

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

Освітньо-професійна програма Економіка підприємства
Спеціальність 051 економіка
Ступінь вищої освіти магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
д.е.н., професор Петро МАКАРЕНКО
« ____ » _____ 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Обґрунтування виробничо-маркетингової стратегії підприємства»
(на матеріалах ТОВ «РОСТ АГРО» Кременчуцького району»)

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Муковоз Світлана Володимирівна

Науковий керівник, д. е. н., професор

Петро МАКАРЕНКО

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови господарювання характеризуються зовнішніми викликами, посиленням конкуренції, підвищенням вимог до сільськогосподарської продукції, а отже, підвищенням ролі ефективної стратегії. В основі будь-якої підприємницької діяльності має бути стратегія, яка систематично пов'язана з виробництвом, фінансами, маркетингом, людськими ресурсами та іншими функціональними стратегіями, саме чим і пояснюється актуальність теми.

Значний внесок у дослідження специфіки формування маркетингових, виробничих стратегій зробили такі вчені: В. Геєць, В. Герасимчук, Ф. Вірсема, Ф. Котлер, Є. Крикавський, Н. Куденко, О. Кузьмін, П. Макаренко, А. Павленко, М. Портер, І. Решетнікова, С. Скибінський, А. Старостіна, Ф. Хміль та інші.

Зв'язок роботи з науковими темами. Робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри економіки та міжнародних економічних відносин: «Розвиток агропродовольчої сфери в національному та геоекономічному просторі (номер державної реєстрації 0122U201799).

Мета і завдання дослідження. Метою написання даної магістерської роботи є теоретико-методичне обґрунтування виробничо-маркетингової стратегії суб'єкта господарювання. Відповідно сформульованій меті дослідження, передбачається виконання таких завдань:

- проаналізувати сутність, зміст і значення виробничо-маркетингової стратегії підприємства;
- визначити особливості формування і реалізації виробничо-маркетингової стратегії в агропродовольчій сфері;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності аграрного підприємства;
- оцінити маркетингову діяльність господарюючого суб'єкту;

– обґрунтувати стратегічні напрями розвитку агроформування на основі маркетингової концепції, визначити економічний (соціальний) ефект від реалізації запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес формування й реалізації виробничо-маркетингової стратегії досліджуваного господарства.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних, методичних та прикладних аспектів обґрунтування виробничо-маркетингової стратегії підприємства агропродовольчої сфери.

Методи дослідження. Методологічною основою досліджень виступив діалектичний метод. При вирішенні поставлених завдань застосовувались специфічні методи та прийоми дослідження: абстрактно-логічний – при теоретичних узагальненнях, формулюванні висновків, рекомендацій; економіко-статистичний – при вивченні масових явищ, процесів, фактів, а також виявлення тенденцій їх розвитку; факторний аналіз, монографічний – при всебічному оціненні стану виробничої, маркетингової діяльності; графічний, економіко-математичні методи тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в аналізі теоретичних і методичних аспектів обґрунтування виробничо-маркетингової стратегії. Найбільш ґрунтовними результатами, які становлять наукову новизну даного дослідження, визначено наступне:

уточнено:

визначення поняття «виробничо-маркетингова стратегія підприємства», яке, на відміну від існуючого, трактується як певна програма заходів щодо вдосконалення виробництва та реалізації аграрної продукції, спрямованої на отримання надходжень, а також підвищення рівня конкурентоспроможності продукції й підприємства, здійснення впливу на споживачів тощо.

Інформаційною базою є: дослідження вітчизняних, зарубіжних учених, фундаментальні положення маркетингової теорії, існуюча законодавча база, періодичні видання, річні звіти, баланс та статистична звітність основних економічних показників виробничо-господарської діяльності господарства.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають практичну цінність та можуть бути застосовані агроформуваннями щодо обґрунтування й забезпечення виробничо-маркетингової стратегії.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою роботи оприлюднені у формі доповіді.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано праці: «Ключові аспекти формування корпоративної культури на підприємстві», «Актуальність стратегічного планування підприємства» у збірниках науково-практичних конференцій, 2023 р.

Структура та обсяг магістерської дипломної роботи. Робота виконана на 68 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 61 найменувань. Робота містить 14 таблиць, 10 рисунків та 16 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВИРОБНИЧО-МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Чинники, передумови формування і реалізації виробничо-маркетингової стратегії в аграрній сфері

Пріоритетами державної політики на сучасному етапі розвитку ринкової економіки України є забезпечення економічного зростання, утвердження інноваційних моделей розвитку та соціальна спрямованість економічної політики.

Реалізація пріоритетів державної політики на мікрорівні, тобто на рівні сільськогосподарських підприємств, пов'язана з необхідністю суттєвого збільшення обсягів виробництва, можливих в умовах конкурентоспроможності суб'єктів агропромислового виробництва. Це досягається при використанні маркетингового менеджменту [22, с. 24].

Сучасна епоха розвитку світової та вітчизняної економіки характеризується тим, що на практиці реалізується широкий спектр можливостей розвитку. Посилення конкуренції призводить до зниження рівня прибутковості. Поява нових технологій зменшує ринкову невизначеність тощо. Така ситуація ускладнює діяльність сільськогосподарських підприємств і, відповідно, можливість ефективного досягнення цілей активної дії на ринку. Тому використання сучасних інструментів маркетингу є основним завданням компаній [34, с. 83].

Нами запропоновано визначення виробничо-маркетингової стратегії як програми заходів щодо вдосконалення виробництва та сільськогосподарської реалізації продукції, спрямованих на забезпечення сталого доходу, підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства, позитивний вплив на споживачів.

Стратегії маркетингової діяльності характеризуються особливостями,

які розглядаються за допомогою рис. 1.1.

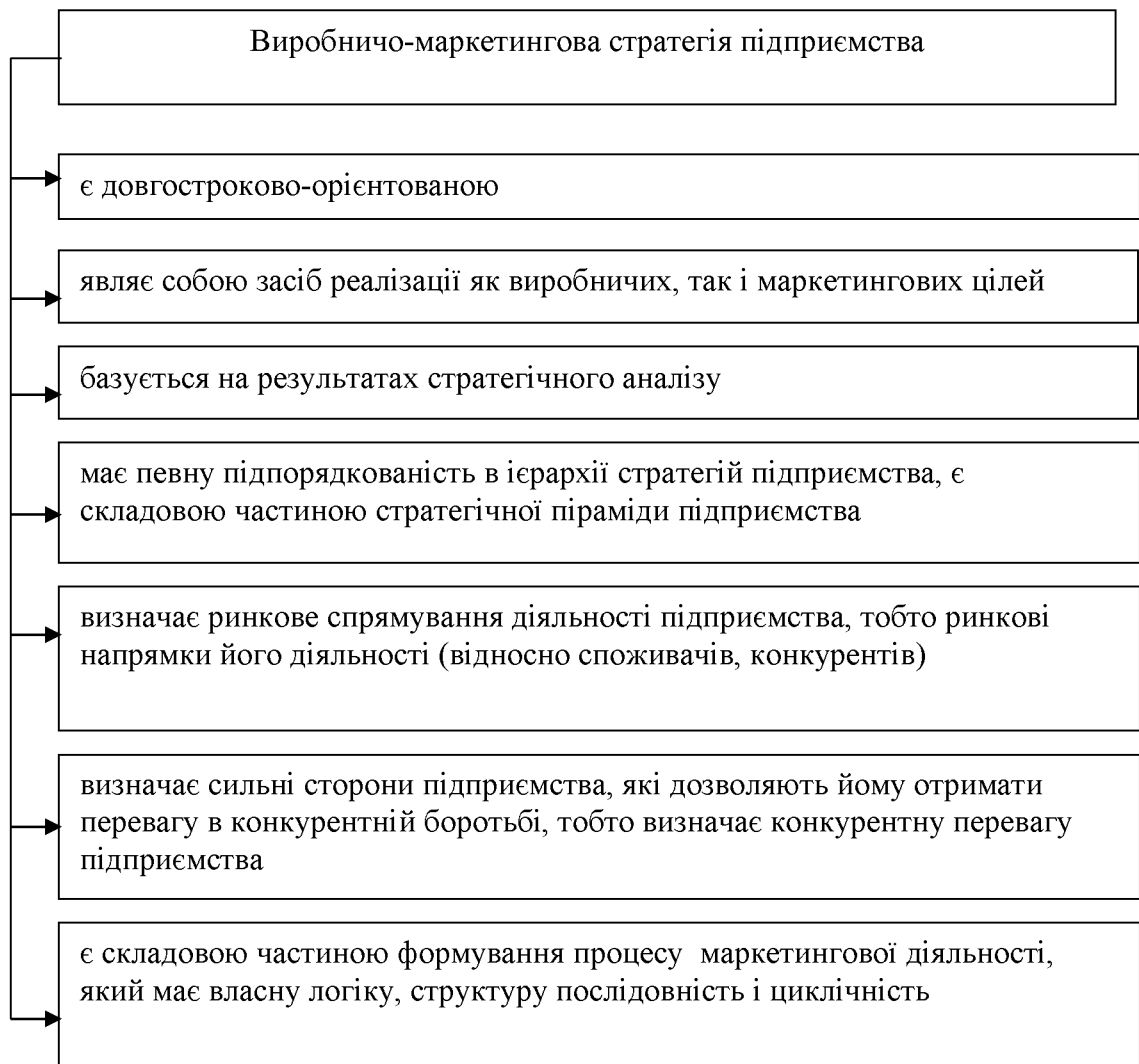


Рис. 1.1. Характерні риси виробничо-маркетингової стратегії підприємства [доповнено автором за 15, с. 47]

Для багатьох сільськогосподарських підприємств виробничо-маркетингова стратегія є найважливішою функціональною стратегією, оскільки забезпечує обґрунтування ринкової орієнтації [10, с. 66].

Проблеми, які заважають компаніям використовувати свій маркетинговий потенціал, можна розглянути в додатку Б.

Маркетингова стратегія визначає вектор дій компанії по відношенню до споживачів, конкурентів або згаданих учасників (додаток В).

Оскільки виробничо-збутова діяльність може бути витратною і мати ризики, доцільно розділити ризики на початкові ризики, що виникають на етапі формулювання стратегії, і поточні ризики, характерні для етапу формулювання стратегії. наявність ризику не повинно бути причиною для відмови від реалізації стратегії. Це пояснюється тим, що ризики слід розглядати як керовані параметри, які можна передбачити, зменшити або усунути (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Управління ризиком у процесі формування і реалізації виробничо-маркетингової стратегії [36, с. 118]

Однак з економічної точки зору зручно впливати лише на ідентифіковані (відомі) ризики. Стартовий ризик можна визначити за його складовими: управлінською (пов'язаною з прийняттям необґрунтованих рішень), інформаційною, матеріальною та фінансовою. Поточний ризик рекомендується визначати за складовою: виробнича, управлінська, фінансова,

інформаційна, матеріальна, трудова, споживча, цінова, валютна, міжнародна (додаток Д).

Однак тепер ризик суттєво знижений, оскільки тісна взаємодія всіх трьох підсистем – споживачів, підприємств і партнерів – забезпечує безперервний обіг повної, своєчасної, актуальної та точної інформації. Суб'єкт господарювання намагається усунути або зменшити більшість поточних ризиків через безбар'єрну систему «споживач-бізнес-партнер» [40, с. 81].

Отже, всі перераховані вище види ризиків можна кількісно оцінити за допомогою відносних показників, що характеризують очікувані та можливі значення негативних змін дестабілізуючих факторів зовнішніх й внутрішніх факторів і об'єднати з традиційним показником – коефіцієнтом варіації [45, с. 1104].

За допомогою коефіцієнта варіації можна встановити ступінь ризику реалізації окремих виробничо-маркетингових стратегій та управляти окремими видами ризиків.

Сучасне підприємство – це відкрита соціально-економічна система, основою якої є маркетинг як філософія бізнесу. Відкритість системи гарантує, що вона залишається стабільною, оскільки менеджери з маркетингу впроваджують систему, отримуючи інформацію із зовнішнього середовища.

Тому виникає об'єктивна необхідність формувати систему «споживач-компанія-партнер» через проактивне управління [58, с. 56].

Відкритість підприємства полягає в тому, що воно впливає і піддається впливу зовнішнього середовища. Суб'єкту господарювання краще розглядати за двома складовими: соціальною та економічною. Соціальними характеризуються як внутрішні відносини між членами колективу (працівниками), так і зовнішні відносини між компаніями, споживачами та партнерами, державними органами та органами місцевого самоврядування, територіальними громадами та міжнародним співтовариством [61, с. 22].

Економічні фактори базуються на конкурентоспроможності підприємства та прибутковості партнерства. Основою соціально-економічної

складової діяльності підприємства є маркетингова інформація [49, с. 42].

Щодо ролі маркетингу в процесі корпоративного розвитку думки вчених розходяться. Одні розглядають маркетинг як функцію управління, а інші відзначають важливість маркетингу в стратегічному управлінні, опосередковано маючи на увазі його роль у розвитку підприємства [4, с. 48].

Для досягнення довгострокового успіху на ринку сучасному бізнесу необхідно:

- 1) побудова міцних стосунків зі своїми діловими партнерами;
- 2) забезпечення високої ефективності всіх внутрішніх процесів. Тобто створення оптимальної структури та налагодження безперебійної роботи;
- 3) забезпечення наявності зворотного зв'язку зі споживачами;
- 4) здійснення постійного моніторингу зовнішнього середовища і, виходячи з усього цього, надавати споживачам максимально можливу якість товарів і послуг [9; 23, с. 102].

Це пов'язано з високим рівнем розвитку маркетингу підприємства, оскільки саме менеджери з маркетингу активно керують підприємством і формують систему «споживач-підприємство-партнер». Формування системи «споживач-підприємство-партнер» можливе лише на основі такої властивості системи підприємства, як відкритість [46, с. 439].

Це означає, що на компанії впливає і впливає зовнішнє середовище.

Тому, безперечно, розвиток виробничо-маркетингової діяльності підприємств агропродовольчої сфери є багатоаспектною проблемою, яка багато в чому залежить від зовнішнього середовища, насамперед, від швидкості наукового обґрунтування та практичної реалізації нової аграрної політики України. У маркетингу сьогодні не існує єдиної доступної та практично застосовної концепції управління розвитком маркетингової діяльності як основи стратегічного управління загальним розвитком підприємства.

1.2. Методичні засади розробки та оцінки виробничо-маркетингової стратегії підприємства

Найближче до розуміння ролі маркетингу в розвитку підприємства підійшла С. Гаркавенко, який зазначила, що стратегічний маркетинг є просторово першою стадією життєвого циклу системи будь-якого підприємства [7, с. 28].

Опис системної структури сучасного підприємства ґрунтується на досягненнях теорії систем, у якій підприємство розглядається як відкрита система (з численними взаємозалежними підсистемами), що взаємодіє із зовнішнім середовищем. Розглядаючи систему підприємства, бачимо, що його входи (інформація, матеріали, капітал, трудові ресурси) є виходами інших систем, тобто підприємств-партнерів (наприклад, постачальників матеріалів, фінансових установ, агентств з працевлаштування тощо). Результатом цієї системи є корпоративні та вхідні дані споживчої системи (наприклад, продукти та послуги, соціальна відповідальність).

Економічні теорії включають неокласичні моделі, моделі ринкової вартості та моделі агентських витрат, кожна з яких визначає економічні цілі фірми. Такими економічними цілями є максимізація прибутку або інші економічні показники. І хоча такі теорії часто піддаються критиці, ніхто не заперечує, що метою бізнесу є максимальна економічна ефективність, оскільки саме наявність фінансових ресурсів дозволяє бізнесу ставити та досягати інших цілей. При цьому слід враховувати, що економічні цілі такі це не єдина мета бізнесу і не завжди головна мета; серед теорій – біхевіористська модель та модель залежності від ресурсів, які закладають фундамент для розуміння соціальної складової бізнес-систем [37, с. 207].

Отже, можна стверджувати, що економічна складова системи підприємства характеризує його як суб'єкта господарювання та відображає його взаємозв'язки з іншими суб'єктами господарювання в процесі господарської діяльності. Однак соціальна складова дещо складніша. Це вже

об'єктивно існує при створенні підприємства, і від її існування залежить, чи існують соціальні цілі. Соціальна складова характеризує бізнес-систему як учасника соціальних відносин, тобто відносин без комерційних чи бізнес-цілей.

Більшість вчених [9; 10, с. 62; 26, с. 36; 43, с. 55-56], присвятили цій проблематиці власні дослідження, які зосереджені переважно на розгляді соціальних складових, які можна пояснити змінами в уявленні суспільства про людину як частину суспільства. Сьогодні немає можливості комплексно зрозуміти підприємство як соціально-економічну систему, структура якої складається з двох основних взаємопов'язаних елементів, на яких базується маркетинг: економічної та соціальної складових.

Економічні фактори також ґрунтуються на конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме конкурентоспроможність дає уявлення про позицію підприємства на ринку порівняно з усіма його конкурентами. Перехід до нового етапу суспільних відносин пропонується здійснювати на основі соціальної відповідальності, яка об'єднує всіх учасників бізнес-процесу: власників і працівників підприємства, партнерів і споживачів. Водночас, соціальна відповідальність відображає системні взаємозв'язки, які об'єктивно існують у системі «споживач-компанія-партнер» [38].

Отже, між економічними та соціальними компонентами існує тісний взаємозв'язок, оскільки в соціально-економічних системах, таких як підприємство, існують системні зв'язки. У процесі функціонування та розвитку підприємства, споживачі продукції та партнери повинні розглядатися як система «споживач-бізнес-партнер». Модель підприємства як відкритої соціально-економічної системи, заснованої на виробництві та маркетингу як філософії бізнесу, представлена на рис. 1.3.

Унікальна природа відкритих систем за системного підходу дозволяє об'єднувати підприємства, споживачів і партнерів усередині системи. Насправді поєднання двох елементів, споживачів і бізнесу, базується на двосторонньому спілкуванні. З одного боку, споживачі (дистриб'ютори або

кінцеві покупці) «інформують» компанії про свої конкретні потреби і мають певні очікування щодо них. Діяльність підприємств із задоволення цих потреб, з іншого боку, здійснюючи свою діяльність, підприємства надають споживачам продукцію певної якості [32, с. 19].

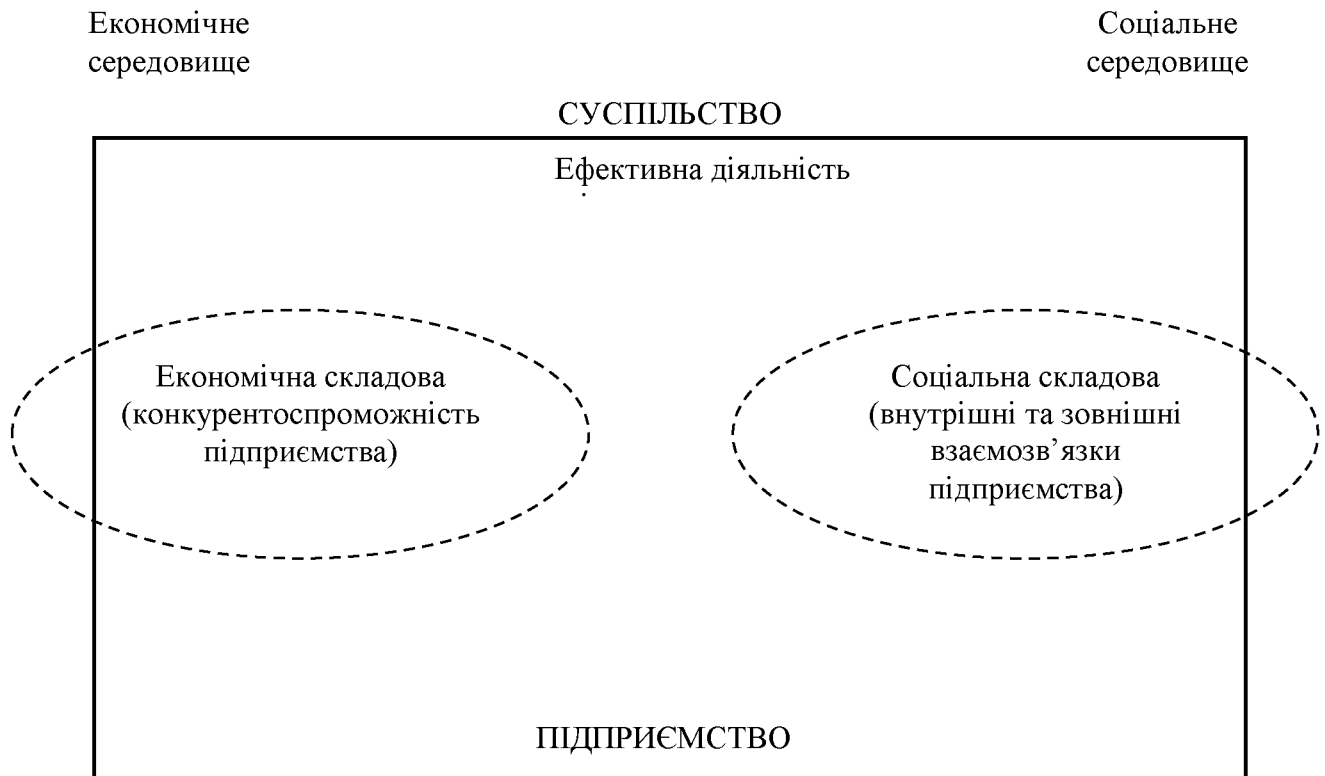


Рис. 1.3. Модель підприємства згідно з концепцією стратегічного управління розвитком [6, с. 55]

Необхідність удосконалення виробничо-маркетингової діяльності самого підприємства пояснюється тим, що воно є найактивнішим суб'єктом запропонованої системи «споживач-підприємство-партнер» та ініціатором її створення шляхом поглиблення взаємодії всіх суб'єктів. Модель запропонованої системи представлена на рис. 1.4.

Коли формується взаємозв'язок споживачів і бізнесу в єдину систему, можливим є наявність таких синергій:

- зменшення витрат споживача на пошук продукції, послуги;
- одночасна економія споживчих ресурсів за рахунок підвищення якості та економія виробничих ресурсів за рахунок реалізації ефекту масштабу;

- скорочення терміну виробництва продукції та зростання результативності бізнес-операції;
- спрощення процесу проведення маркетингових досліджень;
- забезпечення бажаного комплексного впливу розробки нового продукту на споживачів і суспільство в цілому [3, с. 9; 16, с. 285].

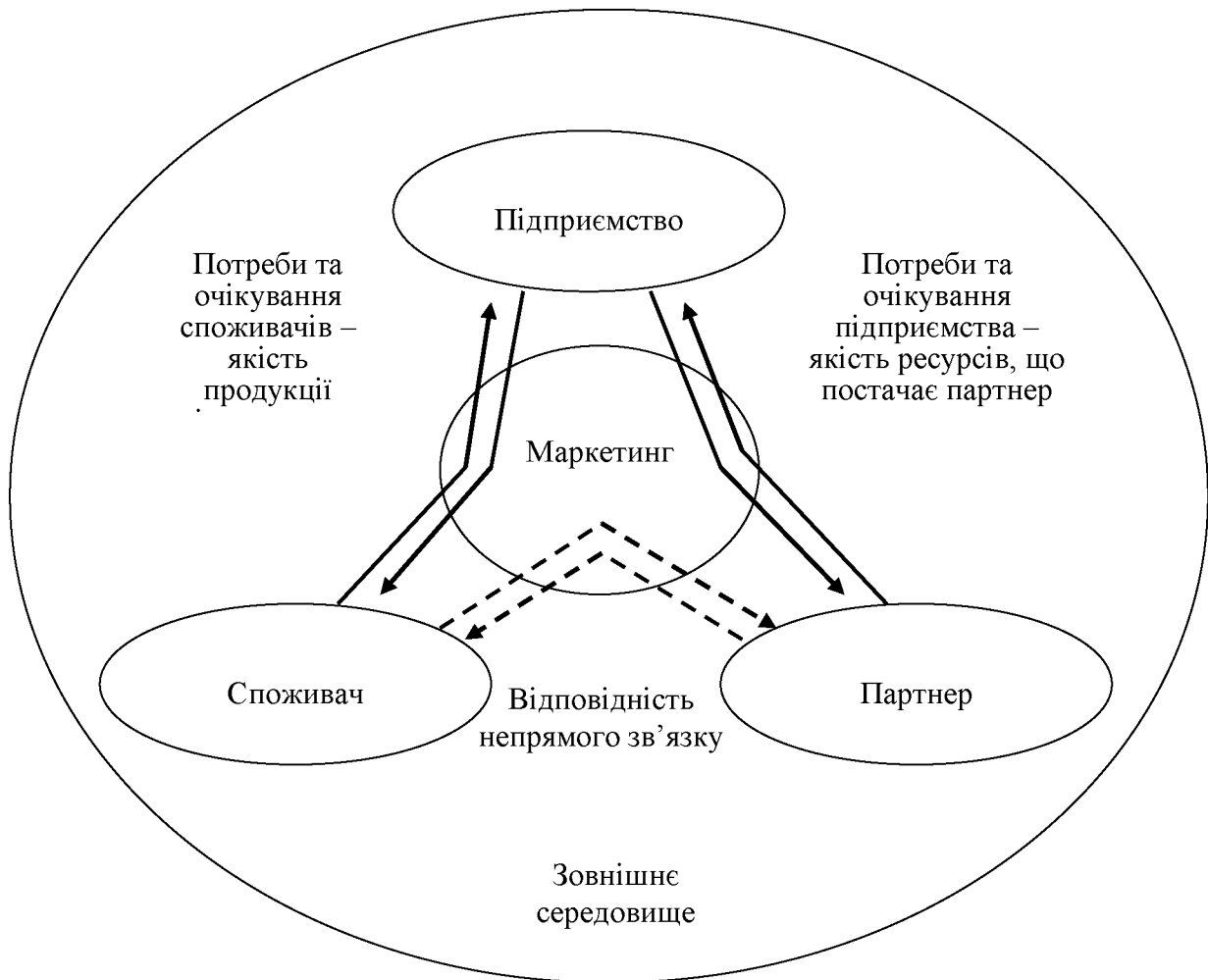


Рис. 1.4. Існуюча модель системи «споживач – підприємство – партнер» [60, с. 138]

Проте, перехід від згаданої системи «споживач-бізнес» до більш тісної взаємодії на підприємстві вимагає реструктуризації та значного розвитку відділу маркетингу.

Існують також двосторонні відносини між підприємством і його діловими партнерами (постачальниками всіх видів ресурсів (матеріальних,

фінансових, інформаційних або трудових), які підприємство використовує у своїй діяльності). З корпоративної сторони є особливі вимоги, очікування компанії щодо ресурсів, які надають її партнери; з боку партнера – якість наданих ресурсів.

Об'єднання партнерів як третій елемент системи вимагає подальшого розвитку виробничо-збутової діяльності відповідно до нових вимог [48, с. 44].

Діяльність системи «споживач-бізнес-партнер» залежить від багатьох факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, а також стадії життєвого циклу самої системи. Основними властивостями системи з точки зору її природи та складності є:

а) цілісність системи «споживач-підприємство-партнер» полягає в спільній меті отримання вигоди від результатів виробництва і розподілу товарів та послуг через задоволення попиту, що виникає в процесі активізації запитів споживачів;

б) складність структури системи «споживач-підприємство-партнер» характеризується, насамперед, невеликою кількістю управлінських ієрархій, що сприяє швидкому реагуванню на зовнішні зміни та скорочує період виготовлення, реалізації продукції, цикл споживання та оцінки;

в) вертикальна цілісність системи визначає ступінь незалежності підсистем і дозволяє регулювати цю властивість таким чином, щоб залежності всіх підсистем визначалися межами системи;

д) горизонтальне розділення систем призводить до багатьох зв'язків між підсистемами одного рівня, що характеризується їх залежністю та інтеграцією на тактичному та оперативному рівнях, а також горизонтальним вирівнюванням на стратегічному рівні всіх підсистем;

е) ієрархія. Кожен компонент системи розглядається як дана підсистема, так і більш глобальна система, система зі складною ієрархічною структурою взаємозв'язку власних компонентів;

ж) різноманітність опису системи – властивість ідентифікувати всі параметри та властивості системи, так що раціональний аналіз обмежується

певними рівнями структурної ієрархії системи [2, с. 24].

У процесі стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства основними складовими формування виробничо-маркетингової стратегії є конкурентоспроможність, ділова привабливість партнерів щодо співпраці, готовність споживачів до споживання продукції.

Набір стратегій має бути ієрархічним набором загальних, конкурентних і функціональних стратегій для кожного компонента системи (за винятком кінцевих користувачів). Єдиною стратегією всієї системи «споживачі-підприємства-партнери» є маркетингова стратегія, яка реалізується в усіх складових системи через єдиний маркетинговий центр, створений на основі реструктуризації та розвитку відділу корпоративного маркетингу [13, с. 45].

Конкурентоспроможність компанії є результатом стану її економічних ресурсів та їх використання порівняно з конкурентами. Слід розрізняти економічну (внутрішню) конкурентоспроможність, тобто її складові економічні ресурси (фінансову, матеріальну, трудову, інноваційну, інформаційну (останні дві – нематеріальні активи)) та соціальну (зовнішню). привабливий образ підприємства [47, с. 35].

Для оцінки внутрішньої конкурентоспроможності рекомендується обирати кількісні методи (факторний аналіз і нейронні мережі), зовнішньої – якісні методи (експертні опитування). Усі зазначені види ресурсів можна оцінити кількісними методами, тому для комплексної оцінки економічної складової конкурентоспроможності рекомендується використовувати факторний метод [50, с. 71].

Оскільки основою соціальної складової конкурентоспроможності є такий нематеріальний ресурс, як корпоративний імідж, рекомендовано проводити експертну оцінку корпоративного іміджу як основи соціальної складової конкурентоспроможності за напрямками. Для підвищення відповідності між отриманими результатами та фактичною ситуацією було запропоновано ввести вагові коефіцієнти та розрахувати інтегральну оцінку корпоративного іміджу [21, с. 40].

Отже, конкурентоспроможність відображає рівень потенціалу маркетингової стратегії компанії (складова загального потенціалу) порівняно з її конкурентами. Іншими словами, рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від її потенціалу, а не навпаки.

Щоб всебічно зрозуміти концепцію стратегічного управління, слід також більш детально розглянути фактори, що формують маркетингові стратегії, такі як привабливість партнерів з точки зору співпраці та готовність споживачів споживати продукцію підприємства [47, с. 34].

Привабливість партнера доцільно розглядати як його здатність задовольнити ділові інтереси підприємства щодо забезпечення ресурсами, необхідними для його сталого розвитку.

Хоча деякі з вищезазначених компонентів дійсно можна оцінити кількісними методами (наприклад, ефективність фінансової діяльності або технологічні та продуктові інновації), експерти, які здійснюють оцінку конкретної організації, можуть не мати доступу до закритої інформації компаній-партнерів. Тому доцільно заздалегідь зорієнтуватися щодо використання якісних методів [11, с. 52].

В якості методу оцінки рекомендується обирати якісний (експертне опитування) за такими складовими, як ефективність фінансової діяльності, етапи життєвого циклу, впровадження інновацій, кваліфікаційний склад трудових ресурсів, якість тощо, імідж товару на ринку (табл. 1.1).

Готовність споживача – це його здатність і бажання використовувати продукти компанії. Ця категорія повинна бути якісно охарактеризована, а тому оцінена за допомогою якісних методів (експертних опитувань) за такими складовими: організація бізнес-процесів споживачів й корпоративних працівників за рахунок змін у виробничих процесах і готовності до можливих змін в економіці [2, с. 17].

Організація бізнес-процесів споживача складається з організаційної структури, організації управління та організації виробництва. Організація

персоналу базується на організації праці та готовності до організаційних змін (аналіз можливостей кадрового опору) [5, с. 67; 24, с. 116].

Таблиця 1.1

Напрямки оцінки бізнесової привабливості партнера [16, с. 283]

Напрямок оцінки	Складові оцінки	Показники оцінки
Стан	Ефективність фінансової діяльності	Показники платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості
	Етап життєвого циклу підприємства	Найвищими балами оцінюються етапи стабілізації й оновлення
	Впровадження технологічних і продуктових інновацій	Обсяг витрат на інновації, розвиток, дослідження
	Кваліфікаційний склад трудових ресурсів	Кількісний і якісний склад персоналу
Статус на ринку	Якість продукції	Оцінка рівня якості іншими споживачами, що мають досвід використання даної продукції
	Імідж підприємства на ринку	Оцінка позитивного чи негативного образу даного підприємства на ринку

Отже, всі три фактори формування виробничо-маркетингової стратегії – конкурентоспроможність, ділова привабливість партнерів, які беруть участь у співпраці, готовність покупців споживати продукцію підприємства також можна оцінити за допомогою цих показників, що дозволить формалізувати процес. Він, особливим чином, формує стратегічні альтернативи та спрощує обґрунтований вибір.

Розроблено систему взаємозв'язків між основними складовими формування виробничо-маркетингової стратегії підприємства (рис. 1.5).

Відомо, що традиційно маркетингова стратегія розглядається лише як функціональна стратегія, що базується на загальній стратегії підприємства. Проте, виробничо-маркетингові стратегії, що розробляються в маркетингових центрах системи «споживач-компанія-партнер», не можна розглядати виключно як функціональні стратегії, оскільки вимагають координації дій усіх трьох учасників системи [22, с. 24; 52, с. 126].

У системі «споживач-підприємство-партнер», крім традиційних стратегій, таких як корпоративна, конкурентна і функціональна, з'являється

ще один рівень стратегії – глобальна стратегія, тобто стратегія поведінки всього «споживач-підприємство-партнер» система.

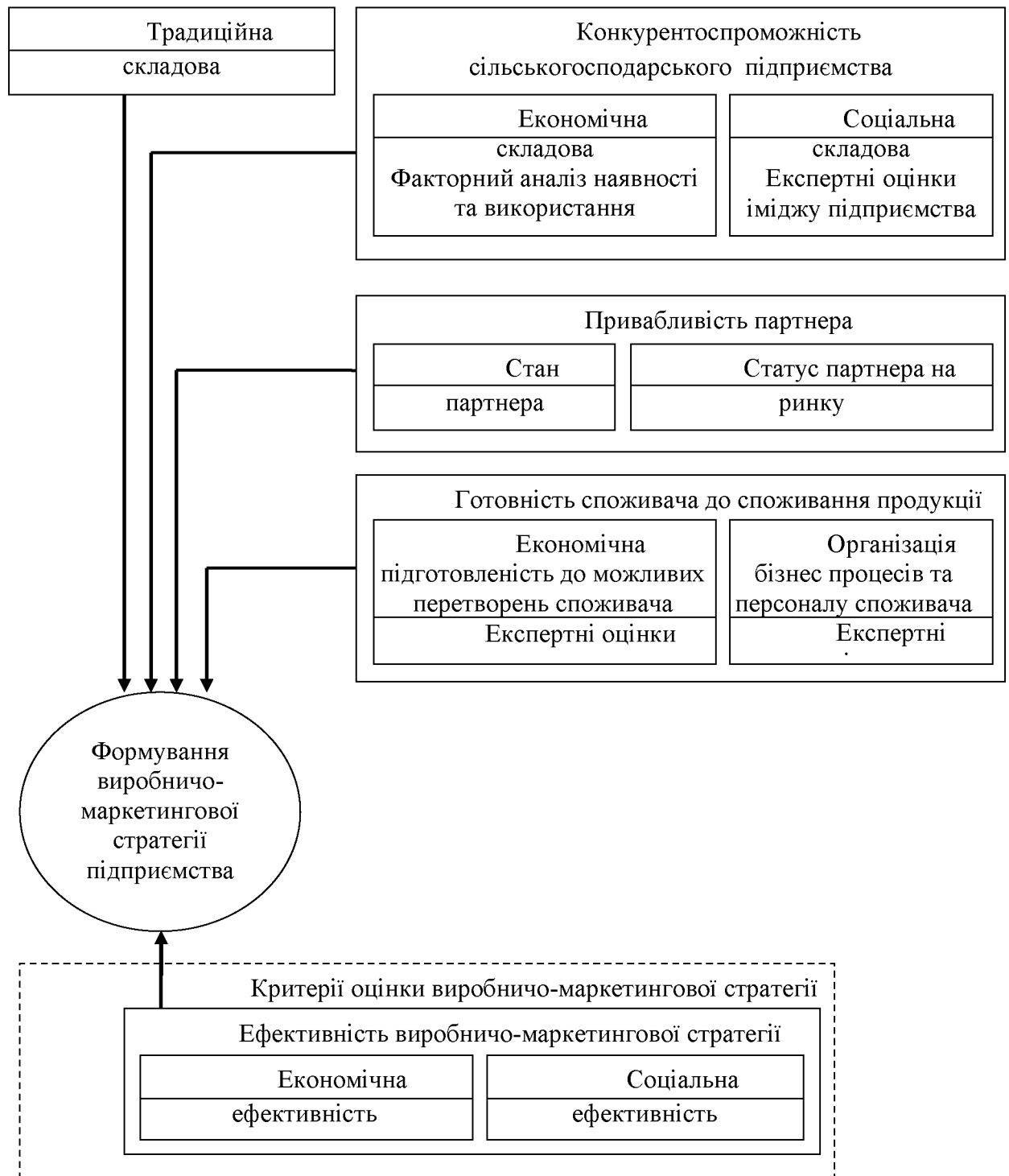


Рис. 1.5. Схема структурно-логічного взаємозв'язку між головними складовими формування виробничо-маркетингової стратегії аграрного підприємства [57, с. 8]

Це рішення, яке встановлює найбільш оптимальний шлях досягнення поставлених цілей, може бути реалізоване на основі злагодженої роботи всіх підсистем: споживачів, підприємств і партнерів.

Сама стратегічна ієрархія підприємства не змінюється при створенні системи «споживач-підприємство-партнер», доступні всі три рівні стратегії. Бізнес відображає його концепцію, місію та цілі. Конкурентоспроможність визначає конкурентну позицію компанії, що відображає внесок, який очікується від кожного підрозділу окремо, але необхідний для реалізації загальної корпоративної стратегії та досягнення цілей підприємства [14, с. 34].

Заключним етапом формування та реалізації виробничо-маркетингової стратегії є оцінка ефективності. Додатково для визначення загальної ефективності існування системи «споживач-підприємство-партнер» необхідно визначити два види ефективності для кожної підсистеми: споживач, підприємство і партнер.

Сучасні підприємства не можуть диктувати корпоративні та інші види стратегій споживачам або партнерам, а також не можуть організувати власне стратегічне управління таким чином, щоб уся система «споживач-підприємство-партнер» працювала найбільш ефективно і реалістично. Розгляд факторів, необхідних для створення виробничої та маркетингової стратегії:

- конкурентоспроможність підприємства;
- співпраця з партнером, ділова привабливість партнера та готовність споживача споживати продукт [31, с. 178; 44, с. 75; 53, с. 40].

Отже, бачимо, що для всіх трьох підсистем – споживача, бізнесу і партнера – найнебезпечнішим є початковий етап злиття в систему «споживач-бізнес-партнер». Невдалі рішення керівництва щодо вибору різних підсистем для побудови цієї системи, відсутність інформаційного забезпечення, можлива неузгодженість ресурсів підсистеми один щодо одного.

Тому, виробничо-маркетингова стратегія суб'єкта господарювання відноситься до її функціональної стратегії. Однак, коли підприємства

об'єднуються зі споживачами та партнерами в нову систему, роль цієї стратегії змінюється.

Висновки до розділу 1

1. Виробничо-маркетингову стратегію запропоновано розглядати як програму заходів щодо вдосконалення виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції, спрямовану на забезпечення сталого доходу, підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства, посилення активного впливу на споживачів.

2. Вбачається, що маркетингову діяльність слід розглядати як можливість підвищення рентабельності шляхом об'єднання зусиль сільськогосподарських товаровиробників, переробних галузей і торгових підприємств не лише на етапі реалізації, а й на етапі визначення характеру та масштабу виробництва. Для завантаження виробничих потужностей і визначення взаємовигідних умов враховуються інтереси потенційних та реальних споживачів.

3. Розвиток маркетингової діяльності в аграрній галузі є багатоаспектною проблемою, яка багато в чому залежить від зовнішнього середовища, насамперед, від швидкості впровадження інновацій та практичної реалізації нової аграрної політики України.

4. Заключним етапом у формуванні та реалізації виробничо-маркетингової стратегії є оцінка ефективності. Додатково для визначення ефективності існування системи «споживач-підприємство-партнер» необхідно визначити два види ефективності для кожної підсистеми: споживач, підприємство, партнер.

5. Виробничо-маркетингова стратегія підприємства відноситься до функціональних стратегій. Однак у новій системі, коли підприємства об'єднуються зі споживачами та партнерами, роль стратегії дещо змінюється.

Суб'єкти господарювання не можуть диктувати корпоративні та інші види стратегій споживачам або партнерам, а також не можуть організувати власне стратегічне управління таким чином, щоб уся система «споживач-підприємство-партнер» працювала найбільш ефективно.

6. В сучасних умовах ринкової економіки для ефективної організації маркетингової діяльності підприємства агропродовольчої сфери важливо раціонально будувати маркетингову політику, а при її реалізації варто усвідомлювати, що аграрна продукція посідає пріоритетне місце у комплексі маркетингу.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧО-МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Оцінка маркетингової діяльності підприємства

Розглянемо детальніше особливості функціонування товариства з обмеженою відповідальністю. Підприємство зареєстроване як юридична особа в державному реєстрі, має поточний рахунок, печатку та штамп. Вся господарська діяльність регулюється статутом.

Основним напрямком діяльності компанії є вирощування сільськогосподарських культур, а саме кукурудзи, пшениці, сої, ячменю, соняшнику та гороху на зерно.

Підприємства самостійно визначають перспективи розвитку, планують і здійснюють діяльність, виходячи з попиту на продукцію, послуги, необхідності забезпечення виробничого і соціального розвитку підприємства та збільшення доходів.

Організаційна структура відображається в структурі управління організацією. На підприємстві створена соціальна сфера, яка контролюється спеціалістами з охорони праці та соціальних питань, щодо дотримання структури управління відповідно до соціально-культурних умов (додаток Е).

Основним завданням виробничо-маркетингової діяльності підприємств агропродовольчої сфери є підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції, а засобами цього є підвищення ефективності виробництва в результаті підвищення продуктивності використання ресурсів і зменшення витрат виробництва продукції. Виробничо-маркетингова діяльність підприємства спрямована на вивчення попиту і вимог ринку, і встановлення обґрунтованого напрямку виробництва конкурентоспроможних видів продукції в заздалегідь встановлених обсягах, що забезпечує отримання підприємством більших прибутків.

Зрозуміло, що розвиток продуктивних сил, масштаби виробництва та матеріальний добробут працівників сільськогосподарських підприємств залежать від характеру та рівня ефективності землекористування

Розглянемо забезпеченість досліджуваного аграрного товариства земельними ресурсами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка складу і структури земельного фонду підприємства,
2018-2022 рр., га**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Загальна земельна площа	5578,0	5680,0	5690,0	5690,0	5690,0	102,0
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	5570,0	5658,0	5668,0	5668,0	5668,0	101,8
Рілля	5511,0	5597,0	5609,0	5609,0	5609,0	101,8

Отже, аналізуючи дані табл. 2.1, з'ясовано, що за аналізований період відбулися незначні зміни у складі та структурі земельних ресурсів господарства Кременчуцького району, що вказує на зростання використання земельної площі. Необхідно зазначити, що площа сільськогосподарських угідь підприємства зросла на 2,0 % чи 98,0 га.

У сільському господарстві поряд із землею необхідним виробничим ресурсом є праця, як і в інших галузях економіки. Трудові ресурси мають велике значення для сільського господарства, оскільки більшість процесів у ньому автоматизувати фактично неможливо, особливо це стосується рослинництва.

Звичайно, агробізнес працює з певною кількістю працівників. Набір працівників з відповідним фізичним розвитком, знаннями та практичними навичками, необхідними для управління виробництвом, якісного та своєчасного виконання робіт у сфері сільськогосподарського виробництва є надзвичайно актуальними.

Динаміку щодо забезпеченості агрогосподарства Кременчуцького району трудовими ресурсами характеризують дані табл. 2.2.

Так, чисельність працівників у підприємстві протягом 2018-2022 рр. поступово збільшувалась і у 2022 р. склала 195 осіб, що на 60 осіб більше, ніж показники 2018 р., а саме 135 осіб.

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства, 2018-2022 рр., осіб

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	(+; -)	%
Середньорічна чисельність працівників	135	134	186	188	195	+60	144,4
у т. ч. у рослинництві	135	134	186	188	195	+60	144,4

За 2018-2022 рр. загальне зростання чисельності працівників досліджуваного підприємства можна пояснити зростанням чисельності працівників зайнятих у рослинництві (60 особи). Це говорить про те, що підприємство розширює власну діяльність і потребує більшої кількості працівників, зайнятих у рослинництві.

Проаналізуємо динаміку виробничо-комерційної діяльності агроформування за даними табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства,
2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	158998,0	159492,0	227449,0	333663,0	171697,0	108,0
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	1177,8	1190,2	1222,8	1774,8	880,5	74,8
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	2805,2	2813,9	4012,9	5886,8	3029,2	108,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	102479,0	142670,0	199136,0	188846,0	110962,0	108,3
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	+5200,0	-30803,0	+9206,0	+79397,0	+52629,0	1012,1
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	5,1	-21,6	4,6	42,0	47,4	-

Розрахунки даних табл. 2.3, з'ясовано, що у 2022 р. порівняно з 2018 р. виробництво товарної продукції у господарюючому суб'єкті зросло на 8,0 % або 12699,0 тис. грн.

Разом з тим, собівартість реалізованої продукції у 2022 р. склала 110962,0 тис. грн, що більше порівняно з 2018 р. на 102479,0 тис. грн або на 8,3 % відповідно.

Зрозуміло, що на величину прибутку впливає низка факторів, адже вона відображає усі сторони діяльності аграрного підприємства. У свою чергу, чистий прибуток у 2018 р. становив 5200,0 тис. грн, а в 2019 р. чистий збиток склав 30308,0 тис. грн, що вказує на збитковість господарства, що можна пояснити фактичними кредитними запозиченнями, несприятливою кон'юнктурою на ринку, непередбачуваними втратами господарства. Проте, у 2022 р. підприємство отримало чистий прибуток – 52629,0 тис. грн.

Рівень рентабельності виробництва агроформування протягом досліджуваного періоду зріс, так 2018 р. даний показник склав 5,1 %, тоді як у 2019 р. рівень збитковості склав 21,6 % відповідно, у 2022 р. рівень прибутковості склав 47,4 % відповідно (рис. 2.1).

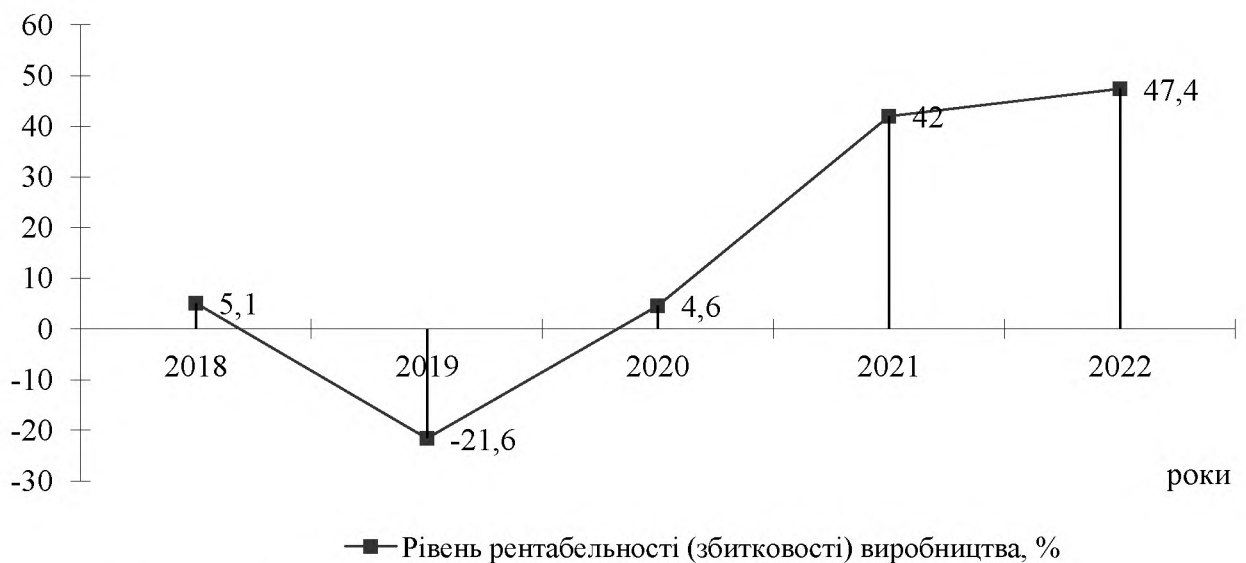


Рис. 2.1. Динаміка рівня рентабельності виробництва (збитковості) підприємства, 2018-2022 рр., %

Як правило, в більшості сільськогосподарських підприємств організація виробництва включає розвиток однієї-двох галузей рослинництва і однієї-двох галузей тваринництва в раціональному поєднанні з допоміжними і додатковими галузями. Вони формують ринкову продукцію та визначають виробничий напрямок аграрного бізнесу.

Розглянемо виробничий напрямок підприємства, що досліджується, за допомогою даних додатку Ж.

За результатами додатку Ж та проведених розрахунків $K_c=0,239$, що свідчить про середній рівень спеціалізації підприємства агропродовольчої сфери. Він зумовлений орієнтацією підприємства на виробництво зерново-технічних культур та надання послуг у сільському господарстві. Зокрема, питома вага надходжень від реалізації кукурудзи на зерно досягає 45,8%, соняшнику – 15,4 %, сої – 9,9 %; озимої пшениці – 9,6 %, послуг сільського господарства – 17,6 % від загального обсягу грошових надходжень.

Вартісний показник продуктивності праці являє собою вартість продукції, виробленої на одного середньооблікового працівника, зайнятого в сільськогосподарському виробництві, за певний період. При застосуванні вартісних показників кореляція з економічною діяльністю досліджуваного підприємств має бути позитивно.

Проаналізуємо показники продуктивності праці у досліджуваному аграрному господарстві Кременчуцького району за допомогою даних наступної табл. 2.4.

Проаналізувавши дані табл. 2.4, необхідно зазначити, що чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) аграрного підприємства зріс з 158998,0 тис. грн до 171697,0 тис. грн, або на 8,0 %. Зокрема, варто відзначити зниження чистого доходу від реалізації продукції на 1 середньорічного працівника за досліджуваний період, яке склало 57,1 %, внаслідок повільного зростання темпів обсягу виробництва і реалізації продукції та зростання чисельності працівників, що зайняті у сільськогосподарському виробництві за період у 2018-2022 рр.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників продуктивності праці підприємства,
2018-2022 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	158998,0	159492,0	227449,0	333663,0	171697,0	108,0
в рослинництві	158998,0	159492,0	227449,0	333663,0	171697,0	108,0
на 1 середньорічного працівника	2053,32	1190,23	1222,84	1774,80	880,50	42,9
Чистий прибуток (+), збиток (-)	+5200,0	-30803,0	+9206,0	+79397,0	+52629,0	у 10,1 рази
на 1 середньорічного працівника	+38,52	-229,87	+49,49	+422,30	269,89	у 7,0 рази

Водночас, у 2019 р. чистий збиток підприємства склав 30803,0 тис. грн, проте вже у 2020-2022 рр. підприємство має прибуток у розмірі 9206,0 тис. грн, 70397,0 тис. грн та 52629,0 тис. грн відповідно. У цілому за досліджуваний період спостерігаємо позитивну тенденцію отримання чистого прибутку, а саме зростання складає 47429,0 тис. грн відповідно.

Проаналізовано, що здійснені розрахунки свідчать про зниження продуктивності праці в аграрному господарстві внаслідок недостатнього темпу пришвидшення реалізації сільськогосподарської продукції, а також високих фінансових витрат (що, в основному, склалися з непередбачуваних витрат, сплати процентів за кредит тощо).

Експерти зазначають, що значна кількість агроформувань порушує принцип збалансованості виробництва, що призводить до неповноцінності та високої ціни на ринку агропродовольства.

Проаналізуємо динаміку виробництва сільськогосподарської продукції досліджуваного підприємства за допомогою даних табл. 2.5.

Проаналізувавши дані табл. 2.5, з'ясовано, що виробництво сільськогосподарської продукції коливалося. Зокрема, спостерігається

незначне зниження виробництва озимої пшениці – на 16,5 % або 6908,0 ц, сої – на 70,5 % або 28659,0 ц відповідно.

Таблиця 2.5

**Динаміка виробництва основних видів продукції підприємства,
2018-2022 рр., ц**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Пшениця озима	41819,0	30831,0	13001,0	17179,0	34911,0	83,5
Кукурудза на зерно	104023,0	58218,0	65267,0	73785,0	108945,0	104,7
Ячмінь	-	14534,0	448,0	12013,0	10435,0	-
Горох	-	-	7991,0	9672,0	2100,0	-
Соняшник	27816,0	15997,0	4300,0	31848,0	30745,0	110,5
Соя	40673,0	25855,0	22743,0	14450,0	12014,0	29,5

Водночас, виробництво кукурудзи на зерно зазнало незначного зростання – 4,7 % або 4922,0 ц, виробництво соняшнику зросло – на 10,5 % або 2929,0 ц. Разом з тим, протягом 2020-2022 рр. спостерігається зростання виробництва ячменю та гороху. Така ситуація щодо виробництва сільськогосподарської продукції демонструє поглиблення спеціалізації виробництва аграрного господарства.

Темпи зростання обсягу реалізації сільськогосподарської продукції впливають на обсяги витрат, прибуток і рентабельність досліджуваного підприємства, тому аналіз даних показників має вагоме значення.

Досліджуване агроформування співпрацює з такими підприємствами: ПАТ «Кернел Групп», ПАТ «Птахокомплекс «СУЛА», ПАТ «Насінневе», ТОВ «Полтавазернопродукт», ВП «Глобинський цукровий завод», ТОВ «Хорольський комбікормовий завод», ТОВ «Полтаваекопродукт», ТОВ СП «НІБУЛОН» тощо.

Більшість сільськогосподарської продукції господарства надходить на переробні підприємства або посередницькі комерційні структури реалізують цю продукцію.

Розглянемо обсяг реалізації сільськогосподарської продукції досліджуваного суб'єкта господарювання за допомогою даних наступної табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка реалізації основної сільськогосподарської продукції підприємства, 2018-2022 рр., ц

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Пшениця озима	27130,0	44960,0	46313,0	31881,0	14645,0	54,0
Кукурудза на зерно	36321,0	29272,0	60487,0	59452,0	29729,0	81,9
Ячмінь	-	14986,0	15367,0	12733,0	7010,0	-
Горox	-	-	4935,0	8042,0	353,0	-
Інші зернові та зернобобові	15360,0	14154,0	-	-	-	-
Соняшник	11402,0	23099,0	21816,0	44928,0	41291,0	у 3,6 рази
Соя	22100,0	25212,0	29039,0	25213,0	862,0	3,9

Так, розрахунки даних табл. 2.6 демонструють, що обсяги реалізації сої, озимої пшениці, кукурудзи на зерно знизилися – на 96,1 % або 21238,0 ц; на 46,0 % або 12485,0 ц; на 18,1 % або 6592,0 ц відповідно, що пояснюється низькою ціною на дану продукцію для підприємства. Виключенням є зростання обсягу реалізації соняшнику на 29889,0 ц або на 2,6 рази у 2022 р. проти 2018 р.

Було проаналізовано, що агроформування використовує канал нульового рівня, тобто систему розподілу прямих продажів під назвою «виробник-споживач», і однорівневий канал під назвою «виробник-оптовик-споживач».

Розглянемо структуру реалізації продукції сільського господарства аграрним підприємством за допомогою даних додатку 3.

Дані додатку 3 свідчать про збільшення частки переробних підприємств у структурі каналів збуту сільськогосподарської продукції галузі рослинництва та відповідне зменшення частки інших каналів збуту даних видів продукції. У 2022 р. 35,2 % озимої пшениці, 49,5 % кукурудзи на зерно

та 19,8 % ячменю було реалізовано через інші канали, які здебільшого торгових посередників.

Тоді як за 2018-2022 рр. на 70,5 % зросла питома вага переробних підприємств для реалізації сої, зокрема – 39,7 % в 2018 р. та 110,2 % в 2022 р., соняшнику – 48,2 % в 2018 р. та 104,2 % у 2022 р., озимої пшениці – 18,9 % у 2018 р. та 64,8 % в 2022 р. відповідно.

Тому, характеризуючи структуру реалізованої сільськогосподарської продукції за каналами збуту, варто зазначити, що частка переробних підприємств у структурі збуту має тенденцію до зростання, що можна пояснити особливостями сільськогосподарської продукції.

Значна частина інших каналів збуту пояснюється особливостями існуючої системи оподаткування, нижчою собівартістю реалізації, наявністю системи стимулювання торгово-посередницьких структур, відсутністю приміщень для зберігання вирощеної сільськогосподарської продукції. Як правило, ціни у посередників вищі на 10-20 %.

На зміну каналів збуту сільськогосподарської продукції впливає розмір підприємства (чим більше підприємство, тим більше каналів збуту воно використовує).

У процесі розширення каналів просування продукції сільгоспвиробники створюють власні переробні бази та вдосконалюють власні складські бази для реалізації за вищими цінами після сезону масового надходження.

Водночас, у той же час через дефіцит сировини та труднощі продажу готової продукції переробні підприємства здебільшого користуються послугами приватних брокерів; збільшити закупівлю сільськогосподарської сировини у фермерів та приватних будинках; урізноманітнити рекламні канали для готової продукції; розширити асортимент; створення належних умов для формування рекламного ланцюжка, який гарантує рух продукції від виробників до споживачів, залежить від оперативної узгодженості цих інфраструктурних підсистем.

Водночас через дефіцит сировини та труднощі збуту готової продукції переробні підприємства в основному користуються послугами приватних посередників. Разом з тим, для отримання якнайкращого результату від реалізації аграрної продукції на сьогодні досліджуваному підприємству необхідно: урізноманітнити канали реклами продукції; розширювати асортимент продукції; якісна комунікація, що забезпечить рух продукції від виробників до споживачів тощо.

Крім загальних посередницьких функцій, особливу роль відіграє приватна посередницька діяльність на продовольчих ринках.

Розглянемо основні напрями збуту сільськогосподарської продукції підприємства за допомогою рис. 2.2.

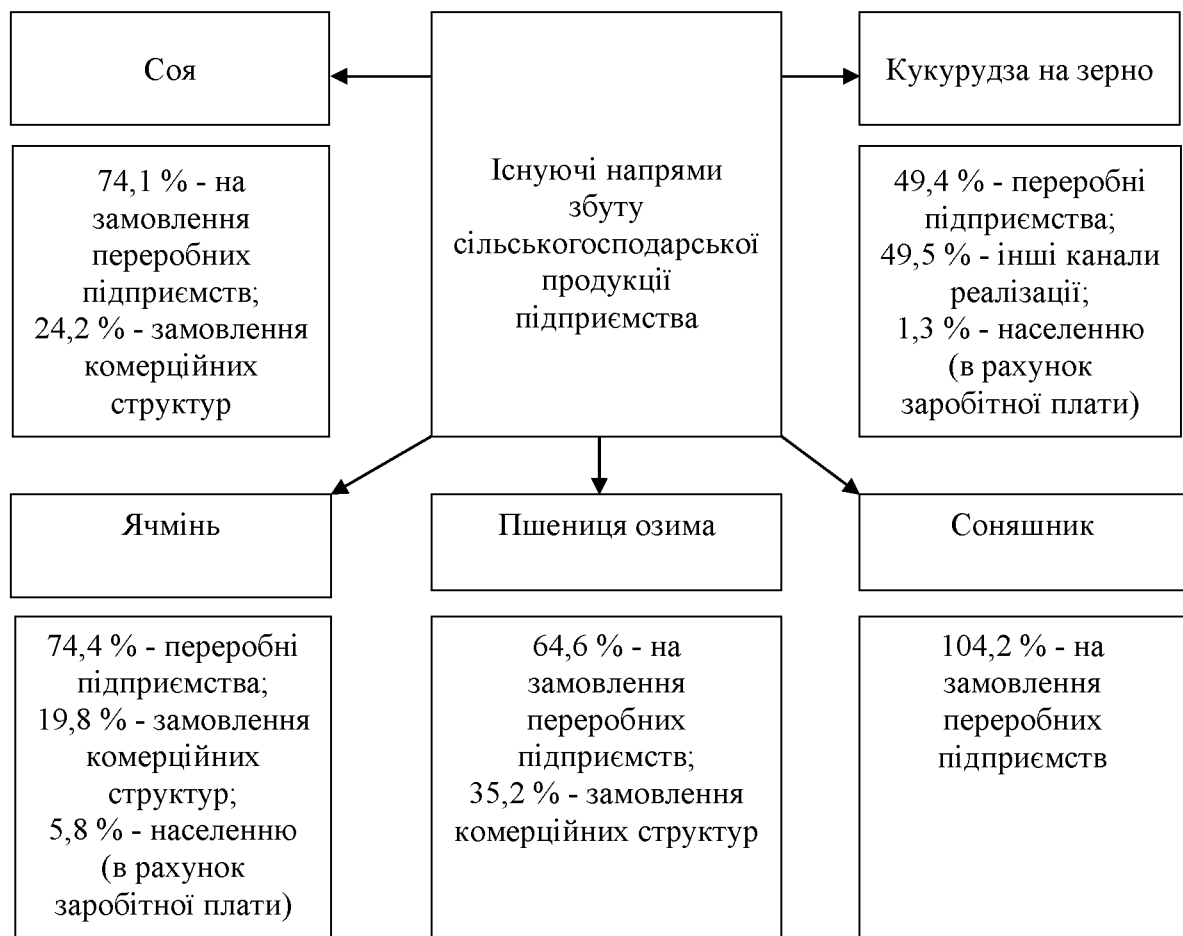


Рис. 2.2. Існуючі напрями збуту сільськогосподарської продукції підприємства, 2022 р.

Вони намагаються адаптуватися до викликів неоплачуваних регіональних бар'єрів і тіньової торгівлі. Висока адаптивність приватних брокерів дозволяє їм ефективно здійснювати бартерну і платну торгівлю.

Для реалізації виготовленої продукції найвигіднішим варіантом для підприємства є отримання замовленого виду продукції безпосередньо зі складу. Це зменшує витрати на організацію доставки цього замовлення та витрати на фінансування послуг доставки та доставки.

Проаналізувавши рівень забезпеченості господарства основними факторами виробництва й, дослідивши його фінансовий стан підприємства за 2018-2022 рр. дає змогу удосконалювати господарську діяльність підприємства, розраховувати економічну ефективність від запроваджених нами заходів.

Аналіз рівня економічної стабільності та дослідження фінансового стану підприємства за 2018-2022 рр. дозволяє впроваджувати заходи щодо удосконалення економічної діяльності підприємства в цілому та, окремих її складових.

Дослідимо результативність функціонування виробничо-маркетингової діяльності підприємства у сучасних умовах господарювання за допомогою наступного пункту кваліфікаційної роботи.

2.2. Стратегічний аналіз діяльності підприємства

На даний час через нестабільність внутрішнього ринку, жорстку конкуренцію та відсутність комплексної державної підтримки аграрних підприємств питання підвищення ефективності стратегічного планування стає все більш актуальним, що в свою чергу зумовлює відповідний стратегічний аналіз середовища.

Одним із найважливіших і ефективних заходів стратегічного планування є SWOT-аналіз, який порівнює сильні та слабкі сторони, загрози та

можливості, що супроводжують діяльність сільськогосподарського підприємства.

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта господарювання. Проаналізувавши сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості та загрози зовнішнього середовища, його можна використовувати для встановлення стратегії шляхом формування зв'язків між ними. Ця аналітична методологія базується на теорії М. Портера про конкурентоспроможність підприємств у галузі.

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта господарювання. Проаналізувавши сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості та загрози зовнішнього середовища, його можна використовувати для встановлення стратегії шляхом формування зв'язків між ними. Ця аналітична методологія базується на теорії М. Портера про конкурентоспроможність підприємств у галузі

Найпершим етапом SWOT-аналізу буде оцінка сильних та слабких сторін діяльності агроформування у порядку зменшення їх важливості (табл. 2.7).

Наступним кроком SWOT-аналізу є визначення та оцінка ринкових перспектив і загроз за допомогою матриці можливостей і загроз. По-перше, усі неконтрольовані фактори впливу розділили на позитивні та негативні.

Перелік слабких і сильних сторін кожного господарства індивідуальний, особливо для досліджуваного агроформування, але насправді це короткий, об'єктивний і принциповий опис.

Друга частина SWOT-аналізу – це дослідження зовнішнього середовища суб'єкта господарювання, яке являє собою набір активних суб'єктів і сил, що діють за межами бізнесу та впливають на його здатність будувати та підтримувати відносини зі споживачами, з якими він співпрацює.

Метою зовнішнього аналізу є формування, оцінка та остаточний вибір стратегій альтернативних стратегічних рішень господарства.

Ці рішення повинні бути спрямовані на використання можливостей і

захист від загроз зовнішніх змін. Зокрема, скористаємося даними додатку И.

Потім групуємо їх у дві групи: «Сприятливі можливості» та «Зовнішні загрози». Ці два параметри оцінювали за 10-бальною шкалою.

Таблиця 2.7

Сильні і слабкі сторони підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Сильні сторони (+)	Слабкі сторони (-)
Стабільність попиту	+	
Відсутність чітких цілей, стратегій розвитку та ведення конкурентної боротьби		–
Фінансові можливості підприємства агропродовольчої сфери використовувати нові технології		–
Якість сільськогосподарської продукції	+	
Наявність фінансових ресурсів	+	
Відсутність ефективної системи стимулювання покупців та збуту		–
Освоєння нових ринків збуту		–
Сегментування ринку	+	
Широта асортименту		–
Використання набутого досвіду традиційних технологій	+	
Кваліфікаційний склад персоналу	+	
Виробництво достатнього обсягу продукції у межах наявних ресурсів	+	
Позитивний імідж підприємства агропродовольчої сфери	+	
Освоєння нових ринків		–
Використання маркетингу як обов'язкової складової діяльності підприємства		–
Порушення технологій виробництва		–
Низький рівень заробітної плати працівників		–
Високий рівень зносу основних засобів		–
Швидкість реагування управлінського персоналу на зміни		–
Оперативність прийняття управлінських рішень		–
Коефіцієнт розвиненості соціальної інфраструктури		–
Чіткість розподілу повноважень та функцій в апараті управління		–

Розглянемо найважливіші загрози та найперспективніші можливості для досліджуваного суб'єкта господарювання, розташовані у верхньому правому квадранті (зона, обведена пунктиром). Використовуйте це під час побудови матриці SWOT-аналізу.

Після завершення попередніх кроків аналізу складаємо матрицю SWOT-аналізу, яка враховує сильні сторони господарства, напрямок розвитку можливостей і реалізацію стратегій пом'якшення загроз і подолання

економічних слабкостей.

Тому кожному елементу надається дві координати, які можна розмістити по осях матриці можливостей і загроз суб'єкта господарювання (рис. 2.3)

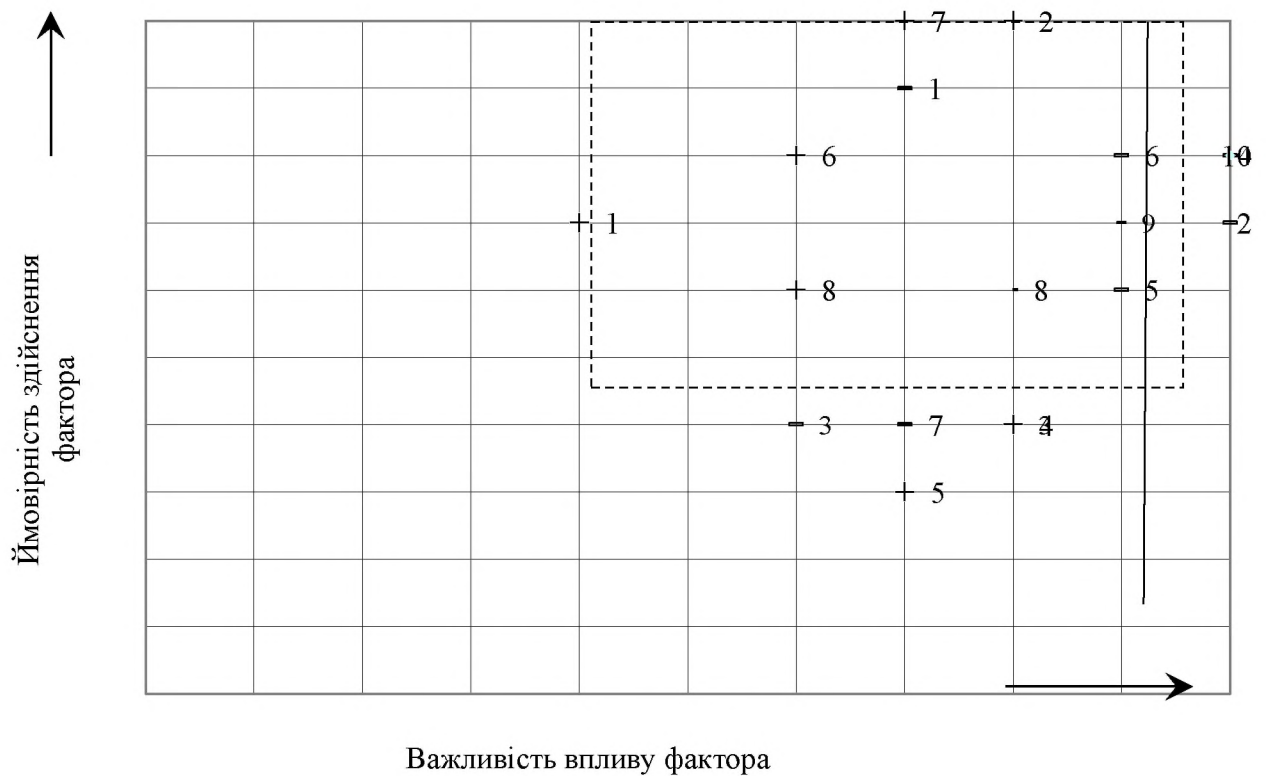


Рис. 2.3. Матриця сприятливих можливостей та загроз для підприємства, бали

- + – сприятливі можливості;
- зовнішні загрози

Отже, матриця структурована наступним чином: верхній лівий кут матриці показує можливості, а нижній лівий кут показує загрози для зовнішнього середовища аграрного бізнесу. У верхній частині відповідно вводяться сильні та слабкі сторони сільськогосподарської виробничої діяльності.

Усі можливі комбінації загроз, можливостей, сильних і слабких сторін необхідно враховувати в кожній із чотирьох сформованих областей.

Сформовані відносини допомагають вибрати стратегію. Тому,

порівнявши комбінацію сильних сторін, можливостей, загроз і слабких сторін зовнішнього середовища, пропонуємо вісім програм для всіх квадрантів і дві програми для кожного квадранта (додаток К).

Розробка та прийняття стратегії агропідприємства для подальшої реалізації в основному спрямована на забезпечення розвитку суб'єкта господарювання, підвищення конкурентоспроможності на ринку та досягнення високого рівня самоокупності підприємства.

Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності досліджуваного господарства, в першу чергу, є яскраво виражені цілі, стратегія розвитку та ведення конкурентної боротьби, організація збуту, зниження ефективної системи стимулювання покупців, низький рівень якісного стану працівників, порушення технологій у виробництві та високий ступінь зносу основних засобів. Виходячи з цього, основний акцент при формуванні стратегії розвитку підприємства агропродовольчої сфери необхідно поставити, у першу чергу, на сили підприємства та можливості ті середовища, в якому воно функціонує, що в результаті дає можливість звести до мінімальної загрози зовнішньому середовищу та подолання слабких сторін.

Стратегічними перевагами та можливостями розвитку підприємства агропродовольчої сфери можуть бути:

- сформований агропромисловий господарський комплекс, в основі якого лежить саме сільське господарство;
- сприятливе бізнес-середовище забезпечує високий рівень підприємницької активності населення та створює умови для активної адаптації місцевої економіки до змін умов господарювання;
- створені конкурентні переваги в аграрному секторі;
- близькість до ринків збуту розширює можливості для розвитку агропродовольчої сфери;
- збільшення виробництва та реалізації сільськогосподарської сировини на внутрішньому та зовнішньому ринках;

– сприятливі природно-кліматичні умови та високий потенціал земельних ресурсів як основа розвитку аграрного сектора.

Перераховані компоненти є певними обмеженнями та загрозами для функціонування досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери:

1) більшість валового продукту генерується аграрним сектором, на розвиток якого впливає багато об'єктивних і суб'єктивних чинників та загальна неврегульованість законодавчого забезпечення розвитку аграрного сектора. Темпи структурної перебудови економіки як основний показник соціально-економічного розвитку підприємств;

2) обмеженість впровадження інноваційних форм організації виробництва;

3) вплив процесів глобалізації сільського господарства недостатньо захищає виробників від посилення конкуренції з боку іноземних виробників;

4) енергоємність сільськогосподарського виробництва досить висока через нестабільність цін на основні енергоносії на світовому та внутрішньому ринках;

5) повільні темпи розвитку сфери послуг;

6) потреба в інвестиціях є значною;

7) внаслідок дії низки факторів рівень стійкості та конкурентоспроможності розвитку аграрного сектору є недостатнім;

8) збереження диференціації цін на сільськогосподарську та промислову продукцію;

9) нестабільна цінова ситуація на сільськогосподарських (регіональних, національних, світових) ринках паливно-мастильних матеріалів;

10) низький рівень інтеграції в аграрному секторі (обмежений розвиток вертикальних і горизонтальних зв'язків між виробниками сільськогосподарської продукції та переробними підприємствами) знижує потенціал розвитку сільського господарства;

11) обмежене використання інновацій, нових агротехнологій у

рослинництві посилює залежність кінцевих результатів діяльності від впливу природно-кліматичних факторів;

12) первинна переробка сільськогосподарської продукції; недостатньо розвинена сфера заготівлі;

13) порушення науково-обґрунтованої спеціалізації в галузі сільського господарства щодо природно-кліматичних ресурсів та потенціалу земельних ресурсів (родючість, продуктивність ґрунту, агрохімічні властивості ґрунту, баланс гумусу та поживних речовин у сільському господарстві).

Стратегічними завданнями, які виконує на даному етапі діяльності господарюючий суб'єкт, є:

- підвищення конкурентоспроможності продукції на основі поживавлення інноваційних та інвестиційних процесів;
- раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства;
- впровадження енергозберігаючих заходів та раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів;
- визначення стратегічно важливих інвестиційних проєктів та джерел їх фінансування.

Зазначимо, що стратегічний аналіз слід розглядати як аналіз складної та динамічної сукупності факторів, які в узагальненому вигляді можна поділити на внутрішні первинні та другорядні, зовнішні загальні та зовнішні прямі фактори господарювання.

Тому слід зазначити, що формування стратегії виробничо-маркетингової діяльності агроформування має здійснюватися з урахуванням етапів життєвого циклу, планів стратегії розвитку, факторів зовнішнього середовища тощо. Важливим завданням у діяльності досліджуваного господарства є аналіз та прогнозування поєднання маркетингового середовища та аграрного ринку з метою формування конкурентної позиції та синхронізації власних управлінських рішень з об'єктивними змінами зовнішнього середовища. Доведено необхідність розгляду маркетингового середовища функціонування

сільськогосподарських підприємств через призму факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Тому перспективи розвитку підприємства агропродовольчої сфери залежать від комплексної оцінки основних аспектів його можливостей. У процесі реалізації стратегії, прийняття управлінських рішень керівництво досліджуване підприємство, в першу чергу, моделює фактори впливу на рівень короткострокових строків.

Реалізація цих управлінських рішень повинна забезпечувати досягнення поставлених цілей підприємства, а отримані грошові доходи повинні задовольняти потреби всіх осіб, зацікавлених в економічних результатах виробництва (власників, кредиторів, керівників, працівників тощо), основних стейкхолдерів.

Висновки до розділу 2

1. Виявилось, що в сучасних умовах виробничо-господарської діяльності сільськогосподарського підприємства важливу роль у розвитку відіграє виробничо-маркетингова діяльність. У висококонкурентних умовах аграрна продукція відчуває тиск з боку інших виробників на ринках.

2. Визначено, що досліджуване господарство спеціалізується на виробництві зерново-технічних культур та наданні послуг у сільському господарстві. Зокрема, питома вага надходжень від реалізації кукурудзи на зерно досягає 45,8%, соняшнику – 15,4 %, сої – 9,9 %; озимої пшениці – 9,6 %, послуг сільського господарства – 17,6 % від загального обсягу грошових надходжень.

3. Розраховано, що чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) аграрного підприємства зріс з 158998,0 тис. грн до 171697,0 тис. грн, або на 8,0 %. Зокрема, варто відзначити зниження чистого доходу від реалізації продукції на 1 середньорічного працівника за досліджуваний період, яке

склало 57,1 %, внаслідок повільного зростання темпів обсягу виробництва і реалізації продукції та зростання чисельності працівників, що зайняті у сільськогосподарському виробництві за період у 2018-2022 рр.

4. Водночас, у 2019 р. чистий збиток підприємства склав 30803,0 тис. грн, проте вже у 2020-2022 рр. підприємство має прибуток у розмірі 9206,0 тис. грн, 70397,0 тис. грн та 52629,0 тис. грн відповідно. У цілому за досліджуваний період спостерігаємо позитивну тенденцію отримання чистого прибутку, а саме зростання складає 47429,0 тис. грн відповідно.

5. Проаналізовано, що виробництво сільськогосподарської продукції коливалося. Зокрема, спостерігається незначне зниження виробництва озимої пшениці – на 16,5 % або 6908,0 ц, сої – на 70,5 % або 28659,0 ц відповідно. Водночас, виробництво кукурудзи на зерно зазнало незначного зростання – 4,7 % або 4922,0 ц, виробництво соняшнику зросло – на 10,5 % або 2929,0 ц. Разом з тим, протягом 2020-2022 рр. спостерігається зростання виробництва ячменю та гороху. Така ситуація щодо виробництва сільськогосподарської продукції демонструє поглиблення спеціалізації виробництва аграрного господарства.

6. З'ясовано, що обсяги реалізації сої, озимої пшениці, кукурудзи на зерно знизилися – на 96,1 % або 21238,0 ц; на 46,0 % або 12485,0 ц; на 18,1 % або 6592,0 ц відповідно, що пояснюється низькою ціною на дану продукцію для підприємства. Виключенням є зростання обсягу реалізації соняшнику на 29889,0 ц або на 2,6 рази у 2022 р. проти 2018 р.

7. Проаналізовано структуру реалізації продукції аграрного підприємства, так дані свідчать про збільшення частки переробних підприємств у структурі каналів збуту сільськогосподарської продукції та відповідне зменшення частки інших каналів збуту даних видів продукції. У 2022 р. 35,2 % озимої пшениці, 49,5 % кукурудзи на зерно та 19,8 % ячменю було реалізовано через інші канали, здебільшого, мова йде про торгових посередників. За 2018-2022 рр. на 70,5 % зросла питома вага переробних підприємств для реалізації сої, зокрема – 39,7 % в 2018 р. та 110,2 % в 2022 р.,

соняшнику – 48,2 % в 2018 р. та 104,2 % у 2022 р., озимої пшениці – 18,9 % у 2018 р. та 64,8 % в 2022 р. відповідно.

8. Зрозуміло, що стратегічний аналіз розглядається як аналіз складної та динамічної сукупності факторів, які в узагальненому вигляді поділяються на внутрішні первинні та другорядні, зовнішні загальні та зовнішні прямі фактори, що впливають на ефективність діяльності аграрного підприємства в динамічних умовах зовнішнього середовища.

9. Після використання SWOT-аналізу, для виявлення привабливих сфер виробничо-маркетингової діяльності, які можуть забезпечити конкурентну перевагу в зовнішньому середовищі для досліджуваного господарства, з'ясовано, що: доступ до нових ринків або сегментів ринку; можливість застосування кращих стратегій; наявність позитивних тенденцій щодо попиту на продукцію; темпи зростання галузі. Водночас, загрозами визнано: посилення конкурентного тиску, агресивна поведінка конкурентів; поява нових конкурентів; недосконалість законодавчого забезпечення; незадовільний рівень розвитку сировинної бази; нерозвиненість інфраструктури АПК; посилення впливу цін на покупців, постачальників тощо.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧО-МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення маркетингової діяльності

Зрозуміло, що виробничо-маркетингова стратегія підприємства агропродовольчої сфери повинна бути зосереджена на своєчасній адаптації до мінливого та динамічного бізнес-середовища для досягнення бізнес-цілей. Тому сучасні тенденції маркетингу вимагають від керівництва постійного моніторингу ринку, зміни підходів, постійного вдосконалення існуючих маркетингових стратегій і технологій, адаптації їх як до нових умов, так і до поточної ситуації, а також до пріоритетів положення і ролі маркетингової діяльності.

Зокрема, питанням маркетингу в досліджуваному господарстві приділено менше уваги, ніж іншим бізнес-процесам у практиці управління. Враховуючи важливість ефективного забезпечення процесів управління маркетинговою діяльністю в сучасних умовах, необхідно реалізувати діагностичні функції економічного аналізу з метою своєчасного виявлення та усунення проблем, які можуть виникнути в маркетинговій діяльності.

Підсумовуючи результати дослідження, слід зазначити, що резерви підвищення рівня ефективності маркетингової діяльності агроформування та маркетингові стратегії пов'язані з управлінською спрямованістю діяльності агроформування.

Маркетингову стратегію агроформування пропонується розглядати у вигляді завдань, згрупованих у п'ять рівноправних компонентів:

клієнтська;

фінансова;

компонент внутрішніх господарських процесів;

компонент навчання й розвитку;

внутрішньо-господарський компонент.

Тому нами сформовано основні складові цілей маркетингової стратегії підприємства агропродовольчої сфери (рис. 3.1).

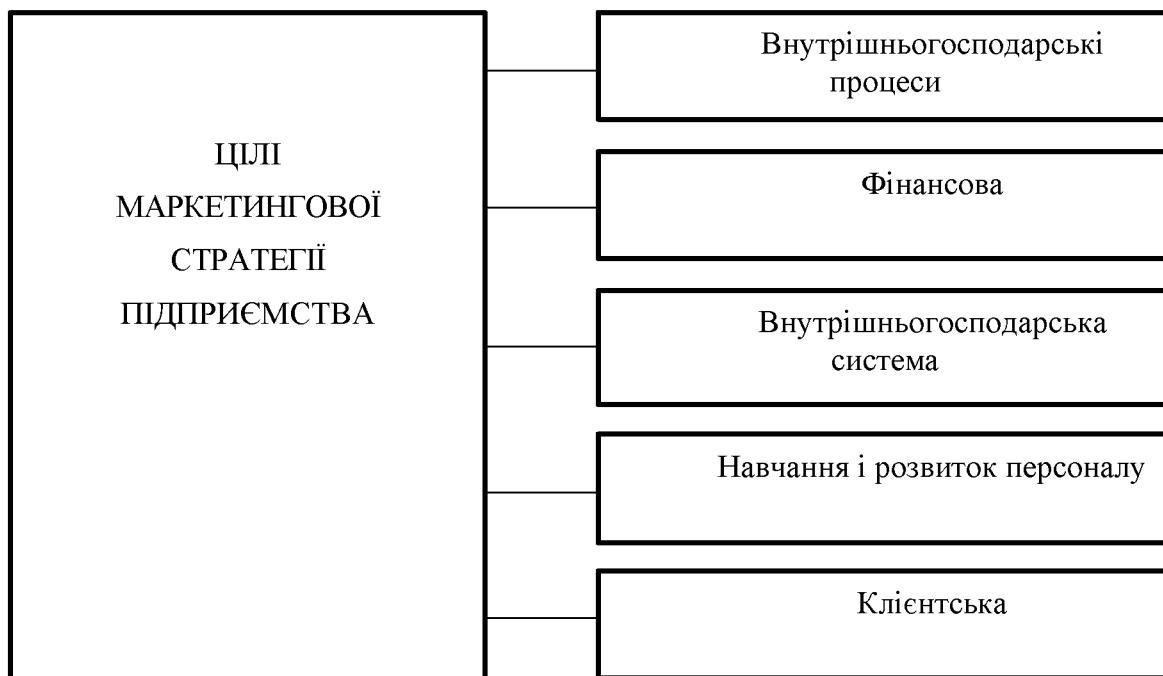


Рис. 3.1. Рекомендовані основні складові цілей маркетингової стратегії підприємства, 2024-2028 рр.

Важливо відзначити, що при просуванні продукції підприємства необхідно використовувати директ-маркетинг (пряме спілкування виробника з кінцевим покупцем).

Одним із важливих факторів успішного просування сільськогосподарської продукції на ринку збуту продукції є створення позитивного іміджу серед покупців шляхом своєчасного та якісного обслуговування, роз'яснення переваг співпраці з господарством, активної рекламної діяльності тощо.

Ця складова підприємства агропродовольчої сфери формується протягом тривалого часу. Створенню позитивного іміджу сприяють якість і постійне вдосконалення продукції, участь у вирішенні соціальних і культурних проблем місцевих жителів, благодійна діяльність тощо тощо.

Серед слабких сторін досліджуваного господарства – сезонний характер основних грошових потоків, високі витрати на амортизацію основних засобів, відсутність у господарстві відділу маркетингу, необхідність налагоджувати відносини з постачальниками та посередниками.

До можливих засобів PR-заходів для досліджуваного суб'єкту господарювання включають участь у презентаціях як господарства у цілому, так і аграрної продукції, запрошення керівників обласних й районних адміністрацій для участі в заходах, що організовує підприємство, участь у спонсорській діяльності тощо.

Уміле використання маркетингової діяльності може сприяти формуванню та реалізації ефективних управлінських рішень, що забезпечують ефективну взаємодію внутрішнього та зовнішнього середовищ економіки. Здійснення маркетингової діяльності сприяє оптимізації діяльності підприємства агропродовольчої сфери у довгостроковій перспективі.

У сучасному розумінні відділ маркетингу – це ланка управління, яка разом із виробництвом, фінансами, збутом, технологією, кадрами та іншими видами діяльності створює єдиний комплексний процес, спрямований на розвиток бізнесу шляхом задоволення потреб ринку.

Крім того, дослідження практичних аспектів організації маркетингової діяльності на вітчизняних підприємствах дозволяє зробити висновок, що багато керівників, які розуміють роль і потенціал маркетингу, не передають маркетинг на аутсорсинг, вважаючи за краще мати власні регулярно функціонуючі маркетингові структури.

Тому зрозуміло, що в сучасних умовах сільськогосподарські підприємства переважно використовують маркетингову концепцію в спрощеному вигляді для посилення процесу виведення продукції на ринок. У цих умовах основною перешкодою для змін є неможливість правильно визначити маркетингову модель управління, тобто правильну маркетингову стратегію та сформовані структурні підрозділи.

При аналізі діяльності агроформування виявляється, що формування

такого відділу є необхідним, оскільки виконання маркетингових функцій директором підприємства та економістом не повністю розкриває ринковий потенціал господарства.

Для того, щоб впровадження відділу маркетингу мінімізувало затримки і труднощі, необхідно, перш за все, забезпечити припущення про необхідність наявності маркетингової функції як вектора, що визначає успішне функціонування підприємства, перебування на ринку явно залежить від співробітників.

Впровадження відділу маркетингу в організаційну структуру досліджуваного підприємства є процесом організаційних змін, тому для працівників сільського господарства є цілком природним опір змінам, які відповідають принципам сучасного менеджменту. Менеджмент вчить, що більшість людей схильні дотримуватися встановленого порядку речей і неохоче погоджуються на різного роду нововведення. Тому нами окреслили можливі типи опору впровадженню відділу маркетингу серед співробітників досліджуваного підприємства і запропонували шляхи, за допомогою яких цей опір можна було б зменшити або повністю подолати.

Позиціонування відділу маркетингу передбачає постійну комунікативну взаємодію з керівництвом підприємства та представниками середньої ланки менеджменту, причому останні безпосередньо з працівниками відділу на всіх етапах, долаючи опір.

Не менш важкою перешкодою у формуванні відділу маркетингу є відсутність орієнтації на загальні результати серед корпоративних відділів. На думку багатьох працівників агропідприємств, створення відділу маркетингу є ризикованим проєктом, що також слід враховувати під час позиціонування.

При створенні відділу необхідно використовувати ефективну систему мотивації, щоб залучити співробітників до процесу створення відділу маркетингу та визначити, хто відповідатиме за реалізацію проєкту. Одночасно, необхідно:

- визначити оптимальну чисельність працівників відділу маркетингу;

- встановити ефективні зв'язки між відділом маркетингу та іншими підрозділами агропідприємства;
- використовувати всі можливі методи для підвищення рейтингу відділу маркетингу;
- забезпечити систематичне підпорядкування відділу маркетингу директору досліджуваного формування;
- розвивати та підтримувати постійні потреби управлінського персоналу для вдосконалення своїх маркетингових знань і зв'язувати їх із вирішенням конкретних проблем підприємства.

При формуванні організаційної структури маркетингу необхідно враховувати види сільськогосподарської продукції, що виробляється або переробляється, її життєвий цикл, план просування продукції до споживачів, ринки збуту сільськогосподарської продукції, споживання та поведінка покупця при виборі аграрної продукції.

Незважаючи на те, що в підприємстві немає єдиного відділу маркетингу, функції маркетингу частково виконують різні відділи, виконання яких є основним завданням будь-якого господарюючого суб'єкта.

Тому організація відділу маркетингу повинна задовольняти потреби споживачів, підтримувати і розвивати існуючі ринки, а також брати участь у плануванні продукту, маркетингових дослідженнях, розподілі, рекламі, збуті, просуванні тощо.

Одним із перших кроків створення відділу маркетингу в досліджуваному господарстві є визначення організаційної системи. Найбільш поширеною організацією відділу маркетингу є функціональна організація.

У цьому випадку маркетологи керують різними маркетинговими функціями і підпорядковуються керівнику відділу маркетингу. Створення відділу маркетингу передбачає витрати на заробітну плату працівників відділу маркетингу, витрати на придбання обладнання, меблів, засобів зв'язку тощо.

Розглянемо необхідні етапи створення служби маркетингу за допомогою

«дерева завдань» (рис. 3.2).

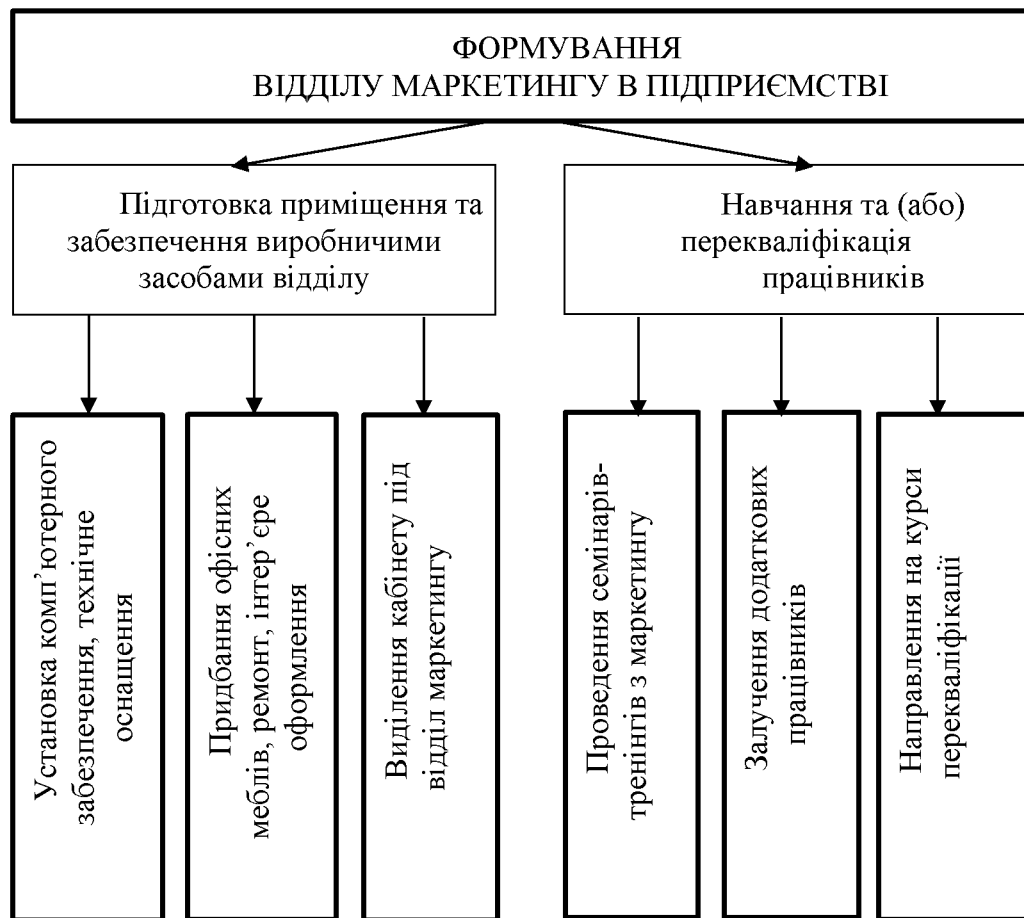


Рис. 3.2. «Дерево завдань» створення рекомендованого відділу маркетингу підприємства, 2024-2025 рр.

Функціонування підприємства на основі маркетингу стає можливим завдяки виконанню окремої маркетингової функції організацією відділу маркетингу або компетентними та висококваліфікованими працівниками з відповідними освітніми знаннями та професійною підготовкою, що сприяє підвищенню прибутковості господарства, підвищенню його конкурентоспроможності.

Прогнозовані витрати, що необхідні для створення та функціонування відділу маркетингу досліджуваного підприємства, що досліджується, наведені за допомогою даних табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Прогнозні витрати на оснащення відділу маркетингу підприємства,
2024-2025 рр.**

Види витрат	Кількість, шт.	Вартість, тис. грн	Загальна сума витрат, тис. грн
Офісні меблі			
Шафа для документів, верхнього одягу працівників	1	15,8	15,80
Шафа для документів	2	9	18,00
Стіл офісний	3	7,5	22,50
Стілець	8	1,6	12,80
Інформаційні та рекламні стенди	7	5,1	35,70
Всього офісні меблі	-	-	104,80
Технічне забезпечення			
Комп'ютер	3	29,0	87,00
Принтер	1	14,6	14,60
Роутер	1	1,8	1,80
Всього технічне забезпечення	-	-	103,40
Разом			208,20

Отже, аналізуючи дані табл. 3.1, для оснащення відділу маркетингу в агроформуванні, необхідно виділити 208,20 тис. грн за такими статтями як технічне забезпечення – 103,40 тис. грн, офісні меблі – 104,80 тис. грн.

У перераховані статті не входить вартість оренди будівлі, оскільки господарство має вільні площі для створення функціональних підрозділів. Необхідно зазначити, що вказані суми можуть змінюватися в ході реалізації цієї пропозиції.

Тому організація відділу маркетингу підприємства повинна задовольняти потреби споживачів, підтримувати і розвивати існуючі ринки, займатися плануванням продукції, маркетинговими дослідженнями, розповсюдженням, рекламою, продажами, стимулюванням, обслуговуванням тощо.

На операційну діяльність відділу маркетингу пропонується виділити наступні кошти (табл. 3.2).

За допомогою даних табл. 3.2 наведено витрати, що пов'язані з операційною діяльністю відділу маркетингу.

Таблиця 3.2

**Прогнозні витрати на операційну діяльність відділу маркетингу
підприємства, 2024-2025 рр.**

Види витрат	Показники	Термін використання на рік, міс.	Кількість, од. (шт.)	Вартість, грн	Загальна сума витрат, тис. грн
Заробітна плата та відрахування	Керівник відділу маркетингу	12	1	12600,0	151,20
	Маркетолог з планування та дослідження	12	1	8100,0	97,20
	Маркетолог з просування і реалізації	12	1	8100,0	97,20
Оплата послуг мережі Інтернет	СТОВ «Воля - Кабель»	12	1	0,95	11,40
Канцелярські товари	Папір, файли, папки тощо	6500,0			6,50
Разом					363,50

До нього включено заробітну плату та відрахування із заробітної плати працівників відділу, річний фонд з яких складатиме – 345,60 тис. грн. При цьому, загальні витрати на операційну діяльність новоствореного відділу маркетингу господарства становитимуть 363,50 тис. грн.

Окрім питань маркетингу, існуючий відділ маркетингу досліджуваного господарства має вирішити питання щодо перерозподілу функціональних обов'язків та провести роз'яснювальну роботу серед працівників господарств щодо ролі маркетингу в сучасних умовах господарювання (додаток Л).

Завдання, що вирішуються в цьому відділі, зводяться до формулювання стратегії і тактики підприємства за допомогою маркетингових програм, розроблених на цільовому ринку, і координації операцій виробничих і комерційних служб відповідно до поставлених цілей, збільшення прибутку за рахунок задоволення потреб споживачів (додаток М).

Отож, виконання всіх функцій, покладених на даний відділ, створює

передумови для ефективної роботи всього досліджуваного господарства та вигідного представлення продукції даного підприємства серед конкурентів і споживачів.

Зрозуміло, що основним результатом діяльності відділу маркетингу суб'єкта господарювання буде збільшення прибутку від реалізованої сільськогосподарської продукції (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Прогнозний ефект від функціонування відділу маркетингу підприємства,
2022-2025 рр.**

Показники	Роки						2025 р. до 2022 р., (+,-)		
	2022 (відділ маркетингу відсутній)			2024-2025 (відділ маркетингу функціонує)					
	Обсяг виробництва, ц	Обсяг реалізації, ц	Рівень товарності, %	Обсяг виробництва, ц	Обсяг реалізації, ц	Рівень товарності, %	Обсяг виробництва, ц	Обсяг реалізації, ц	Рівень товарності, %
Пшениця озима	34911,0	14645,0	41,9	55569,0	59801,0	107,6	20658,0	45156,0	+65,7
Кукурудза на зерно	108945,0	29729,0	27,3	68670,0	69954,0	101,9	-40275,0	40225,0	+74,6
Культури зернобобові сушені	2100,0	353,0	16,8	8200,0	10900,0	132,9	6100,0	10547,0	+116,1
Соняшник	30745,0	41291,0	134,3	36590,0	56440,0	154,2	5845,0	15149,0	+19,9
Соя	12014,0	862,0	7,2	40890,0	50190,0	122,7	28876,0	49328,0	+115,5

Разом з тим, протягом прогнозного періоду очікується найбільше зростання рівня товарності за такими видами аграрної продукції як соя, зернобобові сушені культури, кукурудза на зерно: +115,5 %, 116,1 % та 74,6 % відповідно.

Відповідно, у прогнозному періоді відділ маркетингу буде функціонувати, відповідно, можливим є закупівля більшого обсягу аграрної продукції інших підприємств з метою подальшого продажу (зокрема, соя,

соняшник, зернобобові культури, озима пшениця тощо).

Тому сучасні умови вимагають від сільськогосподарських підприємств застосування нових, сучасних методів господарювання та все більшого застосування та реалізації маркетингових стратегій. Зокрема, доведено, що агроформування, який застосовує рекомендовану стратегію маркетингу, здатний сформувати відділ маркетингу, реалізовувати різні пропозиції для оптимізації своєї діяльності, отримувати додатковий прибуток і підтримувати бажану частку ринку.

Тому пропозиції щодо створення маркетингової стратегії допоможуть вибрати правильну стратегічну альтернативу виходу підприємства агропродовольчої сфери на внутрішній ринок з урахуванням їх виробничих потужностей, конкурентних переваг, каналів збуту тощо.

3.2. Розробка тактичних заходів із реалізації виробничо-маркетингової стратегії підприємства

Щоб обґрунтувати стратегію ціноутворення та спланувати та реалізувати різні маркетингові програми, засновані на пропозиції додаткових знижок, фахівці повинні мати інструменти, які допоможуть їм виконувати дані роботи. Ці інструменти все більше стають невід'ємним компонентом інформаційних систем для управління діяльністю агроформування.

На нашу думку, досліджуваному підприємству при стратегічному плануванні доцільно диференціювати ціни на сільськогосподарську продукцію з урахуванням співвідношення «якість – ціна». Отже, дослідження цінової політики агропідприємства показало, що при формуванні кінцевих цін на продукцію домінує фактор сезонності. Тому вибір цінової стратегії в аграрному бізнесі повинен здійснюватися з урахуванням сезонності.

Врахування сезонності при виборі цінової стратегії може забезпечити стабільний прибуток досліджуваного господарства (додаток Н).

Вибір цінової стратегії з урахуванням сезонних факторів аграрним підприємством передбачає отримання максимально стабільного прибутку протягом року. При формуванні цінової політики суб'єкту господарювання рекомендується обрати стратегію коригування цін, при застосуванні якої зростання надходжень чистого доходу у порівнянні з 2022 р. складе 45 % або 77263,7 тис. грн (додаток П).

Оскільки досліджуване підприємство надає послуги у сільському господарстві (17,6 % від загального обсягу грошових надходжень), відповідно нами запропоновано певні заходи щодо оптимізації польових операцій, перевезення врожаю та використання пального, логістики, що є найбільш ризикованими з огляду на можливість розкрадання матеріально-технічних ресурсів.

Для цього рекомендуємо придбати диспетчерське програмне забезпечення TrackControl WEB, призначене для контролю, оперативного управління, аналізу та систематизації навігаційних і технічних даних, отриманих від бортових радіотерміналів системи «TELETRACK».

Вся важлива виробнича інформація, яка раніше надходила лише зі слів співробітників, тепер збирається та аналізується сенсорними системами, представляється у вигляді звітів та інтегрується в 1С та інші платформи.

TrackControl WEB збирає інформацію датчиків обладнання, таку як площа посіву, час, кількість трафіку та спожиті ресурси, використовуючи Крім того, TrackControl WEB може зручно обмінюватися інформацією з іншим програмним забезпеченням. Це означає синхронізацію каталогів між різними програмними продуктами, імпорт документів (оперативних завдань) зі спеціалізованих платформ, орієнтованих на сільське господарство, які використовуються агрономами господарства, передачу інформації з веб-сайту TrackControl для аналізу «план-факт» або аналізу TrackControl.

Тому програмний модуль «AGRO» призначений для контролю виконання та аналізу польових робіт, що виконуються на різних сільськогосподарських машинах, і є доповненням до базової програми

«TrackControl». Розглянемо функціонал модуля «АГРО»:

- контроль розташування та шлях руху всієї техніки господарства;
- контроль часу в'їзду на поле і виїзду з поля, простоїв, часу виконання польових робіт;
- розрахунок площі оброблених ділянок полів;
- контроль витрати палива (витрата на ходу, витрата на стоянках, витрата під час польових робіт, середня витрата на 100 км, середня витрата на 1 гектар обробленої площі), час, місце і обсяг заправок й зливів;
- нанесення карт полів, імпорт карт полів з інших картографічних програм;
- отримання різноманітних звітів про фактичний пробіг, витрату палива, обсяг виконаної роботи тощо.

Так, якщо порахувати одноразові витрати на придбання та встановлення обладнання, вартість встановлення програмного забезпечення, річну абонентську плату, загальні витрати, пов'язані з впровадженням системи оперативного контролю TrackControl WEB, то це становить 188,9 тис. грн за 30 одиниць енергозасобів і машин.

При запуску завдання в системі створюється завдання з інформацією про ділянку, оператора, одиницю обладнання та тип завдання. Це економить час, дозволяючи заздалегідь планувати завдання на певний період часу. При цьому оперативні завдання можуть виконуватися на інших цифрових системах.

Ще одна перевага TrackControl WEB полягає в тому, що він може обчислювати результати кількох операторів, які працюють на одному місці. У багатьох системах важко розрахувати точну продуктивність одного блоку, коли кілька машин працюють на одному місці або обробка може тривати кілька днів через надмірність (додаток Р).

За допомогою WEB-алгоритму TrackControl вважається виконаним, якщо трактор працював учора, і все, крім першого і другого, якщо він працював сьогодні.

Розрахунок ведеться за порядком обходу зони перекриття і враховує коефіцієнт перекриття працівників, що проходять через зону обробки.

Якщо обладнання орендоване, ідентифікація системи виконується транспортним засобом, пов'язаним із конкретним власником, а не водієм.

Розрахувати економічну доцільність впровадження оперативного контролю в галузі рослинництва аналізованого підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогнозований ефект від впровадження системи операційного контролю TrackControl WEB у підприємстві, 2024-2025 рр.

Показники	Вартість, тис. грн
Загальна сума витрат, пов'язаних із впровадженням системи операційного контролю TrackControl WEB	189,8
Економія паливно-мастильних матеріалів (15 %)	699,5
Економія решти інших прямих та загальновиробничих витрат (3 %)	566,6
Зменшення втрат від неякісно засіяних площ	174,1
Економічний ефект від впровадження системи операційного контролю	1440,2
Приріст рівня рентабельності виробництва, %	6,5
Термін окупності, міс.	8

Разом з тим, аналізуючи дані табл. 3.4, необхідно зауважити, що економічний ефект від впровадження системи операційного контролю TrackControl WEB у підприємстві становить 1440,2 тис. грн, приріст загального рівня рентабельності виробництва – 6,5 %, з терміном окупності у 8 міс., що свідчить про досить високу економічну ефективність даної пропозиції.

TrackControl WEB також може фіксувати нерівні ділянки, перекриття, діапазони швидкості та глибину обробки ґрунту. Всі показники реєструються в системі у вигляді традиційних табличних звітів і графіків, які наочно відображаються на карті з прив'язкою до GPS-координат і показників датчиків.

Це корисна інформація, яка дозволяє агрономам аналізувати роботу техніки, виявляти причини відхилень, технічні порушення та своєчасно інформувати технічних спеціалістів.

Упровадження системи може мати такі переваги для агрогосподарства:

- витрати на паливно-мастильні матеріали та витрати на експлуатацію автомобіля зменшуються на 30-35% за рахунок ефективності нецільового використання автомобіля та контролю за витратою палива;
- зменшення витрат на зв'язок завдяки автоматичному визначенню місцезнаходження автомобіля;
- підвищення безпеки перевезень шляхом контролю за збереженням транспорту і вантажів, швидкістю руху, відхиленням транспортних засобів від затверджених маршрутів;
- підвищення продуктивності праці та підвищення дисципліни співробітників завдяки ефективному контролю за завданнями, маршрутами та графіками;
- підвищення ефективності управління шляхом отримання достовірної актуальної інформації про місцезнаходження транспортних засобів і вантажу;
- підвищується якість обліку, коли достовірна інформація про параметри руху отримується автоматично;
- підвищення ефективності всіх автомобільних транспортних операцій шляхом оптимального планування маршруту та завантаження транспортних засобів;
- інтегрувати бухгалтерський облік в єдину систему управління підприємством тощо.

Серед тактичних заходів підвищення рівня функціонування господарства було запропоновано оптимізацію машинно-тракторної техніки. Сільськогосподарський машинно-тракторний комплекс повинен бути оснащений сучасною сільськогосподарською технікою, яка відповідає вимогам сучасної та вискоєфективної енерго-, ресурсозберігаючої технології виробництва, переробки та зберігання, умов праці та безпеки під час експлуатації, умов оптимального виконання. При розрахунку складу збирально-транспортних ланок, у тому числі комбайнів і автомобілів, необхідно враховувати швидкість руху і час заповнення бункера жатки зерном

при роботі в заданих умовах, її тривалість. Маршрути руху автотранспорту та кількість автомобілів, необхідних для перевезення зерна від комбайна до комбайна.

Вихідні дані для розв'язування задачі на ПЕОМ наведені в додатку С.

Зокрема, у господарстві за 10 км від елеватора є поле озимої пшениці, а у господарстві доступні для збирання три комбайни Claas Lexion 440 та сім комбайнів John Deere 7020. Нами запропоновано використовувати теорію масового обслуговування для прогнозування оптимальної кількості автомобілів КАМАЗ-55102 з причепами, необхідних для обслуговування цих комбайнів. Комп'ютерні розрахунки показали, що для обслуговування 7 комбайнів John Deere 7020, 3 комбайнів Claas Lexion 440 та 6 автомобілів КАМАЗ-55102 необхідно 9 одиниць техніки.

У 2022 році для перевезення зерна на комбайнах John Deere 7020 було використано 7 автомобілів КАМАЗ-55102 та 5 автомобілів Claas Lexion 440, вартість яких склала 1565,29 грн. Зрозуміло, що при оптимізованій сукупності збірно-транспортних зв'язків витрати будуть зменшені на 1092,09 тис. грн (69,8%). Це свідчить про економічну доцільність запропонованого варіанту складу збірно-транспортної ланки.

Натомість при роботі збірно-транспортної ланки у складі трьох комбайнів Claas Lexion 440, семи комбайнів John Deere 7020 та 15 автомобілів КАМАЗ-55102 сумарні втрати за одну годину на простої становитимуть 473,20 грн (214,31 грн). обладнання. Простої через простої John Deere 7020 комбінований Claas (214,31 грн від простоїв комбайнів Claas Lexion 440 та 258,89 грн від простоїв комбайнів John Deere 7020).

Саме тому пропозиції щодо вдосконалення господарської діяльності є актуальними для господарства заходами, результатом яких буде підвищення рентабельності, конкурентоспроможності, продуктивності праці, оптимізація використання суб'єктами господарювання фактичних ресурсів.

Отже, на основі проведеного аналізу виявляється, що використання нових технологій у сфері вдосконалення виробничих процесів, як у

виробництві, так і в управлінні підприємством, є важливим для становлення сільського господарства.

Заходи щодо цих напрямів дадуть певні можливості для підприємства:

- 1) поліпшення якості продукції;
- 2) розширення асортименту продукції;
- 3) зниження матеріальних та енергетичних витрат при виробництві аграрної продукції;
- 4) зменшення собівартості продукції, враховуючи поточний стан економіки країни, при цьому значно покращуючи ефективність роботи підприємства та фінансові показники.

Безумовно, процес реалізації стратегії – це набір визначених кроків, що відповідають конкретним процедурам та інструментам для контролю та подальшого коригування з самого початку, встановлення готовності до зміни стратегії агропродовольчого підприємства.

Нами запропоновано процес реалізації маркетингової стратегії досліджуваного господарства (табл. 3.5).

Кожна складова процесу реалізації маркетингової стратегії має бути розроблена відповідно до обраної загальної та конкурентної стратегії, яка визначається особливостями агропродовольчої галузі та можливостями досліджуваного підприємства.

Якщо для досліджуваного підприємства необхідно забезпечити стратегію зміцнення позицій на ринку в бізнес-практику, матимете можливість збільшити виробництво та збут продукції, одночасно використовуючи існуючі можливості господарства.

Серед сильних сторін – рівень кваліфікації керівництва, наявність сховищ, задовільна якість продукції, отримання більшої надбавки за рахунок нижчої собівартості тощо.

Отже, можна зробити висновок, що агроформування, що досліджується, яке має стратегію та практикує стратегічне управління, завжди має можливість діяти послідовно та системно в динамічному конкурентному середовищі

бізнесу, особливо ринку, що підвищує вірогідність досягнення поставлених цілей.

Таблиця 3.5

**Рекомендована послідовність реалізації маркетингової стратегії
підприємства, 2024-2028 рр.**

Етап	Назва	Зміст	Сутність	Відповідальні, виконавці
1.	Інформаційний	Ознайомлення працівників із стратегією (системою стратегій) підприємства	Доведення інформації щодо прийнятої керівництвом стратегії підприємства до управлінського персоналу (детально) та до всіх працівників (у загальному)	Директор підприємства, керівники функціональних підрозділів
2.	Організаційний	Побудова ефективної організаційної структури, реструктуризація підприємства (при потребі)	Розроблення положень та інструкцій, що регламентують обов'язки та повноваження за посадами та підрозділами, їх підпорядкованість	Директор підприємства, спеціаліст з кадрів, керівник відділу маркетингу
3.	Плановий	Окреслення планів розвитку окремих підрозділів та підсистем підприємства в контексті основної стратегії	Визначення джерел фінансування, вибір та розрахунок прогнозних показників розвитку окремих підрозділів та підсистем підприємства, встановлення відповідальних за досягнення показників	Директор підприємства, керівник відділу маркетингу
4.	Мотиваційний	Підвищення мотивації працівників підприємства	Розроблення механізму стимулювання працівників, що беруть участь у реалізації стратегії	Директор підприємства, спеціаліст з кадрів
5.	Декомпонування	Поділ усього часового горизонту реалізації стратегії на періоди	Процес розподілу в часі стратегічного плану та визначення показників поточних планів	Керівник відділу маркетингу
6.	Контрольний	Перевірка значень контрольних показників	Розроблення спеціальних показників (ключових) для кожної зі сфер бізнесу та перевірка відхилень наприкінці маркетингового періоду	Керівники функціональних підрозділів; керівник відділу маркетингу

Тому запровадження системи стратегічного управління підприємства агропродовольчої сфери є об'єктивно необхідним процесом у сфері організації управління аграрним бізнесом, який підвищує готовність агроформування адекватно реагувати на непередбачені зміни та вирішує поточні та стратегічні проблеми (стратегічне управління на певному рівні).

На сучасному етапі розвитку економіки підприємства, яке функціонує в динамічному маркетинговому середовищі, що характеризується нестабільністю та постійними змінами. Саме тому вибір ефективного рішення маркетингової аналітики є ключовим завданням для агроформування, які прагнуть зберегти та підвищити свою конкурентоспроможність.

Розглянемо стратегічні альтернативи забезпечення обраної стратегії для досліджуваного господарства (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Рекомендовані стратегічні альтернативи стратегії посилення позицій на ринку для підприємства, 2024-2028 рр.

Стратегія посилення позицій на ринку		
Цілі стратегії	Задовольняти попит споживачів у високоякісній аграрній продукції. Зміцнення позицій на ринку агроформування. Покращення іміджу агрпідприємства	
Місія	Функціонувати гнучко, швидко, намагаючись спрогнозувати потреби у перспективі, вирощуючи високоякісну аграрну продукцію, що забезпечує населення продукцією та сприяє зростанню вартості суб'єкта господарювання	
Оперативні цілі	підвищення ефективності просування аграрної продукції	- використання нових інструментів просування аграрної продукції відповідно до каналів збуту
	захист власної частки ринку	- постійний моніторинг пріоритетів споживачів та їх купівельної спроможності; - внесення коригуючих заходів до управління просуванням аграрної продукції
	нові канали збуту	- пропозиція просування аграрної продукції через нові канали збуту
	нові ринки збуту	- пропозиції виходу на нові територіальні ринки збуту
	нові сегменти збуту	- пропозиції виходу на нові сегменти ринку через репозиціювання аграрної продукції

Отож, при формуванні стратегічних альтернативи забезпечення обраної

стратегії для досліджуваного господарства – стратегії посилення позицій на ринку, необхідно акцентувати увагу на забезпечення оперативних цілей – підвищення ефективності просування аграрної продукції; захист власної частки ринку; нові канали збуту; нові ринки збуту; нові сегменти збуту.

Висновки до розділу 3

1. Після оцінки варіантів формування виробничо-маркетингової стратегії було виявлено, що досліджуване господарство знаходиться на етапі стійкої зрілості та має можливість використовувати збалансовану стратегію зростання. Основні цілі: максимізація частки ринку, формування відповідної організаційної культури, створення «сили» позитивного іміджу, активація інноваційних елементів маркетингового потенціалу тощо.

2. Обґрунтована потреба у створенні відділу маркетингу, зокрема, для оснащення відділу маркетингу в агроформуванні, необхідно виділити 208,20 тис. грн за такими статтями як технічне забезпечення – 103,40 тис. грн, офісні меблі – 104,80 тис. грн. Разом з тим, до перерахованих витрат не включені кошти на оренду приміщення, оскільки підприємство має вільні площі для створення новоствореного відділу.

3. Розраховано витрати на щорічне утримання запропонованого відділу, зокрема, річний фонд з яких складатиме – 345,60 тис. грн. При цьому, загальні витрати на операційну діяльність новоствореного відділу маркетингу господарства становитимуть 363,50 тис. грн.

4. Здійснено вибір цінових стратегій агроформування з урахуванням фактору сезонності, що дасть змогу отримати у перспективі максимально стабільний прибуток протягом усього року. При формуванні цінової політики суб'єкту господарювання рекомендується обрати стратегію коригування цін, при застосуванні якої зростання надходжень чистого доходу у порівнянні з 2022 р. складе орієнтовано 45 % або 77263,7 тис. грн.

5. Обґрунтовано, що економічний ефект від впровадження системи операційного контролю TrackControl WEB – 1440,2 тис. грн, приріст загального рівня рентабельності виробництва – 6,5 %, із терміном окупності у 8 міс. Впроваджуючи систему, можливим є досягнення наступних переваг: зменшення витрат на зв'язок призводить до економії до 30-35 % витрат на паливно-мастильні матеріали та експлуатацію автомобілів; автоматичне визначення місця розташування транспорту; ефективність у контролі зловживань, особливо нерационального споживання палива; підвищення продуктивності праці та удосконалення дисципліни працівників, ефективно контролюючи завдання, маршрути та графіки.

6. Розроблено план заходів, що включає створення відділу маркетингу, зміна каналів реалізації продукції, перегляд, стимулювання гуртових покупців та посередників, який є ефективним і доцільним для впровадження. Оскільки при можливості мобілізації необхідних фінансових ресурсів прогнозні надходження зростуть на 20,0 %.

ВИСНОВКИ

1. Виробничо-маркетингову стратегію запропоновано розглядати як програму заходів щодо вдосконалення виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції, спрямовану на забезпечення сталого доходу, підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства, посилення активного впливу на споживачів.

2. Визначено, що досліджуване господарство спеціалізується на виробництві зерново-технічних культур та наданні послуг у сільському господарстві. Зокрема, питома вага надходжень від реалізації кукурудзи на зерно досягає 45,8%, соняшнику – 15,4 %, сої – 9,9 %; озимої пшениці – 9,6 %, послуг сільського господарства – 17,6 % від загального обсягу грошових надходжень.

3. Розраховано, що чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) аграрного підприємства зріс з 158998,0 тис. грн до 171697,0 тис. грн, або на 8,0 %. Зокрема, варто відзначити зниження чистого доходу від реалізації продукції на 1 середньорічного працівника за досліджуваний період, яке склало 57,1 %, внаслідок повільного зростання темпів обсягу виробництва і реалізації продукції та зростання чисельності працівників, що зайняті у сільськогосподарському виробництві за період у 2018-2022 рр.

4. Водночас, у 2019 р. чистий збиток підприємства склав 30803,0 тис. грн, проте вже у 2020-2022 рр. підприємство має прибуток у розмірі 9206,0 тис. грн, 70397,0 тис. грн та 52629,0 тис. грн відповідно. У цілому за досліджуваний період спостерігаємо позитивну тенденцію отримання чистого прибутку, а саме зростання складає 47429,0 тис. грн відповідно.

5. Проаналізовано, що виробництво сільськогосподарської продукції коливалося. Зокрема, спостерігається незначне зниження виробництва озимої пшениці – на 16,5 % або 6908,0 ц, сої – на 70,5 % або 28659,0 ц відповідно. Водночас, виробництво кукурудзи на зерно зазнало незначного зростання – 4,7 % або 4922,0 ц, виробництво соняшнику зросло – на 10,5 % або 2929,0 ц.

Разом з тим, протягом 2020-2022 рр. спостерігається зростання виробництва ячменю та гороху. Така ситуація щодо виробництва продукції демонструє поглиблення спеціалізації виробництва аграрного господарства.

6. З'ясовано, що обсяги реалізації сої, озимої пшениці, кукурудзи на зерно знизилися – на 96,1 % або 21238,0 ц; на 46,0 % або 12485,0 ц; на 18,1 % або 6592,0 ц відповідно, що пояснюється низькою ціною на дану продукцію для підприємства. Виключенням є зростання обсягу реалізації соняшнику на 29889,0 ц або на 2,6 рази у 2022 р. проти 2018 р.

7. Проаналізовано структуру реалізації продукції аграрного підприємства, так дані свідчать про збільшення частки переробних підприємств у структурі каналів збуту сільськогосподарської продукції та відповідне зменшення частки інших каналів збуту даних видів продукції. У 2022 р. 35,2 % озимої пшениці, 49,5 % кукурудзи на зерно та 19,8 % ячменю було реалізовано через інші канали, здебільшого, мова йде про торгових посередників. За 2018-2022 рр. на 70,5 % зросла питома вага переробних підприємств для реалізації сої, зокрема – 39,7 % в 2018 р. та 110,2 % в 2022 р., соняшнику – 48,2 % в 2018 р. та 104,2 % у 2022 р., озимої пшениці – 18,9 % у 2018 р. та 64,8 % в 2022 р. відповідно.

8. Після використання SWOT-аналізу, для виявлення привабливих сфер виробничо-маркетингової діяльності, які можуть забезпечити конкурентну перевагу для досліджуваного господарства, з'ясовано, що це: доступ до нових ринків або сегментів ринку; можливість застосування кращих стратегій; наявність позитивних тенденцій щодо попиту на продукцію; темпи зростання галузі. Водночас, загрозами визнано: посилення конкурентного тиску, агресивна поведінка конкурентів; недосконалість законодавчого забезпечення; незадовільний рівень розвитку сировинної бази; нерозвиненість інфраструктури АПК; посилення впливу цін на покупців, постачальників.

9. Після оцінки варіантів формування виробничо-маркетингової стратегії було виявлено, що досліджуване господарство знаходиться на етапі стійкої зрілості та має можливість використовувати збалансовану стратегію

зростання. Основні цілі: максимізація частки ринку, формування відповідної організаційної культури, створення «сили» позитивного іміджу, активація інноваційних елементів маркетингового потенціалу тощо.

10. Обґрунтована потреба у створенні відділу маркетингу, зокрема, для оснащення відділу маркетингу в агроформуванні, необхідно виділити 208,20 тис. грн за такими статтями як технічне забезпечення – 103,40 тис. грн, офісні меблі – 104,80 тис. грн.

11. Розраховано витрати на щорічне утримання запропонованого відділу, зокрема, річний фонд з яких складатиме – 345,60 тис. грн. При цьому, загальні витрати на операційну діяльність новоствореного відділу маркетингу господарства становитимуть 363,50 тис. грн.

12. Здійснено вибір цінових стратегій агроформування з урахуванням фактору сезонності, що дасть змогу отримати у перспективі максимально стабільний прибуток протягом усього року. При формуванні цінової політики суб'єкту господарювання рекомендується обрати стратегію коригування цін, при застосуванні якої зростання надходжень чистого доходу у порівнянні з 2022 р. складе орієнтовано 45 % або 77263,7 тис. грн.

13. Обґрунтовано, що економічний ефект від впровадження системи операційного контролю TrackControl WEB – 1440,2 тис. грн, приріст загального рівня рентабельності виробництва – 6,5 %, із терміном окупності у 8 міс. Впроваджуючи систему, можливим є досягнення наступних переваг: зменшення витрат на зв'язок призводить до економії до 30-35 % витрат на паливно-мастильні матеріали та експлуатацію автомобілів; автоматичне визначення місця розташування транспорту; ефективність у контролі зловживань, особливо палива; підвищення продуктивності праці та удосконалення дисципліни працівників тощо.

14. Розроблено план заходів, що включає створення відділу маркетингу, зміна каналів реалізації продукції, перегляд, який є ефективним і доцільним для впровадження. Оскільки при можливості мобілізації необхідних фінансових ресурсів прогностичні надходження зростуть на 20,0 %.