

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра маркетингу**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Марія БАГОРКА**
« ____ » _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності
підприємства**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Євгеній КОНДРАТЬЄВ

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Ірина КАДИРУС

Дніпро – 2022

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Маркетингу
Освітньо-професійна програма: «Маркетинг»
Спеціальність: 075 «Маркетинг»
Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
« _____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

КОНДРАТЬЄВА ЄВГЕНІЯ ЮРІЙОВИЧА

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Науковий керівник: КАДИРУС ІРИНА ГРИГОРІВНА

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від « _____ » _____ 20__ року № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: 02.12.2022

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти С(Ф)Г «РІЙ-25» Синельниківського району Дніпропетровської області за 2019-2021 роки, статистична та бухгалтерська звітність господарства, виробничі та маркетингові плани, матеріали власних спостережень.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретично-методичні основи формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. 2. Сучасний стан конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємства. 3. Формування стратегічних підходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Висновки і пропозиції.

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

1. Базові стратегії конкуренції та конкурентних переваг. 2. Результативні економічні показники виробничої діяльності С(Ф)Г «РІЙ-25». 3. Конкурентні позиції селянського (фермерського) господарства «РІЙ-25» та підприємств-конкурентів, 2021 р. 4. Матриця конкурентного профілю С(Ф)Г «РІЙ-25» та його основних конкурентів. 5. Порівняльна оцінка по основних складових маркетингу С(Ф)Г «РІЙ-25» та його конкурентів. 6. Матриця БКГ за окремими видами продукції в С(Ф)Г «РІЙ-25». 7. Перелік стратегій SWOT-аналізу, щодо діяльності С(Ф)Г «РІЙ-25». 8. Алгоритм оцінки стратегічного конкурентного потенціалу С(Ф)Г «РІЙ-25». 9. Алгоритм формування стратегії диверсифікації щодо забезпечення конкурентоспроможності С(Ф)Г «РІЙ-25». 10. Можливі напрями диверсифікації С(Ф)Г «РІЙ-25».

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретично-методичні основи формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства	21.09.2021 р. - 11.11.2021 р.	
2	Сучасний стан конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємства	15.11.2021 р. - 10.05.2022 р.	
3	Формування стратегічних підходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства	11.05.2022 р. - 31.10.2022 р.	
4	Висновки і пропозиції	01.11.2022 р. - 29.11.2022 р.	
5	Оформлення дипломної роботи	30.11.2022 р.	

Здобувач _____
(підпис)

Кондратьєв Є.Ю.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Кадирус І.Г.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 88 с., 13 рис., 16 табл., 75 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – процеси формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності селянського (фермерського) господарства «РІЙ-25» Синельниківського району Дніпропетровської області.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні основи та практичні рекомендації щодо формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретично-методичних засад щодо формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства та обґрунтування механізмів реалізації даної стратегії.

Методи дослідження. Під час дослідження використано наступні наукові методи: аналіз і синтез (для обґрунтування теоретично-методичних основ і практичних рекомендацій); теоретичного пошуку та абстрактно-логічний (для теоретичного узагальнення сутності та змісту стратегії конкурентоспроможності та формулювання висновків); статистичний (ряди динаміки, відносні величини, графічний метод, аналітичне вирівнювання рядів динаміки); монографічний; стратегічного аналізу (PEST-аналіз та SWOT-аналіз, матриця БКГ).

Визначено сутність та поняття конкуренції на аграрному ринку. Розглянуто особливості формування та розвитку конкурентного середовища підприємства та його продукції. Розроблено стратегію управління конкурентоспроможністю підприємства на аграрному ринку. Проаналізовано організаційно економічну характеристику фермерського господарства. Проаналізовано сучасний стан конкурентоспроможності та стратегічного розвитку аграрного підприємства. Розроблені стратегічні підходи щодо підвищення конкурентної спроможності фермерського господарства.

Результати дослідження. Висновки та пропозиції обґрунтування напрямів удосконалення стратегії забезпечення конкурентоспроможності, що представлені в кваліфікаційній роботі будуть впроваджені в діяльності С(Ф)Г «РІЙ-25» Синельниківського району Дніпропетровської області

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО, МАРКЕТИНГ, СТРАТЕГІЯ,
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТИ, СТРАТЕГІЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.

KEY WORDS:

FARMING, MARKETING, STRATEGY, COMPETITIVENESS,
COMPETITORS, COMPETITIVENESS STRATEGY.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність та поняття конкуренції та конкурентоспроможності	9
1.2. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства та його продукції на аграрному ринку	14
1.3. Формування конкурентного середовища підприємства	20
Висновки до першого розділу	25
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика функціонування підприємства	26
2.2. Аналіз конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємства	36
Висновки до другого розділу	46
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	49
3.1. Формування системи управління конкурентним середовищем підприємства	49
3.2. Управління стратегією забезпечення конкурентоспроможності С(Ф)Г «РІЙ-25»	55
3.3. Диверсифікація як пріоритетна стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства	66
Висновки до третього розділу	75
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сучасному етапі розвитку ринкових відносин успішне функціонування діяльності аграрних підприємств визначається їхньою здатністю виходити на ринок з таким товарним портфелем, який користуються стійким попитом у різних груп покупців. У зв'язку з цим, виникає необхідність розробки і реалізації раціональної конкурентної стратегії ринкових суб'єктів сфери агропромислового комплексу, що враховує специфіку їхніх відносин і взаємодій, характеристики виробленої продукції, особливості поведінки різних груп покупців, сформованої системи рекламування та просування сільськогосподарської продукції на ринок.

Значимість теоретично-методичного обґрунтування і практичної реалізації формування стратегічних напрямів підвищення конкурентної спроможності підприємств визначається тим, що саме ця складова маркетингової діяльності забезпечує високий рівень їх конкурентної спроможності в умовах ринку, створює умови для отримання підприємством конкурентних переваг і переходу до стійкого відтворювального режиму його розвитку.

Вагомий внесок в дослідження теоретико-методологічних основ конкуренції та конкурентоспроможності, а також формування маркетингових конкурентних стратегій зробили закордонні та вітчизняні науковці як: І. Ансофф, Г. Азоєв, М. Портер, Ф. Хайек, Ж.-Ж. Ламбен, Р. Фатхутдинов, І. Должанський, Т. Загорна, А. Градова, В. Савчук М. Саєнко та багато інших.

Однак, на сьогоднішній день, в економічній літературі недостатньо висвітлені особливості прояву конкуренції в сільському господарстві, відсутня чітко розроблена ефективна система конкурентних стратегій, а ступінь стратегічного управління знаходиться на низькому рівні. Тому, розробка стратегій забезпечення конкурентної спроможності суб'єкта господарювання є найбільш ефективним способом його функціонування на

конкурентному ринку. Все це зумовлює необхідність проведення не лише поглибленого аналізу конкурентоспроможності підприємства, а й стратегічного управління в її підвищенні.

Об'єкт дослідження – процеси формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності в селянському (фермерському) господарстві «РІЙ-25» Синельниківського району Дніпропетровської області.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні основи та практичні рекомендації щодо формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретично-методичних засад щодо формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства та обґрунтування механізмів реалізації даної стратегії.

На основі сформульованої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- вивчити теоретично-методичні засади формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати сучасний стан господарської діяльності підприємства;
- проаналізувати конкурентний статус підприємства та визначити рівень його стратегічного розвитку;
- надати пропозиції щодо удосконалення напрямів формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Теоретичною базою дослідження послужили наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та розробки маркетингових конкурентних стратегій, матеріали Державної служби статистики України, електронні ресурси, статистична та бухгалтерська звітність селянського (фермерського) господарства «РІЙ-25».

Методи дослідження. Під час дослідження використано наступні наукові методи: аналіз і синтез (для обґрунтування теоретично-методичних

основ і практичних рекомендацій); теоретичного пошуку та абстрактно-логічний (для теоретичного узагальнення сутності та змісту стратегії конкурентоспроможності та формулювання висновків); статистичний (ряди динаміки, відносні величини, графічний метод, аналітичне вирівнювання рядів динаміки); монографічний; стратегічного аналізу (PEST-аналіз та SWOT-аналіз, матриця БКГ).

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в обґрунтуванні теоретично-методичних аспектів та практичних рекомендацій, що вирішують завдання стосовно удосконалення формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а саме:

удосконалено:

– сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства», яке на відміну існуючих можна визначити наступним чином – це реальна та потенційна здатність підприємства пристосуватися до зовнішніх умов на основі сформованих конкурентних переваг, реалізувати свою можливість щодо виробництва якісної і безпечної продукції та отримувати їх, задовольняючи потреби споживачів на протязі тривалого періоду із вигодою для себе, при цьому зберігаючи та закріплюючи свої конкурентні позиції на конкретному ринку.

набуло подальшого розвитку:

– сформовано алгоритм реалізації стратегічних напрямів зміцнення конкурентних позицій підприємства, який базується на пошуку та оцінці стратегічних зон господарювання та стратегічного потенціалу, що дозволяє вчасно реагувати на мінливі зміни факторів середовища. При реалізації цього процесу необхідно постійно здійснювати маркетингові дослідження та прогнозування майбутніх ситуацій по кожному виду продукції та в цілому по підприємству;

– для оцінки конкурентних переваг та конкурентоспроможності фермерського господарства та з метою обґрунтування управлінських рішень запропоновано використовувати методіку побудови рейтингу за рівнем

ефективності сільськогосподарського виробництва через систему показників оцінки виробничо-економічної, фінансової та соціальної ефективності сільськогосподарського виробництва.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації та пропозиції, сформульовані як результат проведеного дослідження, сприятимуть удосконаленню формування конкурентної стратегії в С(Ф)Г «РІЙ-25».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення та результати досліджень, виконаних за темою кваліфікаційної роботи, обговорено та схвалено на Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (Дніпро, 20 вересня 2022 року) та на X Всеукраїнській інтернет-конференції «Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу» (25-26 вересня 2022 року).

Результати дослідження. Висновки та пропозиції з розробки напрямів щодо формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що наведені в кваліфікаційній роботі будуть впроваджені в діяльності С(Ф)Г «РІЙ-25» Синельниківського району Дніпропетровської області.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків. Текст кваліфікаційної роботи містить 88 сторінки друкованого тексту, 13 рисунків, 16 таблиць, список використаних джерел складається з 75 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та поняття конкуренції та конкурентоспроможності

З моменту утворення і до сьогоднішнього часу аграрний ринок зазнав вагомих змін. Епоха вільної конкуренції з величезною кількістю дрібних підприємств, непередбачуваною поведінкою підприємців, зміною цін, нічим необмеженого виробництва, що працює в невизначених умовах, безповоротно зникла в минулому.

Сучасний ринок представляє складну систему взаємовідношень, що функціонує за певними «правилами» і включає в себе, щонайменше, п'ять рівнів – окреме підприємство, галузь, фінансовий капітал, державу, міжрегіональні підприємства. Це надає йому специфічні особливості, які виділяють його від ринку класичного типу. Крім того, необхідно зазначити, що не дивлячись на широкомасштабні процеси регулювання сучасного ринку, йому властива гостра конкурентна боротьба, що протікає в самих різноманітних формах.

Проблеми формування сприятливого конкурентного середовища, підвищення конкурентоспроможності у всьому різноманітті її аспектів відображають практично всі сторони життя сучасного суспільства і тому незмінно перебувають в центрі уваги.

Конкуренція визначається як «суперництво, або боротьба, часто між двома більш-менш чітко позначеними суперниками» [26], такою є думка Кобиляцького Л.С. яку ми розділяємо з автором. На понятті конкуренції будуються різні концепції і моделі, причому у всіх використовується поняття конкурентоспроможність, яка в свою чергу, визначається, як «здатність забезпечити кращу пропозицію в порівнянні з конкуруючим підприємством»

[16]. Повнішому розкриттю суті конкуренції допоможе розгляд еволюції теоретичних поглядів вчених економістів на дану проблему (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Визначення дефініції «конкуренція» вітчизняними та зарубіжними науковцями

Автор	Визначення
Поведінковий	
Сміт А.	«Невидима рука ринку, яка координує діяльність його учасників» [55]
Адамик В.А.	«Суперництво на якому-небудь поприщі між окремими юридичними і фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети» [1]
Кобиляцький Л.С.	«Суперницькі відносини між двома або кількома економічними суб'єктами господарської діяльності, які проявляються у вигляді прагнення кожного з них обійти інших у досягненні єдиної мети, отримати більш високий результат, відтіснити конкурента» [26]
Шершньова З.Є.	«Суперництво між товаровиробниками за найбільш сприятливі, економічно вигідні умови виробництва та реалізації продукції» [69]
Юданов А.	«Боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів на доступних сегментах ринку» [70]
Функціональний підхід	
Шумпетер Й.	«Динамічний процес, що веде до відкриття нового товару (технології), через механізм творчого руйнування, що очищає економіку від всього старого, непотрібного» [71]
Шаститко А.	«Спосіб адаптації діючих на ринку суб'єктів до обставин, що змінюються» [67]
Дьордь К., Сакай Д., Бартоли М.	«Змагання господарюючих суб'єктів, підприємців, коли їх самостійні дії ефективно обмежують можливості кожного з них однобічно впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному ринку» [16]
Структурний підхід	
Левицька А. О.	«Боротьба двох або більше фірм, коли кожна передбачає, що обсяг виробництва її конкурентів буде залишатися незмінним» [36]
Мазаракі А.А.	«Взаємодія безлічі незалежних господарських одиниць, що діють в умовах невизначеності» [41]
Кобзаренко А. О.	«Змагання в умовах відсутності монополії» [25]

Узагальнюючи вищенаведені визначення категорії «конкуренція» вітчизняними та закордонними вченими-економістами, можемо визначити, що конкуренція формується як суперництво між господарюючими

одинацями, які мають інтерес у досягненні однакової мети за умови обмеженості ресурсів. Якщо цю мету позначити з боку ринкової економіки, то ринкова конкуренція – це змагання господарюючих суб'єктів за отримання прибутку.

Як вже зазначалось раніше, з терміном «конкуренція» тісно пов'язане поняття «конкурентоспроможність». У ринковій системі відносин дефініція «конкурентоспроможність» є однією з ключових аспектів, оскільки в ній сконцентровано виражаються потенційні можливості окремого підприємства, щодо його ефективного функціонування на ринку і постійного розвитку [33].

На сьогодні в науковій економічній літературі наводяться різні підходи до визначення категорії «конкурентоспроможність підприємства» (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Наукові підходи до розкриття змісту дефініції
«конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Характеристика
Юданов А.Ю.	«Спроможність підприємства виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію» [72]
Гринько Т. В.	«Це його порівняльна перевага відносно інших підприємств даної галузі в країні та за її межами» [15]
Павлова В.А.	«Можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку» [49]
Томпсон А., Стрикленд А.	«Узагальнююча характеристика діяльності підприємства, що відображає рівень ефективності використання економічних ресурсів щодо ефективності використання економічних ресурсів конкурентами» [62].
Кузьмін, О. Є. та інші	«Можливість (здатність) господарських одиниць до ефективного функціонування на ринку, заснованому на пропозиції товарів, які відповідають запитам і перевагам покупців за якістю, кількістю та асортиментом на більш вигідних в порівнянні з конкурентами умовах» [33]
Мазаракі А.А.	«Це здатність підприємства до реалізації конкурентних переваг, які дозволяють йому ефективно розвиватися порівняно з іншими підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках» [41]
Маренич А., Астахова І.	«Комплексна характеристика діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності і дозволяє визначити сильні сторони підприємств в конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами» [38]

Аналіз наведених вище наукових трактувань дефініції конкурентоспроможності, розкриває їх економічний зміст.

Ураховуючи вище наведені визначення, можна запропонувати наступне трактування конкурентної спроможності підприємства – це реальна та потенційна здатність підприємства пристосуватися до зовнішніх умов на основі сформованих конкурентних переваг, реалізувати свою можливість щодо виробництва якісної і безпечної продукції та отримувати її, задовольняючи потреби споживачів на протязі тривалого періоду із вигодою для себе, при цьому зберігаючи та закріплюючи свої конкурентні позиції на конкретному ринку.

Якщо розглядати визначення конкурентоспроможності стосовно аграрного підприємства, то його можна визначити як «можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Ця реалізація забезпечується всім комплексом наявних у підприємства ресурсів» [47].

Виробництво і реалізація конкурентоспроможної продукції – «узагальнюючий показник конкурентної стійкості суб'єкта господарювання, його вміння ефективно використовувати фінансовий, виробничий і трудовий потенціал» [64], саме таким є твердження Фролової В.Ю., яке ми всебічно підтримуємо.

Конкурентоспроможність, що розглядається стосовно окремої сільськогосподарської продукції, – це сукупність економічних і технічних параметрів, які повністю задовольняють наявні потреби покупців. Конкурентоспроможною є та продукція, комплекс споживчих властивостей якої забезпечує комерційний успіх, тобто дозволяє бути прибутковою, обмінною на грошові кошти в умовах конкретної пропозиції, такою є думка Янкового О.Г. [71].

Показник конкурентної спроможності для будь-якого аграрного підприємства – це відображення підсумків роботи практично всіх його підрозділів, що характеризують його внутрішній стан, а також його

спроможність вчасно реагувати на зміну факторів макросередовища.

Для того, щоб об'єктивно здійснити оцінювання своєї конкурентоспроможності, виробник при здійсненні аналізу повинен використовувати ті ж критерії, якими оперує споживач при виборі продукції. Тільки в такому разі можна очікувати, що оцінка, дана своїй продукції, збігається з думкою покупця. Перший крок щодо придбання сільськогосподарської починається з оцінки якісних характеристик. Якщо ці характеристики не відповідають вимогам споживача, то продукція не буде користуватися попитом на ринку.

При оцінюванні конкурентної спроможності продукції використовують порівняльну оцінку її сукупних характеристик з аналогічною продукцією конкурентів за ступенем окремими параметрами, задоволення конкретних потреб, а також за ціною споживання.

Отже, вибір сільськогосподарської продукції – першочерговий момент у діяльності підприємства при зміні його виробничої програми. Цьому етапу передуює велика дослідницька і аналітична робота, в результаті проведення якої необхідно встановити як мінімум наступне: які конкретно вимоги пред'являються групами споживачів до продукції, розрахунковий рівень цін, очікуваний рівень конкуренції та основні конкуренти, найбільш перспективні ринки і послідовність їх освоєння, терміни окупності сукупних витрат.

Вихід на ринок з новою або модифікованою конкурентоспроможною сільськогосподарською продукцією – лише вихідний момент в умовах мінливої виробничої програми підприємства по завоюванню ринку. Далі чекає велика, кропітка, а головне, систематична робота з управління конкурентною спроможністю продукції.

1.2. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції на аграрному ринку

Стратегія маркетингу – це план ділової активності підприємства [60]. «Першим і найважливішим принципом будь-якої маркетингової стратегії є рух у напрямку від споживача до агропідприємства, а не навпаки. При цьому останнє стоїть перед вибором між двома базисними стратегіями» [58].

Першою базисною стратегією, є стратегія ціни. Обираючи цю стратегію необхідно враховувати вид продукції і позиції покупця. Якщо для споживача при прийнятті рішень стосовно вибору товару, ціна має вирішальне значення, то потрібно спробувати продати таку кількість товару, щоб покрити всі витрати та забезпечити себе прибутками.

Друга базисна стратегія має назву преференційної (пільгової) стратегії. «Вона заснована на використанні всього спектра маркетингового інструментарію для забезпечення стабільної довготривалої пільгової позиції виробника. Ця стратегія базується на відриві від конкурентів шляхом однозначного перепрофілювання всього спектру пропозиції або окремих інструментів маркетингу» [45]. Сюди відноситься покращення якісних характеристик товару. Преференційна стратегія передбачає змішаний маркетинг, який ставить агропідприємство по одному або декільком пунктах в такий стан, що суттєво відрізняє його від конкурентів.

Паралельно зі стратегією маркетингу розробляється тактичний план підприємства, в якому відображаються конкурентні завдання. До тактичних завдань, які ставить перед собою підприємство слід віднести: розробка товару, оцінка та вибір каналів збуту, розробка заходів з просування продукції до споживача, складання бюджету маркетингових комунікацій тощо. Їх вирішенню сприяють наступні прийоми:

- енергійні дії з просування на ринок продукції підприємства;
- налагодження міцних стосунків зі споживачами та постачальниками;

- розробка заходів з просування товарів до споживачів;
- розсилка рекламних матеріалів на електронну пошту;
- підвищення рівня сервісного обслуговування.

Для сільськогосподарських товаровиробників, так само як і для споживачів конкурентна спроможність продукції – це не якийсь абстрактний показник, а абсолютно певна величина, що виражає конкретну доцільність здійснюваного заходу.

Таким чином, конкурентоспроможність – кількісний показник прибутковості виробництва або вигідності застосування товарної продукції в умовах наявності конкуренції та при дотриманні необхідних якісних вимог загального плану, що виражаються безпосередньо в одиницях вартості.

Система управління якістю представляє собою організаційну структуру, в якій визначаються розподіл відповідальності, процеси і ресурси, сукупність методів і видів діяльності для виконання вимог щодо якості та дії, необхідні для здійснення загального керівництва якістю продукції. Це передбачає контроль і оцінку якості продукції, проектування взаємозв'язку управління якістю з державною стандартизацією, в гармонізації з міжнародними стандартами.

Об'єктами управління якості є виробничі процеси. Для забезпечення функції контролю та регулювання в управлінському обліку використовуються стандарти технологічних процесів у рослинництві, вимоги до обробки ґрунту, норми за використанням ресурсів і праці, повнота виробництва та якість продукції, її кількісні та якісні втрати, виконання технологічних процесів в оптимальні терміни. Маркетингове управління в агропідприємствах взаємодіє з системами управління витратами виробництва та якістю продукції, а також з позаціновими важелями державної підтримки сільськогосподарських господарів.

Завершення циклу виробництва на підприємстві оцінюється в процесі реалізації продукції у формі фінансового результату, що визначає

ефективність виробництва та перспективи його розвитку.

Управління конкурентоспроможністю – це сукупність заходів з систематичного вдосконалення, постійного пошуку нових каналів збуту [38]. Інакше кажучи, на підприємстві повинна бути розроблена відповідна конкурентна стратегія, передбачені відповідні заходи по всьому виробничо-господарському комплексу.

В процесі виробництва і збуту перед підприємством виникає безліч проблем. Головною з них є вибір ринку, на якому підприємство буде пропонувати свою продукцію. Для ефективного функціонування підприємства на ринку необхідно виявити конкурентні переваги, що базуються на сильних сторонах діяльності підприємства. Не зважаючи на те, що підприємство постійно знаходиться під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників, воно повинно забезпечити собі конкурентні переваги в довготривалому періоді. Саме тому, центральним моментом у маркетинговій діяльності аграрного підприємства, є розробка такої конкурентної стратегії, за допомогою якої можна досягти таких переваг.

Необхідність конкурентної стратегії агропромислового підприємства особливо зростає в умовах висококонкурентного мінливого ринкового зовнішнього середовища. У сучасних аграрних підприємствах з'являються нові партнери, ускладнюються виробничі зв'язки, зростають можливості для «уловлювання» ринкових сигналів і прийняття управлінських рішень для вирішення поставлених завдань, що забезпечується за допомогою переходу від планування виробництва продукції до розробки комплексної конкурентної стратегії, яка створює передумови для реалізації політики диверсифікації щодо товару, ціноутворення, комунікацій тощо, активного позиціонування товарів на висококонкурентному продовольчому ринку.

Ці обставини підвищують увагу підприємств до розробки раціональної стратегії забезпечення їх конкурентоспроможності, моделювання інструментарію реалізації даної стратегії на досить насичених продовольчих

ринках, розробку алгоритму ефективної поведінки покупців, що враховує особливості сучасного етапу розвитку аграрного комплексу.

Базові стратегії конкуренції розглянемо на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Базові стратегії конкуренції та конкурентних переваг

Сутність стратегії зниження собівартості продукції полягає в значній економії на масштабах виробництва і залученні великої кількості споживачів, для яких ціна є визначальним фактором при купівлі. «Стратегія полягає в орієнтації на масове виробництво стандартної продукції, коли економія змін великих витрат досягається за рахунок високого рівня спеціалізації виробництва» [18]. З підвищенням обсягів виробництва, знижуються постійні витрати на одиницю продукції, що призводить до економії на масштабах виробництва.

Стратегія диференціації продукції ґрунтується на спеціалізації у виробництві особливої продукції, що є модифікацією стандартної продукції.

Така продукція є незамінною для споживачів у тому випадку, якщо стандартна продукція за окремими характеристиками їх не влаштовує. Відокремлення продукції на ринку, а в більш широкому сенсі – диференціація її комерційних характеристик може проводитися за рахунок створення продукції з удосконаленими параметрами, покращеною якістю, на основі низьких цін [20].

«Стратегія сегментації направлена на забезпечення переваг над конкурентами у відокремленому, нерідко єдиному сегменті ринку. Аграрне підприємство може обслуговувати свій вузький цільовий ринок більш ефективно, ніж конкуренти, які розосереджують ресурси на всьому ринку» [10]. Конкурентні переваги створюються шляхом диференціації товарів з метою більш повного задоволення потреб цільового ринку або досягнення менших витрат при обслуговуванні обраного сегмента [32].

Стратегію впровадження нових технологій, використовують ті підприємства, які займаються пошуком принципово нових, ефективних технологій, розробці інноваційних видів продукції, нових методів організації виробництва, сучасних інструментів стимулювання збуту тощо. Головне завдання при цьому – випередити конкурентів і зайняти ринкову нішу, де конкуренція відсутня або мала.

Підприємства, що здійснюють стратегію миттєвого реагування на потреби ринку, націлені на швидке задоволення існуючих потреб у різних сегментах ринку. Основним принципом поведінки при даній стратегії є вибір і реалізація бізнес-проектів, найбільш рентабельних в сучасних ринкових умовах. До таких підприємств належать, як правило, підприємства «не обтяжені» виробництвом. Вони готові до негайного перепрофілювання свого бізнесу, зміни чисельності працівників з метою отримання максимального прибутку в короткостроковому періоді, незважаючи на високі витрати, пов'язані з відсутністю спеціалізації [34].

Більшість сучасних підприємств, маючи широкий товарний асортимент, можуть одночасно використовувати декілька різних стратегій

для окремих видів продукції, окремих видів бізнесу або окремих ринкових сегментів. В якості головного критерію вибору базових стратегій використовується SWOT-аналіз для кожної стратегії і оцінюються можливості підприємств з їх використання в конкретних умовах. Основною ціллю реалізації цих стратегій є досягнення підприємством певних стратегічних конкурентних переваг. [60].

Стратегічна перевага повинна бути розроблена таким чином, щоб підприємство її мало протягом тривалого періоду (рис. 1.2). Її функція полягає в забезпеченні доходів, що перевищують середньогалузевий рівень, і в завоюванні стійких позицій на ринку [62].

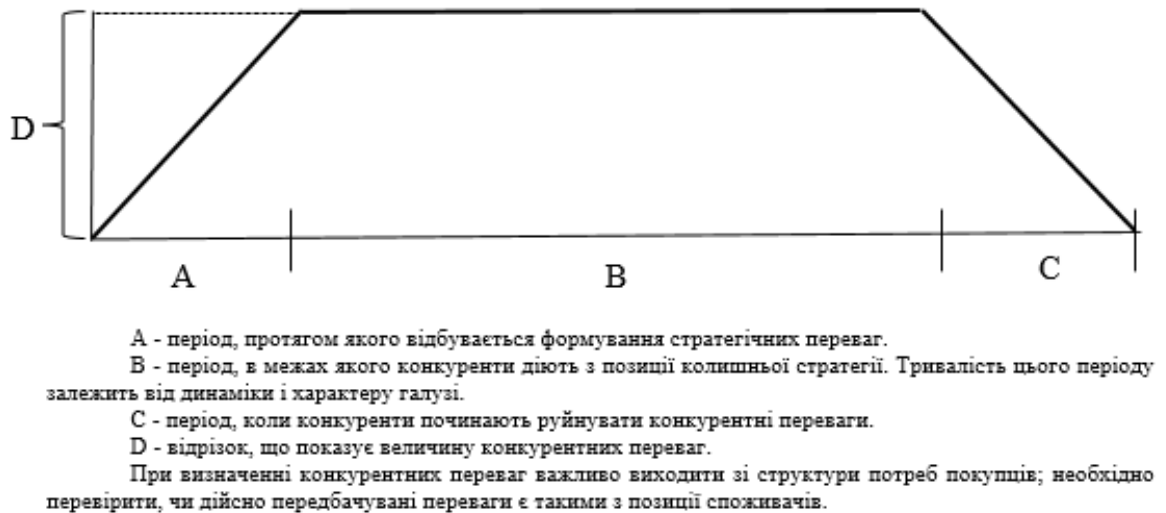


Рис. 1.2. Ілюстрація тлумачення дефініції «стратегічна перевага»

Конкурентна стратегія – це синонім ділової стратегії. Йдеться про сукупність правил, яким має слідувати будь-який агровиробник, якщо його метою є досягнення і підтримання конкурентоспроможності своєї продукції у відповідній галузі. Частина підприємств досягають конкурентних переваг за рахунок виробництва продукції високої якості, інші за рахунок широкого товарного асортименту.

Основною метою сільськогосподарських підприємств є забезпечення високого рівня конкурентної спроможності, яка виступає в якості масштабного завдання стратегічного характеру. До цього слід додати

відповідну сучасним умовам маркетингову політику, яка відповідно до поставленої мети дозволить визначати методи і засоби її досягнення і, тим самим, дозволить створити ефективне конкурентне середовище для агровиробників.

1.3. Формування конкурентного середовища підприємства

Особливості формування конкурентного середовища аграрного ринку має суттєві особливості, обумовлені галузевою специфікою, формами організації самих ринків (прямого попиту, інтегрований, місцевий, регіональний, сільськогосподарської сировини та кінцевої продукції тощо), формуванням величини попиту, пропозиції та іншими причинами. У сільському господарстві досить представлений ринок чистої конкуренції, але на продовольчому ринку він не виступає в чистому вигляді в силу його організації [45].

Сільськогосподарська продукція здебільшого є продукцією першої життєвої необхідності, а деякі його види – незамінними. А, значить, попит на неї може і не зменшуватися при підвищенні цін. Виходячи з цього, пропозиція продукції сільського господарства через виробництво всередині країни являє собою сферу людської діяльності, яка не може вимірюватися тільки економічною доцільністю, оскільки відсутність її несумісна з життям. Виробництво і пропозиція аграрної продукції відзначається високою не тільки соціально-економічною і політичною значимістю, але й ефективністю. Це ставить розвиток АПК на провідне місце серед інших пріоритетів, що забезпечують національну безпеку [29].

Існують граничні величини споживання, зумовлені фізіологічними, історичними, національними, територіальними, кліматичними, інтелектуальними особливостями. А значить, при насиченні ринку зростання доходів не призводить до подальшого збільшення попиту, в результаті чого частка витрат на харчування скорочується, спостерігається негативна

еластичність за доходами, розширюються можливості зміни попиту на інші товари. Це стимулює розвиток і розширення ринків інших товарів і послуг, а разом з цим – поживлення і розвиток відповідних підприємств, сфер діяльності, галузей, і навпаки [51].

Попит на аграрну продукцію змінюється порівняно повільно і визначається багатьма загальними і частково-специфічними факторами, характерними для наших вітчизняних умов.

В даний час слабо використовуються засоби, способи і механізми (у відповідних формах) задля створення конкурентного середовища для високопродуктивної економічної активності сільських товаровиробників. Тому, необхідно мати на увазі, що коли виробництво не в змозі задовольнити основні потреби, зростання цін створює видимість збалансованості ринку. Цінові пропорції мають різну природу, характер і по-різному впливають на зміну елементів ринку і їх взаємодію. Тому, зміни цін – тільки приманка для товаровиробників і прийнятих ними рішень щодо інвестицій. Насправді ж може виникнути ситуація помилкового «перевиробництва», в результаті чого відбувається подальше зниження пропозиції аграрної продукції за рахунок власного виробництва [35].

Наслідком цього, є скорочення внутрішнього ринку і посилення дефіциту, який приймає різні форми. Виділяють інфляцію попиту і витрат виробництва. Інфляція попиту виникає в результаті перевищення попиту над пропозицією. Це призводить до підвищення цін, зростання економічної активності і виробництва, підвищення рівня зайнятості, доходів. Але разом з інфляцією попиту у вітчизняній економіці все більшого значення набуває інфляція витрат, що проявляється в їх зростанні, особливо за витратами, які формуються в галузях – природних монополістів.

Інфляція витрат призводить до значного їх тиску на ціни в бік підвищення, що знижує рівень економічної активності, у бік підвищення, що знижує рівень економічної активності, доходів і реальної заробітної плати.

Обсяги виробництва і пропозиції суттєво залежить від природно-

кліматичних факторів, які носять ймовірнісний характер і посилюють ризик, а також від біологічних процесів, пов'язаних з вирощуванням рослин і тварин. Причому між виробництвом і пропозицією продовольства на ринку, особливо в рослинництві, існує певний дисбаланс, що посилює негативний інфляційний вплив на сільське господарство.

У сільському господарстві зміна метеорологічних умов по роках призводить до значних коливань не тільки врожаю, але і питомих доходів. Для забезпечення ринкової рівноваги навіть при істотному збільшенні пропозиції сьогодні спостерігається розрив у часі приблизно 2-3 роки.

На аграрну продукцію, як правило, існує гарантований попередній попит до повного насичення ринку. Можливості структурних, номенклатурних змін порівняно обмежені на відміну від товарів та послуг несільськогосподарського походження. Тому, в міру підвищення рівня життя населення, частка доходів, що витрачаються на продовольство, знижується, і споживання на душу населення більш стабільне. Для забезпечення вище викладеного, повинні бути стабільні обсяги і структура виробництва. А якщо врахувати зміни співвідношення між попитом і пропозицією, то розширення буде визначатися обмеженістю ресурсів, ступенем вигідності та ефективності їх використання.

Продовольчий ринок сильно пов'язаний з доходами покупців і через них, за інших рівних умов, впливає на ринок сільськогосподарської сировини, а також ринок засобів виробництва.

У сучасному суспільстві споживання продукції аграрних підприємств зосереджено в промислових центрах, що змушує сільського товаровиробника шукати посередників і ділитися з ними частиною доходу.

Зазначені особливості формування та функціонування аграрного ринку накладають відбиток і на конкурентне середовище, що впливає на сільськогосподарських товаровиробників. Конкурентоспроможність продукції, виробленої в сільському господарстві нижче, ніж в інших сферах економіки. Це пов'язано з особливостями цієї продукції, які проявляється в

наступному:

- об'ємність – при тій же вартості сільськогосподарська продукція має великий обсяг, що вимагає великих ємностей і складських приміщень, і в кінцевому підсумку призводить до підвищених витрат;

- погане збереження – сільськогосподарська продукція має біологічно-швидке походження, а всі такі продукти швидко псуються. Деякі з них, такі як ягоди або молоко і м'ясо, необхідно дуже швидко пускати в переробку, інакше вони повністю втратять свою вартість. Відгодована худоба при спробі «зберегти» шляхом перетримки відгодівлі продовжує зростати, але її товарні якості погіршуються. У той же час зерно в належних умовах можна зберігати досить довго без істотного погіршення якості. Однак, навіть найлегші в зберіганні сільськогосподарські продукти зазвичай сильніше схильні до псування, ніж промислові товари. Погане збереження передбачає термінове навантаження, доставку, розвантаження і переробку, а найчастіше і наявність спеціального холодильного обладнання, що пов'язано з підвищеними витратами. Контроль і підтримання якості на рівні галузевих стандартів також дорогий захід;

- коливання якості – якість сільськогосподарської продукції коливається залежно від погодних умов по роках і сезонах. В окремі роки умови вегетації рослин такі, що продукція основних сільськогосподарських культур має високу якість, тоді як в роки з несприятливими погодними умовами зібраний урожай за якістю набагато гірший.

Специфічна риса аграрного ринку – недостатня гнучкість попиту і пропозиції. Вона проявляється в середньостроковому та довгостроковому періодах. Це можуть бути помилкові коливання або ж зміна окремого сектора ринкової структури. У підсумку – ринкові ціни на сільськогосподарську продукцію призводять до нераціонального розподілу ресурсів. В основі недостатньої гнучкості попиту і пропозиції сільськогосподарської продукції криється їх низька цінова еластичність, яка, пояснюється по-перше тим, що

ці товари, як правило, є життєво необхідними продуктами харчування. Чим вищий рівень потреби в конкретному виді продукції, тим незначнішою є реакція попиту на зміну цін. Більш того, низька еластичність пропозиції аграрної продукції обумовлена її залежністю від природних умов і високої капіталомісткості сільськогосподарського виробництва. Величина пропозиції продукції визначається процесами розширеного та звуженого відтворення, які в сільському господарстві тісно пов'язані з біологічними процесами. В таких умовах непросто швидко збільшити обсяги пропозиції. Прискорене розширення або скорочення сільськогосподарського виробництва досить проблематично через його високу капіталомісткість. Після того, як будуть здійснені капіталовкладення в основні засоби конкретної галузі, будь-які зміни виробничої програми загрожують великими втратами.

Тому, недостатня гнучкість попиту та пропозиції аграрної продукції в умовах мінливої ринкової кон'юнктури породжує таку особливість аграрного ринку, як складна адаптація пропозиції до структурних змін економіки, що розвивається. Специфічною рисою аграрного ринку є несприятлива економічна ситуація, яка проявляється у відносному перевищенні пропозиції сільськогосподарської продукції, або у перевищенні пропозиції над попитом. Ринковий механізм не в змозі збалансувати попит на сільськогосподарську продукцію з її пропозицією на рівні цін, що дорівнюють рівню цін інших галузей економіки. Це пов'язано з маневреністю ресурсів, які використовуються у сільському господарстві. Ця обставина уповільнює перетікання ресурсів із сільського господарства у більш прибуткові галузі з високою ринковою кон'юнктурою. Справді, такі ресурси, як сільськогосподарські угіддя, тварини та багаторічні насадження не можуть знайти альтернативного застосування в інших сферах економіки.

Висновки до першого розділу:

1. Сьогодення аграрного ринку диктує умови гострої конкурентної боротьби, що проявляється в самих різноманітних формах. Тому, формування сприятливого конкурентного середовища, підвищення конкурентної спроможності аграрних підприємств відображають практично всі сторони життя сучасного суспільства і тому незмінно перебувають в центрі уваги.

2. Прагнення агропідприємств збільшити обсяг продажів і ринкову частку ставлять перед ними безліч проблем. Центральна з них – пошук пріоритетів маркетингу, найбільшою мірою відповідних стану і тенденції розвитку конкурентного середовища. Саме тому, центральним моментом у маркетинговій діяльності аграрного підприємства є розробка і реалізація ефективної конкурентної стратегії, що забезпечує дані переваги.

3. Стратегія маркетингу – це план ділової активності підприємства, вона є основною складовою всього стратегічного управління підприємством. Вдало розроблена і реалізована стратегія дозволяє підприємству здійснювати підтримку і розвиток процесу виробництва, інтелектуального потенціалу його працівників, сприяє розширенню товарного портфелю та поліпшенні якості сільськогосподарської продукції, освоєнні нових ринків, збільшенні частки ринку і, в кінцевому рахунку, в підвищенні ефективності всього бізнесу підприємства.

4. Аграрні підприємства можуть одночасно використовувати кілька стратегій для окремих видів продукції, окремих ринкових сегментів або конкретних періодів свого розвитку. В якості головного критерію вибору базових стратегій використовується оцінювання сильних і слабких боків підприємств і реальні їх можливості з ефективного використання цих стратегій в умовах сформованої кон'юнктури ринку.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика функціонування підприємства

Селянське (фермерське) господарство «РІЙ-25» на сьогоднішній день є сучасним аграрним підприємством із загальною земельною площею в 920 га. Господарство, має приватну форму власності і діє на основі статуту. Структура управління підприємства спрямована на встановлення чіткого взаємозв'язку між його виробничими підрозділами.

Господарство розміщене в Синельниківському районі Дніпропетровській області, Фермерське господарство зареєстроване за юридичною адресою: Дніпропетровська область, Синельниківський район (колишній Васильківський район), село Аврамівка. Відстань до обласного центру – м. Дніпро – складає 70 км, до районного центру – 3,5 км, до найближчої залізничної станції – 10 км. Для нарощування обсягів виробленої продукції та ведення успішного бізнесу, керівник підприємства уклав договір з землевласниками на оренду сільськогосподарських угідь..

Головною місією підприємства є забезпечення продовольчої потреби району та області високоякісною сільськогосподарською продукцією за конкурентоздатною ціною і отримання прибутку, який забезпечить господарству ведення розширеного відтворення.

Господарство було ще в 2000 році, займається виробництвом зернових та технічних культур та їх збутом, надає виробничо-технічні послуги. Господарство має вигідне місце розташування, в достатній мірі забезпечене транспортними шляхами з твердим покриттям. Поряд з господарством є

залізниця, що дає можливість фермерському господарству відправляти продукцію залізничним транспортом.

Фермерське господарство розташоване в регіоні, клімат якого характеризується жарким літом та відносно холодною зимою в окремі місяці. Господарство розміщене на території з рівнинним рельєфом, місцями з незначними підвищеннями. Ґрунти на території господарства переважно мало- та середньогумусні чорноземи, вони є родючими та мають високу кісну оцінку.

Досліджуване підприємство на достатньому рівні забезпечене матеріально-технічними ресурсами, до складу якої входять транспортні засоби та предмети праці, що функціонують в господарстві та задіяні у виробництві продукції.

В сільськогосподарському виробництві земля є основним виробничим засобом і без раціонального і бережливого її використання не можливе успішне ведення аграрного бізнесу. Склад та структуру земельних угідь фермерського господарства розглянемо в табл. 2.1.

За 2019-2021 рр. площа земельних угідь в господарстві несуттєво скоротилась (на 0,9 %). Відповідно зменшилась і розмір площа с.-г. угідь та ріллі – на 0,6 %. Значення коефіцієнтів використання земельних угідь та використання ріллі наближається до 1.0, а це означає, що землі в господарстві використовуються ефективно та раціонально. За рахунок перевищення темпів скорочення земельних угідь над темпами скорочення чисельності працівників, землезабезпеченість в 2021 році підвищилась на 12,8 %.

Аналіз складу і ефективності використання трудових ресурсів є одним із головних при оцінці діяльності підприємства. Дуже важливим завданням для підприємства є визначення оптимального рівня забезпеченості фермерського господарства робочою силою.

Таблиця 2.1

Склад та структура земельні угідь в селянському (фермерському)
господарстві «РІЙ-25»

Показник	2019		2020		2021		2021 р. в % до 2019 р.
	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа, га	927,9	100,0	927,9	100,0	920,0	100,0	99,1
в т.ч. площа сільськогосподарських угідь	919,5	99,2	929,8	99,5	915,5	99,6	99,6
із них: рілля	917,7	98,9	923,0	99,5	915,5	99,6	99,8
Коефіцієнт використання сільськогосподарських угідь	0,99	–	0,99	–	0,99	–	100,0
Коефіцієнт використання ріллі	0,99	–	1,0	–	1,0	–	101,0
Приходиться на одного робітника, зайнятого в аграрному виробництві, га – с.-г. угідь (ріллі)	54,1	–	51,3	–	61,03	–	112,8

Нестача працівників на підприємстві призводить до невчасного виконання робіт, простоїв, зниження продуктивності праці, а надлишок – до перевитрат на підприємстві, підвищення виробничих витрат і як наслідок зниження ефективності виробництва. Тому, дуже важливим для підприємства є аналіз забезпеченості працівниками та ефективність їх використання на підприємстві (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Трудові ресурси та ефективність їх використання у фермерському
господарстві

Показник	2019	2020	2021	2021 р. в % до 2019 р.
Валова продукція в постійних цінах, тис. грн.	3862,1	7483,3	8121,4	210,3
Середньорічна чисельність робітників, зайнятих в сільськогосподарському виробництві, осіб	17	18	15	88,2
Відпрацьовано одним робітником, всього люд.-год.	1890,0	1904,0	1925,0	101,9
Прямі затрати праці, тис. люд. – год. – всього	32,1	34,2	28,9	90,0
Отримано валової продукції:				
– на одного середньорічного робітника, тис. грн.	227,2	415,7	541,4	238,3
– одну люд.-год., грн.	120,3	218,8	281,0	233,6

В 2021 р. що середньорічна кількість робітників досліджуваного підприємства за останні три роки зменшилась на 11,8 %, за рахунок скороченні площі сільськогосподарських угідь. В результаті скорочення чисельності працівників в 2021 році, скоротилися прямі затрати праці (на 10,0 %). Але, незважаючи на таку динаміку, річна та погодинна продуктивність праці підвищились в 2,4 рази, що пов'язано з підвищенням в 2021 році обсягу валової продукції.

Підприємство спеціалізується на виробництві зернових культур та соняшника і реалізує їх за різними каналами збуту. Для того, щоб визначити рівень та глибину спеціалізації підприємства, розрахуємо структуру товарної продукції за 2019-2021 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка і структура грошових надходжень в фермерському господарстві

Види продукції	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021 р. в % до 2019 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Зернові та зернобобові, всього, в т. ч.	2550,9	26,8	5910,5	36,0	3360,0	17,3	131,7
– озима пшениця	2252,7	23,7	5265,3	32,1	2691,8	13,8	119,5
– кукурудза на зерно	190,5	2,0	328,4	2,0	246,3	1,3	129,4
– інші зернові культури	107,8	1,1	316,8	1,9	421,9	2,2	391,7
Соняшник	4311,6	45,3	10503,1	64,0	12678,3	65,1	294,1
Інша продукція рослинництва	2559,7	26,9	–	–	3298,2	16,9	128,9
Всього по рослинництву	9422,3	99,0	16413,6	100,0	19336,5	99,3	205,2
Інші види продукції	94,0	0,98	–	–	145,2	0,7	154,6
Всього по господарству	9516,1	100,0	16413,6	100,0	19481,7	100,0	204,7

Найбільший відсоток грошових надходжень в структурі товарної продукції фермерського господарства займає соняшник. Так, у 2021 році його частка в загальному обсязі реалізованої продукції підприємства склала 65,1 %, що на 19,8% більше, ніж у 2019 році, 16,9 % – займає інша продукція рослинництва, 13,8% - припадає на пшеницю озиму. В 2021 році майже за всіма видами продукції спостерігається підвищення виручки від реалізації. Так, у 2021 році фермерським господарством було реалізовано продукції на 19481,7 тис. грн. що в 2 рази вище показника базисного періоду. Таке зростання пов'язане підвищенням середньо реалізаційних цін на вироблену продукцію та підвищення обсягів виробництва.

Соняшник займає найбільшу частку в структурі грошових надходжень – 65,1 % і 37,2 % відповідно (рис. 2.1).

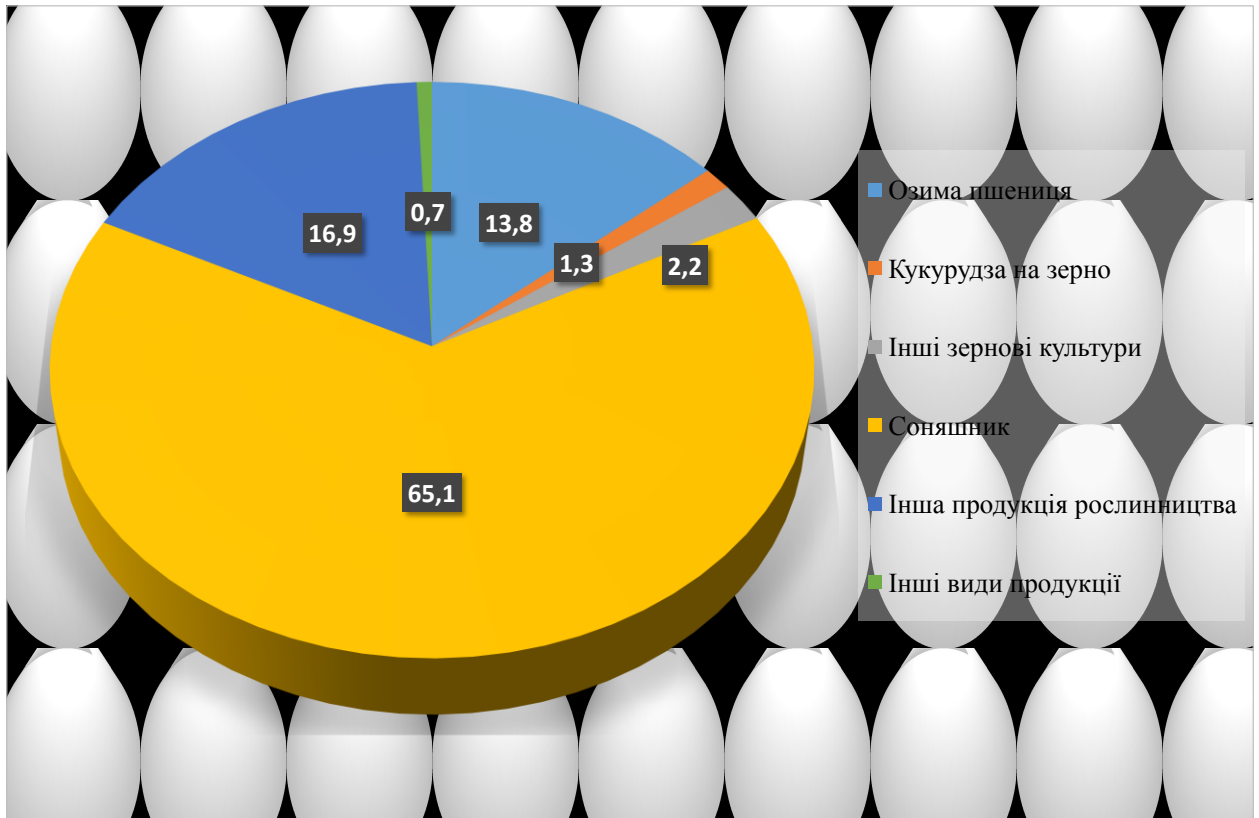


Рис. 2.1. Структура товарної продукції в фермерському господарстві, 2021 р., (%)

Для визначення рівня спеціалізації сільськогосподарського підприємства:

- 1) проводиться аналіз структури товарної продукції;
- 2) розраховується коефіцієнт спеціалізації.

$$K_{\text{спец}} = \frac{100}{\sum Y(2H - 1)}, \quad (2.1)$$

де $K_{\text{спец}}$ – коефіцієнт спеціалізації; Y – питома вага грошових надходжень окремого виду продукції в загальному обсязі грошових надходжень; H – ранг продукції.

Значення коефіцієнта спеціалізації може змінюватися від 0 до 1. Якщо даний коефіцієнт змінюється від 0 до 0,20, то це свідчить про низький рівень спеціалізації господарства; якщо від 0,21 до 0,40 – середній рівень; 0,41 – 0,60 – високий; 0,61 і більше – поглиблена спеціалізація господарства.

Для визначення коефіцієнта спеціалізації в 2021 р. складемо ряд розподілу за питомою вагою окремих видів продукції, що реалізується господарством

Підставивши в формулу 2.1 дані з табл. 2.4 отримаємо:

$$K_{sp} = \frac{100}{65,1*1+16,9*3+13,7*5+2,2*7+1,3*9+0,7*11} = 0,4$$

Розрахувавши коефіцієнт спеціалізації, ми бачимо що рівень спеціалізації підприємство – середній. Коефіцієнт спеціалізації, свідчить про середній її рівень на підприємстві.

Фермерське господарство постійно прагне до нарощення обсягів виробництва і реалізації, що забезпечує зростання грошової виручки і впливає на кінцеві результати його виробничо-збутової діяльності. Для ведення розширеного відтворення підприємство повинно бути в достатній мірі забезпечене основними та оборотними засобами та вміти їх раціонально використовувати. Наявність та ефективність використання основних засобів в фермерському господарстві розглянемо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Ефективність використання основних засобів в фермерському господарстві

Показник	2019	2020	2021	Темп зростання, %
Валова продукція в постійних цінах, тис. грн.	3862,1	7483,3	8121,4	210,3
Вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	4272,1	9458,3	9123,4	213,6
Фондозабезпеченість (на 1 га с.-г. угідь), тис. грн.	4,64	10,24	9,97	214,9
Фондоозброєність, тис. грн.	251,3	525,5	608,2	242,1
Фондовіддача, грн.	0,9	0,79	0,89	98,8
Фондоємність, грн.	1,11	1,25	1,12	100,9

Проаналізував дані показники табл. 2.5 видно, що основні засоби підприємства постійно зростають. Наявність основних виробничих засобів у 2021 році перевищує їх наявність у 2019 році на 4851,3 тис. грн. Таке зростання відбулося за рахунок придбання та взяття на баланс сільськогосподарської техніки – тракторів та сівалок. Фондозабезпеченість господарства показує, скільки основних виробничих засобів сільськогосподарського призначення припадає на 1 га сільськогосподарських угідь, в звітному році даний показник склав 9,97 тис. грн. На це вплинуло головним чином збільшення вартості основних засобів і рівень інтенсивності сільського господарства. Фондоозброєність праці в 2021 році, як видно з таблиці, склала 608,2 тис. грн. на 1 працівника, що на 142,1% вище рівня 2019 року.

Показник фондоємності в 2021 р. збільшився на 0,9%. З підвищенням фондоємності знижується ефективність виробництва по господарству. Фондовіддача в цілому по підприємству в 2021 р. по відношенню до базисного періоду несуттєво знизилась (на 1,2%). Основним чинником, що спричинив таку зміну, є перевищення темпів зростання вартості основних засобів по відношенню валової продукції.

Оцінка функціонування підприємства в результаті економічного аналізу окремих його підрозділів, напрямків багатогранної роботи не дає в повній мірі узагальнене уявлення про ефективність його діяльності в цілому, оскільки всі виробничі процеси пов'язані між собою і в різній мірі впливають на економічні результати функціонування господарства.

Підсумкові результати функціонування фермерського господарства можна отримати здійснивши аналіз його діяльності за основними економічними показниками, використовуючи систему узагальнюючих показників, що характеризують обсяги виробництва, продуктивність і оплату праці, ефективність виробничих витрат, ефективність використання основних виробничих засобів, рентабельність виробництва.

Ефективність господарювання фермерського господарства можна розглянути в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Результативні економічні показники виробничої діяльності

С(Ф)Г «РІЙ-25»

Показник	2019	2020	2021	2021 р. в % до 2019 р.
Припадає на 100 га с.-г. угідь:				
– основних засобів виробництва, тис. грн.	465,5	1024,5	996,5	214,1
– прямих затрат праці, тис. люд.-год.	3,5	3,7	3,16	90,3
Отримано валової продукції в постійних цінах в розрахунку на:				
– 100 га с.-г. угідь тис. грн.	420,8	810,6	887,1	210,8
– 1 грн. основних засобів виробництва, грн.	0,9	0,8	0,89	98,8
– одного середньорічного робітника, тис. грн.	227,2	415,7	541,4	238,3
– 1 люд. – год., грн.	120,3	218,8	281,0	233,6
Одержано на 100 га с.-г. угідь:				
– виручки від реалізації, тис. грн.	1036,9	1777,9	2128,0	205,2
– прибутку, тис. грн.	324,9	444,2	638,9	196,6
Повна собівартість, тис. грн.	6525,6	12313	13632,1	208,9
Прибуток, тис. грн.	2990,5	4101,3	5849,6	195,6
Рівень рентабельності, %	45,8	33,3	42,9	-2,9 в.п.

Аналізуючи діяльність фермерського господарства, видно, що працюючи в складних економічних умовах, які ми спостерігаємо на протязі останніх років, економічний стан підприємства залишається більш-менш стабільним. Незважаючи на удосконалення ресурсного потенціалу та грамотні дії керівництва підприємства, продуктивність праці за 2019-2021 рр. знизилась на 1,2% і склала 0,89 грн., однак за досліджуваний період спостерігалось збільшення виробленої валової продукції більше ніж в 2 рази.

Грошові надходження від реалізації продукції підвищились на 104,7 % і у 2021 році склали 19481,7 тис. грн. В свою чергу повні витрати протягом 2019-2021 рр. збільшилась на 108,9%. В цілому по підприємству у 2021 році отримано прибуток у розмірі 5849,6 тис. грн., рівень рентабельності при цьому склав 42,9% що на 2,9 в.п. більше ніж у 2019 році. Таке зниження пов'язано з підвищення собівартості реалізованої продукції. На рис. 2.2 наведено аналітичне вирівнювання рівня рентабельності в господарстві.

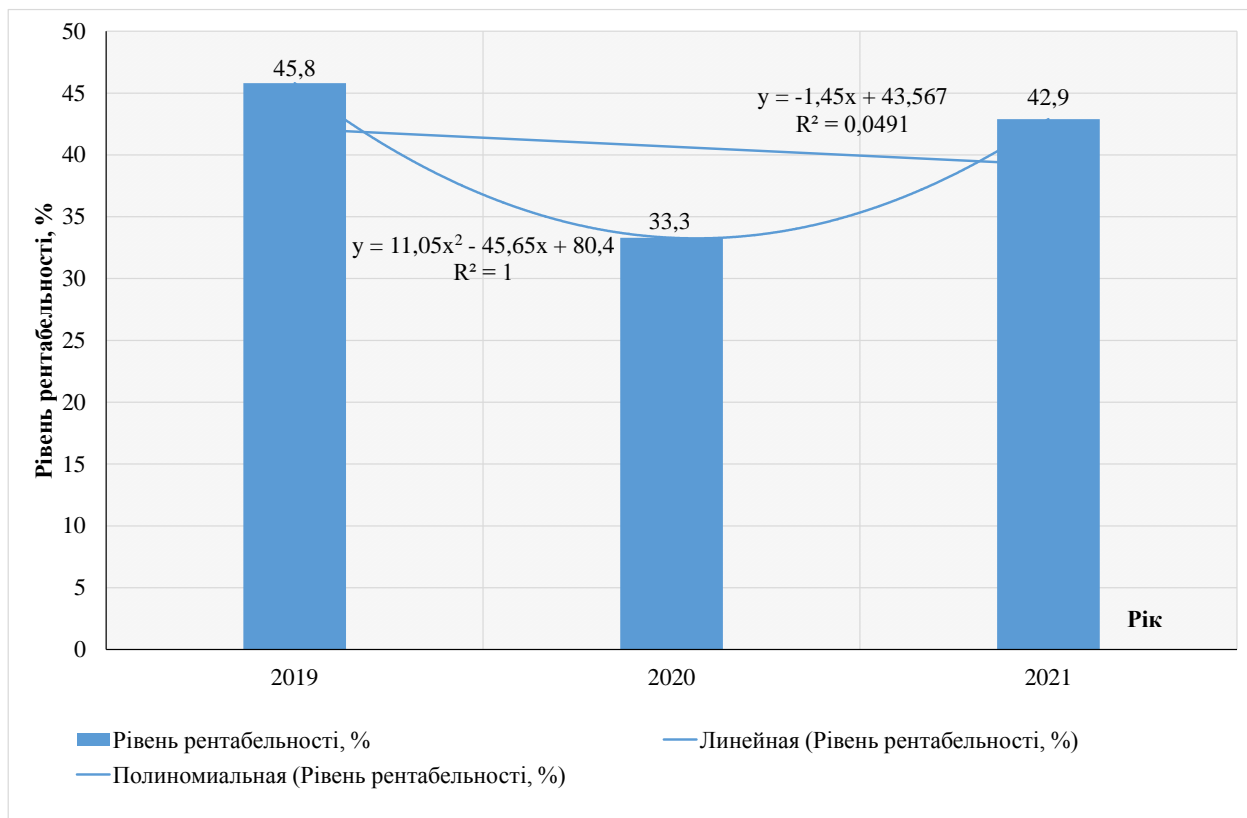


Рис. 2.2. Трендовий аналіз рівня рентабельності в фермерському господарстві, %

Отримане рівняння лінійного тренду демонструє тенденцію щорічного зниження рівня рентабельності на 1,45 в.п. Коефіцієнт детермінації $R^2 = 4,9$ %, означає, що більш точний прогноз зміни рівня рентабельності дасть нам аналітичне вирівнювання даного показника по параболічному тренду.

Використавши метод екстраполяції спрогнозуємо очікуване значення рівня рентабельності в найближчій перспективі. Так, в результаті розрахунків, визначено, що досліджуваний показник має тенденцію до

зниження, так в 2022 році він складе – 37,76 %, а в 2023 р. – 36,3 %. Одержані дані свідчать про зниження даного показника в найближчій перспективі. Але незважаючи на підвищення собівартості і несуттєве зниження рівня рентабельності підприємство отримує прибутки, фінансово стійке, є платоспроможним і ліквідним.

2.2. Аналіз конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємства

Досліджуване підприємство розташоване в Синельниківському районі Дніпропетровської області. Це є місцем розташування багатьох аграрних підприємств, більшість з яких фермерські господарства, їх кількість сягає більше 30. В регіоні також є і виробничі кооперативи та підприємства промислової переробки. Кліматичні умови є сприятливими для ведення аграрного виробництва і діяльність аграрних підприємств зосереджена на ефективному веденні галузі як рослинництва, так і тваринництва. Тому, С(Ф)Г «РІЙ-25» функціонує в умовах високої конкуренції. Конкурентний аналіз проводився на основі порівняння: С(Ф)Г Чайка – конкурент 1, С(Ф)Г «Людмила» – конкурент 2 (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Конкурентні позиції селянського (фермерського) господарства «РІЙ-25» та підприємств-конкурентів, 2021 р.

Показник	С(Ф)Г «РІЙ-25»	Конкурент 1	Конкурент 2
Обсяг валової продукції в порівняних цінах, тис. грн.	8121,4	8452,3	12479,3
Товарна продукція, тис. грн.	19481,7	18782,1	21560,4
Частка ринку в регіоні, %	1,6	1,4	1,9
Вартість основних засобів, тис. грн.	9123,4	11145,9	13480,2
Вартість оборотних засобів, тис. грн.	12458,2	13684,6	15567,2
Повна собівартість, тис. грн.	13632,1	14470,6	14745,0
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	5849,6	4311,5	6815,4
Рівень рентабельності, %	42,9	29,8	46,2

Отже за даними табл. 2.6, можна зробити висновок, що головним стратегічним конкурентом для С(Ф)Г «РІЙ-25» є конкурент 2, так як воно має кращі економічні фінансові результати виробничо-збутової діяльності.

Проведемо порівняльну оцінку досліджуваного підприємства з його конкурентами по основних складових маркетингу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Порівняльна оцінка по основних складових маркетингу С(Ф)Г «РІЙ-25» та його конкурентів

Показник	С(Ф)Г «РІЙ-25»	Конкурент 1	Конкурент 2
Товарний портфель (асортимент)	Зернові (пшениця озима, ячмінь, кукурудза на зерно), соняшник	Зернові (озима пшениця, ячмінь); соняшник, овочі	Зернові (озима пшениця, сорго ячмінь, кукурудза); соняшник, ріпак, картопля
Комплекс маркетингових комунікацій	Реклама в ЗМІ, друкова реклама, реклама в Інтернет, ярмарки, прямий маркетинг	Реклама в ЗМІ, реклама в Інтернет, ярмарки, виставки, прямий маркетинг	Реклама в ЗМІ, участь у ярмарках та виставках, паблік рилейшнз, прямий маркетинг
Рівень каналів розподілу	Прямий Однорівневий	Прямий Однорівневий	Прямий Однорівневий Дворівневий
Наявність відділу маркетингу	Не має	Не має	Є

Досліджуване підприємство має невеликий асортимент продукції в порівнянні з конкурентами, підприємство використовує в своїй діяльності достатню кількість інструментів маркетингових комунікацій, але незважаючи на це, в конкурентів деякі маркетингові показники є кращими.

Розрахуємо рівень конкурентоспроможності С(Ф)Г «РІЙ-25» методом багатокутнику конкурентоспроможності і складемо матрицю конкурентного профілю для фермерського господарства «РІЙ-25» та підприємств-конкурентів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Матриця конкурентного профілю С(Ф)Г «РІЙ-25» та його конкурентів

Чинник конкурент-тоспроможності	Експертна оцінка			Коефіцієнт вагомості	Інтегрований факторний показник		
	С(Ф)Г «РІЙ-25»	Конкурент 1	Конкурент 2		С(Ф)Г «РІЙ-25»	Конкурент 1	Конкурент 2
Товар	3	3	4	0,35	1,05	1,05	1,4
Ціна	3	3	2	0,3	0,9	0,9	0,6
Збут	4	4	5	0,2	0,8	0,8	1,0
Просування	5	5	5	0,15	0,75	0,75	1,05
Всього	15	15	16	1,0	3,85	3,25	4,05
Коефіцієнт конкурентоспроможності					0,92	0,82	1,0

Ми можемо констатувати, що 1-е та 2-ге підприємства мають аналогічний напрям діяльності та можуть бути зараховані в одну конкурентну групу. В комплексі маркетинг-міксу важливо ранжувати коефіцієнти за вагомістю впливу. Результати цього процесу показують, що 2 підприємство має більш потужний потенціал і більш значні переваги, воно і буде прийнято за базу порівняння (коефіцієнт 1,0), по відношенню до нього коефіцієнт конкурентоспроможності у конкурента 1 становить – 0,82; а у С(Ф)Г «РІЙ-25» – 0,92.

Підприємство-конкурент 2 займає сильніші конкурентні позиції ніж С(Ф)Г «РІЙ-25», і тому досліджуване підприємство має сильного конкурента і йому бажано підвищувати свої конкурентні позиції і об'єктивно використовувати свої конкурентні переваги. У С(Ф)Г «РІЙ-25» є всі можливості перехопити значу частину споживачів своїх конкурентів, будуючи сприятливі лояльні відносини зі споживачами, виготовляючи якісну продукцію та використовуючи сучасні агротехнічні технології при виробництві продукції.

С(Ф)Г «РІЙ-25» постійно посилює свої конкурентні позиції і покращує результати господарської діяльності. Обрана С(Ф)Г «РІЙ-25» стратегія включає такі напрями діяльності: виробництво якісної безпечної продукції,

покращення матеріально-технічної бази, впровадження маркетингу відносин та вчасне реагування на зміну попиту і пропозиції на ринку.

Для наочного представлення та розуміння рівня конкурентної спроможності, традиційно будуємо багатокутник (рис. 2.3), де представлено оцінка основних складових елементів комплексу маркетингу. Ми чітко бачимо, що досліджуване підприємство займає усі сектори багатокутника.

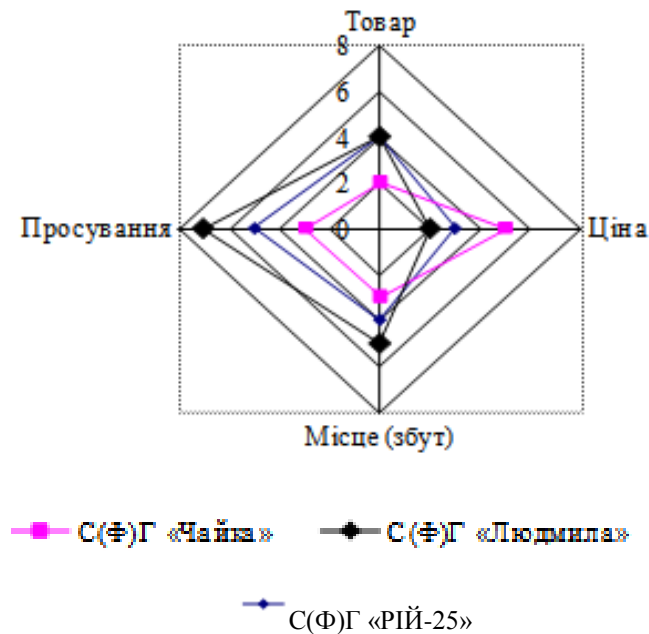


Рис. 2.3. Багатокутник конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та його конкурентів

Розрахуємо площі кожного з суб'єктів господарювання:

$$S \text{ С(Ф)Г «РІЙ-25»} = 5+12,5+7,5+3=28$$

$$S \text{ С(Ф)Г «Чайка»} = 4+5+3,5+8,5=21$$

$$S \text{ С(Ф)Г «Людмила»} = 6+10+10+6=32$$

Саме визначені площі і стали основою для визначення показників конкурентоспроможності. Приймавши С(Ф)Г «Людмила» за одиницю, визначаємо що коефіцієнт конкурентоспроможності С(Ф)Г «Чайка» – 0,625, а С(Ф)Г «РІЙ-25» – 0,875 відносно С(Ф)Г «Людмила».

Одержаний показник підтверджує наведені вище факти про те, що С(Ф)Г «РІЙ-25» має досить сильного конкурента С(Ф)Г «Людмила», яке має

кращі та міцніші конкурентні позиції. Для посилення своїх конкурентних переваг слід постійно слідкувати за діяльністю своїх конкурентів та за змінами в мікро- та макросередовищі. А також виявляти слабкі і сильні сторони, загрози і можливості і на основі таких досліджень формувати свої конкурентні стратегії та підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності.

Отже, для підвищення конкурентоспроможності фермерського господарства необхідно постійно здійснювати розробку і втілення нових ідей, концепцій, підходів і методів організації виробництва та управління. Практичне значення набуває розробка і реалізація ефективних конкурентних стратегій розвитку на основі стратегічного планування.

Розробка конкурентної стратегії завжди починається з аналізу поточної ситуації підприємства у конкретному ринковому сегменті. Етап аналізу є найтривалішим процесом маркетингової стратегії, так як вимагає досконально знання ринку і збору первинних даних. У сучасній літературі, як вітчизняній так і в іноземній традиційної методики оцінки конкурентних стратегій не існує. Умовно алгоритм оцінки та вибору конкурентної стратегії підприємства включає два основні етапи:

1) Підготовчий етап, представляє собою сукупність стратегічних заходів спрямованих на вивчення мікро- та макро- середовища підприємства і передбачає виконання наступних завдань: дослідження ринку; проведені SWOT-аналізу; вивчення конкурентної спроможності фермерського господарства та його продукції; аналіз стратегічних позицій підприємства.

2) Заключний етап, включає розробку конкурентної стратегії підприємства на основі аналізу альтернативних варіантів. При цьому вибір конкурентної стратегії базується на отриманій інформації підготовчої стадії про привабливість ринку, наявність відповідних стратегічних ресурсів тощо. Розглянемо основні елементи цього процесу на прикладі С(Ф)Г «РІЙ-25».

Господарство займається виробництвом сільськогосподарської продукції. Як вже зазначалось раніше, господарство більшою мірою спеціалізується на виробництві продукції рослинництва, основними видами

якої є вирощування зернових культур і насіння соняшника. Більша частина продукції, яка виробляється в С(Ф)Г «РІЙ-25» реалізується в межах України, зокрема в Дніпропетровській, Запорізькій, Харківській областях.

Споживачами продукції С(Ф)Г «РІЙ-25» являються підприємства елеваторної і борошно-круп'яної промисловості, комбикормові заводи. С(Ф)Г «РІЙ-25» укладає з партнерами контрактні угоди, в яких передбачаються умови продажу і відповідальність сторін за невиконання договірних зобов'язань. Головним споживачем продукції рослинництва С(Ф)Г «РІЙ-25» є елеватори, які скуповують в основному озиму пшеницю для подальшого її перепродажу та зберігання.

Досліджуване підприємство частину своєї продукції реалізує населенню на сільськогосподарських ринках або прямо на місці (працівникам господарства, іншим громадянам – для особистого споживання).

За роки існування підприємства на ринку з'явилося дуже багато позитивних відгуків, окрім цього у підприємства є постійні покупці, які відмічають високу якість продукції та доступні ціни.

Велике значення в фермерському господарстві приділяють технологічному та екологічному аспекту виробництва сільськогосподарської продукції. Аналіз технологічного середовища підприємства показує постійне вдосконалення технологій. Сільськогосподарська продукція високої якості просто не може бути вироблена без застосування сучасних новітніх технологій. Основний постачальник техніки є відкрите акціонерне товариство «Украгротех». Слід зазначити, що підприємство не завжди в змозі придбати нове технологічне обладнання за власні кошти, тому воно має потребу в додаткових джерелах довгострокового фінансування.

Зазвичай для забезпечення високої урожайності продукції рослинництва в досліджуваному підприємстві дотримуються хіміко-техногенної інтенсифікації. Постачальниками мінеральних добрив в досліджуване підприємство є ВАТ «Агрохімцентр» і ТМ «Райз», які мають

свої представництва в усіх областях України. Основними постачальниками отрутохімікатів є закрите акціонерне товариство «Украгробізнес».

Слід відмітити, що на підприємстві за 2019-2021 рр. збільшилося виробництво валової продукції більш ніж в два рази. Середньорічна вартість основних виробничих засобів зросла також в 2,0 рази. Підвищились результативні показники виробництва: прибуток від реалізації продукції зріс на 95,6 %, а рівень рентабельності становив 42,9 %

Для визначення стратегічних перспектив підприємства і подальших напрямів його діяльності, використаємо адаптовану матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ). Вона будується в такій послідовності:

- 1) на осі Х – питома вага продукції в загальному обсязі продажу, %;
- 2) на осі Y відображаються темпи зростання продажів товарів по відношенню до попереднього періоду;

Матриці БКГ розподіляється на чотири сектори - «Зірки», «Дійні корови», «Знаки питання», «Собаки»), для кожного з яких існує своя пріоритетна стратегія [42].

Вихідні дані для аналізу асортименту продукції наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Розрахункові дані для аналізу асортименту продукції
С(Ф)Г «РІЙ-25» за матрицею БКГ

Вид продукції	Базисний період 2019 р., тис. грн.	Звітний період 2021 р., тис. грн.	Частка товару в загальному обсязі збуту підприємства в 2021 р., %	Темп зростання продажів продукту, %
Соняшник	4311,6	12678,3	65,1	294,1
Озима пшениця	2252,7	2691,8	13,8	119,5
Інша продукція рослинництва	2559,7	3298,2	16,9	128,9
Інші зернові культури (ячмінь)	107,8	421,9	2,2	391,4
Кукурудза на зерно	190,5	246,3	1,3	129,3
Інші види продукції	94,0	145,2	0,7	154,5
Всього по господарству	9516,1	19481,7	100,0	204,7

На основі даних таблиці 2.9, для аналізу поведінки підприємства на ринку, постановки стратегічних завдань і плану маркетингу побудуємо конкурентну карту ринку. Графічно розподіл продукції на категорії товарів наведено на рис. 2.4.

З рис. 2.4 видно, що в сектор «Зірки» потрапив такий вид продукції як соняшник з ринковою часткою – 65,1 %.

В сектор «Знаки питання» потрапив такий вид продукції – інші зернові культури (ячмінь). Кукурудза на зерно, озима пшениця та інші види продукції потрапили до сектору «Собаки».

До сектора «Дійні корови» може потрапити в найближчій перспективі соняшник, на рис. 2.4, видно, що він одночасно знаходиться в двох секторах.

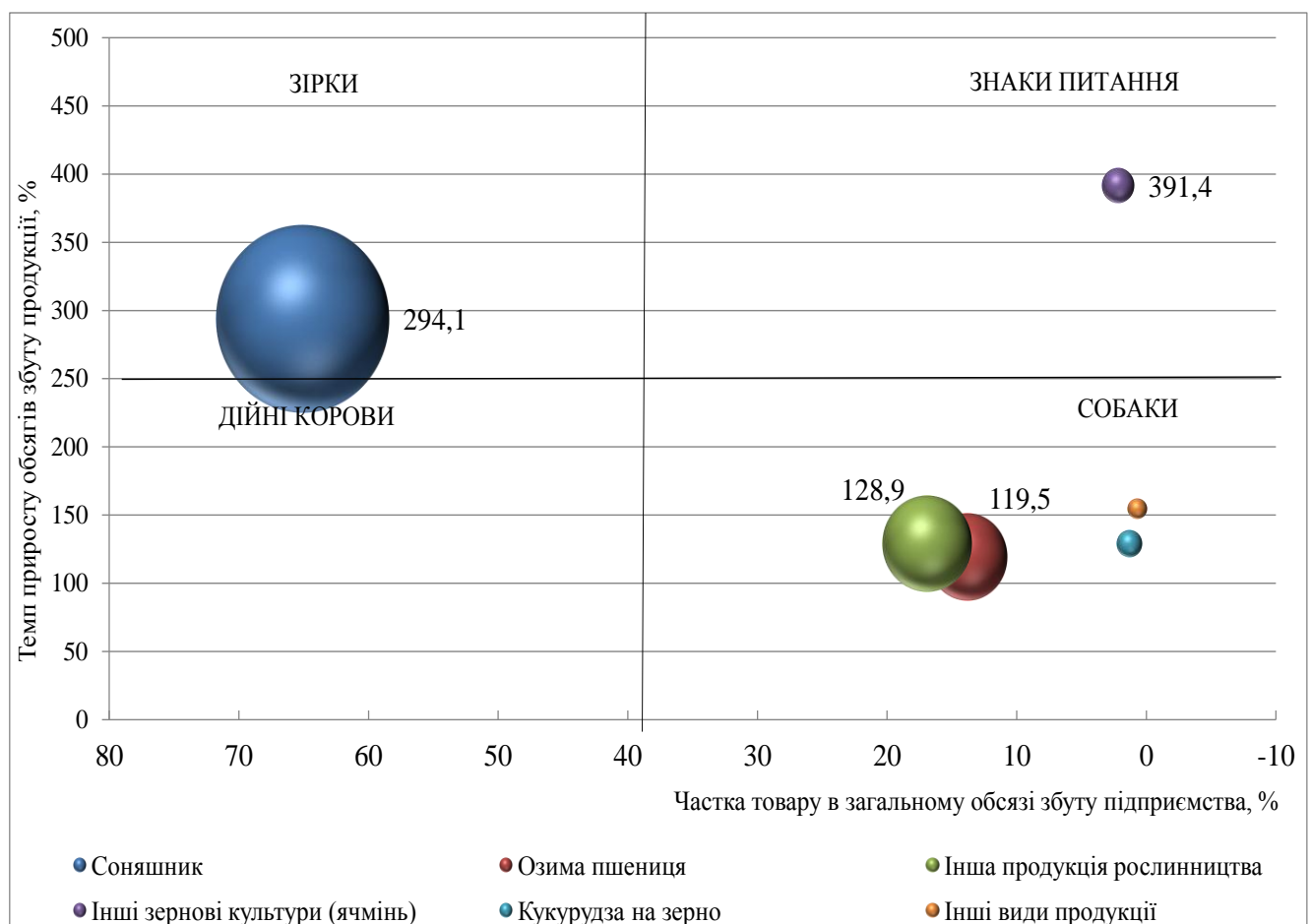


Рис. 2.4. Матриця БКГ за окремими видами продукції в С(Ф)Г «РІЙ-25»

Аналіз матриці БКГ свідчить про те, що основну увагу у визначенні перспектив розвитку С(Ф)Г «РІЙ-25» слід приділити вирощуванню соняшника, так як даний вид продукції займає найбільшу частку ринку в структурі товарної продукції і для нього характерний високий темп зростання продажів. Але також при вирощуванні соняшника в майбутньому, слід врахувати те, що його посіви дуже виснажують ґрунт. Також, слід уважно спостерігати за виробництвом тих видів продукції, що потрапили до сектору «Знаки питання», так як в майбутньому від них можна отримати високі обсяги продажу.

Вирощування ячменя характеризуються відносно високими темпами зростання та низькою часткою ринку, а також відносно невисоким прибутком. Для збільшення частки ринку необхідні великі вкладання, що можуть перетворити продукти на «Зірку». Однак слід зазначити, що продукцію, яка потрапила в цей сектор вимагає великої уваги з боку керівництва, тому що в перспективі ці види продукції можуть перейти не тільки в сектор «Зірки», а й в сектор «Собаки» (який є непривабливим через низькі прибутки), все залежить від правильно обраної товарної стратегії.

Слід відмітити, що асортимент продукції в фермерському господарстві не дуже великий, і прибутковим товаром є лише соняшник. Тому, в подальшому підприємство повинно розглянути можливість розробки та реалізації стратегії диверсифікації.

За допомогою SWOT-аналізу можна розробити стратегічні напрями подальшого розвитку підприємства, а також заходи, які дозволять підвищити його конкурентну позицію на ринку. Звичайно за методикою даного аналізу необхідно діагностувати сильні та слабкі місця базового підприємства та виявити його можливості та загрози.

Крім, того, даний аналіз дає змогу своєчасно розробляти ситуаційні плани на випадок виникнення несподіваних обставин та формувати стратегію, яка дасть можливість досягти встановлених цілей на перспективу.

SWOT – аналіз С(Ф)Г «РІЙ-25» наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Перелік стратегій SWOT- аналізу, щодо діяльності С(Ф)Г «РІЙ-25»

Внутрішнє оточення господарства		Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
		Зовнішнє оточення господарства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стабільний попит на продукцію. 2. Кваліфікований персонал. 3. Зростання обсягів виробництва. 4. Прийнятний рівень цін. 5. Наявність сучасної сільськогосподарської техніки.
Можливості (O)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення та екологізація виробництва 2. Ефективне використання власних ресурсів. 3. Розширенні каналів збуту 4. Впровадження маркетингової та логістичної діяльності. 5. Можливість одержання додаткових інвестицій від стратегічних партнерів. 	<p>Стратегія SO</p> <p>Розширення товарного портфелю підприємства та виробництво перспективних продуктів сільського господарства (виробництво екологічно чистої продукції).</p>	<p>Стратегія WO</p> <p>Реорганізація відділу збуту та впровадження служби маркетингу, оптимізація розподілу продукції за наявними каналами розподілу.</p>
Загрози (T)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока конкуренція на ринку. 3. Вплив змін валютних курсів, інфляційні процеси. 4. Нестабільна політична та економічна ситуація в країні 5. Скорочення доходів споживачів 6. Зростання цін на сировину 7. Високі податкові ставки 8. Пандемія та військовий стан в країні 	<p>Стратегія ST</p> <p>Впровадження сучасних технологій, підвищення якості продукції і забезпечення доступної ціни. Збільшення кількості споживачів у колишньому сегменті ринку.</p>	<p>Стратегія WT</p> <p>Посилення конкуренції, впровадження інновацій та оптимізація обсягів випуску продукції. Можливо, використання кооперації в просуванні сільськогосподарської продукції.</p>

Зіставляючи найбільш важливі сильні та слабкі боки, можливості і загрози, можна зробити висновок, що найбільшу виручку підприємство

отримує від реалізації соняшнику. А прийнятний рівень цін, наявність сучасної сільськогосподарської техніки та кваліфікований персонал сприяють ефективному розвитку фермерського господарства. Для розширення виробництва необхідно задіяти всі виробничі потужності підприємства.

Сформованої мережі розподілу буде недостатньо при збільшенні виробничих потужностей, у зв'язку з чим необхідно розвинути маркетингову мережу. Розширення товарного портфелю підприємства та виробництво перспективних продуктів сільського господарства (виробництво екологічно чистої продукції), також буде сприяти підвищенню ефективності виробництва та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Головною проблемою для фермерського господарства є швидке старіння обладнання та висока ціна придбання нового, для виробництва більш конкурентоспроможної продукції. Визначаючись з вибором стратегії розвитку С(Ф)Г «РІЙ-25», слід врахувати специфічність економічного становища підприємства. В останні роки воно веде прибуткове, але низькорентабельне виробництво. Тому в якості головного напрямку розвитку підприємства слід вибрати стратегічний курс на стабілізацію його економіки, а основою має стати подальший розвиток галузі рослинництва.

Висновки до другого розділу

1. Проаналізовано сучасний стан стратегічного розвитку С(Ф)Г «РІЙ-25», що розташоване в с. Аврамівка Синельниківського району Дніпропетровської області. Фермерське господарство спеціалізується на виробництві зернових і технічних культур і має середній рівень спеціалізації.

Площа земельних угідь С(Ф)Г «РІЙ-25» становить – 920 га та а середньорічна чисельність працівників – 15 осіб.

2. Найбільша питома вага грошових надходжень в структурі товарної продукції припадає на соняшник. Так, у 2021 році його питома вага в

товарообігу продукції становила 65,1 %, що на 19,8% більше, ніж у 2019 році. Майже за всіма видами продукції спостерігається зростання обсягів реалізації на протязі останніх трьох років. Так, у 2021 році було реалізовано товарної продукції на 19481,7 тис. грн. що в 2 рази більше в порівнянні з 2019 р. Спеціалізація підприємства зернова з розвиненим виробництвом технічних культур (соняшника).

3. Визначено, що за 2019-2021 рр. відбулося зростання валової продукції в розрахунку на 100 га с.- г. угідь більше ніж в 2 рази. Товарообіг продукції виріс на 104,7 % і у 2021 році склала 19481,7 тис. грн. Також спостерігається підвищення собівартості в 2021 р. в порівнянні з 2019 на 108,9%. В цілому в С(Ф)Г «РІЙ-25» за 2021 рік отримано прибуток у розмірі 5849,6 тис. грн., рівень рентабельності при цьому склав 42,9% що на 2,9 в. п. більше ніж у 2019 році. Таке зниження пов'язано з підвищення собівартості реалізованої продукції.

4. Досліджуване підприємство розташоване в Синельниківському районі Дніпропетровської області. Це є місцем розташування багатьох аграрних підприємств, більшість з яких фермерські господарства, їх кількість сягає більше 30. В регіоні також є і виробничі кооперативи та підприємства промислової переробки. Кліматичні умови є сприятливими для ведення аграрного виробництва і діяльність аграрних підприємств зосереджена на ефективному веденні галузі як рослинництва, так і тваринництва. Тому, С(Ф)Г «РІЙ-25» функціонує в умовах високої конкуренції.

5. С(Ф)Г «Чайка» та С(Ф)Г «Людмила» мають аналогічний напрям діяльності та можуть бути зараховані в одну групу. В комплексі маркетинг-міксу важливо ранжувати коефіцієнти за вагомістю впливу Результати цього процесу показують, що 2 підприємство має більш потужний потенціал і більш значні переваги, воно і буде прийнято за базу порівняння (коефіцієнт 1), по відношенню до нього у конкурента 1 – 0,82; а у С(Ф)Г «РІЙ-25» – 0,92.

6. Аналізуючи матрицю БКГ товарного портфелю підприємства ми прийшли до висновку, що основну увагу у визначенні перспектив розвитку

С(Ф)Г «РІЙ-25» слід приділити вирощуванню соняшника, так як даний вид продукції займає найбільшу частку ринку в структурі товарної продукції і для нього характерний високий темп зростання продажів. Слід уважно спостерігати за виробництвом тих видів продукції, що потрапили до сектору «Знаки питання», так як в майбутньому від них можна отримати високі обсяги продажу. Також слід звернути увагу на те, що асортимент продукції в фермерському господарстві не дуже великий, і пригорненим товаром є лише соняшник. Тому, в подальшому підприємство повинно розглянути можливість розробки та реалізації стратегії диверсифікації.

7. За результатами оцінки чинників середовища організації, можна зробити висновок, що товарообіг, прийнятний рівень цін, наявність сучасної сільськогосподарської техніки та фахові компетенції працівників сприяють ефективному розвитку аграрного підприємства. Для розширення виробництва необхідно задіяти всі його виробничі потужності. Асортиментна диференціація та виробництво перспективних продуктів сільського господарства (виробництво екологічно чистої продукції), також буде сприяти підвищенню ефективності виробництва та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування системи управління конкурентним середовищем підприємства

Особливості агропромислового комплексу, як провідного сектора економіки, формують специфічні вимоги до маркетингу на підприємствах. Серед таких особливостей можна відзначити: низьку еластичність попиту на продовольчі товари масового попиту, абстрагування багатьох видів аграрної продукції від торгових марок, розбіжність між тривалістю життєвого циклу готової продукції та сировини для його виробництва, територіальну віддаленість від об'єктів ринкової інфраструктури, низький рівень концентрації виробництва та капіталу, низький ступінь контакту виробника з кінцевим споживачем. Тому, в ефективному функціонуванні аграрних підприємств дедалі більшої ваги набуває маркетинг, як основа ефективного управління в досягнення підприємством конкурентних переваг [15].

За допомогою маркетингової системи управління повинен розроблятися асортимент продукції, реалізуватися цінова політика, вдало обиратися канали збуту на основі задоволення попиту споживачів та інтересів виробників. Тим часом, процеси використання маркетингу в діяльності підприємств тільки розгортаються. Повільно стабілізуються процеси виробництва та реалізації продукції, невисокою залишається якість продукції, а це є основною перешкодою низької конкурентоспроможності вітчизняних продовольчих товарів порівняно з продукцією іноземного виробника. Тому, проблема маркетингового стратегічного управління на підприємствах АПК є на сьогодні досить актуальною [28].

У сучасних умовах сільські товаровиробники змушені шукати

ефективні форми управління маркетингом та позиціонування агробізнесу. Адже, багато хто з них знаходиться на різних стадіях розвитку маркетингу, яким відповідають товарна, збутова та маркетингова орієнтація.

Першим кроком до маркетингового позиціонування аграрного бізнесу має стати розробка системи індикаторів, що характеризують відповідність виробничих програм вимог ринку, критеріями такої системи можуть стати:

- зростання рентабельності збуту продукції;
- відповідність обсягів збуту ємності ринку;
- збільшення частки ринку;
- гармонізація грошових потоків;
- виробництво якісної безпечної продукції [32].

Наступний етап маркетингового позиціонування передбачає створення системи, що підтримуватиме відповідність використовуваних технологій якісної продукції, що планується до розробки та виробництва. У цьому контексті до завдань стратегічного планування включається оцінка виробничого потенціалу аграрного бізнесу з позиції забезпечення освоєння технологічних процесів, необхідних ринку обсягів продукції.

На третьому етапі ринкового позиціонування здійснюється вибір маркетингової стратегії бізнесу, що ґрунтується на обліку комплексу даних про мікро- та макро-середовища, збір та оцінка яких забезпечує реалізацію перших двох етапів.

Відсутність маркетингової стратегії, слабка адаптація процесу виробництва та реалізації продукції до сучасних вимог аграрного ринку призводить до погіршення економічних показників діяльності сільських товаровиробників. Кожна стадія позиціонування має відмінні характеристики і відбиває етапи маркетингової діяльності [46].

Логіка представленого механізму маркетингового позиціонування передбачає розробку плану маркетингу як фактора економічної ефективності виробництва та основи стратегічного бізнес-планування. Позиціонування аграрного бізнесу в конкурентному середовищі має передбачати планування

виробництва, забезпеченого ефективними каналами збуту та рівнем цін, що відповідає вимогам розширеного відтворення.

У зв'язку з цим доцільно використовувати таку систему критеріїв, що забезпечують ефективність стратегії маркетингу аграрного бізнесу [44].

1. Планування товарного асортименту з метою досягнення максимального завантаження наявного виробничого потенціалу та вимагає мінімуму додаткових інвестицій.

2. Забезпечення ефективних цін реалізації та гарантованого збуту продукції через попередньо обґрунтовані та підготовлені канали.

3. Адаптація технологій до умов максимального задоволення потреб ринку в товарах певної кількості та якості з урахуванням мінімізації питомих і сукупних виробничо - комерційних витрат.

На сільськогосподарських підприємствах можна виділити кілька моделей організації управління маркетингом: без організаційного виділення функцій маркетингової діяльності, з децентралізованою, комбінованою та централізованою системою управління (табл. 3.1). Ці моделі відображають етапність розвитку маркетингової служби в господарствах [66].

У першому варіанті керівники та фахівці сільськогосподарських підприємств крім своїх основних обов'язків виконують роботи та функції з маркетингової діяльності. У штатному розкладі не передбачені посади щодо постачання та збуту. При цьому перед керівниками та спеціалістами постає завдання з вивчення та освоєння ринків. Така організація виконання функцій маркетингової діяльності веде до підвищення прибутку з причин раціонального вибору ринків [35].

Таблиця 3.1

Характеристика моделей організації управління постачанням та збутом
на сільськогосподарських підприємствах

Моделі організації маркетингової служби	Форма управління	Спеціалізація	Посадовий склад служби маркетингу	Чисельність спеціалістів служби, чол.
Без організаційного відокремлення	Виробничо-збутова орієнтація	Відсутнє	-	-
Децентралізована	Управління збутом і постачанням відсутнє	По товарним групам	Спеціалісти – маркетологи з тваринництва і рослинництва, спеціалісти з постачання	до 2-3
Комбінована	Управління збутом централізовано, а управління постачанням децентралізовано	По товарним групам і товарним ринкам	Спеціалісти – маркетологи з тваринництва і рослинництва, спеціалісти з постачання	2-3
Централізована	Управління збутом та постачанням централізовано, з маркетинговою організацією	Товарно-функціональна	Спеціалісти – маркетологи з тваринництва і рослинництва, спеціалісти з постачання, бухгалтер, економіст	4-5

За умов застосування децентралізованої організації виконання функцій маркетингу: для діяльності в штатному розкладі вводяться посади за функціями постачальницько-збутової діяльності. Відсутність конструктивного взаємодії між працівниками підприємства, що виконують ці функції, знижує ефективність всієї системи управління.

За умов впровадження комбінованої організації частина робіт з функцій маркетингової діяльності виконується централізовано (збут), а інша частина (забезпечення) - децентралізовано. І тут на підприємстві створюється відділ, що займається реалізацією товарної продукції, а придбання необхідних товарів та послуг децентралізовано з допомогою сил виробничих

підрозділів [29].

Централізована організація виконання функцій маркетингової діяльності передбачає створення маркетингової служби, що виконує функцію маркетингової діяльності. При цьому спеціалізація та розміри аграрних підприємств є основними факторами, що визначають організаційну структуру та склад служби маркетингу, а також можливість її інтеграції в систему управління. Для досліджуваного селянського (фермерського) господарства «РІЙ-25», перспективним є виділення безорганізаційного відокремлення служби маркетингу (рис. 3.1).

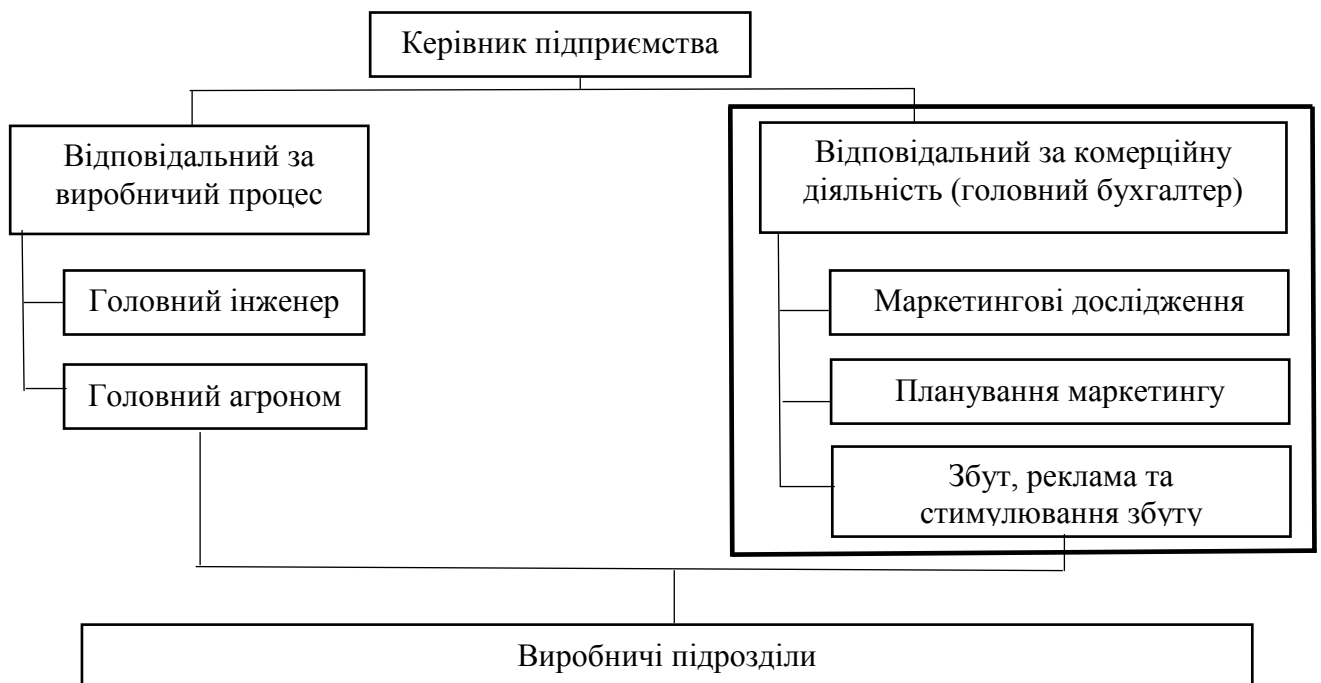


Рис. 3.1. Загальна структура управління С(Ф)Г «РІЙ-25» зі схемою організації маркетингової діяльності

Маркетингова діяльність підприємства вважається ефективною, тоді коли відбувається зниження витрат на постачання та збут, здійснюється забезпечення виробництва необхідними матеріально-технічними ресурсами у встановлені терміни та за мінімально можливими цінами, збільшуються обсяги збуту, що в результаті сприяє успішній діяльності підприємства загалом.

Для зміцнення конкурентних позицій на аграрному ринку, маркетингова служба спільно з іншими підрозділами підприємства має розробити маркетинговий стратегічний план дій. У ній мають бути передбачені такі основні заходи, що включають: розширення існуючих та освоєння нових ринків збуту продукції; переорієнтацію виробництва на екологічно чисту та не генно-модифіковану продукцію; застосування нових форм торгівлі та залучення покупців; заходи щодо вдосконалення системи оплати праці персоналу основного виробництва; застосування комісійних виплат працівникам маркетингової служби з додаткового товарообігу та інше. Таким чином, служба маркетингу є визначальною і тісно взаємодіє з усіма підрозділами підприємства.

У змістовному плані можна виділити, виробничо-управлінський маркетинг, що формує «спосіб мислення» у виробників продукції: підприємство і його працівники націлюються вже в процесі виробництва на ринок і на запити споживачів. По-друге, маркетинг, що представляє систему відносин на ринку, у сфері обміну, де складається «образ дій», підприємливість над ринком.

Схематично відносини маркетингу можна представити в вигляді моделі (рис. 3.2).

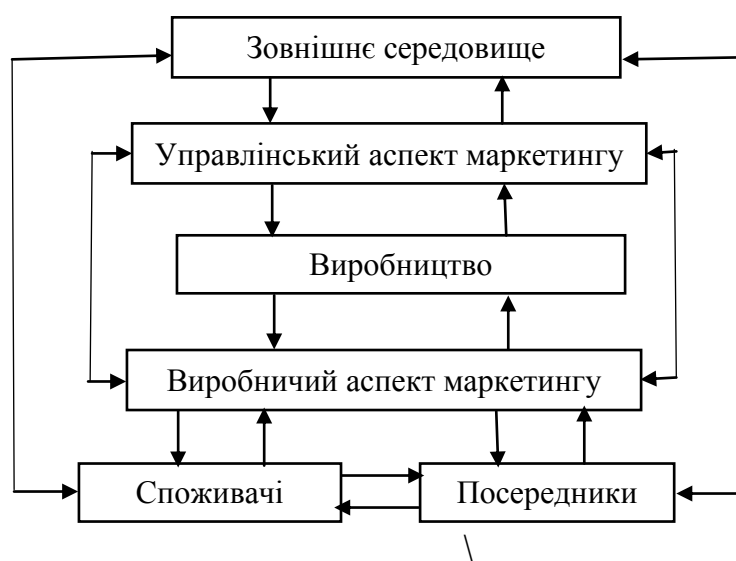


Рис. 3.2. Модель відносин маркетингу [19]

Організація маркетингової діяльності в С(Ф)Г «РІЙ-25» покликана вирішувати наступні завдання: планування обсягів виробництва; максимальне задоволення потреб населення у життєво важливих продуктах харчування (за кількістю, якістю та споживчими властивостями) та підприємств у сировині для виробництва продуктів споживання; вихід на внутрішній та зовнішній ринки.

У зв'язку з цим розробка маркетингового стратегічного плану повинна охоплювати всі рівні управління підприємством, забезпечити взаємозв'язок галузей виробництва господарства.

Неодмінна умова успішного стратегічного управління у С(Ф)Г «РІЙ-25» – створення єдиного інформаційного простору з урахуванням комп'ютерних мереж, що забезпечить обмін оперативною інформацією.

Таким чином, формування ринкових відносин істотно розширило завдання аграрних товаровиробників, які повинні самостійно обирати найбільш ефективні канали і форми збуту продукції, шляхи організації її просування до споживачів, будувати свою виробничо-комерційну діяльність. Тому, запропонована нами структурно-функціональна модель маркетингу в С(Ф)Г «РІЙ-25» спрямована на вирішення саме цих завдань.

3.2. Управління стратегією забезпечення конкурентоспроможності С(Ф)Г «РІЙ-25»

Управління в галузі конкуренції полягає в тому, щоб вона могла виконати свої основні функції [70], а саме:

– функція регулювання. У разі конкурентної боротьби підприємець має пропонувати продукцію, у якій зацікавлений споживач і, у своїй, чинники виробництва під впливом ціни переважно спрямовувати у галузі, де них виникає найбільша потреба і досягається вищий рівень ефективності;

– функція мотивації. Основний принцип цієї функції - винагорода за результатами. Підприємства, які пропонують кращу за якістю продукцію або

виробляють її з меншими виробничими витратами, отримують винагороду у вигляді додаткового прибутку та стимулюють науково-технічний прогрес; підприємства, які не реагують на кон'юнктуру ринку та ігнорують правила ринкової конкуренції, караються у вигляді збитків або витісняються з ринку;

– функція розподілу. Конкуренція не тільки включає стимули до більш високої ефективності комерційної діяльності, але і дозволяє розподіляти доходи між господарюючими суб'єктами відповідно до часткою ринку, що ними займається;

– функція контролю. Конкуренція обмежує та контролює економічні можливості кожного суб'єкта ринку. Наприклад, монопольне становище підприємства дає можливість йому диктувати ціну, але в той же час конкуренція надає покупцеві можливість вибору кількох продавців.

Крім зазначених функцій конкуренції можна назвати і такі, якими вона впливає на ринкові економічні процеси:

- інноваційну;
- селективну;
- адаптивну;
- спеціалізації процесів та прибутку.

Масштаби інтенсивності конкуренції визначаються тим, наскільки переваги у прибутку втрачаються внаслідок успішної інноваційної політики конкурентами. Насамперед це залежить від того, наскільки швидко конкуренти реагують на високі темпи розвитку підприємства-лідера і наскільки динамічний попит.

Щоб домогтися рентабельності інвестицій, що перевищує витрати на капітал, підприємство АПК має створити конкурентну перевагу на відносно тривалий період і зуміти ним скористатися. Щоб зрозуміти, чи здатний підприємець підтримувати достатній рівень рентабельності, необхідно виявити його потенційні конкурентні переваги з урахуванням характеру галузі та спеціалізації, його власні активи і можливості.

Управління конкурентними перевагами, які забезпечують позитивне

сальдо між рентабельністю інвестицій та середньо зваженими витратами на капітал, можна розділити на три категорії:

1. Створення вищої споживчої вартості за рахунок регулювання поєднання ціни та якості товару, які не в змозі відтворити конкуренти. При цьому властивості продукту можуть містити як фізичний характер (наприклад, високу якість), так і нематеріальний (наприклад, торгова марка, міцні зв'язки між покупцем та продавцем).

2. Забезпечення швидшого зниження витрат у порівнянні з конкурентами.

3. Забезпечення більш ефективного, порівняно з конкурентами, використання капіталу, яке дозволить як підвищити продуктивність праці, так і знизити витрати.

В управлінні формуванням конкурентного середовища та конкурентною спроможністю аграрного виробництва в сучасних умовах істотно зростає роль аналізу та оцінки конкурентних переваг суб'єктів господарської діяльності. При цьому аналіз та оцінка конкурентної спроможності та конкурентних переваг набувають комплексного характеру. Це пов'язано з тим, що конкурентна спроможність є наслідком наявності в конкуруючого суб'єкта конкурентних переваг [22].

Діяльність суб'єктів господарювання в кожному конкретному випадку характеризується рядом груп внутрішніх та зовнішніх факторів. Тому, з метою аналізу та оцінки конкурентних переваг та конкурентної спроможності С(Ф)Г «РІЙ-25» за видами рослинницької продукції – використовуємо вихідні дані факторних показників, представлених у таблиці 3.2.

В основі підсумкового показника конкурентної спроможності покладено порівняння нецінових питомих виробничих показників. За такого підходу базою порівняння виявлення конкурентної спроможності сільськогосподарської продукції є несуб'єктивні припущення експертів, а що склалися за умов реальної ринкової конкуренції. У межах показників (табл.

3.1) виділено екстремальні значення, які приймаємо за 1. У нашому випадку екстремальне значення визначається за максимальним рівнем.

Таблиця 3.2

Виробництво продукції рослинництва в СФГ «РІЙ-25»

Сільськогосподарська культура	Дохід від реалізації, тис. грн
Пшениця озима	2691,8
Ячмінь ярий	262,8
Кукурудза	246,3
Соняшник	12678,3
Ріпак	258,3
Просо	42,9
Горох	38,2

Порівнюючи показники виробництва продукції досліджуваного господарства, визначаємо рівень конкурентоспроможності кожного виду сільськогосподарської продукції (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика конкурентних переваг і рівня конкурентоспроможності СФГ «РІЙ-25»

Сільськогосподарська культура	Дохід від реалізації, тис. грн	Інтегральний показник конкурентоспроможності	Рейтинг
Пшениця озима	2691,8	0,67	2
Ячмінь ярий	262,8	0,48	3
Кукурудза	246,3	0,24	5
Соняшник	12678,3	1	1
Ріпак	258,3	0,36	4
Просо	42,9	0,12	6
Горох	38,2	0,05	7

Маючи інформацію про наявність конкурентних переваг за окремими показниками та рівня конкурентоспроможності в цілому, ми можемо об'єктивно представити потенційні та реалізовані можливості С(Ф)Г «РІЙ-25» та, відповідно, приймати правильні управлінські рішення щодо утримання сильних позицій у рейтингу конкурентоспроможності. Це сприятиме підвищенню загального рівня конкурентоспроможності господарства.

Представлена методологія оцінки конкурентних переваг та

конкурентоспроможності С(Ф)Г «РІЙ-25» виконана за спрощеною схемою. Однак, це не применшує її об'єктивність і гідність, головне з яких доступність інформації та простота розрахунків.

Для оцінки конкурентних переваг та конкурентоспроможності С(Ф)Г «РІЙ-25» та з метою обґрунтування управлінських рішень можна використовувати методику побудови рейтингу за рівнем ефективності сільськогосподарського виробництва через систему показників оцінки виробничо-економічної, фінансової та соціальної ефективності сільськогосподарського виробництва (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Показники ефективності сільськогосподарського підприємства

Категорія оцінки	Система показників	Обґрунтування обрання показників
Виробничо-економічна ефективність	Валова продукція сільськогосподарського підприємства в розрахунку на одного зайнятого в господарстві	Рівень виробництва, тобто використання земельних ресурсів і основних фондів,
	Рівень рентабельності сільськогосподарського підприємства	Результуючий індикатор ринкової ефективності галузі
Фінансова ефективність	Питома вага прибутку сільськогосподарського підприємства	
	Показник фінансової стійкості (як інтегральний показник коефіцієнтів ліквідності, забезпеченості власними коштами і автономії)	
Соціальна ефективність	Відношення середньомісячної оплати праці на сільськогосподарському підприємстві до середньомісячної оплати праці в економіці регіону	Соціальна ефективність сільського господарства реалізується завдяки доходу працівників сільськогосподарських підприємств

Однак, ринок зміщує підприємницькі акценти з проблем суто виробничо-технічного характеру, що відображаються в показниках ефективності сільськогосподарського виробництва, на проблеми збуту, а

виробництво в цих умовах має підлаштовуватися під платоспроможний попит. Для виживання у ринкових умовах вітчизняних товаровиробників має превалювати прагнення виробляти те, що продається, а чи не продавати те, що вони виробляють.

Хоча збут і є завершальною стадією господарської діяльності товаровиробника, процес планування та управління збутом у ринкових умовах передують виробничій стадії. Вони полягають у вивченні ринкової кон'юнктури, можливостей організації виробництва перспективної продукції, що користується попитом та своїх конкурентних переваг. Невміння управляти збутом продукції в сучасних умовах господарювання веде до негативних явищ: переповнені склади готової продукції, неплатежі, відсутність оборотних коштів у закупівлю сировини, зупинка виробництва.

Реструктурування підприємств, управління та контроль збутової діяльності сільськогосподарських підприємств в даний час знаходиться на стадії становлення, тому, в першу чергу, необхідне послідовне рішення наступних основних завдань [16]:

- на основі аналізу адекватності раніше встановлених цілей і завдань підприємств, внутрішніх і зовнішніх умов його функціонування, у тому числі його можливостей (потенціалів), розробка внутрішніх стандартів збутової діяльності та документальне їх закріплення в Положенні про збутову політику;

- аналіз адекватності (з подальшим доопрацюванням) існуючої організаційної структури, що займається питаннями реалізації продукції, сучасним умовам господарювання. Коригування організаційної структури, тобто приведення її у відповідність до принципів ефективності середовища внутрішнього контролю («поділ обов'язків, підконтрольність кожного суб'єкта внутрішнього контролю», «одинична відповідальність», тощо) для зниження ризику помилок та зловживань керівників та персоналу, відповідальних за збут;

- розробка комплексу організаційно-нормативних документів (зокрема

положень про відділи та посадові інструкції), що регламентують збутову діяльність підприємства у ринкових умовах;

- розробка формальних процедур управління та контролю збуту готової продукції.

Нині головну роль забезпечення конкурентоспроможності аграрної продукції грає вміло побудована збутова політика. Збутова політика формується на основі цілей і завдань збуту, вона також повинна бути адекватна бізнес-концепції господарюючого суб'єкта (що являє собою підприємство, чим воно сильніше за конкурентів, яке бажане місце на ринку тощо), а також прийнятому курсу дій (орієнтирам).

Порядок формування збутової політики схематично представлено рисунку 3.3.



Рис. 3.3. Схема формування збутової політики С(Ф)Г «РІЙ-25»

Збутова політика має розроблятися на кожен планований рік, будь-які зміни (доповнення) мають оформлятися відповідним наказом. Необхідно відзначити, що в умовах ринкової конкуренції інформація, що міститься в Положенні про збутову політику, представляє певний інтерес для конкурентів господарства і має бути віднесена наказом керівника до відомостей, що становлять комерційну таємницю.

Детально опрацьована і документально закріплена збутова політика перетворюється на інструмент управління, попереднього, поточного і подальшого контролю збутової діяльності С(Ф)Г «РІЙ-25», а в ширшому сенсі над діяльністю і становищем підприємства, його конкурентоспроможності.

Ринкова економіка диктує необхідність радикальної зміни у господарській діяльності С(Ф)Г «РІЙ-25». Динамічна зміна технології виробництва аграрної продукції, посилення конкуренції на агропродовольчому ринку змушує по-новому відноситися до розробки та реалізації конкурентної стратегії.

Зростання конкуренції, прагнення максимізації прибутку, впровадження та використання систем стратегічного планування на рівні підприємства сприяє формуванню та розвитку стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Процес її розробки та реалізації в С(Ф)Г «РІЙ-25» складається з наступних основних етапів []:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- вибір стратегічної конкурентної мети та постановка завдань;
- аналіз стратегічних альтернатив обраної стратегії;
- реалізація стратегічних завдань.

Кожен етап має самостійне значення і вимагає використання специфічних (з погляду формування та здійснення) процедур та методик.

Будь-яка виробнича система функціонує у диференційованому середовищі. Оцінка навколишнього середовища - процес моніторингу організаційного оточення, що ідентифікується з реальними і майбутніми

загрозами, і навіть сприятливими можливостями, які можуть сприяти здатності підприємства до досягнення поставленої мети.

Розробка та реалізація стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства передбачає обов'язковість кон'юнктурного аналізу ринку, діагностику його конкурентного середовища. Для її здійснення необхідно:

- виявити весь перелік суб'єктів господарювання, що діють на ринку;
- визначити його ємність, ступінь насиченості, розрахувати ринкові частки товаровиробників;
- оцінити економічну концепцію даного ринку;
- визначити ступінь його відкритості для участі у міжрегіональній та міжнародній торгівлі;
- побудувати конкурентні карти ринку з урахуванням результатів оцінки інтенсивності конкуренції.

За результатами аналізу внутрішнього середовища підприємства виявляють власні сильні (слабкі) сторони, оцінюють їх важливість, встановлюють, які з них придатні для використання в якості основних конкурентних переваг.

Формування та розвиток стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства передбачає виділення окремих стратегічних зон господарювання, тобто проведення стратегічної сегментації. При обґрунтуванні стратегії в цілому доцільно, на наш погляд, виділити існуючі стратегічні зони господарювання за структурою виробництва і реалізації продукції (спеціалізація), оскільки саме вони в більшості випадків є об'єктом розробки і здійснення стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Кількість виділених стратегічних зон господарювання залежить від багатьох факторів, у тому числі від поставлених цілей дослідження, ступеня деталізації аналізу. Щоб забезпечити раціональність стратегічного рішення, слід сформулювати порівняно невелику сукупність стратегічних зон господарювання (не більше десяти), об'єднуючи близькі за параметрами, або

шляхом їх елімінування.

Методологія завдання аналогічна тій, що використовується під час оцінки зовнішнього середовища підприємства. Оцінка внутрішнього середовища являє собою, по суті, дослідження наявних у С(Ф)Г «РІЙ-25» ресурсів та ефективності їх використання. Це дає змогу вибрати оптимальний варіант конкурентного розвитку. Таким чином, одна з умов проведення цього аналізу - порівняння ресурсів підприємства та ефективність їх використання з показниками інших господарюючих суб'єктів. Цей аналіз, по суті, є виявленням конкурентоспроможності підприємства.

Заключний етап аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності С(Ф)Г «РІЙ-25» має полягати у визначенні стратегічного конкурентного потенціалу за кожною стратегічною зоною господарювання і за підприємством загалом.

Під стратегічно конкурентним потенціалом слід, на наш погляд, розуміти сукупність наявних ресурсів, можливостей для розроблення та реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Він є складовою частиною економічного потенціалу С(Ф)Г «РІЙ-25». Необхідно зазначити, що в стратегічно конкурентний потенціал формують тільки ті ресурси, які можуть бути змінені в результаті прийняття тих чи інших стратегічних рішень. Визначення стратегічно конкурентного потенціалу С(Ф)Г «РІЙ-25» являє собою процес, що складається з низки послідовних дій (рис. 3.4).

Процедура стратегічного аналізу поточного стану стратегічних зон господарювання і перспектив їхнього розвитку досить громіздка. Однак, її можна звести до системи послідовних логічних операцій: визначення поточного і перспективного розвитку ресурсного потенціалу підприємства, оцінки фактичного стану і перспектив ефективності фінансових результатів діяльності в конкретній стратегічній зоні господарювання, аналіз і прогнозування фінансових результатів. Важливою операцією в цьому процесі можна вважати аналіз і прогнозування зміни чинників зовнішнього

середовища, що впливають на функціонування стратегічних зон господарювання.

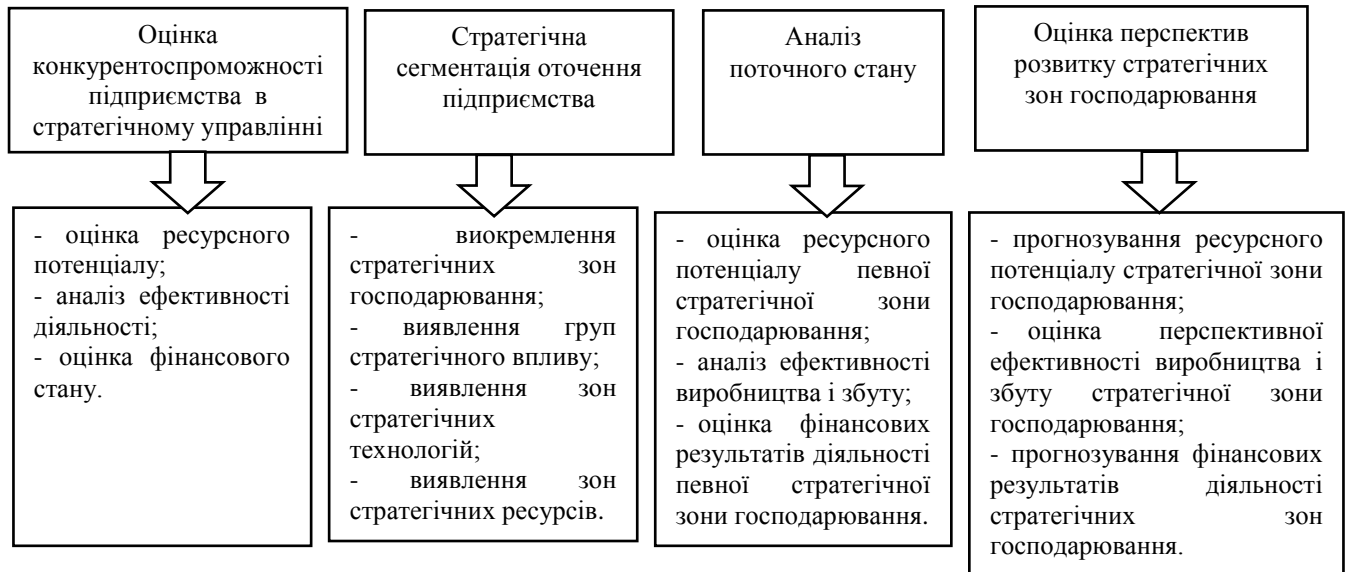


Рис. 3.4. Алгоритм оцінки стратегічного конкурентного потенціалу С(Ф)Г «РІЙ-25»

Сільськогосподарське виробництво цілком залежне від природно-кліматичних умов, отже, одна з головних відмінних рис стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами – обов’язкове узгодження перспектив розвитку стратегічних зон господарювання з рекомендаціями вчених-аграрників.

Оцінка стратегічного конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства слугує базою для стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яка найповніше відповідає ситуації, що склалася на агропродовольчому ринку.

Управління стратегією забезпечення конкурентоспроможності підприємства змушує шукати більш тонкі інструменти економічного прогнозування. Слід йти не згори (від фінансових показників підприємства), а знизу - від техніко-економічних показників майбутніх товарів на конкретному ринку до фінансових показників підприємства.

Таким чином, сформована стратегія забезпечення

конкурентоспроможності С(Ф)Г «РІЙ-25», що базується на врахуванні стратегічних зон господарювання та стратегічного потенціалу дозволить вчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, тим самим забезпечуючи ефективність діяльності господарства.

3.3. Диверсифікація як стратегічний напрям зміцнення конкурентних позицій С(Ф)Г «РІЙ-25»

Слово диверсифікація (*diversificatio*) походить від латинського *diversus* – різний і *facio* – роблю, *facere* – робити, буквальний переклад означає: різноманітність роботи. З економічної точки зору можна трактувати як різноманітну (різноманітну) діяльність або зміна видів діяльності.

Відповідно до цього визначення вітчизняні та зарубіжні автори дають цьому явищу наступні тлумачення: «диверсифікація означає розширення асортименту, видозміну продукції, освоєння нових виробництв» [45].

Ф. Котлер у своїй роботі визначає «стратегію диверсифікації сільського господарства як можливість розробки і випуску нової продукції для нових ринків» [30].

А. Томпсон і А. Стрікленд характеризують диверсифікацію «як процес проникнення сільськогосподарської галузі в інші галузі виробництва» [59]. При цьому вони відзначають, «що стратегія диверсифікації використовується для зниження ризику залежно від однієї галузі, а також як механізм отримання додаткового прибутку, бо основні галузі країни вже перестали приносити прибуток на достатньому рівні» [59].

На нашу думку, диверсифікація в сільському господарстві на сучасному етапі - це обумовлене економічними примусом ринкового середовища явище, що протікає у формі переорієнтації незначних інвестиційних ресурсів з основної діяльності в інші сфери – в переробку, розширення невиробничих послуг та ін., це реакція сільських товаровиробників на кон'юнктуру ринку, яка свідчить про їх адаптації,

формування здорової конкуренції на ринку продовольства та послуг. Даний стан підштовхує до прискорення інтеграції аграрного виробництва з переробною промисловістю, щоб дати можливість повного завантаження існуючих переробних модулів вітчизняною сировиною, забезпечуючи тим самим продовольчу безпеку країни.

В АПК є великі можливості для диверсифікації виробництва, ніж в промисловому секторі. Можна налагодити переробку сільськогосподарської продукції і виробництво борошна, крупи, ковбасних виробів, консервованих овочів, фруктів, майонезу, томатного соусу, гірчиці, вермішелі, кондитерських виробів та ін.; екологічно чистої сезонної і делікатесної продукції; розвивати різні види послуг, організувати утилізацію відходів забою худоби, помолу, здійснювати вирощування коней, гусей, збір кінського волоса і т. д. Дуже перспективні виробництво пакувальних матеріалів, тари, бочок, надання транспортних послуг.

Диверсифікація в аграрному секторі, забезпечуючи його економічну стійкість, дозволяє поліпшити екологічну обстановку, наситити ринок товарами, послугами, подолати монополізм підприємств-гігантів, задовольнити потреби населення різних соціальних груп з диференційованими рівнем доходів, формує міцне конкурентне середовище.

Не можна не відзначити, що диверсифікація, як і будь-яка інша стратегія, не може характеризуватися односторонньо, стратегія диверсифікації має, як плюси, так і мінуси при її реалізації на сільськогосподарському підприємстві.

До основних переваг доцільно віднести: підвищення зайнятості працівників, отримання додаткового доходу від своєчасного і продуманого галузевого маневрування, швидше нарощування обсягів виробництва, оптимізації рівня витрат, отримання прибутку від реалізації, збільшення частка ринку порівняно з основні конкуренти, відносна швидкість зміни продажів, рентабельність продукції [43].

Основними недоліками диверсифікації є: необ'єктивність оцінки власної компетентності аграрних підприємств щодо впровадження диверсифікованого виробництва; збільшення ризиків у випадку невдалого вибору стратегії диверсифікації та підтримки неперспективного виробництва за рахунок прибутку; при невдалому розміщенні номенклатури продукції, що її виробляють окремі підприємства та об'єднання, диверсифікація підприємства може привести до банкрутства; надто широка диверсифікація може призвести до небажаних витрат ресурсів агропідприємства [43].

У сільському господарстві можна виділити три напрями диверсифікації рис. 3.5 [54]:

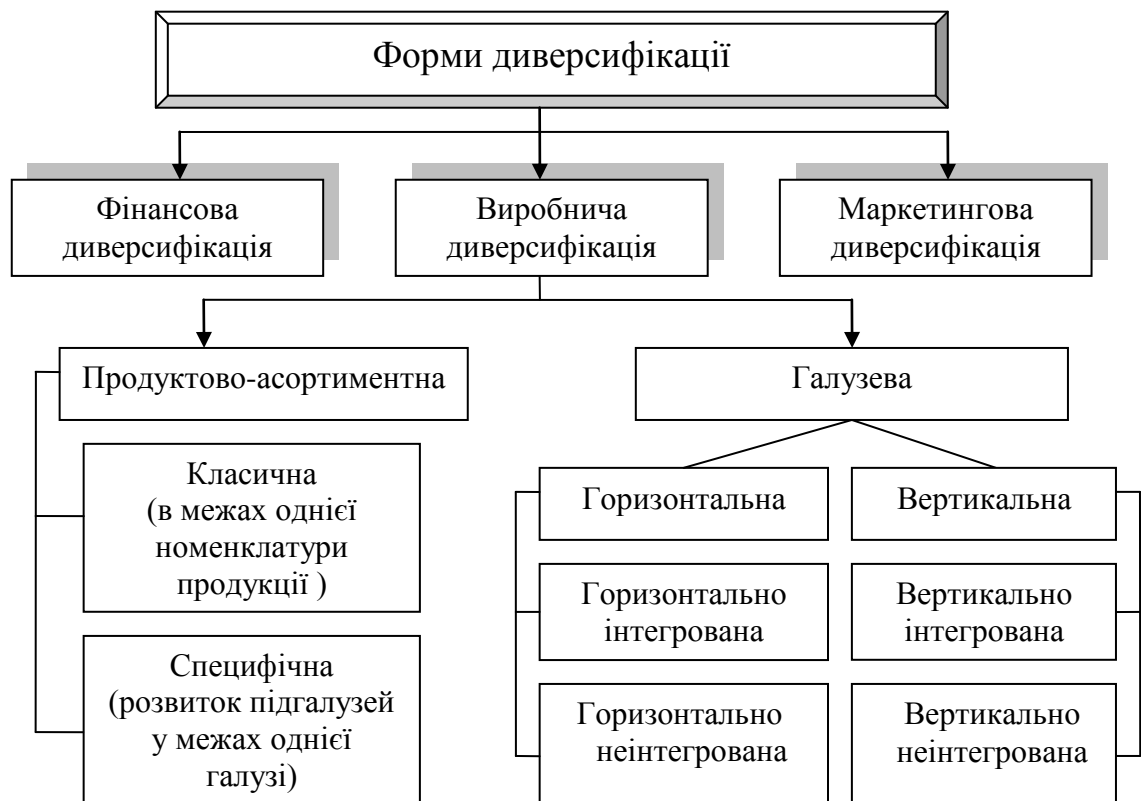


Рис. 3.5. Форми диверсифікації у сільському господарстві

Серед зазначених видів диверсифікації найбільш визначальними є виробнича та маркетингова диверсифікація, так як вони безпосередньо пов'язані з виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств і забезпечують основну масу продажів.

Кожне підприємство в процесі функціонування встановлює свою структуру виробництва, проте під впливом зміни чинників середовища коригується. Можлива навіть трансформація спеціалізації в сторону найбільш конкурентоспроможних видів продукції. Прояв диверсифікації в даній формі в аграрному виробництві впливає з його біологічної природи, яка передбачає ефективне використання ресурсів тільки на основі поєднання галузей.

Вибір напрямку стратегії диверсифікації С(Ф)Г «РІЙ-25» передбачає попереднє дослідження і аналіз стану підприємства та результатів його розвитку за минулі періоди, що передбачає проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства, виявлення його сильних та слабких сторін, оцінка та прогнозування зовнішнього середовища.

Диверсифікація – це стратегія, за якої компанії розширюють певну сферу свого бізнесу. Це може включати компанії, які розробляють нові продукти чи послуги для своєї існуючої клієнтської бази, для аналогічного ринку або зовсім для іншої клієнтури. Незважаючи на потенційні проблеми, пов'язані з диверсифікацією, це один із найефективніших способів досягнення стабільності та зростання в довгостроковій перспективі.

Практика може виглядати дуже по-різному залежно від характеру підприємства та ринку, на який вони прагнуть проникнути. Щоб детальніше зрозуміти його нюанси, нижче ми розглянемо чотири основні типи диверсифікації бізнесу. Диверсифікація означає наявність спільного між існуючими продуктами/послугами та новими, що розробляються.

При прийнятті рішення щодо застосування стратегії диверсифікації в С(Ф)Г «РІЙ-25», треба обґрунтувати напрями діяльності з урахуванням факторів ризику при переходу на нові диверсифіковані види діяльності. Такий перехід передбачає сформування алгоритму дій С(Ф)Г «РІЙ-25». На цьому підґрунті ми запропонували методичний підхід до диверсифікації, наведений на рис. 3.6.

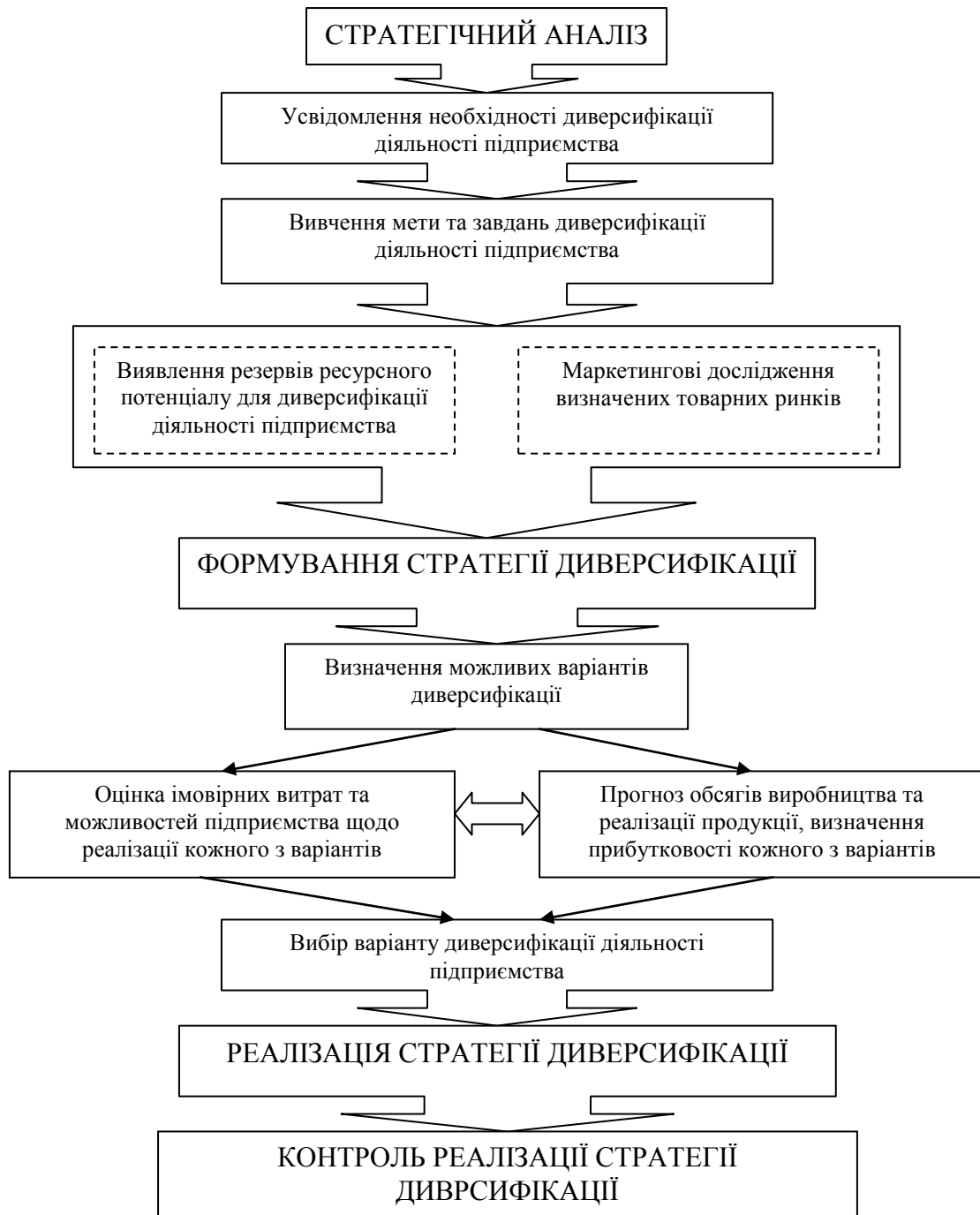


Рис. 3.6. Алгоритм формування стратегії диверсифікації щодо забезпечення конкурентоспроможності С(Ф)Г «РІЙ-25»

Усі нововведення бізнесу, завжди мають ризик, що зусилля не увінчаються успіхом. Незалежно від того, у якому секторі відбуваються зміни, немає гарантії, що нові продукти чи послуги будуть добре сприйняті клієнтами. Незалежно від того, чи нова пропозиція не відповідає основному

бізнесу, чи вона просто не відповідає попиту, неймовірно важко передбачити, як завершиться спроба диверсифікації. Тому, щоб запобігти провалу потенційно прибуткового проекту, важливо провести якомога більше досліджень, перш ніж виводити нову пропозицію на ринок. Зробіть плацдарм для розширення свого бізнесу. На жаль, незалежно від того, який план диверсифікації буде обрано, розширення бізнесу, ймовірно, буде цінним. Іншими словами, початкові витрати, пов'язані з розширенням продукції чи послуг, як правило, великі. Оскільки агробізнес рідко має надлишок вільних коштів у своїх резервах, фінансування бізнесу зазвичай використовується для покриття цих початкових витрат.

Незважаючи на потенційні проблеми, пов'язані з диверсифікацією, це один із найефективніших способів досягнення стабільності та зростання в довгостроковій перспективі..

Для оцінки диверсифікації С(Ф)Г «РІЙ-25» пропонується ввести показник рівня диверсифікації (Д), який розраховується за такою формулою:

$$D = 1 - \frac{100}{\sum_{i=1}^n Y_i (2i - 1)} \quad (3.1)$$

де Y_i - питома вага окремих видів економічної діяльності в загальному обсязі товарної продукції, %;

i - порядковий номер окремих видів економічної діяльності за питоною вагою товарної продукції в ранжированому ряду;

n - кількість видів економічної діяльності підприємства.

Даний показник дозволяє встановити взаємозв'язок диверсифікації та спеціалізації і врахувати галузеву специфіку. Діагностуючи ситуацію, необхідно пам'ятати, що при спеціалізації підприємства на одному продукті - коефіцієнт диверсифікації дорівнює 0, якщо підприємство одночасно займається різноманітними видами діяльності, то значення коефіцієнта диверсифікації прагне до 1 (повна диверсифікація).

В методиці прийнято, що високому рівню (поглиблена диверсифікація) відповідає значення інтервалу від 86% до 100% , а самому низькому рівню від 0% до 20%. В цілому шкала рівня диверсифікації пропонується в наступному вигляді: 0-20% –низький рівень; 21-45% – нижче середнього; 46-65% – середній; 66-85% – вище середнього; 86-100% – високий [50].

Розрахуємо показник рівня диверсифікація С(Ф)Г «РІЙ-25»:

$$D = 1 - \frac{100}{65,1*1 + 16,9*3 + 13,7*5 + 2,2*7 + 1,3*9 + 0,7*11} = 1 - 0,47 = 0,53$$

Отже розрахунок рівня диверсифікації С(Ф)Г «РІЙ-25» склав 0,53 або 53%, що свідчить про середній рівень диверсифікації. Тобто в фермерському господарстві має місце несуттєве відхилення питомої ваги абсолютної більшості галузей в структурі товарної продукції.

Тому в господарстві потрібно впроваджувати такий напрям стратегії диверсифікації, яка була б спрямована на розвиток виробництва у достатньо короткі строки з наступним виведенням на ринок нових видів продукції.

Можливі напрями стратегії диверсифікації для С(Ф)Г «РІЙ-25» наведено на рис. 3.7.



Рис. 3.7 Можливі напрями диверсифікації С(Ф)Г «РІЙ-25»

Для С(Ф)Г «РІЙ-25» диверсифікації діяльності може відбуватись:

1) Введення нової продукції (вирощування культур, ягід, та їх заморожування).

Керівництву фермерського господарства доцільно приділити увагу виробництву нової продукції, наприклад вирощуванню ріпаку. Перевага при вирощуванні надається ріпаку, сої, тощо. Цінують його як за вміст олії, так і рівень потенційної врожайності. З його насіння виробляється макуха, шрот, екологічно чисте біопаливо, масла тощо.

Також, можна розпочати виробництво кормів для домашніх тварин (комбікорм).

2) Розширення переліку надання сільськогосподарських послуг, як населенню, так і іншим підприємствам, а саме: оренда сільськогосподарської техніки; обробка особистих ділянок селян; консалтингові послуги для населення щодо професійного ознайомлення з технологічними особливостями обробітку ґрунту та догляду за посівами. Проте, в перспективі це не стане профілюючим видом діяльності підприємства і не призведе до зміни спеціалізації, в той же час буде сприяти збільшенню зайнятості сільського населення, більш рівномірному завантаженню виробничих ресурсів, додатковому надходженню грошових доходів.

3) Перехід на екологічно безпечний розвиток усіх складових рослинництва;

4) Максимальне використання Інтернет-ресурсу.

В сучасних умовах саме споживачі диктують, які товари виробляти підприємству. І, якщо виробник не виявить вчасно потреби споживача, це зробить конкурент. Адже, виробляти те, що потрібно споживачу та користується попитом на ринку в цілому, значно спрощує пошук каналів збуту та реалізацію продукції.

Як правило, розрізняють три напрями товарної політики підприємства:

- 1) розробку нового товару;
- 2) удосконалення (модифікація) вже існуючого товару;
- 3) елімінавання (зняття товару з виробництва).

Пропонуємо максимально поширювати використання Інтернет-ресурсу. В умовах сьогодення доречно запропонувати відкриття Інтернет-магазину.

5) Впровадження у виробничий процес переробку сільськогосподарської продукції.

Для набуття конкурентних переваг С(Ф)Г «РІЙ-25» можна також запропонувати диверсифікацію, в напрямку переробки продукції. В подальшому при умові випуску якісної муки та олії та відповідної реклами, підприємство зможе надавати послуги сусідам з організації переробки. Відзначаючи позитивні сторони диверсифікації на основі організації власної переробки слід зазначити і ряд недоліків, по-перше, відволікаються інвестиційні ресурси від основного виробництва; по-друге, потрібен час для відпрацювання технології та навчання персоналу; по-третє, якість готової продукції нижче, ніж у переробній промисловості; по-четверте, порушується відтворення природного середовища через несправність технологічного процесу. Варто зазначити, що окупність залучених ресурсів досягається в 1,5 - 2 роки, крім того можлива оренда обладнання з подальшим викупом, що значно зміцнить позиції підприємства у власній переробці.

Зазначимо, що з метою більш ефективної форми товаропросування від виробника до споживача, підвищення частки участі сільськогосподарських товаровиробників в кінцевому продукті на сучасному етапі доцільно створювати асоціації, об'єднання, інші організації на кооперативній основі, які займалися б пошуком каналів збуту, вивченням кон'юнктури ринку.

Згодом, формуючи спільними зусиллями матеріально-технічну базу для зберігання і транспортування продукції, вони перетворилися б в повноцінні торгово-закупівельні структури. Ці кооперативи можуть виступати колективним продавцем на біржах, ярмарках, укладати контракти з будь-якими заготівельними організаціями, створювати власну мережу фірмових магазинів.

Особливо доцільним створення спільних об'єднань є для середніх і малих сільськогосподарських товаровиробників. Мережа власних інтеграційних структур сприятиме розвитку конкуренції на селі в сфері торгівлі. При цьому можливий поетапний вихід на спеціалізовані оптові ринки. На початковій стадії, об'єднуючи власні (або позикові) фінансові ресурси формуються заготівельно-посередницькі структури, які укладають договори і контракти на реалізацію продукції з більш великими об'єднаннями та переробними комплексами. Потім по мірі надходження грошових коштів вони переростуть в постачальницько-збутові кооперативи, які здійснюють транспортування, зберігання сільськогосподарської продукції, маркетингове обслуговування об'єднаних господарств, організацію власної переробки, формування торгових структур. На цій основі можуть скластися досить потужні виробничо-торговельні об'єднання кооперативного типу, які могли б забезпечувати без додаткових посередників просування продукції.

Таким чином, запропоновані напрями диверсифікації в С(Ф)Г «РІЙ-25» сприятимуть зростанню його економічних показників, стабілізації діяльності, розвитку, а головне – підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства.

Висновки до третього розділу:

1. Специфіка агропромислового виробництва дуже своєрідна і відрізняється від інших галузей, у зв'язку з чим в управлінській практиці виникає необхідність у широкому аналізі ринкового середовища та пошуку шляхів підвищення ефективності, як на макроекономічному рівні, так і на рівні підприємства.

2. Встановлено, що ефект від маркетингової діяльності може бути досягнутий при зниженні витрат на постачання та збут, забезпеченні виробництва необхідними матеріало-технічними ресурсами у встановлені терміни та за мінімально можливими цінами, збільшення обсягів реалізації

сільськогосподарської продукції, що в результаті сприяє успішній діяльності підприємства загалом. Тому, для досліджуваного селянського (фермерського) господарства «РІЙ-25», перспективним є виділення безорганізаційного відокремлення служби маркетингу.

3. Ринкова економіка диктує необхідність радикальної зміни у господарській діяльності підприємств. Динамічна зміна технології виробництва аграрної продукції, посилення конкуренції на агропродовольчому ринку змушує по-новому відноситися конкурентних стратегій. Тому, для С(Ф)Г «РІЙ-25», в умовах зростання конкуренції, прагнення максимізації прибутку, впровадження та використання систем стратегічного планування на рівні підприємства актуальним є формування алгоритму реалізації стратегічних напрямів зміцнення конкурентних позицій.

4. На наше переконання, конкурентоспроможність при впровадженні відповідної стратегії С(Ф)Г «РІЙ-25» буде базуватися на пошуку та оцінці стратегічних зон господарювання та стратегічного потенціалу, що дозволяє вчасно реагувати на мінливі зміни факторів середовища. При реалізації цього процесу необхідно постійно здійснювати маркетингові дослідження та прогнозування майбутніх ситуацій по кожній продукції, а не шляхом їх прогнозування за передбачуваними змінами в майбутньому факторів.

6. Розрахунок рівня диверсифікації С(Ф)Г «РІЙ-25» склав 0,53 або 53%, що свідчить про середній рівень диверсифікації. Тобто в фермерському господарстві має місце несуттєве коливання окремих складових в галузевій структурі. Тому, в фермерському господарстві потрібно впроваджувати такий напрям стратегії диверсифікації, яка була б спрямована на розвиток виробництва у достатньо короткі строки з наступним виведенням на ринок оновленого асортименту продукції.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Сьогодення аграрного ринку диктує умови гострої конкурентної боротьби, що проявляється в самих різноманітних формах. Тому, формування сприятливого конкурентного середовища, підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств відображають практично всі сторони життя сучасного суспільства і тому незмінно перебувають в центрі уваги.

2. Прагнення агропідприємств збільшити обсяг продажів і ринкову частку ставлять перед ними безліч проблем. Центральна з них – пошук пріоритетів маркетингу, найбільшою мірою відповідних стану і тенденції розвитку конкурентного середовища. Саме тому, центральним моментом у маркетинговій діяльності аграрного підприємства є розробка і реалізація ефективної конкурентної стратегії, що забезпечує дані переваги.

3. Проаналізовано сучасний стан стратегічного розвитку С(Ф)Г «РІЙ-25», що розташоване в Синельниківському районі Дніпропетровської області. Основним видом діяльності фермерського господарства є вирощування зернових і технічних культур. Площа земельних угідь С(Ф)Г «РІЙ-25» становить – 920 га та а середньорічна чисельність працівників – 15 осіб.

4. Визначено, що за 2019-2021 рр. відбулося зростання валової продукції в розрахунку на 100 га с.- г. угідь більше ніж в 2 рази. Виручка від реалізації сільськогосподарської продукції зросла на 104,7 % і у 2021 році склала 19481,7 тис. грн. Також спостерігається підвищення собівартості в 2021 р. в порівнянні з 2019 на 108,9%. В цілому в С(Ф)Г «РІЙ-25» за 2021 рік отримано прибуток у розмірі 5849,6 тис. грн., рівень рентабельності при цьому склав 42,9% що на 2,9 в. п. більше ніж у 2019 році. Таке зниження пов'язано з підвищення собівартості реалізованої продукції.

5. Досліджуване підприємство розташоване в Синельниківському районі Дніпропетровської області. Це є місцем розташування багатьох аграрних підприємств, більшість з яких фермерські господарства, їх кількість

сягає більше 30. В регіоні також є і виробничі кооперативи та підприємства промислової переробки. Кліматичні умови є сприятливими для ведення аграрного виробництва і діяльність аграрних підприємств зосереджена на ефективному веденні галузі як рослинництва, так і тваринництва. Тому, С(Ф)Г «РІЙ-25» функціонує в умовах високої конкуренції.

6. С(Ф)Г «Чайка» та С(Ф)Г «Людмила» мають аналогічний напрям діяльності та можуть бути зараховані в одну групу. В комплексі маркетинг-міксу важливо ранжувати коефіцієнти за вагомістю впливу. Результати цього процесу показують, що 2 підприємство має більш потужний потенціал і більш значні переваги, воно і буде прийнято за базу порівняння (коефіцієнт 1), по відношенню до нього у конкурента 1 – 0,82; а у С(Ф)Г «РІЙ-25» – 0,92.

7. Аналізуючи матрицю БКГ товарного портфелю підприємства, ми прийшли до висновку, що основну увагу у визначенні перспектив розвитку С(Ф)Г «РІЙ-25» слід приділити вирощуванню соняшника, так як даний вид продукції займає найбільшу частку ринку в структурі товарної продукції і для нього характерний високий темп зростання продажів. Також слід звернути увагу на те, що асортимент продукції в фермерському господарстві не дуже великий, тому, в подальшому підприємство повинно розглянути можливість розробки та реалізації стратегії диверсифікації.

8. Специфіка агропромислового виробництва дуже своєрідна і відрізняється від інших галузей, у зв'язку з чим в управлінській практиці виникає необхідність у широкому аналізі ринкового середовища та пошуку шляхів підвищення ефективності, як на макроекономічному рівні, так і на рівні підприємства. Реалізація стратегії забезпечення конкурентної спроможності підприємства дозволить удосконалювати асортимент аграрної продукції, реалізувати цінову політику, здійснювати заходи з просування продукції на ринку на основі задоволення попиту споживачів та інтересів виробників.

9. Ефективність маркетингової діяльності полягає у зниженні витрат на постачання та збут, забезпеченні виробництва необхідними матеріало-

технічними ресурсами у встановлені терміни та за мінімально можливими цінами, збільшення обсягів реалізації сільськогосподарської продукції, що в результаті сприяє успішній діяльності підприємства загалом. Тому, для досліджуваного селянського (фермерського) господарства «РІЙ-25», перспективним є виділення безорганізаційного відокремлення служби маркетингу.

10. Ринкова економіка диктує необхідність радикальної зміни у господарській діяльності підприємств. Динамічна зміна технології виробництва аграрної продукції, посилення конкуренції на агропродовольчому ринку змушує по-новому відноситися до розробки та реалізації конкурентної стратегії. Тому для С(Ф)Г «РІЙ-25», в умовах зростання конкуренції, прагнення максимізації прибутку, впровадження та використання систем стратегічного планування на рівні підприємства актуальним є формування алгоритму реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності фермерського господарства.

11. На наше переконання, конкурентоспроможність при впровадженні відповідної стратегії С(Ф)Г «РІЙ-25» буде базуватися на пошуку та оцінці стратегічних зон господарювання та стратегічного потенціалу, що дозволяє вчасно реагувати на мінливі зміни факторів середовища. При реалізації цього процесу необхідно постійно здійснювати маркетингові дослідження та прогнозування майбутніх ситуацій по кожній продукції, а не шляхом їх прогнозування за передбачуваними змінами в майбутньому факторів.

12. Розрахунок рівня диверсифікації С(Ф)Г «РІЙ-25» склав 0,53 або 53%, що свідчить про середній рівень диверсифікації. Тобто в фермерському господарстві має місце несуттєве коливання окремих складових в галузевій структурі. Тому, в господарстві потрібно впроваджувати такий напрям стратегії диверсифікації, яка була б спрямована на розвиток виробництва у достатньо короткі строки з наступним виведенням на ринок оновленого асортименту продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2012. № 1. С. 69-78.
2. Акулич М.В. Анализ конкурентоспособности продукции в аспекте взаимоотношений с потребителями. Маркетинг. 2003. № 6 (73). С. 106 – 112.
3. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. 2-ге вид., доп. і перероблене. К.: КНЕУ, 2002. 624 с.
4. Артеменко Л. П. Научный концепт стратегирования предприятий/*Zarządzanie teoria i praktyka. - Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie/ Warsaw Management University. №15 (1). 2016. - P. 3-8*
5. Андрушків Б.М., Солотвінський О.А. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку. Глобальні та національні проблеми економіки. URL: <http://global-national.in.ua/archive/3-2015/41.pdf>
6. Багорка М. О., Кадирус І. Г. (2021) Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. Науково-виробничий журнал «Держава та регіони». Серія «Економіка та підприємництво». № 1 (118). С. 42-47. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/4902>
12. Валінкевич Н.В., Солотвінський О.А. Теоретичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Молодий вчений. 2014. № 12 (15). С. 84–89.
13. Гаркава Л.В. Концепції управління конкурентоспроможністю підприємства. URL: http://www.confcontact.com/2012_11_29/4_garkava.htm
14. Гримак М. Аналіз сучасних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://www.dspace.wunu.edu.ua>.
- 15.Гринько Т. В. Фактори конкурентоспроможності підприємств. Держава та регіони. 2004. № 2. С. 50–53.

16. Дьордь К., Сакай Д., Бартоли М. Дослідження підходів до визначення терміну «конкуренція» Международные конференции: Стратегії інноваційного розвитку економіки України проблеми, перспективи, ефективність. Секція 6. НТУ «ХПИ» 2011. URL: <http://bibliometrica.weblab24.pp.ua/files/37348/>
17. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент: навч. посібник. К.: Знання, 2008. 389 с.
18. Довгань Л.Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посібник для студ. вузів. К.: ЦУЛ, 2009. 439 с.
19. Должанський І.З., Загородня Т.О. Конкурентоспроможність підприємств: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2006. 384 с.
20. Зозулєв А. В., Кубышкина Н.С. Маркетинг: учеб. пособие К.: Знання. 2011. 421 с.
21. Кадирус І.Г., Донських А.С., Олійник Ю.О. Оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства. Агросвіт. 2019. № 21. С. 100–106.
22. Кадирус І. Г., Юрченко Н.І. Комплекс маркетингу: сутність, поняття та складові. Сучасні процеси трансформації у бізнесі та виробництві: теорія, методологія, практика (фінансовий сектор, аграрна галузь та сфера послуг) : монографія / за ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро: Журфонд, 2019. С. 360-369. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/3207>
23. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають/ Ефективна економіка. 2014. №5. С. 126–136.
24. Кадирус І. Г., Донських А. С., Терещенко В. А. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8063> (дата звернення: 10.11.2022).
25. Кобзаренко А. О. Методи визначення конкурентних переваг суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності/ URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/46591266.pdf>

26. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб. К.: Зовнішня торгівля, 2003. 304 с.
27. Кожушко І.Г. Сутність поняття стратегія та її роль у розвитку підприємства URL: <http://conf.htei.org.ua/wp-content/uploads/2015/03/Kozhushko.pdf>
28. Конкурентні стратегії підприємства. URL: http://studopedia.com.ua/1_137096_konkurentni-strategii-pidpriiemstva.html
29. Коновалова О.В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки. URL: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm
30. Ковшова І. О. Форми реалізації сучасного маркетингового менеджменту на підприємстві. Інноваційна економіка. 2017. № 3-4. С. 174-180.
31. Ковальчук С. В., Принько М.С. Вплив некомерційних організацій на бізнес-середовище українських підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. №3. С. 104-111.
32. Кошелупов І. Ф. Система конкурентних стратегій підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверьков; Одеський держ. екон. ун-т. Одеса, 2009. Вип. 36. С. 90-96.
33. Кузьмін, О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с..
34. Кондратьєв Є.Ю. Методи дослідження поведінки споживачів. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 20 вересня 2022 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2022. С. 162-164.
35. Кондратьєв Є.Ю., Бабич П.П. Роль і місце стратегії в розвитку аграрного підприємства. Матеріали X Ювілейної Всеукраїнської науково-практичної Інтернет – конференції, м. Дніпро, 25-26 жовтня 2022 р. Дніпро: ПП Інтеграл, 2022. С. 32-36

36. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. URL: http://essuir.sumdu.edu.ua/retrieve/82221/ALYONA_O_LEVYTSKAMethods_for_Assessing_Competitiveness_National_and_Foreign_Approaches_to_Classification.pdf
37. Майовець Є.Й. Маркетинг: теорія та методологія: Навчальний посібник Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2015. 450 с.
38. Маренич А., Астахова И. Управление конкурентоспособностью предприятия. Бизнес-Информ. 1996. № 5. С. 23–27
39. Матрица БКГ. Анализ стратегии роста компании. URL: <http://perfectlead.ru/matrica-bcg-primer-v-exel/>
40. Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства URL: http://pidruchniki.com/1246122054087/ekonomika/metodi_otsinki_konkurentosproomozhnosti_potentsialu_pidpriyemstva
41. Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова М.М. ; за ред. Ушакової М.М. Економіка торговельного підприємства: навч. посіб. Київ: Хрещатик, 1999. 707 с.
42. Маркетинг: навч. посібник: в 2-х ч. Одеська державна академія будівництва і архітектури. Ч. 1. Теоретичні основи маркетингу та інформаційне забезпечення маркетингової діяльності підприємства. Школа маркетингу. За ред. проф. М.П. Сахацького. Одеса: Пальміра, 2008. 170 с.
43. Панюк Т. П., Лукомська О. І. Диверсифікація як основа структурної модернізації економічної діяльності аграрних підприємств. Зб. наук. пр. Луцького національного технічного університету «Економічний форум». Луцьк. 2016. Вип. 1. С. 189-197.
44. Павлюк Т.І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. Економіка та суспільство. Випуск 6. 2016. С. 8-13. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-6-2016.pdf#page=8>

45. Петрова Н. О. Стратегія диверсифікації сільськогосподарського виробництва, як шлях формування конкурентоспроможності підприємства АПК [Текст]. Вісник СНАУ. 2009. №4. С. 129-130.
46. Піддубний О. І., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібн. Х.: ІНЖЕК, 2006. 260 с.
47. Піляєва О. В. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених та студентів, 22 квітня 2016 року. Х.: Вид. «НТМТ». С. 703-708.
48. Портер Майкл Э. Конкуренция: учеб. пособие: [пер. с англ.] М.: Изд. дом «Вильямс», 1999. 420 с.
49. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: Монографія. Дніпропетровськ : ДУЕП, 2006. 276 с.
50. Родионова О.А., М.А. Карпунин Исследование специализации и диверсификации и их влияния на эффективность сельскохозяйственного производства URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-spetsializatsii-i-diversifikatsii-i-ih-vliyanie-na-effektivnost-selskohozyaystvennogo-proizvodstva>
51. Савчук В.І., Корж Д.А. Системи управління конкурентоспроможністю: підручник. К.: Знання, 2002. 310 с
52. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.
53. Самілик Т.М. Оптимізація виробничо-галузевої структури аграрного підприємства. Агросвіт. 2010. № 24. С. 32–35.
54. Скоробогатов М. М., Севрук О.І., Тропиніна А. С. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах. Конкурентоспроможність національної економіки в умовах глобалізації. Бізнес Інформ. 2019. №5. С. 20–28. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-20-28>

55. Сміт А. Дослідження про природу й причину багатства народів. URL: <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/70320/e6586e522c5a3fb3904b8f70ac939826.pdf?sequence=1>.
56. Станіславик О.В., Коваленко О.М., Моргунова Т.І. Особливості інноваційної маркетингової діяльності сучасного виробничого підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2019. № 9. С. 31-35.
57. Стратегія лідерства за витратами. URL: <https://studfiles.net/preview/5705900/page:21/>
58. Стратегія ринкової ніші, або сфокусована стратегія. URL: <https://studfiles.net/preview/5705900/page:23/>
59. Стрікленд А., Томпсон А. Диверсифікація майбутнього. Проблеми організації агробізнесу в регіоні: Матеріали міжнародної очно-заочної науково-практичної конференції, 22 квітня 2005 року. Під заг. ред. М. П. Гриценко. Вісник Львівського державного аграрного університету. С. 178.
60. Степанкова А.А., Кавтиш О.П. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наукових праць молодих вчених: НТУ «КПІ», Київ, 2012. Вип. 6. URL: <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/12341>.
61. Тараненко І.В. Алгоритм дослідження та оцінки інноваційної конкурентоспроможності країн. Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка. 2011. Вип. 33, Ч. 1. С. 196-201.
62. Томпсон А., Стрікленд А. Стратегічний менеджмент, підручник. К.: «Знання-прес», 305. URL: <http://refleader.ru/poljgebewbewbew.html>
63. Тульчинська С. О., Шемет Я. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства Вісник соціально-економічних досліджень. Київ. 2016. №2. С. 4-11.
64. Фролова В.Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Донецького національного університету. 2012. №1. С. 177-181. <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/25102/1.pdf>

65. Чугаєвська С.В. Методологічні засади дослідження конкурентоспроможності молочної продукції. *Регіональна економіка*. 2013. № 2. С. 211-218.
66. Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2015. Випуск 2(4), частина 2. С. 120-125. URL: <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015-22.pdf>
67. Шаститко А., Голованова С. Последствия слабой конкуренции: количественные оценки и выводы для политики (экспертно-аналитический доклад). *Экономическая политика*. 2012. № 6. С. 553.
68. Шевельова С.О. Конкурентоспроможність молочного під комплексу:[Монографія]. Тернопіль: Збруч, 2001. 408 с.
69. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
70. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учебное пособие, 3-е изд. М.: Гном Пресс, 2000. 325 с.
71. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія] / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
72. .Kaczmarek A. Measurement of enterprise competitiveness. URL: <http://gsijournal.bg/gsjournal/images/dok/GSI4/Anna%20Kaczmarek.pdf>
- Yu.V. Kovtunenکو, PhD in Economics, Associate Professor O.A. Grabovenko. Competitiveness enterprise in modern conditions: problems and prospects. *economics: time realities*. № 2 (24), 2016. P. 41-45.
73. Krippendorff K. Content analysis: An introduction to its methodology (2ed.). California: Sage publications, 2018.
74. Pavlenchyk, N., Horbonos, F., Pavlenchyk, A., Skrynkovskyy, R., & Pawlowski, G. (2021). Increasing the competitiveness of enterprises based on the use of marketing management tools. *Agricultural and Resource Economics*:

International Scientific E-Journal, 7(3), 77-89.

<https://doi.org/10.51599/are.2021.07.03.05>

75. Storper M. *The Regional World: Territorial Development in Global Economy* / M. Storper. – N.Y.; Guilford Press, 1997. 338 p.