвестиційних проектів; низька здатність сільськогосподарських підприємств сприймати інвестиції, пов'язана з недостатньою оцінкою якості інвестиційних проектів.

Останній фактор можна пояснити відсутністю висококваліфікованих сільських фахівців, які володіють сучасними методами підготовки бізнес-планів для інвестиційних проектів. Якщо затверджений проект та кошторисний документ інвестиційного проекту та підготовлений бізнес-план не будуть подані до банку, такий проект буде відхилено. Вирішення цієї проблеми пов'язане з підготовкою та участю сільськогосподарських спеціалістів у інвестиційному та інноваційному дизайні, а також з розвитком регіональних служб, здатних швидко виконувати ці завдання.

Організація управління інвестиціями - це система принципів і методів розробки та управління рішеннями, пов'язаними з вибором конкретних об'єктів інвестування, залученням необхідної кількості інвестиційних ресурсів, оптимізацією джерел їх доходу, а також забезпеченням максимальної ефективності їх використання безпосередньо процес інвестиційної діяльності.

Ефективність системи управління інвестиційною діяльністю агропромислових підприємств базується на таких умовах: структурування проблеми та складання дерева цілей; використання наукових методів та

підходів до прийняття управлінських рішень; забезпечення різноманітності управлінських рішень; забезпечення порівнянності можливостей прийняття рішень; створення якісної інформаційної бази для розробки та прийняття рішень у сфері управління; наявність механізму реалізації рішення; розвиток системи відповідальності та мотивації до якісного та ефективного прийняття рішень.

Підвищення ефективності системи управління інвестиціями починається з формування цільової підсистеми, яка являє собою сукупність цілей, для реалізації та вирішення яких ця система управління формується.

Основними цілями системи управління інвестиційною діяльністю аграрних підприємств є: визначення економічної ефективності інвестиційного проекту з метою визначення доцільності його реалізації; забезпечення можливості залучення необхідної кількості інвестиційних ресурсів для реалізації інвестиційного проекту; формування механізмів та реалізація заходів, спрямованих на підвищення ефективності інвестиційної діяльності.

Представлені цілі системи управління інвестиціями можуть бути реалізовані за допомогою механізму управління інвестиційними ресурсами. При прийнятті управлінських рішень доцільно провести порівняльний аналіз інвестиційних проектів з урахуванням вартості капіталу для кожного можливого джерела капіталу.

Ефективність інвестиційних рішень може підвищити ефективність інвестиційної діяльності АПК. Спрямована на підвищення прибутковості інвестиційного проекту та управління ресурсами інвестиційних ресурсів, що значно зменшить вартість інвестиційних ресурсів.

Система управління фінансуванням інвестиційної діяльності аграрних підприємств включає такі основні етапи. На першому етапі доречно вивчити існуючі проблеми, пов'язані із здійсненням інвестиційної діяльності та визначити основні цілі системи управління.

На другому етапі аналіз інформації про можливі можливості досягнення цілей. Відповідно, система управління інвестиційною діяльністю АПК повинна забезпечувати дослідження потенційних джерел ресурсів, аналіз їх індивідуальних особливостей, а також можливість використання конкретних джерел інвестиційних ресурсів як основи для досягнення певних цілей системи управління.

Ефективність інвестиційних рішень може підвищити ефективність інвестиційної діяльності аграрних підприємств. Спрямована на підвищення прибутковості інвестиційного проекту та управління ресурсами інвестиційних ресурсів, що значно зменшить вартість інвестиційних ресурсів.

Важливим напрямком державного регулювання є подолання втрат сільськогосподарських товаровиробників, забезпечення відтворювальних цін у промисловості, підтримка міжгалузевого паритету цін в агропромисловому комплексі, формування доступності кредитних ресурсів тощо.

Тому для підвищення інвестиційної привабливості АПК необхідно створити адекватну систему установ, спрямованих на обслуговування прямих виробників. Доведено, що на регіональному рівні доцільно створити регіональну сільськогосподарську інвестиційну компанію та регіональний інформаційно-аналітичний та дорадчий центр агропромислового комплексу, основною метою яких буде комплекс заходів для задоволення потреб сільське господарство. підприємства в інвестиційних ресурсах. Для фінансово-кредитних організацій, які надають інвестиційні ресурси та надають відповідні послуги промисловим виробникам, доцільно запровадити спеціальну спрощену процедуру реєстрації та ліцензування, зменшити необхідні мінімальні резерви щодо обсягу інвестицій, надати державні гарантії повернення на інвестиції.

### **Висновки до розділу 3**

Необхідною умовою розвитку будь-якого сектора національної економіки є цілеспрямована інвестиційна діяльність. У той же час активна економічна діяльність компаній певною мірою залежить від обсягів та форм інвестицій, оскільки вони створюють виробничий потенціал на новій науково-технічній основі та визначають конкретне становище країни у світі. ринки. Успіх перетворень, особливо в сферах економічного, політичного та соціального життя, залежить від інтенсивності та ефективності інвестиційних процесів. Кризові явища, що спостерігались в економіці України протягом останніх 15 років, можна стверджувати, що відсутність ефективного механізму інвестування призвела до руйнівних процесів в економіці. Доля вітчизняної економіки, включаючи сільське господарство, яке вимагає значних ресурсів для структурної адаптації та підвищення ефективності всіх форм управління, значною мірою залежить від обсягу, якості інвестицій та ефективності інвестиційного процесу.

В Україні консалтингова галузь відносно молода, але досить перспективна. Економіка, що розвивається, процеси приватизації, розвиток підприємств у промисловому секторі, їх реструктуризація, інтерес іноземних інвесторів - ось фактори, що сприяють розвитку дорадчих послуг в Україні - особливо інвестиційні консультації.

З метою підвищення інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств та активізації їх фінансово-господарської діяльності було запропоновано створення регіональної сільськогосподарської інвестиційної компанії та регіональних інформаційно-аналітичних та дорадчих центрів агропромислового комплексу.

Метою компанії є залучення подальших інвестицій у розвиток сільськогосподарського виробництва в регіоні за рахунок приватних інвесторів.

Основні напрямки діяльності компанії: аналіз та допомога у вирішенні соціально-економічних проблем розвитку в області; здійснення заходів щодо підвищення економічної привабливості регіону; здійснення контролю за

ефективністю виробничих та майнових комплексів, які передаються інвестору з метою реалізації інвестиційних проектів; організація форумів, семінарів, конференцій з питань економічного розвитку регіону.

## ВИСНОВКИ

Дипломна робота була присвячена узагальненню та поглибленню теоретичних підходів до управління в цілому та управлінського консультування, зокрема, у вдосконаленні методики визначення й оцінки інвестиційного проекту сільськогосподарського підприємства, а також визначенні основних концептуальних напрямів практичної реалізації управлінського консультування сільськогосподарських підприємств в сфері інвестиційної діяльності. В результаті проведеної роботи було сформовано наступні висновки:

1. Інвестування є саме тим джерелом, яке дасть змогу забезпечити стабільне функціонування підприємств на довгострокову перспективу. Виходячи з цього, у магістерській роботі визначена сутнісна характеристика поняття «управлінське консультування» і наведено притаманні йому характеристики.

2. Управління – це сукупність дій, націлених на досягнення економічної місії підприємства і прийняття грамотних управлінських рішень.

Культура управління сприяє налагодженій роботі суб'єкта господарювання за всіма напрямками діяльності, починаючи зі статуту та організаційної структури підприємства, і закінчуючи місцем і роллю підприємства на ринку товарів і послуг у сучасному конкурентному бізнес – середовищі.

3. Управлінське консультування включає в себе діагностику підприємства, навчання менеджерів, керівників структурних підрозділів підприємства, фахівців і спеціалістів, а також практичне впровадження запропонованих проектів у різних сферах діяльності (інвестиційній, інноваційній, кадровій, економічній, виробничій, тощо). Саме консалтинг вирішує питання за різними напрямками діяльності підприємства (економічного, виробничого, інвестиційного, інноваційного, стратегічного планування та прогнозування, дослідження ринку, оптимізації управлінських процесів, ведення бізнесу у конкурентному бізнес – середовищі).

4. Інвестування необхідно розглядати як процес трансформації капіталу із однієї форми в іншу з метою отримання доходів і ефектів певного виду. Потенційна здатність інвестицій приносити доход не реалізується автоматично, а забезпечується лише в умовах вибору певної форми інвестування, що залежить від учасників інвестування, формування інвестиційного капіталу, мети і результатів інвестування капіталу, напрямків інвестування (використання) капіталу.

5. Перспективним напрямом використання інвестиційного капіталу на сільськогосподарських підприємствах є управлінське консультування в сфері інвестиційної діяльності, здатне задовольнити нові потреби споживачів, що виникають під впливом дії моди, збільшення рівня статків, отримання економічних та соціальних ефектів.

6. Більшість чинників зовнішнього середовища ПП «ТВФ «Обрій-Агро» є його потенційними загрозами. Загальна оцінка макросередовища, як і прогнозна оцінка є від'ємними. Одним з найвагоміших чинників зовнішнього середовища підприємств аграрного сектору є незадовільний стан МТЗ, наукової і науково-технічної діяльності вітчизняних підприємств, що з кожним роком лише погіршується через відсутність фінансових стимулів та дотацій від держави. Проте реформування податкової системи має стимулювати діяльність компанії. Традиційно, попит на зернові та кормові культури, насіння є практично не еластичним. Але ПП «ТВФ «Обрій-Агро» є посередником між виробниками та обробними підприємствами, що дозволяє вести рентабельну діяльність.

7. За результатами SWOT аналізу зроблено висновок, що на підприємстві переважають сильні сторони, але для фірми також існує і ряд загроз, які можуть значно вплинути на її розвиток та прибуток. Головною з них є загроза втрати клієнтів. Більше 50% відсотків товарів ПП «ТВФ «Обрій-Агро» реалізує одному клієнту. Погіршення стосунків із ним може призвести до значних матеріальних втрат.

Підприємству варто направити свої зусилля на збільшення своєї клієнтської бази. Дієвим методом рішення цієї проблеми може стати розвиток власної інформаційної конкурентної переваги, яка буде полягати у розробці власного ресурсу в мережі інтернет, але перш ніж створити власний сайт, необхідно проаналізувати контент, архітектуру і показники відвідуваності сайтів конкурентів.

8. Для підвищення інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств та активізації їх фінансово-економічної діяльності було запропоновано створити обласну сільськогосподарську інвестиційну корпорацію та регіональний інформаційно-аналітичний і консалтинговий центри АПК

Метою діяльності корпорації є залучення додаткових інвестицій на розвиток сільськогосподарського виробництва області за рахунок коштів приватних інвесторів.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2009. – 1736 с.
2. Сердюк В. Н. Теоретические основы управления стратегическим развитием субъектов реального сектора экономики / В. Н. Сердюк // Економіка і організація управління. – 2008. – №4. – С. 13-27.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; пер. с англ. / под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
4. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. / М. В. Володькина. – К.: Знання-Прес, 2002. –149 с.
5. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / Ю.Б. Иванов, А.Н. Тищенко, Н.А. Дробитько, О.С. Абрамова. – Х.: ХНЭУ, 2004. – 256 с.
6. Забелин П. В. Основы стратегического управления: учеб. пособие / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева. – М.: Маркетинг, 1998. – 195 с.
7. Кіндрацька Г.І Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
8. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М : Дело ЛТД, 2000. – 704 с.
9. Минцберг Г. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2001. – 684 с.
10. Quinn J. V. Strategies for change: logistical incrementalism / J. V. Quinn. – Homewood, IL, Dow-Jones-Irwin, 1980. – 234 p.
11. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища: дис.. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: / В. В. Пастухова; Київський нац. торгів.-екон. ун-т. – Київ, 2003.
12. Попов Е. В. Рыночный потенциал предприятия / Е. В. Попов. – М.: Экономика, 2002. – 560 с.

13. Ревенко О.В. Стратегічне управління розвитком підприємства: дис.. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук.: спец. .... / О. В. Ревенко. – Харків, 2006. – 153 с.
14. Селіверстова Л. С. Фінанси корпорацій: монографія / Л.С. Селіверстова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – 320 с.
15. Certo S. Strategic management: concepts and applications / S. Certo, P. Peter. – Irwin. – USA, 1994. – 198 p.
16. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, Дж. Стрикленд. – М. : Вильямс, 2002. – 928 с.
- 17.Тренев Н.Н. Стратегическое управление / Н. Н. Тренев. – М.: Приор, 2000. – 279с.
18. Хасси Д. Стратегия и планирование: Путеводитель менеджмента / Д. Хасси; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 378 с.
19. Матвієць М.В. Стратегічне управління фінансовими потоками корпорацій: монографія / М.В.Матвієць. Дніпропетровськ: Вид-во Акцент ПП. – 2015. – 220 с.
20. Грінберг П. CRM зі швидкість світу. Привертання та утримання клієнтів в реальному часі через інтернет [Текст]: [монографія] /: П. Грінберг - Символ-Плюс, 2014. – 530 с.
21. Соловійов Б.А. Маркетинг [Текст]: [монографія]/ Б.А. Соловійов.: – М.: Інфра-М, 2015 – 238 с.
23. Тенденції Інтернет-маркетингу. [Електронний ресурс] // TurboSeo.com : [сайт] – Режим доступу – <http://turboseo.net.ua/blog/tends>. – TurboSeo Блог-Назва з екрану.
23. Digital-маркетинг у бізнесі. [Електронний ресурс] //http://kirulanov.com [сайт] – Режим доступу – <http://kirulanov.com/13-kanalov-prodvijeniya-digital-marketing-v-biznese> - Digital-маркетинг у бізнесі - Назва з екрану.
24. Менеджмент для магистров: Учеб.пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.А.Епифанова, д.э.н., проф.С.Н.Козьменко. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2003. – 762 с.

25. Тарасенко С.І. Конспект лекцій з дисципліни «Управлінське консультування» для здобувачів вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» / Укладач: С.І.Тарасенко. –Кам’янське: ДДТУ, 2017. – 149с.
26. Гончарова М.Л. Управлінське консультування в Україні: основні проблеми, тенденції та напрями розвитку // Актуальні проблеми економіки - №2(164), 2015, – С.136-141.
27. Бортнікова М.Г. Аналізування стану реалізації консалтингових проектів на вітчизняному та світових ринках // Глобальні та національні проблеми економіки – Випуск 18. 2017 – С.28-32.
28. Соколенко В. А. Основи управлінського консультування : навч.-метод. посіб. / В. А. Соколенко, О. Ю. Лінькова. – Харків : НТУ «ХП», 2018. – 216 с.
29. Основные положения программы(материалы к Учёному совету МЭ и ОПП СО АН СССР от 13.01.88) – Новосибирск, 1988. – С.1.
30. Рапопорт В.Ш. Диагностика управленца: практический опыт и рекомендации. – М. 1988, – С.5
31. Прокопенко И. В.Управленческое консультирование как услуга // Проблемы теории управления. – М., 1988, – С.1.
32. Комаров В.Ф. Программа работ лаборатории управленческого консультирования – Новосибирск, 1988. – С.13.
33. Ринок консалтингових послуг в Україні, дослідження консалтингової групи «АстартаТаніт» на замовлення ЄБРР // [www.astarta.com.ua](http://www.astarta.com.ua).
34. Гриньова В.М. Тлумачний словник економічних термінів : навч. посіб. / В.М. Гриньова, В.О. Коюда В.О. — Х.: ІНЖЕК, 2003. — 184 с.
35. Матвієць М.В. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / М. В. Матвієць, С. Ю. Хамініч, О. О. Кононова. – Дніпропетровськ, 2011. – С. 82 – 187.
36. Матвієць М.В. Інституціональне забезпечення інновацій у сучасному вимірі / Маркетинг освіти в умовах глобалізаційних викликів [Текст]: [Монографія ] / За заг. ред. проф. Хамініч С.Ю.; Дніпровський національний

університет імені Олеся Гончара. – Дніпро.: Вид-во "НоваІдеологія", 2020. (210 с.) – С. 100-110.

37. Матвієць М.В. Актуальні проблеми менеджменту інновацій на ринку високих технологій в Україні / Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 8-ї Наук.-практ. Інтернет-конф. – Дніпро, 2-6.11.2020: тези доповідей ( Том 1 ). – Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2020.,(140 с.) – С.39 – 45.

38. Вартість консалтингових послуг знизилася // [www.management.com.ua](http://www.management.com.ua).

39. Бухгалтерська звітність та Статут ПП «ТВФ «Обрій-Агро», м.Дніпро, 2018. – 24 с.

40. Головний сайт компанії «Прометей» [Електронний ресурс] //Prometeu.org.ua.: [сайт].- Режим доступу : [prometeu.org.ua](http://prometeu.org.ua) – Прометей Група Компаній- Назва з екрану.

41. Головний сайт компанії «УкрАгроКом» [Електронний ресурс]// [UkrAgro.com](http://UkrAgro.com): [сайт]. – Режим доступу : [ukragro.com](http://ukragro.com). – Головна сторінка - Назва з екрану.

42. Головний сайт компанії Noble Resources Ukraine [Електронний ресурс]// [Graintrade.com.ua](http://Graintrade.com.ua) : [сайт].- Режим доступу : <https://graintrade.com.ua> – Електронна зернова біржа України- Назва з екрану.

43. Головний сайт компанії НІБУЛОН [Електронний ресурс] // [Nibulon.com](http://Nibulon.com) : [сайт]. – Режим доступу : <http://www.nibulon.com> – Нібулон Єдина Країна- Назва з екрану.

44. Головний сайт компанії ПП «СЕРН». [Електронний ресурс]// [tripoli.land](http://tripoli.land): [сайт]. – Режим доступу: <https://tripoli.land/glencore> - Гленкор Грейн Україна (ПІИ Серна) - Назва з екрану.

45. Головний сайт сервісу Мегайндекс [Електронний ресурс] // [Megaindex](http://Megaindex) : [сайт]. – Режим доступу : [megaindex.com](http://megaindex.com) – Аналіз показників відвідуваності- Назва з екрану.

46. Закупівельні ціни. [Електронний ресурс] // Nibulon.com : [сайт] –Режим доступу : <http://www.nibulon.com/data/zakupivlyasilgospprodukcii/zakupivelnicini.html> – Закупівельні ціни Нібулон- Назва з екрану.
47. Інформаційний сайт Elevatorist. [Електронний ресурс] // Elevatorist.com :[сайт] – Режим доступу: [elevatorist.com](http://elevatorist.com) - // Elevatorist.com Головна- Назва з екрану.
48. Сардак С.Е. Маркетинг: навч. посібник / С.Е.Сардак, О.Г.Пуригіна, В.В. Джинджоян. – Дніпропетровськ. – Вид -во: «Інновація», 2010. – 241 с.
49. Портер М. Міжнародна конкуренція [Текст]: [монографія] / М.Портер – М. : Альпіна Паблішер, 2016. – 896 с.
50. Аналіз п'яти конкурентних сил Портера [Електронний ресурс]// Powerbranding.ru: [сайт].- Режим доступу : <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/> - Аналіз п'яти конкурентних сил Портера- Назва з екрану
51. Zerno.org відкрита інформація [Електронний ресурс] // Zerno.org : [сайт]. – Режим доступу : <http://www.zerno.org.ua/11> - Новини ринку зена- Назва з екрану.
52. Пересада А.А. Інвестиційний процес в Україні. – К.: Видавництво «Лібра» ТОВ «Лібра», 2008 р. – 392с.
53. Пинто Дж.К. Управление проектами / Перев. С англ. Под ред. В.Н. Фуетова – СПб.: Питер, 2004. – 464 с.
54. Проектний аналіз. – Навчальний посібник. /Під ред. С.О.Москвіна. – К.: Лібра, 2009. – 204 с.
55. Радионова С.П., Радионов Н.В. Оценка инвестиционных ресурсов предприятия (инновационный аспект). / С.П. Радионова, Н.В. Радионов. – СПб.: Альфа, 2001. – 208 с.
56. Тарасюк Г.М. Управління проектами: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Каравела, 2004. – 344 с.
57. Управление проектами: Справ. для профессионалов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, С. А. Титов и др.; Под ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. - М.: Высш. шк., 2001. - 875 с.

58. Уотшем Т.Дж., Паррамоу К. Количественные методы в финансах: Учеб. Пособие для вузов / Пер. с англ. Под ред. М.Р.Ефимовой. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1999. – 527 с.
59. Фергус О'Коннэл. Как успешно руководить проектами. Серебряная пуля: Пер. с англ. – М.: Кудиц-Образ, 2003.– 288 с.
60. Шеннон Р. Имитационное моделирование систем – искусство и наука: пер. с англ. Под ред. Е.К.Масловского. – М.: Мир. – 2008. – 418 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1 - PEST аналіз

Фактори товарного макроклімату	Оцінка впливу фактору на галузь, бали	Поточна оцінка, бали			Прогнозна оцінка, бали (за методом сценаріїв)				
		Оцінка впливу фактору на підприємство	Напрямок впливу фактору	Інтегральна оцінка впливу фактору на підприємства (5=2*3*4)	Оптимістичний сценарій		Песимістичний сценарій		Реалістичний інтегральний прогнозний сценарій (10=2*6*7+2*8*9)
					Імовірність реалізації	Прогнозна оцінка впливу фактору на підприємства	Імовірність реалізації	Прогнозна оцінка впливу фактору на підприємства	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1. Політичні фактори</b>									
1.1 Загострення військово-політичної ситуації на Сході України	3	3	-	-9	0,4	+3	0,6	-3	-1,8
1.2 Доларизація вітчизняної економіки	5	3	-	-15	0,2	+3	0,8	-3	-9
1.3 Мораторій на купівлю-продаж земель сільськогосподарського призначення	5	4	-	-20	0,3	+5	0,7	-5	-10
<b>Загальна оцінка політичних факторів</b>				<b>-44</b>					<b>-20,8</b>
<b>2. Економічні фактори</b>									
2.1 Реформування податкової системи	5	5	+	+25	0,5	+5	0,5	-5	0
2.2 Розвиток ринку землі	4	3	-	-12	0,3	+4	0,7	-4	-6,4
2.3 Високий ступінь тінізації економіки	4	3	-	-12	0,2	+4	0,8	-4	-8
2.4 Зниження рівня платоспроможності населення	4	4	-	-16	0,6	+4	0,4	-4	+3,2
<b>Загальна оцінка економічних факторів</b>				<b>-15</b>					<b>-11,2</b>
<b>3. Соціально-культурні фактори</b>									
3.1 Зниження чисельності сільського населення	4	4	-	-16	0,2	+3	0,8	-3	-7,2
3.2 Недостатній рівень соціального захисту сільського населення	3	3	-	-9	0,4	+4	0,6	-4	-2,4
3.3 Реформування системи охорони здоров'я	3	2	+	+6	0,8	+5	0,2	-3	+10,2
3.4 Розвиток культури, посилення патріотизму серед населення	3	3	+	+9	0,5	+3	0,5	-3	0
<b>Загальна оцінка соціально-культурних факторів</b>				<b>-10</b>					<b>+0,6</b>
<b>4. Технологічні фактори</b>									
4.1 Незадовільний стан МТЗ, наукової і науково-технічної діяльності вітчизняних підприємств	5	3	-	-15	0,2	+4	0,8	-4	-12
4.2 Розвиток НТП	5	4	+	+20	0,8	+4	0,2	-4	+12
4.3. Низький рівень державної підтримки	4	3	-	-12	0,4	+3	0,6	-3	-2,4
<b>Загальна оцінка технологічних факторів</b>				<b>-7</b>					<b>-2,4</b>
<b>ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА МАКРОСЕРЕДОВИЩА</b>				<b>-76</b>					<b>-33,8</b>



## Додаток Б

Таблиця Б.1 - Рівень внутрішньогалузевої конкуренції

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	7-10	4-6	1-3
Кількість гравців	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку (3-10)	Невелика кількість гравців (1-3)
		4	
Темп росту ринку	Стагнація або зниження об'єму ринку	Сповільнюється, але зростаючий	Високий
		5	
Рівень диференціації продукту на ринку	Компанії продають стандартизований товар	Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється по додатковим перевагам	Продукти компаній значимо різняться між собою
		4	
Обмеження в збільшенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін	Є можливість до підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат	Завжди є можливість до підвищення ціни для покриття зростання витрат і підвищення прибутку
		5	
Підсумкова оцінка	18		
18 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

## Додаток В

Таблиця В.1 - Ринковий вплив покупців

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	7-10	4-6	1-3
Частка покупців з великим обсягом продаж	більше 80% продаж припадає на декількох клієнтів	незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами
	9		
Схильність до переключення на товари субститути	товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	товар компанії частково унікальний, є відмінні характеристики, важливі для клієнтів	товар компанії повністю унікальний, аналогів немає
	10		
Чутливість до ціни	покупець завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною	покупець буде переключатися тільки при значній різниці в ціні	покупець абсолютно не чутливий до ціни
		6	
Споживачі не задоволені якістю існуючого товару на ринку	незадоволеність ключовими характеристиками товару	незадоволеність другорядними характеристиками товару	повна задоволеність якістю
			1
Підсумкова оцінка	26 балів		
26 балів	Високий рівень загрози втрати клієнтів		

## Додаток Г

Таблиця Г.1 - Рівень загрози появи нових гравців

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	7-10	4-6	1-3
Економія на масштабі при виробництві товару або послуги	відсутня	існує тільки у декількох гравців ринку	значна
			3
Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності	відсутні великі гравці	2-3 великі гравці тримають близько 50% ринку	2-3 великі гравці тримають близько 80% ринку
		5	
диференціація продукту	низький рівень різноманітності товару	існують мікро-ніші	всі можливі ніші зайняті гравцями
		4	
Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	низький (окупається за 1-3 місяці роботи)	середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	високий (виправдовується більш ніж за 1 рік роботи)
			3
Доступ до каналів розподілу	доступ до каналів розподілу повністю відкритий	доступ до каналів розподілу вимагає помірних інвестицій	доступ до каналів розподілу обмежений
		5	
політика уряду	немає обмежують активів з боку держави	державна втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні	державна повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
		4	
Готовність існуючих гравців до зниження цін	гравці не підуть на зниження цін	великі гравці не підуть на зниження цін	при будь-якій спробі введення більш дешевої пропозиції існуючі гравці знижують ціни
			2
Темп зростання галузі	високий і зростаючий	сповільнюваний	стагнація або спад
		4	
Підсумковий бал	26		
26 балів	Середній рівень загрози появи нових гравців		

## Додаток Д

Таблиця Д.1 - Проблемне поле

		Сильні сторони		Слабкі сторони	
		Висока якість продукції	Добра репутація у покупців і клієнтів	Невелика кількість клієнтів	Слабкий маркетинг
Загрози	Залежність від кліматичних умов	Формування ефективної товарної політики (асортимент) 4 2		Стимулювання персоналу (курси підвищення кваліфікації) 4	Створення відділу маркетингу 3
	Жорстка конкуренція	Подальше підвищення якості з урахуванням вимог споживачів 5 3		Інтернет маркетинг 4	
Можливості	Вихід на нові регіональні ринки	Інформування потенційних клієнтів про наше підприємство та ніші товари 5	Рекламна кампанія підприємства 2	Інтернет-маркетинг 3 4	
	Розвинута інфраструктура регіону	Збільшення об'ємів закупівлі у різних постачальників (альтернативні ресурси) 3	Створення ефективних логістичних каналів 1	Створення ефективних логістичних каналів 2	Інтернет-маркетинг 3
	Велика кількість потенційних покупців	Інтернет-маркетинг 5	Інтернет-маркетинг 5	Стимулювання персоналу (курси підвищення кваліфікації) 3	Створення відділу маркетингу 3

