МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувачкафедри, к.е.н.,доцент
_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

МАГІСТРА

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СПЕКТР-АГРО» М.ОБУХІВ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Виконав: студент 2 курсу, групи 22м-м
спеціальності 073 «Менеджмент»
(освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»)
БУГАЄНКОІван Григорович

Керівник: к.е.н., доцент
ЖМУДЕНКО Вікторія Олександрівна

Умань– 2024

ЗМІСТ

ВСТУП 8

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ……...**Помилка! Закладку не визначено.**

1.1.Поняття та сутність управлінської діяльності на підприємствах аграрного сектора. 11

1.2. Напрями формування системи менеджменту агробізнесу в умовах змін…..20

1.3. Сучасні підходи до управління аграрними підприємствами…….27

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СПЕКТР-АГРО»…….32

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Спектр-Агро»..... 32

2.2. Систематизація результатів стратегічного аналізу для ТОВ «Спектр-Агро»..... **Помилка! Закладку не визначено.**

2.3. Оцінка стратегічних альтернатив ……48

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТОВ «СПЕКТР-АГРО»..... 56

3.1. Впровадження маркетингових інструментів як стратегічного напряму для ефективного управління підприємством 56

3.2. Впровадження CRM-системи для посилення зв’язків з клієнтами. 64

3.3.Розробка заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління організацією та на зміцнення її фінансового стану……...69

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ..... 79

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що в сучасних умовах господарювання в Україні традиційні методи керування підприємством не забезпечують очікуваного ефекту, оскільки орієнтовані, більшою мірою, на відносно стабільну ринкову середу розвинених країн. Постійне збільшення динаміки зовнішнього середовища, зменшення часу на прийняття і виконання рішень, збільшення ступеня експлуатації доступних ресурсів і загострення конкуренції, пред'являють підвищені вимоги до системи управління підприємством. Постає питання синтезу існуючих систем управління, швидко реагуючи на мінливі умови ринкового середовища та їх адаптації до вітчизняних умов господарювання.

Отже, одним із ключових завдань є переорієнтація підприємств на високотехнологічну модель удосконалення організаціїуправлінської діяльності. Удосконалення організації управлінської діяльності підприємств дасть змогу знайти шляхи оптимізації його діяльності (економічної ефективності) з урахуванням специфіки управління на перспективу.

Особливості побудови системи управління підприємства розглядають у своїх працях чимало науковців та практиків. Зокрема серед зарубіжних учених виділяються праці: М. Баджека, В.Г. Єліферов, П. Друкера, М. Кріспера, В.В. Репін, А. Сміта, Г. Сміта, Ф.В. Тейлора, П.Фінгера, Дж. Харрінгтон, ін. Вагомим внеском у розвиток даної проблематики стали праці вітчизняних науковців, серед яких Васильєва Н.К., Величко О.П., Гончарук І.В., Данюк В.М., Дем'яненко С.І., Калетнік В.М., Кубай О.Г, Мазур К.В., Саблук П.Т.та ін.

Однак, на сьогоднішній день, ряд важливих обставин залишаються поза увагою, що сприяє проведенню більш глибших досліджень даних проблем.

Метою дипломної роботи є розгляд теоретичних аспектів та розробленняпрактичних рекомендацій з удосконалення організації управлінської діяльності на підприємстві. Для цього необхідно поставити наступні завдання:

- розглянути поняття та сутність управлінської діяльності на підприємствах аграрного сектора;
- вивчити напрями формування системи менеджменту агробізнесу в умовах змін;
- дослідити сучасні підходи до управління аграрними підприємствами;
– охарактеризувати результати діяльності ТОВ «Спектр-Агро»»;
– систематизувати результати стратегічного аналізу для ТОВ «Спектр-Агро»;
- провести оцінку стратегічних альтернатив;
- розробити маркетингові інструменти як стратегічний напрям для ефективного управління підприємством;
– обґрунтувати впровадження CRM-системи для посилення зв’язків з клієнтами;
- запропонувати заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління організацією та на зміцнення її фінансового стану.

Об’єктом дослідження є процес забезпечення ефективності управлінської діяльності ТОВ «Спектр-Агро».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення організації управлінської діяльності досліджуваного підприємства.

Теоретичною основою дослідження є результати теоретичних, дослідно-аналітичних і прикладних розробок, прогнозів вітчизняних і закордонних вчених і фахівців у сфері управління, статистичні дані за 2019-2023 рр., наявні звітні дані ТОВ «Спектр-Агро» тощо.

Методи дослідження. Дипломна робота виконана на застосуванні загальних та спеціальних методів дослідження: статистичний аналіз, систематизації та узагальнення (для дослідження проблем підприємства); фінансово-економічний аналіз (для дослідження діяльності підприємства); метод управлінської діагностики (для виявлення проблем управління

підприємством), графічний (для наочного представлення результатів дослідження).

Інформаційною базою дослідження стали: Закони України, нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України, офіційні дані Державної служби статистики України, дані фінансової та управлінської звітності підприємств, наукові публікації, Інтернет-ресурси.

Результати проведеного дослідження дозволять вітчизняним підприємствам ефективно розвивати потенціал завдяки впровадженню практичних рекомендацій з удосконалення організації управлінської діяльності.

Керівництвом ТОВ «Спектр-Агро» розглянуто пропозиції та рекомендації даної дипломної роботи, і планується їх використання для оптимізації системи управління підприємством з метою підвищення ефективності.

РОЗДІЛ 1

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1.Поняття та сутність управлінської діяльності на підприємствах аграрного сектора

Аграрний сектор відіграє ключову роль у національній економіці, забезпечуючи потреби суспільства в продуктах харчування, сировині та інших товарах. Активізація різнопланових трансформацій в світі та в Україні утворила значний вплив на діяльність підприємств агробізнесу. Тому постала необхідність у створенні дієвої системи менеджменту, котра допомагала би вистояти підприємствам під впливом турбулентних змін. Оскільки аграрний сектор посідає пріоритетне місце в розвитку української економіки має бути прискіплива увага зосереджена саме на розробці ефективної системи управління процесами підприємств.

Складові системи менеджменту підприємств, котрі в основі свої діяльності займаються виробництвом продукції сільського господарства, мають бути спрямовані на отримання зростаючих показників ефективності та продуктивності. Дослідження в цьому напрямі виконували такі науковці: Васильєва Н.К., Величко О.П., Гончарук І.В., Данюк В.М., Дем’яненко С.І., Калетнік В.М., Кубай О.Г, Мазур К.В., Саблук П.Т.

Управлінська діяльність є невід’ємною частиною успішного функціонування аграрних підприємств, від якої залежить їх ефективність, конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до ринкових умов. Керівники аграрних підприємств в Україні за період 2019-2024 років стикнулися з низкою серйозних викликів, які вплинули на управлінські процеси та операційну діяльність. Військові дії (з 2022 року) стали ключовим фактором дестабілізації. Руйнування інфраструктури, мінування сільськогосподарських земель і знищення об’єктів агросектору значно

ускладнили виробництво. Збільшення витратна добрива, паливо, логістику та інші ресурси призвело до скорочення рентабельності агропідприємств. Закриття традиційних експортних маршрутів через російсько-українську війну, зокрема морських портів, змусило підприємства шукати альтернативи, що збільшило витрати та створило труднощі з транспортуванням продукції. Затримки на кордонах через політичні та економічні суперечки, наприклад, з Польщею, впливали на своєчасність поставок і міжнародну торгівлю. Посухи та інші несприятливі погодні явища, посилені явищем Ель-Ніньйо, вплинули на врожайність і потребували адаптації до змін клімату (нових технологій, стійких сортів рослин тощо). Скорочення доступу до кредитних ресурсів і низькі закупівельні ціни на агропродукцію зменшили можливості для інвестицій у модернізацію і розширення підприємств. Програми підтримки, як-от «5-7-9%», хоча й полегшують ситуацію, не покривають усіх потреб. Відкриття ринку землі в 2021 році створило нові виклики в управлінні земельними ресурсами. Керівникам потрібно адаптуватися до умов ринку, конкуренції за землі, а також впроваджувати ефективні стратегії землекористування. Брак кваліфікованих фахівців через трудову міграцію та евакуацію працівників із зон бойових дій створює проблеми в ефективному управлінні. Це вимагає від керівників інвестування в навчання та утримання кадрів. Впровадження нових правил, як-от закон про ГМО та електронні аграрні розписки, вимагає додаткових ресурсів для дотримання законодавства.

Визначення сутності управлінської діяльності допомагає зрозуміти основні функції управління, адаптувати їх до специфіки аграрного виробництва і розробити шляхи для покращення роботи підприємства. Різні автори визначають управлінську діяльність з урахуванням її специфіки, завдань і контексту. Ось декілька популярних визначень.

На думку А.Файоля управлінська діяльність – це сукупність функцій, що включають планування, організацію, керівництво, координацію і контроль. Файоль наголошував на важливості системного підходу до

управління, зосереджуючи увагу на ролі адміністративних функцій у досягненні цілей[18].

Пітер Друкер вважає, що управлінська діяльність – це процес прийняття рішень і постановки завдань для забезпечення ефективного досягнення результатів організації. Він акцентував увагу на результативності управління, яке має приносити користь організації і суспільству[43].

Роберт Кац переконаний, щоуправлінська діяльність передбачає три ключові компетенції: технічні, людські та концептуальні навички. Цей підхід підкреслює значущість міжособистісного спілкування та стратегічного мислення [15].

На думку Ф. Тейлор (теорія наукового управління), управління– це науковий процес організації праці, який включає аналіз, стандартизацію та контроль. Його підхід спрямований на підвищення продуктивності за рахунок раціоналізації управлінських і виробничих процесів[12].

І. А. Гуржій (український підхід) зазначив, що управлінська діяльність – це система взаємодій між суб’єктами і об’єктами управління, спрямована на досягнення поставлених завдань за допомогою оптимального використання ресурсів і механізмів регулювання [36].

К. Кілєн наголошував, що управління – це процес впливу на організацію через постановку цілей, визначення шляхів їх досягнення, мотивацію людей і контроль за виконанням[62].

Спільними рисами в цих визначеннях є те, що управління як процес, що включає етапи планування, організації, контролю та мотивації, а також орієнтацію на досягнення цілей за допомогою ресурсів і персоналу, а також зроблено акцент на координацію та комунікацію в колективі.Ці підходи створюють комплексне бачення управлінської діяльності, яке може адаптуватися залежно від конкретної організації та її потреб.

Дослідження в цьому напрямі виконували також такі науковц, як: Васильєва Н.К., Величко О.П., Гончарук І.В., Данюк В.М., Дем’яненко С.І., Калетнік В.М., Кубай О.Г, Мазур К.В., Саблук П.Т.

Вчені розглядають поняття менеджменту, який проводиться в сільськогосподарських підприємствах, у декількох напрямах. Так, Мазур К В. зазначає, що менеджмент, як правило, має торкатися виробничо-господарської діяльності підприємств, оскільки в їх основі знаходяться процеси виробництва агробізнесу [20].

Наразі Дем'яненко С.І. також наголошує на тому, що менеджмент підприємств сільськогосподарського напрямку повинен включати внутрішньогосподарські економічні відносини, функції управління, системи формування витрат за ресурсами [8].

Деякі вчені погоджуються, що вихідним елементом в системі менеджменту агропідприємств завжди є людський капітал [3,16]. Томупотрібно керувати не стільки економічними процесами, скільки потребами і мотивами працівників, а вже через них впливати на загальну результативність. Базові моделі аграрного управління ґрунтуються на протикризових механізмах пристосування до специфічних особливостей виробництва, пріоритетах економічних та соціальних принципів господарювання [17]. Між тим компетентні складові фігури менеджера набувають пріоритетного значення в сучасних умовах, так як від авторитетності, впевненості та лідерської ролі менеджерів залежить майбутнє підприємств.Окремої уваги в дослідженні поняття аграрного менеджменту набуває конкурентний взаємозв'язок науково-дослідних доробок, сільськогосподарського виробництва та переробної галузі [11, 18, 26]. Тому під час побудови ефективної системи менеджменту необхідно дотримуватись інтеграційних принципів науки, виробництва та переробки агропродукції задля підвищення її якості. Крім цього встановлено, що інновації дозволяють здійснити суттєвий вплив на зростання ефективності господарювання підприємств агробізнесу. Тому базового значення і набуває рівень знань аграрного менеджера, оскільки тільки він здатен впровадити новацій в систему господарювання підприємства. У такий спосіб уможливлюється формування джерел одержання доходу в

перспективному майбутньому за умови стійкості як підприємства, так і стабільності зовнішнього середовища.

Науковці звертають увагу на концепцію навчання менеджерів протягом життя [25]. Встановлено, що на сьогодні аграрні менеджери в більшій ступені мають навчатись soft компетенція, підвищувати кваліфікацію з цифрових знань, обирати он-лайн курси, вебінари щодо професійної підготовки. Варто зазначити на використанні консультаційних напрямів в роботі галузевих менеджерів, оскільки вони професійно можуть надавати консультації в інших підприємствах. У такий спосіб буде формуватися ефективна діяльність в агробізнесі, так як процесі між собою будуть інтегруватися та підвищувати конкурентоспроможність працівників на ринку праці.

Головними функціями аграрного менеджменту, на думку вчених, повинні бути:

1) планування наявної виробничої програми. Програма має ґрунтуватися на економічному визначенні витрат на найбільш пріоритетні сільськогосподарські види продукції, враховувати історію полів та структуру стада. Щоденний робочий план має узгоджуватися з масштабами виробництва, ресурсного забезпечення.

2) організація системи аграрного виробництва. План повинен містити відповідальних, що будуть виконувати окремі види завдань у визначені проміжки часу. Також рівень відповідальності, підпорядкування, ієрархію, кількість конкретних підрозділів, встановлення режиму роботи відповідно до процесів та технології виробництва.

3) управління HR – процесами. Управлінська функція щодо HR – менеджменту передбачає рекрутинг кадрів, їх кваліфікацію, характеристики психологічного типу, сумісності в управлінських командах, визначення відповідності рівня кваліфікації, навчання працівників.

4) контроль та діагностика результативності виробничих процесів в сільському господарстві. Передбачається використання програмного

забезпечення щодо ведення цифрового обліку даних, аналізу та генерованих висновків як підстави для управлінських рішень.

5) управління процесами агробізнесу. Основний напрям функцій стосується управління, орієнтованого на основні й додаткові процеси. Зокрема, безпосередньо, управління аграрним виробництвом шляхом застосування технологій, управління ресурсами, фінансами, запасами, збутом, проектування посівних площі відповідно до плану виробництва [28, 34]. Допоміжний напрям процесів стосується управління матеріально-технічним та юридичним забезпеченням, інфраструктурою, ризиками, IT - технологіями.

Важливого значення набувають цифрові продукти, котрі позитивно впливають на ефективність менеджменту зокрема сільськогосподарських підприємств. Варто зауважити на стрімкості входження діджиталізації в життя агровиробників [42]. При цьому технології виробництва як рослинницького напряму, так і тваринницького не завжди встигають за новаціями і швидко старіють. Задля підтримки конкурентної позиції сільськогосподарських підприємств важливим і одночасно складним для реалізації стає застосування можливостей цифрових продуктів для охоплення всіх процесів агробізнесу. Все більше фермерів звертають увагу на впровадження цифри в процеси вирощування як аграрних культур, так і задля підвищення продуктивності сільськогосподарських тварин. Є сенс у впровадженні технологій інформаційно-інноваційного характеру тоді, коли в підприємствах достатньо коштів для капіталовкладень у інновації або є можливості отримати інвестиції чи допомогу.

Визначено, що на розвиток агробізнесу впливає комплекс чинників, на перший план виходять цифрові продукти та процес їх залучення до основної діяльності підприємств [24]. Наразі потребують на увагу вміння менеджерів визначати наскільки точні технології спроможні пристосовуватись до турбулентних, різких умов сьогодення. Науковці й практики з аграрного менеджменту зазначають на необхідності цифрового перетворення

агробізнесу, щоб впоратися із масштабними викликами сьогодення від війни до протистояння кліматичним змінам. У такий спосіб аграрні менеджери зможуть розв'язувати найбільш якісні рішення, оскільки підґрунтям буде цифрова оптимізація кола процесів починаючи від придумування ідей й до технологічного вдосконалення.

Управлінська діяльність – це свідомий процес впливу керівників на діяльність підлеглих для досягнення стратегічних цілей підприємства. Вона охоплює планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль виробничих і ресурсних процесів, що є особливо важливим для аграрних підприємств, які часто стикаються з природними, технічними та ринковими ризиками.

З економічного аспекту управління на аграрному підприємстві забезпечує ефективне використання ресурсів для досягнення стабільного прибутку. Управлінські рішення, спрямовані на підвищення продуктивності та якості продукції, впливають на загальну економічну стійкість галузі.

До основних функцій управлінської діяльності на підприємствах аграрного сектора належать:

Планування – визначення коротко- та довгострокових цілей, а також способів їх досягнення, враховуючи сезонність аграрного виробництва.

Організація – структура підприємства, розподіл обов'язків, призначення працівників, що впливає на ефективність управління.

Мотивація – застосування інструментів для заохочення працівників. Мотиваційні фактори в аграрному секторі можуть включати сезонні бонуси, соціальні пільги та можливості професійного розвитку.

Контроль – моніторинг процесів і результатів діяльності, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми і відхилення від плану, особливо важливий на етапі збору та зберігання врожаю.

Координація – узгодження всіх підрозділів підприємства, особливо важлива в умовах залучення зовнішніх партнерів, співробітництва з постачальниками та іншими зацікавленими сторонами.

Аграрні підприємства мають унікальну специфіку, що потребує особливого підходу до управління. Сезонність робіт, залежність від природно-кліматичних умов, значні коливання цін на агропродукцію, особливі вимоги до зберігання та транспортування продукції – всі ці фактори створюють складні умови для ведення аграрного бізнесу.

З огляду на цю специфіку, управлінські рішення в аграрному секторі мають враховувати: залежність від погоди, природних катаклізмів, сезонних коливань попиту; забезпечення раціонального землекористування та дотримання екологічних стандартів. Аграрне підприємство часто є частиною більших ланцюгів постачання, тому має враховувати інтереси споживачів, переробників, дистриб'юторів та ін.У 2024 році управлінська діяльність у аграрному секторі України продовжує адаптуватися до викликів, пов'язаних із наслідками війни, логістичними обмеженнями та економічною нестабільністю. Українські аграрії активно впроваджують сучасні технології, які дозволяють зменшувати ризики та підвищувати врожайність навіть в умовах обмежених ресурсів. Особлива увага приділяється використанню якісного насіння, добрив і засобів захисту рослин, що є критично важливим через вплив військових дій на сільськогосподарські регіони.Незважаючи на труднощі, аграрний сектор України залишається важливим гравцем на світовому ринку, і управлінські рішення зосереджені на довгостроковій стійкості та ефективності діяльності.

Ефективність системи менеджменту агропідприємств, як правило, залежить від вміння пристосуватися до викликів та реагувати на них найбільш вдалим чином. Задля цього розглянемо концептуальні шляхи розвитку менеджменту агропідприємств в умовах змін (рис 1.1.).



Рисунок 1.1. Напрями розвитку менеджменту агропідприємств в умовах змін

Джерело: узагальнено на підставі [27, 35].

Удосконалення управління на аграрних підприємствах є важливим для забезпечення сталого розвитку. Основними напрямами підвищення ефективності управлінської діяльності є:

- інноваційне управління,а саме впровадження сучасних інформаційних систем і технологій (наприклад, облік за допомогою GPS, аналіз ґрунтів);
- стратегічне планування та адаптація до ринкових умов,а саме гнучкість у плануванні виробничих процесів, реагування на зміни в попиті та ціновій політиці;
- екологічна відповідальність, а саме дотримання екологічних норм та застосування методів органічного землеробства;

- управління ризиками, а саме розробка стратегій управління ризиками, що включають страхування, резервування ресурсів тощо.

Управлінська діяльність в аграрному секторі має вирішальне значення для розвитку підприємства, зниження ризиків та забезпечення ефективного використання ресурсів. Врахування специфіки аграрного бізнесу та впровадження інноваційних методів управління допомагає підвищити стійкість та конкурентоспроможність підприємств.

1.2. Напрямиформуваннясистемименеджменту агробізнесу в умовах змін

Головними концептуальними напрямами в аграрному сучасному менеджменті є застосування новітніх технологій, залучення цифрових продуктів, екологізація виробництва, HR - стратегії.

Встановлено, що інтеграція аграрної економіки до світової спільноти щодо вироблення з екологічної точки зору безпечної агропродукції повинна призвести до ефекту синергії та підвищити якість продукції. Вчені доводять, що задля досягнення підвищеної якості продукції необхідно розробляти відповідні екосистеми та формувати законодавчі і нормативні підстави для екологізації аграрного виробництва. Таким чином мова має йти про управління агробізнесом, яке спрямоване на безпечні технології виробництва та збалансування розвитку аграрної галузі.

Водночас, вже в період війни потрібно підняти питання екоциду, який здійснює російська федерація через повномасштабне вторгнення на територію незалежної України. Встановлено, що більше 20 % природоохоронних земель України постраждали від бойових дій. Близько 200 тис квадратних кілометрів мають бути розмінованими, що зробити вкрай важко в короткий період часу та продовження війни [35]. Тим часом продовжується забруднення ґрунтів, що робить їх непридатними для подальшого використання щодо вирощування культур. Комплекс обставин робить загрозу для виробництва екологічної продукції та продовження

експорту її за кордон. Водночас така ситуація негативно впливає на продовольчу безпеку України, оскільки сільськогосподарська продукція, вирощена на забруднених землях, є екологічно небезпечною для здоров'я споживачів.

Останніми роками науково-технічні розробки знаходились в площині забезпечення, в більшій ступені, економічного ефекту, ніж екологічного. Тому спостерігається погіршення екологічного середовища агробізнесу, що призводить до порушення екосистем в цілому. Вчені вважають, що частина коштів з інвестицій або донорської допомоги має бути терміново спрямована на відновлення ґрунтів України та на формування екологічної безпеки [36].

В той же час слід вказати на підхід до менеджменту аграрних підприємств, котрий ґрунтується на психологічному підході щодо мотивації та гармонізації взаємовідносин людини з природою. При цьому соціально-економічний аспект буде полягати в екологічному плануванні, розробці системи стимулів, регулюванні та контролю процесів, що сприятиме оптимізації підприємницької діяльності в агробізнесі [27].

У такий спосіб менеджмент повинен бути спрямований на балансування у споживанні енергії з природних джерел, використанні матеріалів. Бути зосередженим на зниженні негативного впливу на здоров'я населення та навколишнє середовище. Отже концептуальні напрямки у природоохоронному контексті, на думку вчених, повинні бути спрямованими на мінімізацію негативного впливу існуючих факторів і процесів навколишнього оточення. Водночас підходи до формування системи менеджменту агробізнесу можуть перебувати в площині забезпечення високого рівня як споживання продукції, так і екологічності аграрного виробництва.

Визначено, що на ефективність системи менеджменту аграрних підприємств впливає наявність заходів щодо екологізації середовища та використання безпечних та ощадливих технологій вирощування аграрних культур [3, 5]. Екологічні безпечні технології, моніторинг відповідності стану

земельних ресурсів встановленим екологічним нормам, регулювання техногенного навантаження, оперативне реагування на незадовільні впливи, що відбуваються через бойові дії в екосистемах. Все це має контролюватися в спеціальних цифрових програмах та відповідати сучасним умовам. У такий спосіб можливо сформувати прозорий доступ до операційних даних щодо стану довкілля, обробітку та належного зберігання даних, використання їх для прийняття рішень.

Наразі концепція екологічного менеджменту підприємств, на думку авторів, має об’єднувати управління процесами виробництва, постачання, збуту з процесами екологізації та базуватися на зацікавленості у збереженні природи. Вважаємо, що після перемоги України за рахунок міжнародної допомоги союзників можливо буде відтворити земельні ресурси, що сприятиме екологічності сільськогосподарського виробництва. Саме таким чином можливо досягти високої конкурентоздатності аграрного виробництва в тому числі на світовому ринку.

Вчені зазначають на системі заходів, котрі доцільно використовувати для підвищення спротиву підприємства в період змін та впливу кризових факторів (рис. 1.2.).

Враховуючи низку суттєвих і значущих проблем для продовження роботи аграрних підприємств, науковці наголошують на обов’язковості розробки заходів. Наразі такі заходи мають бути як превентивного, так і протикризового характеру з метою приведення підприємств до стабільного стану.При цьому Чернікова Н.М., Зеленський Д.Р. зазначають ще до початку війни на проблемах недосконалості логістичних ланцюгів. Також вони вказували на проблемах експорту продукції аграрними біржами, відсутності можливості оновлення технічного забезпечення [43].Наразі критично важливим є забезпечення оборотним капіталом, оскільки левова частина добрив, пестицидів, техніки для аграрного виробництва купується за кордоном.



Рисунок 1.2. Заходи щодо управління змінами при функціонуванні агропідприємств

Джерело: сформовано на підставі [2, 4, 15].

Імпорт засобів, що захищають рослини, добрив на 2023 рік складав до 70 %, насіннєвий матеріал – 50 – 85 %, техніка сільськогосподарського призначення – близько 70 % [35]. За умови бізнесових імпортно-експортних операцій агробізнес зіштовхнувся з проблемами в збуті продукції, відсутності досвіду в плануванні антикризових програм, низьким рівнем використання новітніх технологій тощо. Саме пандемія стимулювала розбудову протикризових планів в аграрних виробництвах за всіма процесами від постачання до просування продукції на ринку [43]. Зазначимо й на недостатності окреслення напрямів виходу з кризи, необхідністю стає програма після кризового відновлення роботи підприємств агробізнесу.

Наразі в період випробувань війною постає нагальна проблема у розробці Плану відновлення України і аграрного сектору зокрема, що на зараз і відбувається. Відповідно до Плану відновлення України в проєкті національної програми значної уваги наділяється розвитку аграрної сфери

[30]. Між тим до пріоритетних напрямів щодо вкладання коштів – є розмінування територій, енергетична незалежність та Зелений курс на розвиток біопалива із сільськогосподарської продукції. Велика увага повинна бути надана проектам відбудови чистого, захищеного середовища, контролю заходів з рекультивації земель з метою зменшення негативного впливу на зовнішнє оточення. На територіях, котрі постраждали від військової агресії росії, необхідно впровадити також заходи щодо консервації та охорони земель, формування інформаційно-аналітичних систем наявних даних щодо стану довкілля [2]. Також одним з пріоритетів лишається наукове обґрунтування перегляду екологічної та економічної доцільності щодо здійснення меліоративних заходів. Завдяки залученню цифрових продуктів планується здійснення автоматизованої системи зберігання, обліку даних, їх аналізу, щоб підтвердити якість сільськогосподарської продукції.

В Плані відновлення України передбачається доручення до українських вчених іноземних науковців для розробки новітніх методів менеджменту відновлення забруднених територій сільськогосподарського спрямування [30]. Деякі заходи планується спрямувати на вирішення освітньої інформаційної компоненти з повідомлень та навчання агротоваровиробників щодо важливості дотримання режимів водоохоронних зон та захисних смуг. Зазначений комплекс заходів постійно поновлюється новими запропонованими напрямами з відновлення аграрного сектору країни. Варто зазначити, що вказані пропозиції потрібно враховувати коли відбувається процес виходу з кризи у стратегічному менеджменті аграрних підприємств.

Павлик В.П. стверджує, що поєднання декількох підходів до управлінської системи підприємств дозволяє передбачати їх розвиток у сфері інновацій та економіки [28]. Також він зауважує, що коли відбувається впровадження інноваційних методів менеджменту до діяльності підприємств доцільно використовувати інструменти стратегічного та маркетингового аналізів. Оскільки завдяки таким методикам вдається своєчасно виявити проблемні аспекти та створити систему протидії кризі.

Варто зауважити, що систему менеджменту підприємств доречно розробляти починаючи з аналізу економічних показників їх господарської роботи в рамках операційних цілей. Для цього застосовують статистичні, методи моделювання, краще показує себе інтеграція процесного та ситуаційного підходів [25].

Так, встановлено певні закономірності між показниками комерційної діяльності агропідприємств (рис. 1.3.).

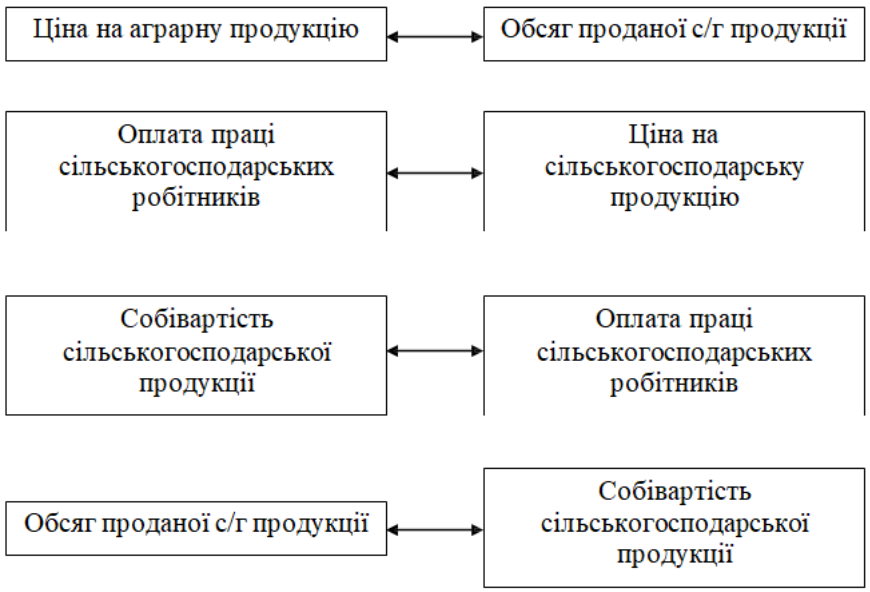


Рисунок 1.3. Функціональна залежність між показниками внутрішньогосподарської діяльності агропідприємств

Джерело: узагальнено на підставі [28, 39].

Виявлені закономірності поміж окремих показників виробничої, економічної діяльності дозволяють виявити завдяки яким змінам можливо отримати належний економічний ефект, сприяти підвищенню конкурентної позиції. У такий спосіб менеджери можуть прогнозувати результативність управлінських рішень в галузях рослинництва, а також тваринництва в довгостроковому напрямку за стратегічною виробничою програмою. При цьому доцільно створити відповідні умови щодо технологічного, інноваційного, організаційного та фінансово-економічного зростання аграрних підприємств під впливом змін.

Завдяки проведенню досліджень щодо тенденцій змін, котрі відбуваються у економічних показниках господарської й комерційної діяльності підприємств можливо виявити вплив змін. При цьому головним є на підставі зафіксованих факторів, що спричинили зміни, розробити відповідний контрудар по відношенню до конкурентів. Для цього застосовують маркетингові методики оцінювання діяльності конкурентів та формування платформи конкурентоздатності аграрного підприємства.

Для цього, як зазначають науковці, управлінські рішення мають ґрунтуватися на певних фінансово-економічних показниках господарювання сільськогосподарських підприємств. Необхідно створювати систему діагностичних інструментів, за допомогою яких менеджери зможуть стежити за змінами та своєчасно нейтралізувати небезпеки [41]. Окремого значення в умовах війни набуває постійний моніторинг та аналіз ситуації, в якій опинилися підприємство. Крім цього потрібно здійснювати аналіз, заснований на системному підході та досліджувати, зокрема, фактори впливу близькості фронту, розташування підприємства та його виробничих фондів тощо.Підхід до управління окремими аграрними підприємствами, заснований на застосуванні функцій, дозволяє дослідити їх вплив на складові системи підприємства та результативні показники [44]. З’ясовано, що аналізу підлягають такі показники як статті витрат, як на виробництво аграрної продукції, так і на її просування на ринку, показник повної собівартості. Також потрібно досліджувати в динаміці показники обсягів рослинницької й тваринницької продукції, а також фактори, котрі впливають на них. Показники праце забезпеченості, продуктивності праці, підлягають прискіпливому дослідженню, так як на них впливає сформована система мотивації праці. Тому що якщо вона розроблена неефективно, то потрібно негайно змінювати мотиваційний менеджмент в підприємстві. Для цього бажано визначитися з окладом фахівців, системами стимулювання у вигляді доплат, окремих надбавок, систем преміювання тощо. Процеси ціноутворення та встановлення ціни на аграрну продукцію потребують

уважного ставлення. Оскільки ціна залежить не скільки від витрат, що йдуть на виробництво та реалізаційні заходи, але й від певних чинників, котрі здійснюють вплив на ринкову ціну. Під час кризи, зокрема, війни, особливо спостерігається залежність зростання цін на матеріали, сировину більшими темпами, ніж на вироблену аграріями продукцію.

1.3. Сучасні підходи до управління аграрними підприємствами

Менеджери аграрних підприємств працюють в умовах невизначеності та глобальної кризи, оскільки фактор війни суттєво вплинув на падіння рівня економіки, спричинив руйнацію активів, викликав плинність кадрів. Міграція населення, втрата основних фондів, замінування полів негативно позначається на результатах діяльності підприємств. З початку війни поля і досі залишаються замінованими, з залишками снарядів, порушеним шаром ґрунту – частина території сільськогосподарських угідь непридатна для аграрного системного виробництва.

Автори зазначають, що для майбутнього швидкого відновлення аграрної сфери економіки у повоєнний час потрібна міжнародна підтримка, ефективна політика інвестування, реструктуризація економіки, державна допомога [2]. Отже в аграрних підприємствах, які потрапили до кризи, потрібно створити умови щодо розробки програми антикризових ефективних рішень і забезпечити їх адаптивне і точне виконання. При цьому модель поведінки менеджерів також зміниться - їм прийдеться брати на себе відповідальність в подвійному масштабі і за психологічний стан своїх працівників.

З метою активізації виходу з кризи аграрним менеджерам необхідно розробити систему ефективних управлінських дій та рішень. Науковці пропонують розпочати з об’єктивного визначення реальної ситуації в якій опинилось підприємство, діагностувати його фінансовий стан, визначити кризові чинники, та їх оцінити [11]. На наступному етапі потрібно сформувати команду фахівців (антикризовий штаб) і розпочати командну

роботу щодо управління кризою. Фахівці команди повинні опрацювати напрями антикризової стратегії, обрати модель управління аграрним підприємством у визначених умовах господарювання, розробити пакет антикризових рішень, врахувати наслідки кожного рішення.

Окремого значення набуває створення такого потенціалу, щоб можливо було забезпечуєте гнучкість плану дій в рамках невизначеності, враховувати імовірні помилки, котрі можуть перешкоджати впровадженню. Варто звернути увагу на визначення функцій них обов'язків лінійних та функціональних менеджерів в умовах кризи. Для цього необхідно виконати оцінку чинників, котрі здійснюють прямий вплив на їх поведінку, розробити різні варіанти сценаріїв поведінки, визначити заходи щодо впливу. Зокрема, можливо використовувати дистанційні способи роботи для підлеглих.

Водночас важливим залишається питання мотивації та психологічного стану працівників, необхідно розробити методи їх підтримки, котрі напряму впливатимуть і на дисципліну праці. Питання фінансового механізму аграрного підприємства полягає у здійсненні аналізу джерел формування прибутку та кількості необхідних витрат на вирощування агропродукції. Для цього необхідно розробляти напрями зниження витрат за статтями технології вирощування продукції. Наразі потрібно здійснити оптимізаційні заходи щодо виплати зарплати, співвідношення доходів й затрат, вирішити питання щодо заборгованостей.

Вчені зауважують на доцільності моніторингу показників системи управління агробізнесу [18]. Варто прогнозувати вузькі місця, проблемні аспекти роботи за всіма напрямками, розробити профілактичні заходи щодо можливих конфліктів, оптимізувати організаційну структуру і сформувати командну роботу. В умовах кризи важливим етапом є аналіз бізнесового оточення аграрного підприємства, виявлення та оцінка всіх гравців на ринку, формування системи збуту, логістичних ланцюгів, партнерських відносин.

Оцінювання ризиків та своєчасне їх попередження може зменшити ймовірність їх настання, тому аграрний менеджерам необхідно звернути на це увагу.

Аналітичне дослідження конкурентного середовища аграрного підприємства дозволить розробити заходи протистояння в конкурентній боротьбі на аграрному ринку. Також необхідно провести аналіз споживачів сільськогосподарської продукції, оцінити їх платоспроможність, стан взаємодії та сформувати шляхи взаємовигідної співпраці. Доречно проводити моніторинг та аудит товарного сільськогосподарського портфелю, аналіз виробничої програми задля визначення пріоритетних прибуткових видів продукції та розробки стратегії по кожному її виду. Встановлено, що маркетингова діяльність стосовно стимулювання просування сільськогосподарської продукції на ринку, потребує визначення антикризових напрямів, зокрема у формуванні ціни, системи знижок тощо [14]. Водночас проведення проектування процесів аграрного виробництва відповідно до оптимальних технологій допоможуть поліпшити якість продукції, покращити умови ведення агробізнесу та дозволить отримувати додаткові конкурентні привілеї.

Таким чином заходи проти кризового менеджменту як за умов війни, так і в повоєнний період потребують на команду фахівців [15]. За рахунок командної роботи можливо винайти найкращі варіанти виходу з кризового становища для конкретного агробізнесу. При цьому така команда з антикризового управління аграрними підприємствами повинна формуватися на принципах співпраці, онлайн комунікації, мотивації працівників, балансу навантаження, програм розвитку тощо. З огляду на зазначене, на думку вчених, система менеджменту повинна бути гнучкою та адаптивною. Основою має бути команда фахівців, що здатна планувати напрями виявлення, нейтралізації та боротьби з проявами кризи [18]. При цьому необхідно розглянути роботу агробізнесу на трьох рівнях: загальний економічний, робоче середовище та керування аграрним підприємством під

впливом змін. Визначені орієнтири ефективного менеджменту аграрних підприємств у період після перемоги України. Так вчені зазначають на активізації підтримки агробізнесу з боку держави та іноземних донорів, державна компенсація ризиків, створення умов для аграрного виробництва. Розглянемо систему HR – інструментів, котрі необхідні аграрним менеджерам для виходу з кризи (рис. 1.4.).



Рисунок 1.4. HR – інструменти аграрних менеджерів для виходу з кризи

Джерело: узагальнено на підставі [37, 39]

Науковцями з менеджменту наголошується на пріоритетності задач протикризового управління агробізнесом. Зокрема – оцінка реалій, створення команди антикризових менеджерів, розробка планів протистояння кризі,

аналіз складових робочого оточення, переорієнтація процесів на виробництво зернових, бобових культур, овочів.

Варто зазначити, що необхідним стає система дистанційного зв’язку за допомогою цифрових мереж, залучення до розробки рішень компетентних фахівців, планування криз та системний менеджмент змін. Окремого значення набуває техніка безпеки роботи в аграрному виробництві, піклування про здоров’я працюючих, ментальне в тому числі, баланс навантаження щодо виробничих процесів.

Узагальнюючи вище викладене наголосимо на тому, що тільки за умови спільних командних дій можливо протистояти негативному впливу змін. У такому разі збалансована система ефективного менеджменту аграрних підприємств призведе до перетворення аграрної економіки у потужну та конкурентоспроможну.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СПЕКТР-АГРО»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Спектр-Агро»

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Спектр-Агро» розпочало свою діяльність на українському ринку в 2009 році вже за перший рік існування зарекомендувала себе надійним партнером як для своїх клієнтів аграріїв, так і для підприємств-постачальників продуктів та послуг. ТОВ «Спектр-Агро» є юридичною особою, здійснює діяльність на принципах повного господарського розрахунку, самоокупності, самофінансування. ТОВ «Спектр-Агро» має організаційну єдність, самостійний баланс, відокремлене майно, печатку і штамп з фірмовим найменуванням. Також ТОВ «Спектр-Агро» користується всіма правами, передбаченими чинним законодавством.На сьогодні ТОВ «Спектр-Агро» є провідною компанією з дистрибуції посівного матеріалу та засобів захисту рослин. Головний офіс компанії розташований в м. Обухів за юридичною адресою вул. Промислова, будинок 20. Основну інформацію про ТОВ «Спектр-Агро» представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основна інформація про ТОВ «Спектр-Агро»

Повна назва	Товариство зобмеженоювідповідальністю «Спектр-Агро»
Скорочена назва	ТОВ«Спектр-Агро»
ЄДРПОУ	36348550
Юридичнаадреса	Україна, 08702, Київська область, місто Обухів(пн),вулицяПромислова,будинок20
Статутнийкапітал	99 334893,2грн
Основнийвид діяльності	46.75Оптоваторгівляхімічними продуктами
Директор:	ЛобачВолодимир Петрович
Вебсайт	https://www.spectr-agro.com/

Джерело: складено автором за даними [16]

Основна сфера діяльності «Спектр-Агро» – дистрибуція насіння, засобів захисту рослин, мінеральних макро - та мікродобрив, сільгоспмашин

(HARDI, Kockerling, Deutz-Fahr, Dieci, SOLA, FALC, ARBOS, MADARA, QUIVOGNE) тощо від провідних світових та українських виробників[17]. Форма власності: недержавна власність. Види діяльності:

- оптова торгівля хімічними продуктами (основний);
- діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами;
- оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням;
- допоміжна діяльність у рослинництві тощо.

Додатковими видами діяльності підприємства є: складське господарство, роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для них у спеціалізованих магазинах, вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, допоміжна діяльність у рослинництві, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, консультування з питань комерційної діяльності й керування.

Місія підприємства полягає в наданні можливості клієнтам побудувати ефективний аграрний бізнес, в повній мірі використати потенціал родючості ґрунтів та врожайності рослинних організмів за рахунок використання сучасних технологій, зменшити шкідливий вплив на навколишнє середовище, отримати продукцію, яка відповідає стандартам світової якості, прискорити таким чином зростання і розвиток аграрного виробництва в Україні і збільшити долю високоякісних українських сільськогосподарських товарів на ринках світу. ТОВ «Спектр-Агро» реагує на потреби і побажання сільськогосподарських виробників, приймає участь в розробці ефективних новітніх технологій вирощування сільськогосподарських культур та рекомендацій щодо їх впровадження, і здійснює матеріальне забезпечення

найсучаснішими високоякісними матеріалами для виробництва (насінням, засобами захисту рослин, добривами, сільгоспмашинами тощо) [17].

Основним завданням діяльності підприємства є задоволення потреб населення в товарах, продукції, роботах, послугах. Діяльність підприємства на споживчому ринку спрямована на досягнення певних стратегічних і тактичних завдань, які дозволяють забезпечити конкурентноздатність і ефективну господарську діяльність, здатність виживати на ринку.

Компанія має приватну форму власності та належить до транснаціональноїкорпоративноїSumitomoCorporation. В 2018 р. японська «Сумітомо», «Спектр-Агро» та «Спектр-Агротехніка» підписали угоду, згідно з якою «Сумітомо» придбає 51% акцій «Спектр-Агро». Як частина транснаціональної корпорації, ТОВ «Сектр-Агро» може користуватися перевагами великих фінансових, виробничих, технологічних та інших ресурсів SumitomoCorporation, але водночас має дотримуватися корпоративних правил, політик і стратегій, встановлених материнською компанією.

Представництва ТОВ «Спектр-Агро» розташовані майже в усіх областях України. Реалізаціяпродукціїкомпанії до 2022 року відбувалась через власну мережу з 22-х власних представництв по території України. В 2022 роціпісляокупації частини Луганськоіобласті Луганське представництво не має можливості працювати.

Організаційна структура ТОВ «Спектр-Агро» має лінійно-функціональний тип (рис 2.1). ТОВ «Спектр-Агро» реагує на потреби і побажання сільськогосподарських виробників, приймає участь в розробці ефективних новітніх технологій вирощування сільськогосподарських культур та рекомендацій щодо їх впровадження, і здійснює матеріальне забезпечення найсучаснішими високоякісними матеріалами для виробництва (насінням, засобами захисту рослин, добривами, сільгоспмашинами тощо).

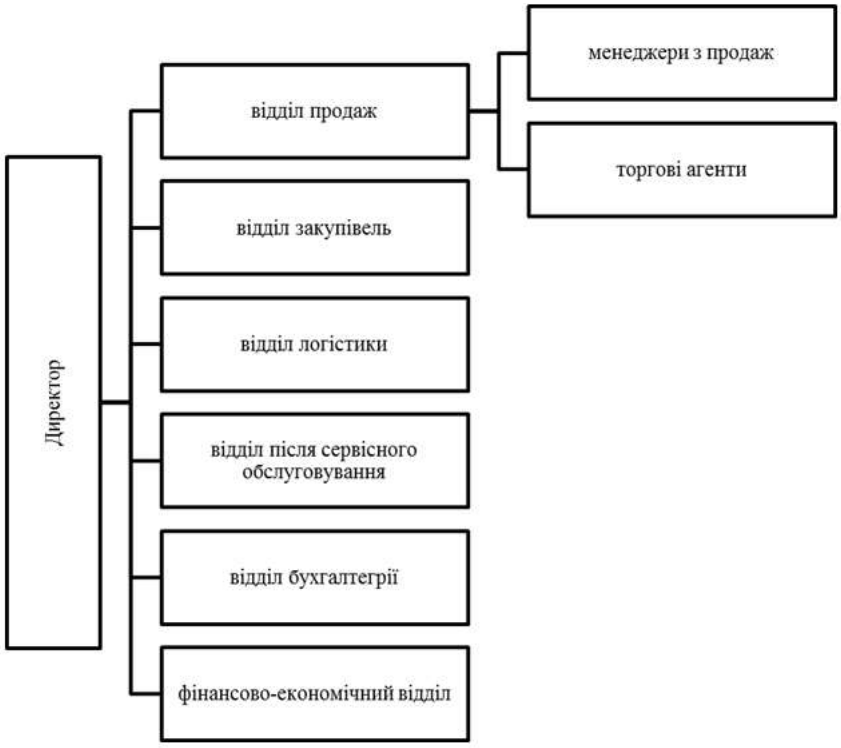


Рисунок 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Спектр-Агро»

Джерело: складено автором за даними [17]

З рис.2.1. бачимо, що ТОВ «Спектр-Агро» має лінійну організаційну структуру. Лінійна структура є однією з найпростіших організаційних структур управління. Її характеристика полягає в тому, що керівник кожного підрозділу – це керівник, який зосереджує у своїх руках усі функції управління, здійснює індивідуальне керівництво підлеглими працівниками, наділений усіма повноваженнями. Персонал підприємства розподілений за відділами, дирекціями та функціональними підрозділами, які підпорядковуються безпосередньо директору підприємства. Використання даного типу структури дозволяє оптимізувати швидкість ухвалення управлінських рішень. Таким чином, конкретний відділ або декілька відділів відповідає за окремий вид діяльності. За допомогою швидкого прийняття рішень підвищується ефективність роботи підприємства, сприяючи підвищенню конкурентоздатності його послуг.Для лінійного управління кожен відділ і кожен підлеглий має лідера, через якого проходять усі

управлінські команди. При цьому підрозділ управління несе відповідальність за результати всіх заходів з управління об’єктом.

Відділ продаж займається обслуговуванням існуючих клієнтів ТОВ «Спектр-Агро» (отримання, обробка та виконання заявок на поставку), пошуком нових клієнтів, формуванням бюджету відділу. Відділ закупівель ТОВ «Спектр-Агро» працює з постачальниками та виконує заявки відділу продаж на поставку товарів на склади підприємства. Відділ логістики ТОВ«Спектр-Агро» забезпечує пересування товару від виробника на склад підприємств та зі складу підприємства на склад клієнтів.

Фінансовий відділ на підприємстві ТОВ «Сектр-Агро» відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності та ефективного управління фінансовими ресурсами компанії. Він виконує широкий спектр функцій, якіохоплюють планування, аналіз, контроль та звітність фінансових показників підприємства. Серед основних функцій фінансового відділу компанії можна виділити:

відповідальність за складання короткострокових і довгострокових фінансових планів, бюджетів та прогнозів, що включає планування доходів, витрат, прибутків і грошових потоків;

оцінка фінансових показників підприємства, аналіз рентабельності, ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості. Проведення аналізу фінансових ризиків та їхнього впливу на діяльність компанії;

забезпечення внутрішнього контролю за використанням фінансових ресурсів, проведення аудиту фінансових операцій для виявлення та попередження шахрайства, недоліків та неефективного використання ресурсів;

контроль за оборотними активами, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, оптимізація структури капіталу та управління фінансовими інвестиціями;

підготовка фінансових звітів відповідно до міжнародних та національних стандартів бухгалтерського обліку, забезпечення своєчасного подання звітності керівництву компанії та зовнішнім органам.

Фінансовий відділ підзвітний фінансовому директору, який, у свою чергу, підпорядковується безпосередньо генеральному директору компанії. Регулярно проводяться зустрічі та наради, де обговорюються фінансові результати, відхилення від планів та заходи щодо їхнього коригування.

Таким чином, фінансова служба ТОВ «Сектр-Агро» виконує комплексні функції з управління фінансовими ресурсами, забезпечує стабільність і фінансову стійкість підприємства. Від її ефективності залежить успішність фінансової діяльності компанії, прийняття обґрунтованих управлінських рішень та досягнення стратегічних цілей.

Перевагами організаційної структури ТОВ «Спектр-Агро» є:

- проста конструкція;
- зрозуміла система управління;
- узгодженість рухів виконавців;
- чітка відповідальність.

До недоліків організаційної структури ТОВ «Спектр-Агро» віднесемо:

- високі вимоги до керівників для забезпечення ефективного керівництва всіма функціями управління;
- перевантаженість топ-менеджерів;
- утруднене спілкування між підрозділами на одному рівні;
- недостатня підготовка для прийняття рішень і планування.

ТОВ «Спектр-Агро» працює на ринку вже більше двадцять років. Весь цей час підприємство розвивається і продовжує підвищувати обсяги реалізації, перетворюючись в стабільну і ефективну організацію, здатну конкурувати на українському ринку в області продажу агропродукції, орієнтованої на вимоги клієнтів і високу якість продукції.

Проаналізуємо асортимент і номенклатуру продукції, що виготовляється, у розрізі асортиментних груп у динаміці та заструктурою (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп ТОВ «Спектр-Агро»

Найменуванняпродукції (видів,товарнихгруп)	Вироблено продукціїв натуральномувиразі,тис.кг		Відхилення	
	2022рік	2023рік	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1.Засобизахистурослин	788	811	23	2,92
2.Посівнийматеріал	98	102	4	4,08
3. Мікродобрива	340	313	-27	-7,94
4. Мінеральнідобрива	560	511	-49	-8,75
5.Сільськогосподарська техніка,тис.од.	1	2	1	100

З табл.2.2 бачимо, що за досліджуваний період ТОВ «Спектр-Агро» виробило засобів захисту рослин, посівний матеріал, мікродобрива, мінеральні добрива та сільськогосподарську техніку. При цьому обсяг виробництва засобів захисту рослин зріс з 788 тис. кг. в 2022 році до 811 тис. кг. в 2023 році (на 23 тис. кг. або 2,92%); посівного матеріалу зріс з 98 тис. кг. в 2022 році до 102 тис. кг. в 2023 році (на 4 тис. кг. або 4,08%). Обсяг виробництва мікродобрив скоротився з 340 тис. кг. в 2022 році до 313 тис. кг. в 2023 році (на 27 тис. кг. або 7,94%), а мінеральних добрив з 560 тис. кг. в 2022 році до 511 тис. кг. в 2023 році (на 49 тис. кг. або 8,69%). В загальному обсяг виробленої продукції скоротився на 48 тис. кг. або на 2,69%.

Розглянемо структуру асортименту продукції за даними табл. 2.3.

З табл.2.3 бачимо, що за досліджуваний період ТОВ «Спектр-Агро» обсяг виробленої продукції в вартісному виразі виріс на 6% з 249480 тис. грн. до 265325 тис. грн. в 2023 році, не зважаючи на його скорочення в натуральному виразі. В структурі виробленої продукції переважають засоби захисту рослин, частка яких скоротилась з 47,38% в 2022 році до 45,85% в 2023 році.

Таблиця 2.3

Динаміка структури асортименту продукції ТОВ «Спектр-Агро»

Найменуванняпродукції (видів,товарнихгруп)	Виробленопродукції увартісномувиразі, тис.грн.		Структураас ортименту,%		Відхилення уструктурі, %
	2022рік	2023рік	2022рік	2023рік	
1.Засобизахистурослин	118200	121650	47,38	45,85	-1,53
2.Посівнийматеріал	22540	23460	9,03	8,84	-0,19
3. Мікродобрива	40460	37247	16,22	14,04	-2,18
4. Мінеральнідобрива	49280	44968	19,75	16,95	-2,80
5.Сільськогосподарська техніка	19000	38000	7,62	14,32	6,71
Разом	249480	265325	100	100	-

Наступною за величиною є частка мінеральних добрив, що скоротилась з 19,75% до 16,95% в 2023 році. Частка мікродобрив в 2023 році становила 14,04%, а посівного матеріалу 8,84%.

Компанія характеризується високоякісним сервісом, інноваційними технологіями і широким асортиментом товарів, які відповідають сучасним вимогам сільгоспвиробників. За весь час роботи торгове підприємство зарекомендувало себе як надійний партнер і є стабільним у фінансовому відношенні. З наявних даних фінансової звітності, отриманих з офіційного сайту компанії[18], проведемо аналіз основних економічних показників діяльності підприємства (табл. 2.4).

Впродовж аналізованого періоду на ТОВ «Спектр-Агро» спостерігається незначне зниження виручки. В 2023 році обсяг чистого доходу від реалізації становив 6 128 474 тис. грн., що на 57 638 тис. грн. або 0,93 % менше за показник 2021 року. Показник собівартості в порівнянні з 2021 р. зменшився на 216 192 тис. грн. або 3,95 % та склав у 2023 році 5 257 095 тис. грн. Варто відзначити, переважання темпу приросту виручки над темпом зростання собівартості, що оцінюється позитивно. Загалом прибуток на підприємстві в 2022 р. після початку повномасштабного вторгнення скоротився на 20%.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Спектр-Агро»

Показники	Роки			Відхилення,2023/2021	
	2021р.	2022р.	2023р.	Δабс.,+;-	Δ т.пр.,%
Чистийдохідвідреалізації, тис. грн.	6186112	6262625	6128474	-57 638	-0,93
Собівартістьреалізаціїпродукції,тис. грн.	5473287	5316030	5257095	-216 192	-3,95
Чистийприбуток, тис. грн.	262471	209902	256559	-5 912	-2,25
Середньооблікованисельність працівників,осіб	432	433	426	-6	-1,39
Фондоплатипраці,тис.грн.	260489	305581	281544	21055	8,08
Власнийкапітал, тис.грн.	362356	309787	367271	4915	1,36
Основнізасоби(первіснавартість), тис.грн.	211943	223420	263117	51174	24,15
Залишковавартістьосновнихзасобів, тис.грн.	168386	157517	181163	12777	7,59
Знососновнихзасобів,тис.грн.	43557	65903	81954	38397	88,15
Дебіторськазаборгованістьтис.грн.	1206598	684475	1085390	-121 208	-10,05
Кредиторськазаборгованістьтис.грн.	648339	199040	293000	-355 339	-54,81
Рентабельністьпродажів,%	4,24	3,35	4,19	-0,06	-1,33
Рентабельністьактивів,%	9,16	7,72	9,64	0,48	5,20

Однак за підсумками 2023 р. майже відновився до показників довоєнного періоду. В 2023 р. чистий прибуток ТОВ «Спектр Агро» становив 256 559 тис. грн, що на 5 912 тис. грн або 2,25 % менше за показник 2021 р. На рисунку 2.2. графічно продемонстровано зміну динаміки фінансових результатів підприємства за досліджуваний період.

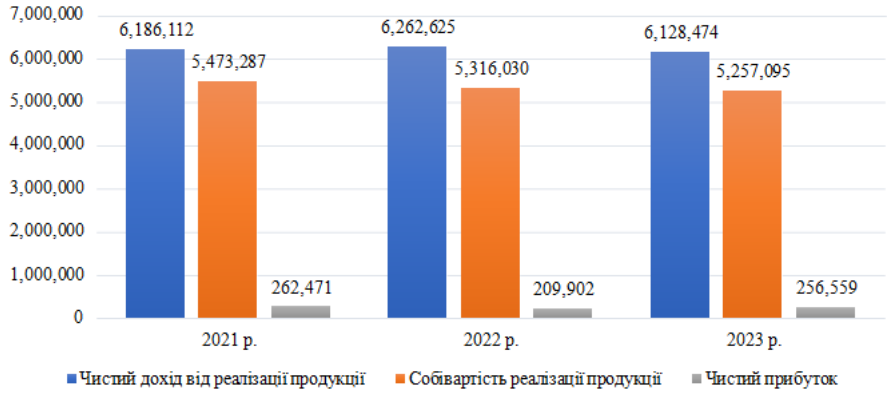


Рисунок 2.2. Динаміки зміни фінансових результатів ТОВ «Спектр-Агро» за 2021-2023 рр., тис. грн

Джерело: складено автором за даними [18]

Кількість працівників підприємства зменшилася на 6 осіб або 1,39% та становила 426 осіб у 2023 р. Загалом за досліджуваний період спостерігалася мінімальна плинність кадрів, що є ознакою стабільності кадрової політики підприємства. Фонд оплати праці збільшився на 21 055 тис. грн або 8,08 % і склав 281 544 тис. грн у 2023 році.

Позитивна динаміка відзначається в збільшенні середньорічної вартості основних засобів, що говорить про можливе щорічне їхнє оновлення. В 2023 р. залишкова вартість основних засобів збільшилася на 12 777 тис. грн. або на 7,59 % порівняно з 2021 р. і становила 181 163 тис. грн. Це говорить про те, що кошти не вибувають внаслідок продажу чи зносу.

Дуже важливим в господарській діяльності підприємства є його фінансове забезпечення. Динаміка власного капіталу підприємства характеризує його фінансовий стан. Власний капітал є одним із найістотніших і найважливіших фінансових показників, оскільки виконує функції кредитоспроможності, довгострокового фінансування, самостійності, фінансування ризику, тощо.

Власний капітал ТОВ «Спектр-Агро» в 2022 році в порівнянні з 2021 р. скоротився на 52 569 тис .грн. або 15%. Однак за підсумками 2023 р. збільшився до 367 271 тис. грн, що більше за 2021 р. на 1,36% або 4 915 тис. грн. Відповідні зміни спровоковані управлінням нерозподіленим прибутком. Позитивною ознакою є зменшення кредиторської заборгованості компанії, в 2023 році обсяг кредитів скоротився на 355 339 тис. грн. або 54,81%. В той же час спостерігається зменшення дебіторської заборгованості на -121 208 тис. грн. або 10,05% (рис. 2.3).

Зменшення кредиторської та дебіторської заборгованості може позитивно вплинути на фінансове становище ТОВ «Спектр-Агро», покращити ліквідність, знизити ризики та забезпечити більшу фінансову стабільність.

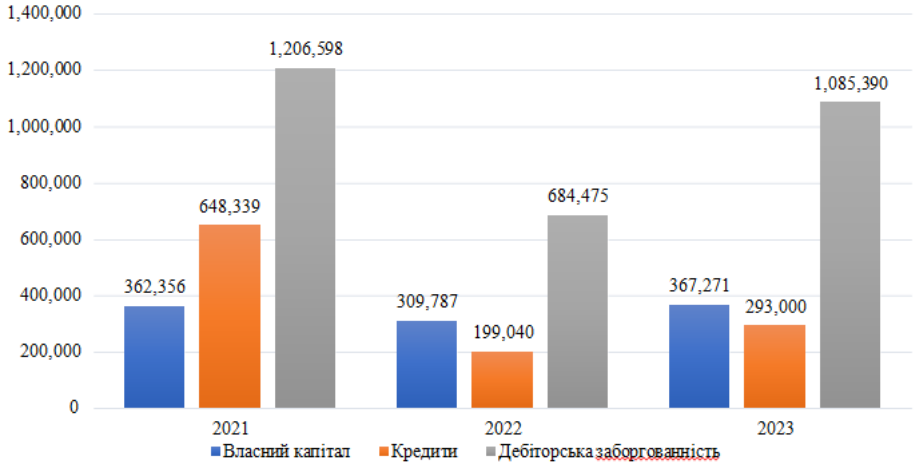


Рисунок 2.3. Динаміка зміни власного капіталу, кредиторської тадебіторської заборгованості протягом 2021-2023 рр., тис. грн

Джерело: складено автором за даними [18]

В результаті розрахунку показників ефективності діяльності компанії, можна відзначити по-перше стабільну динаміку ефективності використання майна організації та операційної діяльності, по-друге не дуже високі значення показників рентабельності говорять про не достатню ефективність діяльності компанії. Так показник рентабельності активів в 2023 році становив 9,64%, а показник рентабельності продажів 4,19 %.

Малі значення показників рентабельності можуть вказувати на кілька проблем у фінансовій діяльності ТОВ «Спектр-Агро», на які слід звернути увагу менеджменту компанії:

- проблеми з прибутковістю, низька рентабельність може бути зумовлена високими витратами на сировину, низькою ціною продажу або високими витратами на операційні витрати;
- проблеми ефективності, недостатня ефективність управління ресурсами та активами підприємства, недоцільне використання ресурсів або неефективне управління бізнес-процесами;
- високий рівень конкуренції у відповідній галузі може впливати на рентабельність, знижуючи ціни на товари та послуги, що може впливати на прибутковість підприємства.

Для вирішення цих проблем можна розглянути оптимізацію виробничих процесів, зменшення витрат, підвищення цін на продукцію чи послуги, а також пошук нових ринків збуту або підвищення якості продукції. Аналіз факторів, які впливають на рентабельність, допоможе розробити стратегію для поліпшення фінансових показників підприємства.

Таким чином, проведений аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Спектр-Агро» дозволяє зробити наступні висновки: впродовж аналізованого періоду підприємство успішно генерувало прибутковість, наростило вартість основних засобів, збільшило власний капітал, зменшило кредиторську та дебіторську заборгованість; водночас низькі показники рентабельності свідчать про не достатню ефективність операційної діяльності компанії та використання активів. Важливо зазначити, що незважаючи на нестабільність, компанія продемонструвала здатність адаптуватися до змінених умов.

2.2. Систематизація результатів стратегічного аналізу для ТОВ «Спектр-Агро»

ТОВ «Спектр-Агро» є дистриб’ютором на ринку, є два типи споживачів, а саме фізичні особи (прямі споживачі), а також юридичні особи та фізичні особи підприємці. На даному підприємстві основними споживачами є промислові споживачі, власники певних збутових точок, які зацікавлені в постійній співпраці. До того ж, споживачами є фермери, садівники, які займаються насіннєвим бізнесом. Якщо розглядати прямих споживачів, то це в своїй більшості жінки, проте також і чоловіки 30-60 років, які купують продукцію для особистого застосування. Вони мають достатню кількість вільного часу, щоб займатися вирощувальними культурами. Однак, більшу частину прибутку підприємства становлять саме продажі промисловим споживачам – 83% , а продажі прямим споживачам становлять – 17% від всього обсягу. Це говорить про недостатню кількість ресурсів, направлених на розвиток взаємодії з прямими споживачами.

В умовах складної економічної ситуації спостерігається підвищення активності конкурентів у різних галузях. Підприємствам доводиться активно боротися за свого споживача, щоб вижити на ринку в непростих економічних умовах. Для розробки грамотної стратегії розвитку має бути чітке розуміння переваг та недоліків підприємства у порівнянні з конкурентами.

Проаналізуємо основних конкурентів ТОВ «Спектр-Агро», сфера діяльності яких є аналогічною до досліджуваного підприємства (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Характеристика основних конкурентів ТОВ «Спектр-Агро»

Показники	«Спектр-Агро»	«Лакс»	«Унісон-ЛМ»	«Імперія-Агро»
Якістьпродукції	5	4	3	4
Якістьобслуговування	5	4	5	3
Популярність	3	3	5	4
Асортимент	4	3	3	3
Місцерозташування	4	3	3	4
Реклама	3	2	5	3
Ціноваполітика	4	4	3	5
Досвідроботи	3	4	4	4

Нарис.2.4.представленийпрофільосновнихконкурентівТОВ«Спектр-Агро».

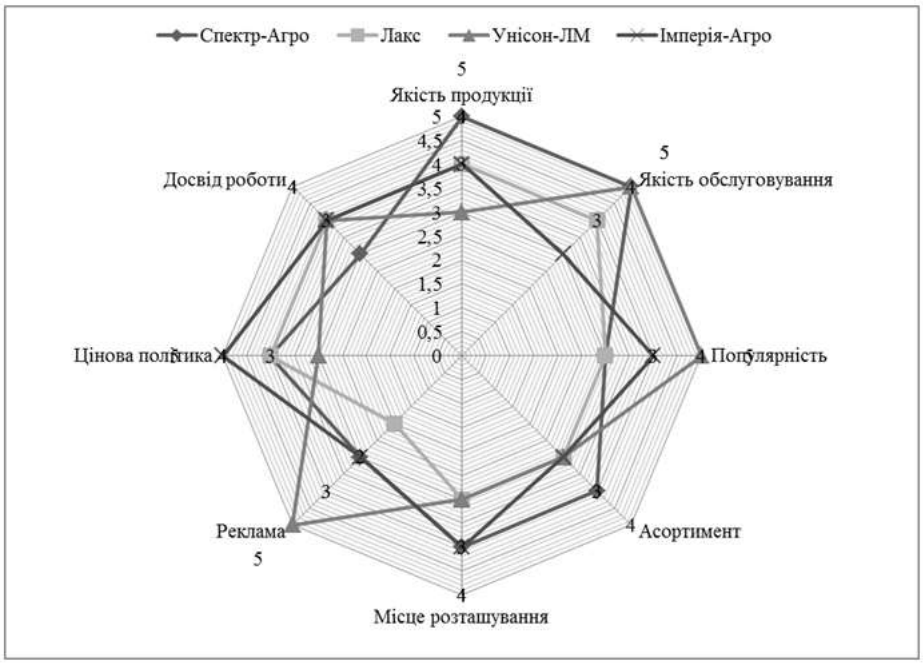


Рис.2.4. Профіль основних конкурентів ТОВ «Спектр-Агро»

В якості критеріїв оцінювання використовується 5-ти бальна шкала, де: 1-2 бали – низькі показники; 3 бали – середньогалузевий показник; 4-5 балів – ідеальні показники.

В цілому всі показники конкурентів ТОВ «Спектр-Агро» оцінюються як високі, серед розглянутих представників немає слабких конкурентів, відповідно, посилення конкуренції призведе до посилення позицій кожного з конкурентів. Відмінністю слугує те, що кожне підприємство представляє більший асортимент виробників продукції, ніж досліджуване підприємство ТОВ «Спектр-Агро». Це говорить про те, що ТОВ «Спектр-Агро» ставить за мету реалізовувати лише високоякісну продукцію та надавати професійне сервісне та гарантійне обслуговування при більш вузькому виборі техніки світових брендів.

Слід зауважити, що все рівно розвиток аграрного ринку в Україні неможливий без упровадження передових технологій, які передбачають використання сучасної сільськогосподарської техніки. Незважаючи на недоліки, світові виробники сільгосптехніки вважають український ринок одним з найбільш перспективних у Європі.

Однією з найпоширеніших на даний момент моделей аналізу можливих стратегій є матриця І. Ансоффа, що показує потенційні сфери застосування стрижневих компетенцій та стратегій. За матрицею І. Ансоффа розглянемо альтернативні шляхи розвитку ТОВ «Спектр-Агро»: інтенсивний, інтеграційний, диверсифікаційний. Інтенсивний розвиток ТОВ «Спектр-Агро» передбачає досягнення маркетингових цілей завдяки інтенсифікації наявних ресурсів. Він є актуальним для фірм, які не вичерпали можливостей, пов’язаних з наявними товарами і ринками. Напрямами інтенсивного розвитку для ТОВ «Спектр-Агро» є глибоке проникнення на ринок, розширення меж ринку, розробка нових товарів.

Матриця І. Ансоффа пропонує вибрати одну з чотирьох можливих стратегій розвитку ТОВ «Спектр-Агро», використовуючи при цьому дві характеристики: ринок, на якому ТОВ «Спектр-Агро» планує здійснювати

свою діяльність та товар, який ТОВ «Спектр-Агро» планує пропонувати на ринку [58].

Для з'ясування можливостей глибокого проникнення на ринок ТОВ «Спектр-Агро» необхідно дати відповідь на такі питання: «Чи було в минулому році зниження витрат на виробництво продукції та збут?»; «Чи була проведена рекламна кампанія?»; «Які засоби переконання споживачів щодо збільшення обсягів споживання товарів були використані?»; «Як здійснювалося залучення нових споживачів тощо?» [40].

ТОВ «Спектр-Агро» не знижувала витрати минулого року, також було проведено рекламну кампанію в соціальних мережах, відповідно переконанням споживачів щодо збільшення обсягів купівлі продукції були використані статті на відповідну тематику. Залучення нових споживачів здійснювалося за допомогою веб-сайту та медіа-реклами.

Результати аналізу подано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Можливості ТОВ «Спектр-Агро» щодо глибшого проникнення на ринок

Можливості	Дляякоїпродукції	Дляякого ринку
1.Зменшеннявитратназбут	Засобизахистурослин	Галузьрослинництва
2. Активізаціярекламноїкампанії	Посівнийматеріал	
3.Залучення до споживаннятоварунових споживачів		
4.Застосуваннязасобівстимулюваннязбуту	Сільськогосподарська техніка	
5.Визначенняновихможливостей використаннятовару	Мікродобрива	
6. Розробкуновихтоварів	Новівиди мікродобрив	
7. Підвищенняякості	Мінеральнідобрива	

Основною метою даної стратегії є збільшення ринкової частки на нинішніх ринках за допомогою існуючої продукції. Під цим мається на увазі розробка заходів, спрямованих на посилення існуючих стрижневих компетенцій або створення нових. При реалізації цієї стратегії ТОВ «Спектр-Агро» повинна поступово зміцнювати своє становище на ринку за рахунок

збільшення його охоплення. Засоби захисту рослин займають найбільшу частку в структурі асортименту ТОВ «Спектр-Агро» (45,85% в 2023 році) – для даної групи товарів варто запропонувати стратегічний напрямок зменшення витрат на збут за рахунок оптових покупок. Посівний матеріал займає досить незначну частку в структурі асортименту ТОВ «Спектр-Агро» (8,84% в 2023 році) – для даної групи товарів необхідним є активізація рекламної кампанії та залучення до споживання товару нових споживачів. Сільськогосподарська техніка також займає незначну частку, однак вона зростає до 14,32% в 2023 році – для цього виду продукції варто запропонувати застосування засобів стимулювання збуту. Частка мікродобрив скорочується до 14,04% в 2020 році за рахунок їх невеликого асортименту в наявності для продажу на ТОВ «Спектр-Агро» – для даного виду продукції варто запропонувати розробку нових товарів та визначеннянових можливостей використання товару. Частка мінеральних добрив скорочується до 16,95% в 2020 році за рахунок зниження їх якості – варто приділити увагу підвищенню якості даної групи товарів за рахунок зміни постачальників.

Після розгляду можливостей ТОВ «Спектр-Агро» щодо глибшого проникнення на ринок розглянемо можливості підприємства щодо розширення меж ринку. Для з’ясування можливостей щодо розширення меж ринку, необхідно відповісти на питання: «Які можуть бути нові сфери використання існуючих послуг?»; «На які нові сегменти ринку може вийти підприємство?»; «На які нові географічні ринки може вийти підприємство тощо?» [40]. Новими сферами використання існуючих послуг може бути запровадження нової продукції, відповідно новими сегментами ринку можуть стати корма для сільськогосподарських тварин. Результати дослідження подаємо у табл.2.7.

Ця стратегія є стратегією екстенсивного зростання та пропонує ТОВ «Спектр-Агро» освоювати нові ринки для вже існуючих товарів чи послуг.

Таблиця 2.7

Можливості ТОВ «Спектр-Агро» щодо розширення меж ринку

Можливості	Існуючийтовар	Новіринки
1. Вихід на нові сегменти ринку шляхомзалучення індивідуальних господарств уякостіспоживачів(застосуваннядрібного фасуванняпродукції)	Засоби захисту рослин,посівнийматеріал,мікродобрива,мінеральнідобрива	Галузьрослинництва
2.Пропонуваннятоварів черезновіканали збуту(ринокукраїнЄС)		

Таким чином, за рахунок залучення нових споживачів ТОВ «Спектр-Агро» здатне збільшити свій прибуток у довгостроковому періоді. Ця стратегія є стратегією зростання з найбільшим потенціалом. Нові ринки – нові географічні ринки чи нові цільові сегменти споживачів. Основою входження на нові ринки для ТОВ «Спектр-Агро» є посилення існуючих компетенцій та створення нових. Для підприємства це може бути освоєння нових ринків збуту у країнах ЄС, вихід на нові сегменти ринку шляхом залучення індивідуальних господарств у якості споживачів.

2.3. Оцінювання стратегічних альтернатив

Останні десятиліття посилення конкуренції відзначено практично у всьому світі. Значення конкурентоспроможності, що дозволяє організації вижити у конкурентній боротьбі, різко зросла останнім часом. Усі підприємства за умов жорсткої конкурентної боротьби та швидко мінливої ситуації повинні не лише концентрувати увагу до внутрішньому стані справ, а й виробити довгострокову стратегію, яка б їм відповідати зміни, які у їх оточенні.

Диверсифікація – це розвиток ТОВ «Спектр-Агро» за допомогою нової продукції та нових ринків. У разі, коли сучасні ринки швидко насичуються, а життєвий цикл продукту вимірюється коротким відрізком часу, диверсифікація є непоганою альтернативою. Вона може призвести до ефекту синергізму та сприяти розподілу ризику за рахунок збільшення портфеля

продуктів та ринків ТОВ «Спектр-Агро». Для підприємства це може бути організація ремонту сільськогосподарської техніки та організація дрібного ремонту автомобілів.Сутність матриці розвитку товару/ринку для ТОВ «Спектр-Агро» відтворена у табл.2.8

Таблиця 2.8

Матриця розвитку товару/ ринку для ТОВ «Спектр-Агро»

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	1.Глибшепроникненнянаринок: 1.1. Зменшення витратна збутзасобівзахистурослин. 1.2. Активізаціярекламноїкампаніїдляасортиментноїгрупи«Посівнийматеріал». 1.3. Залученнядоспоживаннятоваругалузірослинництвановихспоживачів. 1.4. Застосування засобівстимулювання збуту дляпокупців сільськогосподарськоїтехніки. 1.5. Визначенняновихможливостейвикористаннямікродобрив. 1.6. Підвищенняякості асортиментноїгрупи «Мінеральнідобрива». 1.7. Посиленнязв’язківзклієнтамишляхом впровадженняCRM-системи.	3. Розробленнятовару: 3.1. Розроблення нових видівмікродобрив 3.2. Розроблення нових видівсільськогосподарської техніки. 3.3. Розроблення нових видівмінеральнихдобрив.
Новий	2.Розширеннямежринку: 2.1. РеалізаціяпродукціїнаринкахкраїнЄС. 2.2. Залученняіндивідуальнихгосподарств у якості споживачівшляхомзастосування дрібного фасуванняпродукції	4. Диверсифікація: 4.1. Організація ремонтусільськогосподарськоїтехніки. 4.2. Організація дрібногоремонтуавтомобілів. 4.3. Вирощуваннярозсади

Розробка товару: ця стратегія має на увазі розробку нових товарів для існуючих ринків. За такої стратегії інтенсивного зростання споживачі вже знайомі з брендом ТОВ «Спектр-Агро», вже є сформований імідж ТОВ «Спектр-Агро». Основне джерело доходів та прибутку у стратегії розвитку

товару – розширення товарних ліній ТОВ «Спектр-Агро» та вихід у нові споживчі сегменти. Розрізняють такі види нових товарів: удосконалені товари або товари нового покоління, товари у новій упаковці, товари у новому обсязі та абсолютні новинки від бренду. Для підприємства це можебути розроблення нових видів мікродобрив та мінеральних добрив, розроблення нових видів сільськогосподарської техніки.

У практичній реалізації використання матриці І. Ансоффа у керівників виникає низка проблем, пов'язаних з вибором однієї із запропонованих стратегій. Так, наприклад, багато керівників не знають, з чого потрібно починати вибір стратегії, яка стратегія для ТОВ «Спектр-Агро» буде найактуальнішою в даний момент і що необхідно для правильного вибору стратегії розвитку ТОВ «Спектр-Агро».

Запропонована матриця І.Ансоффа дає можливість вибрати вигідний для підприємства напрям стратегічного розвитку. Оскільки всі запропоновані заходи є актуальними для підприємства, необхідно їх комбінувати при розробленні стратегії.

Побудову матриці «Мак-Кінсі» виконаємо за наступними етапами:

1) портфель ТОВ «Спектр-Агро» розбиваємо на 5 СГП (СГП1 «Засоби захисту рослин», СГП 2 «Посівний матеріал», СГП 3 «Мікродобрива», СГП 4

«Мінеральні добрива» та СГП 5 «Сільськогосподарська техніка»);

2) сформулюємо показники за чинником «Привабливість ринку»; сформулюємо показники за чинником «Конкурентоспроможність СГП»;

3) для кожного показника визначимо коефіцієнт вагомості (в межах від 0,01 до 0,99) і ранг (від 1 до 5). Для цього застосуємо метод експертних оцінок;

4) за кожним показником розрахуємо загальну оцінку шляхом добутку коефіцієнта вагомості цього показника на його ранг;

5) загальні оцінки підсумуємо в межах кожного фактора.

Визначення показників фактору «Привабливість ринку» наведено в табл.2.9.

Таблиця 2.9

Визначення показників чинника «Привабливість ринку» для ТОВ«Спектр-Агро»

Показники	Коефіцієнт	Рангпоказника					Загальнаоцінка				
		СГП 1	СГП 2	СГП 3	СГП 4	СГП 5	СГП 1	СГП 2	СГП 3	СГП 4	СГП 5
1. Привабливістьсегментівзпогляду потенційних обсягівпродажу	0,3	3	4	4	3	2	0,90	1,20	1,20	0,90	0,60
2. Низькі бар'єривходу в сегментидля нових гравців	0,25	2	1	3	4	5	0,50	0,25	0,75	1	1,25
3.Здатністьсегментівзабезпечитидовгостроковий прибутокпідприємства	0,25	2	2	1	3	2	0,50	0,50	0,25	0,75	0,50
4.Наявність ризиків	0,2	4	3	3	2	3	0,8	0,6	0,6	0,4	0,6
Разом	1	-	-	-	-	-	2,70	2,55	2,80	3,05	2,95

1. Привабливість сегментів з погляду потенційних обсягів продажу: сегментиСГП2«Посівнийматеріал»,СГП3«Мікродобрива» мають достатній обсяг та високу привабливість, адже досить низькі за ціною та користуються попитом серед споживачів – ставимо оцінку 4 (оцінка не максимальна, адже на ринку присутні товарів-субститути для даних сегментів). СГП1 «Засоби захисту рослин» та СГП 4 «Мінеральні добрива» отримують оцінку 3, адже на ринку також присутня велика кількість товарів- субститутів для даних сегментів. СГП 5 «Сільськогосподарська техніка» отримує оцінку 2, адже товари даного сегменту мають високу вартість та є товарами тривалого користування.

2. Низькі бар'єри входу в сегменти для нових гравців: для сегменту СГП 2 «Посівний матеріал» оцінка 1, адже вони мають низьку вартість та

навіть малі фермерські господарства можуть вийти на ринок з даним товаром; для сегменту СГП 5 «Сільськогосподарська техніка» оцінка 5, адже товар є достатньо дорогим.

3. Здатність сегментів забезпечити довгостроковий прибуток підприємства: оцінки за всіма сегментами є досить низькими, адже торгові націнки на дані товари знаходяться на мінімальному рівні.

4. Відсутність ризиків на ринку: аграрний ринок традиційно вважається ризиковою сферою діяльності, оскільки передбачити успішність результатів сільськогосподарського виробника майже неможливо.

Дана галузь безпосередньо залежить від погодно-кліматичних умов, природних стихійних лих, у результаті яких підприємства аграрного сектору постійно перебувають під впливом різноманітних ризиків. Товари ТОВ «Спектр-Агро» за СГП1 «Засоби захисту рослин», СГП 3 «Мікродобрива» та СГП 4 «Мінеральні добрива» сільськогосподарські виробники використовують для мінімізації свої ризиків, тому попит на них буде зростати зі збільшенням ризиків сільськогосподарських виробників.

Визначення показників фактору «Конкурентоспроможність СГП» наведено в табл.2.10.

Таблиця 2.10

Визначення показників чинника «Конкурентоспроможність СГП» для ТОВ «Спектр-Агро»

Показники	Коефіцієнт	Рангпоказника					Загальнаоцінка				
		СГП 1	СГП 2	СГП 3	СГП 4	СГП 5	СГП 1	СГП 2	СГП 3	СГП 4	СГП 5
1. Наявністьунікальноїторгової перевагитовару	0,3	4	4	5	3	5	1,2	1,2	1,5	0,9	1,5
2.Можливістьдиференціювати товар усегменті	0,3	4	4	5	5	5	1,2	1,2	1,5	1,5	1,5
3.Здатністьзадовольнитибазові потребиупродуктіна необхідному	0,2	3	2	4	3	5	0,6	0,4	0,8	0,6	1

рівні											
4.Можливостіз айняти місце уканалахпрода жу тадосягти цільовогос поживача	0,2	1	1	5	5	4	0,2	0,2	1	1	0,8
Разом	1	-	-	-	-	-	3,2	3,0	4,8	4,0	4,8

1. Наявність унікальної торгової переваги товару: для СГП 3 «Мікродобрива» та СГП 5 «Сільськогосподарська техніка» ставимо оцінку 5, адже ТОВ «Спектр-Агро» є офіційним дистриб'ютором окремих марок (Kockerling, SOLA, FALC), що присутні лише в портфелі даного підприємства. Для СГП1 «Засоби захисту рослин» та СГП 2 «Посівний матеріал» ставимо оцінку 4, адже в портфелі також присутні деякі одиниці унікальних товарів, але їх менше ніж в попередніх сегментах.

2. Можливість диференціювати товар у сегменті: товари в кожному сегменті є досить диференційованими, однак лінійка за СГП1 «Засоби захисту рослин» та СГП 2 «Посівний матеріал» є дещо вужчою за інших.

3. Здатний задовольнити базові потреби у продукті на необхідному рівні: СГП 5 «Сільськогосподарська техніка» повністю зданий задовольнити базові потреби у продукті на ринку – ставимо оцінку 5. За сегментами СГП1 «Засоби захисту рослин» та СГП 4 «Мінеральні добрива» в портфелі ТОВ«Спект-Агро» асортимент більш вузький та потребує доопрацювання. ДляСГП 2 «Посівний матеріал» необхідним є суттєве розширення асортименту.

Нарис.2.5представленістратегічні альтернативи,рекомендовані матрицею«Мак-Кінсі».

		Рівень конкурентоспроможності		
		Низький (1-2,33)	Середній (2,33-3,66)	Високий (3,66-5,0)
Привабливість ринку	Висока (3,66-5,0)			
	Середня (2,33-3,66)		Засоби захисту рослин Посівний матеріал	Мінеральні добрива Мікродобрива Сільськогосподарська техніка
	Низька (1-2,33)			

Рис.2.5. Положення стратегічних зон господарювання у матриці «Мак-Кінсі» для ТОВ «Спектр-Агро»

Систематизуємо дані стратегічного аналізу, проведеного з допомогою матричного методу (табл.2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз позицій ТОВ «Спектр-Агро»

Засоби захисту рослинПосівниймат еріал	МінеральнідобривиМікродобриваСільськогоспо дарська техніка
Стратегіявибірковогорозвитку:пошукшляхі вотриманняконкурентнихпереваг,інвестува ннявтісегменти,девисокаприбутковість,а ризик невеликий.	Стратегія«збиранняврожаю»:обмеженерозширення діяльності, що забезпечуєтьсязарахунокпошукушляхіврозширеннядіяльності,непов'язаноїзвисокимризиком,прицьомуслідмінімізуватиінвестиції їтараціоналізуватиусі виробничо-збутовіопераційї.

Зокрема етап зростання характеризується істотним зростанням стратегічного потенціалу ТОВ «Спектр-Агро», окремі компоненти якого складаються в систему зі стійкими зв'язками. Попит продукції ТОВ «Спектр-Агро» зростає високими темпами, отже доцільним є розширення виробництва. Основою стратегії розвитку є закріплення продукції надринком, оскільки конкурентоспроможність засобів захисту рослин та посівного матеріалу ТОВ «Спектр-Агро» на цьому етапі середня, а мінеральних добрив, мікродобрив та сільськогосподарської техніки – висока. Відповідно до цього, ТОВ «Спектр-Агро» має на меті швидке зростання. Досягнення такої мети є дуже перспективним, але, тим не менш, дуже

складним. Якщо у підприємства є необхідні передумови (а такі передумови, як показав попередній аналіз, безсумнівно присутні), то перевагу слід віддавати саме цій меті.

Наетапізростанняосновніскладові«стратегічного набору» (функціональні стратегії) ТОВ «Спектр-Агро» набудуть наступного вигляду:

- продуктова стратегія:доопрацюваннятавдосконалення продукції;
- виробничастратегія:розширення виробництва здопомогою внутрішніх та зовнішніх чинників, зниження витрат;
- маркетинговастратегія:подальшіінвестиціїврекламута просування продукції, коригування цін (відповідно до умов конкуренції).

Таким чином, стратегія ТОВ «Спектр-Агро» повинна будуватися на основі повного забезпечення інформацією, заснованої на результатах досліджень, що включають аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, оскільки такий аналіз передбачає з’ясування тих тенденцій та ситуацій, які здатні вплинути на результати діяльності ТОВ «Спектр-Агро». Аналіз позицій ТОВ «Спектр-Агро» у представленій матриці передбачає оцінку та визначення можливих результатів, яких підприємство досягне, застосувавши ту чи іншу стратегію.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТОВ «СПЕКТР-АГРО»

3.1. Впровадження маркетингових інструментів як стратегічного напряму для ефективного управління підприємством

Подальший ефективний розвиток ТОВ «Спектр-Агро» має ґрунтуватися на стратегічному менеджменті, функції якого спрямовані на вирішення завдань забезпечення майбутнього потенціалу шляхом постійного дотримання балансу внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішнього середовища функціонування. Зовнішнє середовище підприємства схильне до постійних змін, тому найважливішим завданням стратегічного управління ТОВ «Спектр-Агро» є його адаптація до значних змін середовища. Обґрунтування та здійснення подальшого вибору стратегічних рішень, у ключі розподілу ресурсів у високоефективні стратегічні альтернативи, сприятимуть підвищенню ефективності розвитку та функціонування ТОВ

«Спектр-Агро» на подальшу перспективу.

Головна мета підвищення ефективності маркетингової діяльності – реалізація економічного інтересу підприємства (отримання підприємницького прибутку) на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів.

У даний час перед ТОВ «Спектр-Агро» постала проблема розширення обсягу продажів. У зв'язку з цим існує необхідність виявлення основних напрямків щодо вдосконалення реалізації продукції шляхом підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Спектр-Агро». Альтернативні варіанти підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Спектр-Агро» наведено в табл.3.1.

ТОВ «Спектр-Агро» за матрицею Ансоффа знаходяться у всіх чотирьох зонах, тому стратегії потрібно комбінувати.

За матрицею «Мак-Кінсі» варто обрати стратегію вибіркового розвитку та «збирання врожаю».

Таблиця 3.1

Альтернативи розвитку підприємства

Інструмент аналізу	Напрямокд ослідження	Варіанти розвитку	Рекомендованастратегія
1. Матриця І.Ансоффа	Розвиток товару таринку	• Існуючийринок/існуючийтовар	Глибше проникнення на ринок(зменшення витрат на збут,активізаціярекламноїкампанії,залучення нових споживачів,застосування засобів стимулювання збуту,визначення нових можливостейзастосування продукту, підвищення якості продукції,посиленнязв'язківзклієнтами).
		• Новийринок/існуючийтовар	Розширеннямежринку (вихід на нові ринки збуту,залучення індивідуальних господарств у якості споживачів).
		• Існуючийринок/ новийтовар	Розробкатовару(розробленнянових видівпродукціїрослинництва та сільгосптехніки).
		• Новий ринок/новийтовар	Диверсифікація (організація ремонтутехніки,вирощуваннярозсади).
2.Матриця «Мак-Кінсі»	Розвиток СГП	Для СГП1 «Засоби захистурослин»	Стратегіявибіркового розвитку
		ДляСГП2«Посівний матеріал»	Стратегіявибіркового розвитку
		ДляСГП 3 «Мікродобрива»	Стратегія«збиранняврожаю»
		ДляСГП 4 «Мінеральнідобрива»	Стратегія«збиранняврожаю»
		ДляСГП 5 «Сільськогосподарськатехніка»	Стратегія«збиранняврожаю»

Розробимо стратегії інтенсивного, інтеграційного і диверсифікаційного розвитку ТОВ «Спектр-Агро» і оберемо до них відповідні заходи та маркетингові рішення.

Для інтенсивної стратегії розвитку ТОВ «Спектр-Агро» варто обрати стратегію глибокого проникнення на ринок. Для розвитку даної стратегії пропонуємо напрям удосконалення маркетингових комунікацій в частині проведення комунікаційної кампанії для ТОВ «Спектр-Агро». Після проведення аналізу було сформовано, що маркетинговою управлінською проблемою є удосконалення маркетингових комунікацій ТОВ «Спектр-Агро» при розширенні асортименту добрив. Добрива користуються чималим попитом, і більшість підприємств займаються продажами цієї продукції. Проаналізувавши конкурентів, визначено, що ТОВ «Спектр-Агро» не займає провідну позицію з продажу добрив, однак ринок є привабливим та конкурентоспроможним. Асортимент продукції ТОВ «Спектр-Агро» наразі розвивається та удосконалюється. Проте, навіть не зважаючи на розширення асортименту, попит не збільшується. Потенційні споживачі невдоволені тим, що в ТОВ «Спектр-Агро» вузький асортимент продукції, вони навіть не обізнані про актуальне розширення асортименту. Також, можна зазначити, що саме внутрішній потенціал комунікаційної діяльності ТОВ «Спектр-Агро» недостатньо розвинений. Це детально поясняє всю причину незнання споживачів про наявний актуальний асортимент.

Для інтеграційної стратегії розвитку варто обрати стратегію прогресивної інтеграції, що передбачає жорсткий контроль за системою розподілу. Для розвитку даної стратегії пропонуємо впровадження CRM-системи як напрямків вдосконалення системи управління маркетингом ТОВ «Спектр-Агро». CRM-система (CustomerRelationshipManagement) – це система управління взаємовідносинами з клієнтами. Основна мета впровадження CRM – створення конвеєра із залучення нових клієнтів та розвитку взаємовідносин з вже існуючими клієнтами. Основне призначення CRM-систем допомагати підприємству будувати взаємовідносини з клієнтами, управляти процесом продажів, покращувати якість сервісу під час роботи з клієнтами та підтримувати прибутковість бізнесу у довгостроковій перспективі. CRM-система збирає базу даних про споживачів, на основі яких

згодом можна приймати оптимальні бізнес-рішення. Одне із завдань CRM-системи – розкласти всі робочі процеси по поличках, структурувати їх, формалізувати. CRM-система – це специфічний підхід до ведення бізнесу, при якому в основу діяльності підприємства ставиться клієнт. CRM-додатки є ключовим інструментом для завоювання та утримання клієнтів. Вони мінімізують людський фактор під час роботи з клієнтами та підвищують прозорість діяльності менеджерів у сфері продажу та клієнтського обслуговування. До важливого недоліку CRM відносять те, що при впровадженні можуть виникнути складності з інтеграцією до чинного корпоративного простору. Не завжди буде можливість вивантажити дані з інших програм і їх доведеться вносити вручну. Для великих підприємств, в яких величезні інформаційні потоки, це непрактично, тому їх частіше використовує малий бізнес, де клієнтська база невелика.

На основі проведеного аналізу можемо визначити перспективний напрям розвитку підприємства з тих можливих, які були розглянуті. Таким чином, для розвитку ТОВ «Спектр-Агро» обираємо стратегію прогресивної інтеграції, адже ТОВ «Спектр-Агро» необхідно обзавестися базою даних з максимальною кількістю даних про конкретного клієнта. Від того, наскільки повна і актуальна інформація міститься в базі даних, залежить 40% успіху всіх проведених з її допомогою заходів. У поповненні, актуалізації та зберіганні цієї бази головну роль грає CRM.

Для розробки напрямів удосконалення маркетингових комунікацій та визначення бюджету просування ТОВ «Спектр-Агро» проведемо порівняльнухарактеристикувикористанняелементівкомплексу маркетингових комунікацій (табл.3.2).

Маркетингові комунікації – процес взаємодії суб'єктів маркетингової системи щодо узгодження та прийняття тактичних і стратегічних рішень стосовно маркетингової діяльності. Ефективність маркетингових комунікацій залежить від особистих характеристик кожного із суб'єктів маркетингової

системи, а також від використовуваних засобів комунікацій і методів їх стимулювання.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика використання елементів комплексу маркетингових комунікацій для ТОВ «Спектр-Агро»

Елемент комплексумаркетинговихкомунікацій	Показник застосуванняелементівкомплексумаркетингових комунікацій		
	Застосуванняобранихносіївмк	Коефіцієнт значущості, %	Зважена оцінка
Реклама(банерна)	9	15	1,35
PR(ЗМІ)	9	15	1,35
Стимулюваннязбуту	7	15	1,05
Особистийпродаж	6	20	1,2
Прямиймаркетинг	4	10	0,4
Реклама намісціпродажу	10	5	0,5
Виставки	8	5	0,4
Ярмарки	7	5	0,35
Інтернет	10	10	1
Спонсорство	0	0	0
Всього	-	100	7,6

До найбільш ефективних елементів просування ТОВ «Спектр-Агро» належать банерна реклама, виставки та ярмарки, інтернет-реклама. Розробимо плани їх використання (табл.3.3).

Реклама в метро в основному орієнтована на масового споживача різних товарів і послуг. Реклама у метро, переважно орієнтована масового споживача різних товарів та послуг. Особливості реклами в метро обумовлені замкненістю простору та мінімальним впливом навколишнього середовища, що дозволяє зберегти більшу тривалість рекламних носіїв, тимисамим заощаджуючи кошти ТОВ «Спектр-Агро». Такі умови дозволяють використовувати рекламні плакати без ламінування чи іншого захисту.

Таблиця 3.3

План комунікаційної кампанії ТОВ «Спектр-Агро»

Заходи	Термінвиконання
План банерноїреклами	
Реклама вметро	Січень,березень, вересень2022
Рекламанавулиці	Лютий,травень, листопад2022
Планвиставокта ярмарок	
Взяти участьувиставці	Березень2022
Планінтернет-заходів	
Веденнясоціальністьмереж	2022
Підтримкавеб-сайт	2022
Таргетованарекламавмережііінтернет	2022

Перевагами використання реклами в метро є те, що вона охоплює величезну аудиторію протягом короткого часу; розширює охоплення потенційних покупців за межами міста, в якому знаходиться метро, адже багато приїжджих також користуються цим видом транспорту; величезна кількість поверхонь з хорошою видимістю для розміщення реклами; висока ефективність за рахунок охоплення великої цільової аудиторії (близько 80%, які здійснюють поїздки на метро, дзвонять по телефонах, які були вказані в рекламному аркуші). Розміщення реклами в метро коштує значно дешевше, ніж реклама на телебачення або раді, а охоплення аудиторії при цьому набагато більше. Даний напрямок передбачає наступні етапи:

а) розроблення дизайну або тексту реклами засобів реклами; б) визначення місць розміщення реклами;

в) заключення договорів на рекламування; г) виготовлення засобів реклами;

д) розміщення реклами.

Щоденно до київської підземки спускається майже мільйон пасажирів. 90% із них вивчають рекламні оголошення у вагонах метро, а більше 50% дійсно звертаються за адресами та телефонами, які вказані у оголошеннях.

Реклама на вулиці – основним меседжем буде донести те, що ТОВ «Спектр-Агро» можна довіряти та купувати в них продукцію добрив тощо. Даний напрямок передбачає ті ж етапи, що і попередній, однак обрано буде саме банерну рекламу. Для зовнішньої реклами існує п'ять найважливіших вимог: часто траплятися на очі; привертати увагу; бути короткою; легко читатись на ходу; бути зрозумілою. Через зазначені вимоги зовнішню рекламу можна ефективно використовувати тільки для тих товарів ТОВ«Спектр-Агро», які можна представити за допомогою лаконічного зображення та короткого тексту. Нею можна скористатися для підкріплення та доповнення реклами, що розміщується в метрополітені, шляхом нагадування про марку товару або назву фірми. Перевагами зовнішньої реклами є широке охоплення аудиторії, частотність, гнучкість, відносно невисока вартість одного контакту, високий рівень впливу на аудиторію.

План виставок та ярмарок передбачає, що ТОВ «Спектр-Агро» варто взяти участь у виставці «АгроВесна. Зернові технології 2022», яка проходитиме у Києві, за адресою виставкового центру. «АгроВесна. Зернові технології 2022» – це 12-а міжнародна виставка інноваційних рішень у зерновому господарстві. Найбільша в Україні спеціалізована виставка сучасних технологій зернового господарства, що представляє комплекс інноваційних рішень для різних стадій виробництва, зберігання, переробки та транспортування зернових, бобових, круп'яних та олійних культур. Агровиставка «Зернові технології» проходить одночасно з міжнародними виставками «Фрукти. Овочі. Логістика» та AgroAnimalShow. Аграрні виставки проходять під спільним брендом «АгроВесна». Участь в даній виставці допоможе ТОВ «Спектр-Агро» знайти нових клієнтів та підвищити лояльність вже існуючих.

Комунікації будуть більш успішними, якщо інформаційне джерело вважається професійним, має високий статус, відомі його цілі, особливо тоді, коли джерело користується великим впливом в цільової аудиторії ТОВ «Спектр-Агро» і легко ідентифікується. На ТОВ «Спектр-Агро» при розробці програми маркетингових комунікацій необхідно пам'ятати про особливості купівельної поведінки організації-споживача та мотивації кожного з учасників купівельного центру, котрі можуть залучатись до процесу прийняття рішення про закупівлю товарів.

Збільшення об’єму ринку та розвиток аграрної галузі стимулює розширенню товарів, а згідно з цим необхідність інформування споживачів. При розширенні асортименту, або інших важливих виробничих маніпуляцій, ТОВ «Спектр-Агро» варто забезпечити обізнаність споживача щодо нововведення. Всі вдалі проекти та будь яка діяльність збоку ТОВ «Спектр-Агро» повинна супроводжуватися активною комунікаційною діяльністю. Якщо не проінформувати потенційних клієнтів, таким чином ТОВ «Спектр-Агро» може здобути невдоволених клієнтів, що негативно позначиться на його фінансовому стану. Побудуємо графік проведення комунікаційної кампанії ТОВ «Спектр-Агро» (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Графік проведення комунікаційної кампанії ТОВ «Спектр-Агро»

Засібко мунікації												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Банернареклама												
Рекламав метро	■		■						■			
Рекламана вулиці		■			■						■	
Виставкитаярмарки												
Виставкита ярмарки			■									
Просуваннявмережіінтернет												
Веденнясоці альність мереж	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Підтримкавеб-сайту	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Таргетована реклама в мережіі нтернет												

Проаналізувавши всі можливості та загрози виявилось, що жорстка конкуренція в аграрній галузі тільки росте, і ТОВ «Спектр-Агро» може втратити свої позиції, через відсутність активної комунікаційної діяльності. Головними симптомами маркетингової управлінської проблеми на ТОВ«Спектр-Агро» є те, що дохід від продажу у сегменті добрив не є достатнім. Наступне, що споживачі не знайомі з актуальним асортиментом добрив ТОВ«Спектр-Агро» та купують продукцію конкурентів. Основним чинником, який впливає на розвиток асортименту та обізнаність споживачів про нього, – це комунікаційна діяльність.

3.2. Впровадження CRM-системи для посилення зв’язків з клієнтами

Сучасний економічний світ дуже мінливий, динамічний і складний, у зв'язку з чим багато вчених бачать вихід у проектному управлінні. Підприємства, що діють у певній та невизначеній зовнішній обстановці, регулюватимуться по-різному, з урахуванням їх структури та типу системи управління, що використовується. Також важливо і те, щоб структура або система управління підприємства відповідала зовнішньому середовищу, в оточенні якого воно знаходиться. Для цього розробили CRM-системи.

З огляду на необхідні критерії від системи на підприємстві ТОВ«Спектр-Агро» можна виділити 3 основні CRM-системи: OracleSiebel CRM, Microsoft Dynamics CRM, Terrasoft XRM.

Аналіз Розглянемо опис кожної системи:

1) OracleSiebelCRM – система управління

взаємовідносинами з клієнтами, що дозволяє побудувати комплексну корпоративну інформаційну систему, що автоматизує як операції фронт-офісу: управління продажами, сервісом, маркетингом і взаємини з

партнерами; так і бек-офісні: аналітика, управління замовленнями і персоналом, розрахунок компенсацій співробітникам і т.п., а також інтеграція з будь-якими IT-системами клієнта [44].

2) amoCRM – одна з провідних CRM-систем. Вона створена спеціально для відділів продажів, містить багато унікальних і корисних інструментів, в ній просто працювати. Інтегрується з телефонією і e-mail [35].

3) Microsoft Dynamics CRM – програма використовує соціальну взаємодію, продуманий підхід до стратегії бізнесу і управління проведеними акціями, щоб допомогти підприємству посилити комунікації з клієнтами, поліпшити маркетингові кампанії та підвищити рівень продажів [66].

Далі, за показниками оцінки програмного забезпечення оцінка за п'ятибальною шкалою виділимо інтегральний бал для кожної системи (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Оцінка показників інформаційних систем для ТОВ «Спектр-Агро»

Показники	Коефіцієнт коригування	Oracle Siebel CRM	amoCRM	Microsoft Dynamic CRM
1.Функціональнаповнота	0,13	4	5	5
2.Масштабпідприємства	0,13	3	5	4
3.Можливістькомплексних рішень	0,11	4	4	5
4.Досвідвпровадження	0,05	4	3	4
5.Гнучкістьконфігурації	0,07	4	4	5
6.Цільовавизначеність	0,14	4	5	5
7.Простотавикористання	0,06	4	3	4
8.Ступіньготовностідо експлуатації	0,07	4	5	5
9.Можливістьінтеграціїз іншимидодатками	0,06	3	4	3
10.Сервіснеобслуговуваннята супровід	0,07	4	5	5
11. Ціна	0,07	2	4	3
Інтегральнийпоказник	1	3,67	4,47	4,50

Після оцінки показників за п'ятибальною шкалою можна виявити найбільш ефективні системи для ТОВ «Даншен груп», обчисливши середнє значення.

Проаналізувавши отримані дані, можна зробити висновок:

1) відповідні системи (оцінка = 4,5): Microsoft Dynamic CRM (4,5);

2) системи, що не відповідають окремим вимогам (3,75 <оцінка <4,5): amoCRM (4,47);

3) неприйнятні, невідповідні системи (оцінка <3,75): OracleSiebel CRM (3,67).

В результаті проведеного аналізу для поліпшення роботи з клієнтами, якості обслуговування, збільшення клієнтської бази та збільшення обсягу продажів для ТОВ «Спектр-Агро» рекомендується вибрати інформаційну систему – Microsoft Dynamic CRM, так як вона отримала найвищу оцінку.

Основні функції та можливості CRM-системи:

- облік клієнтів: CRM-система веде єдину базу даних клієнтів та контрагентів підприємства, де реєструються всі реквізити, канали зв'язку, історія взаємодій та покупок. Контактами в основі можна управляти, фільтрувати і сегментувати за різними критеріями;
- управління продажами: ведення даних про потенційні та реальні угоди, аж до поетапного контролю кожної угоди, часткова автоматизація бізнес-процесів підприємства та автоматизація продажів;
- аналітичні функції CRM-системи на масиві зібраної інформації: CRM-система будує різні статистичні звіти, якими можна оцінювати ефективність маркетингових каналів, заходів, роботи співробітників, прогнози продажів;
- автоматизований конструктор документів та автоматизація документообігу.

Економічні ефекти від застосування CRM-системи для ТОВ «Спектр-Агро» поділяються на три умовні категорії: прямі економічні ефекти; непрямі економічні ефекти; ефекти зниження ризиків До категорії прямих економічних ефектів можна віднести ефекти прямої дії, які впливають прибутковість ТОВ «Спектр-Агро».

Для оцінки ефекту від впровадження CRM-системи може бути використаний метод аналізу кількох ключових показників до і після (а також під час) змін, наприклад:

- відсоток відгуку потенційних клієнтів на маркетингові звернення (реакція аудиторії);
- приріст нових клієнтів (норма повернення); вартість покупки; частка успішних угод; тривалість циклу продаж;
- середній час вирішення типових проблем сервісної служби.

Експертна думка про можливі ефекти впровадження CRM-системи у діяльність ТОВ «Спектр-Агро» полягає в наступному:

- зростання рентабельності продажів у середньому на 1-2 % на рік як наслідок кращого знання потреб клієнтів і їх очікувань. За умови 10% зростання «клієнтського фокусу» зростання рентабельності 4%, виявляє можливість розширити бізнес з допомогою виходу нові сегменти чи нові території;
- зниження видатків бюджету на продаж та маркетинг у середньому на 10 % на рік як наслідок точного визначення цільового сегменту клієнтів, чіткого знання їхніх потреб та фокусування (а не розпилення) коштів на виконання конкретних завдань. Продавці концентруються на роботі з «теплими» клієнтами, що забезпечує постійний приплив нових клієнтів. Метрики на кожній бізнес ділянці дозволяють автоматизувати процес контролю та знизити витрати на контроль та управління;
- збільшення доходів у середньому на 10-12% на рік по кожному менеджеру як наслідок більшої уваги до клієнтів та зростання ефективності витраченого на кожного клієнта часу. Перерозподіл функцій звільняє час менеджерів по роботі з клієнтом та знижує потребу в їх кількості без втрати темпів та обсягів продажу;

 збільшення ступеня задоволеності клієнтів у середньому на 3 % на рік як наслідок сприйняття «постачальника» як відповідальної та здатної задовольнити запити клієнтів підприємства.

За допомогою впровадження CRM-системи ТОВ «Спектр-Агро» отримає повну інформацію про своїх клієнтів, їх уподобання та історію взаємовідносин з підприємством. CRM-система допомагає менеджерам планувати продаж та організовувати прозоре управління угодами. Система зберігає всю історію спілкування з клієнтами, і це допомагає департаменту продажу аналізувати його поведінку, формувати найкращі пропозиції та завойовувати лояльність та довіру.

Важливою складовою маркетингового планування є складання бюджету. Мета складання бюджету маркетингу – розподіл ресурсів, у якому інвестиції у досягнення маркетингових і фінансових цілей ТОВ «Спектр-Агро» матимуть максимальну віддачу.

Визначимо структуру витрат ТОВ «Спектр-Агро» на просування в рамках удосконалення маркетингових комунікацій у відсотках до загального обсягу (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Бюджет маркетингової політики комунікацій ТОВ «Спектр-Агро»

Напрямоквитрат	Сума витратнамаркетингові комунікації,тис.грн.	Часткау бюджеті просування, %
Реклама вметро	750	55,15
Рекламанавулиці	430	31,62
Виставкитаярмарки	30	2,21
Веденнясоціальністьмереж	48	3,53
Підтримкавеб-сайту	72	5,29
Таргетованарекламавмережііінтернет	30	2,21
Всього	1360	100

Такимчином,бюджетмаркетинговоїполітикикомунікацій ТОВ «Спектр-Агро» становить 1360 тис. грн. Найбільше витрат спрямовується нарекламу в метро (750 тис. грн.. або 55% від загального бюджету на проведення комунікаційної кампанії ТОВ «Спектр Агро». Найменші витрати

спрямовуються на проведення виставки (30 тис. грн.. або 2,2% від загального бюджету на проведення комунікаційної кампанії ТОВ «Спектр Агро»).

Витрати на введення системи CRM в роботу ТОВ «Спектр-Агро» представлені в табл.3.7.

Таблиця 3.7

Розрахункові витрати на введення системи CRM в роботу ТОВ «Спектр- Агро»

Критерій / витрати	MicrosoftDynamics CRM,тисгрн.
Загальносистемнепрограмнезабезпечення	180
CRM-ліцензіївперспективі2-х-річноговикористання(сукупніплатежізурахуваннямсупроводу)	500
Консалтинговіпослуги	1660
Сервери ісупутнєзалізо	300
Витрати наІТ-персонал(за2 роки)	700
Витратинавідволіканнябізнес-замовників(входіпроекту)	320
Іншівитрати(входіпроекту)	300
Разомвперспективі2-хрічного використання	3960

Таким чином, витрати на введення системи CRM в роботу ТОВ«Спектр-Агро» складуть 3960 тис. грн. Загальні витрати на впровадження запропонованих заходів в роботу ТОВ «Спектр-Агро» складуть 5320 тис. грн.

Отже, після впровадження запропонованих заходів ТОВ «Спектр-Агро» очікує залучення нових клієнтів внаслідок підвищення їх обізнаності по продукції, а також збільшення економії витрат на збут та систему клієнтської взаємодії.

3.3. Розробка заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління організацією та на зміцнення її фінансового стану

Серед заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи організації та на зміцнення її фінансового стану, одне з найважливіших місць займають питання грамотного та ефективного використання оборотних активів. У зв'язку з тим, що оборотні кошти формують основну частку ліквідних активів будь-якої організації, їх величина має бути достатньою для забезпечення ритмічної та рівномірної роботи компанії та, як наслідок, отримання прибутку (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Можливі наслідки надлишку та недостатності елементів оборотних активів у підприємствах торгівлі

Елементи оборотних активів	Наслідкинадлишку	Наслідкинедостатності
Товарні запаси	1. Затоварюванняскладів. 2. Браксскладськихприміщень. 3. Додатковівитратизізберігання. 4. Додаткові втрати від зниження якості товарів і природного спаду. 5. Втрати прибутку із-за уповільнення швидкості обороту і продажу товарів із додатковими знижками. 6. Втративідінфляції.	1. Порушення ритмічності або припинення процесу продажів. 2. Неефективне використання складських приміщень. 3. Збільшеннятранспортнихвитрат. 4. Зниженняділовоїрепутації,іміджу підприємства. 5. Втраталояльностіпокупців.
Дебіторська заборгова-ність	1. Ризикнеповерненнягрошовихкоштів. 2. Зниження ліквідності та пла-тоспроможності підприємства. 3. Відверненнявласнихзасобів. 4. Необхідністьудодатковомупозиковому фінансуванні.	1. Можуть бути свідоцтвом зниження ділової активності, але в основному сприятливі, сприяючі зниженнюризиківі прискоренню оборотності засобів.
Грошові кошти	1. Високіризикизнеціненнявідінфляції. 2. Втрати прибутку у зв'язку з невикористанням в обороті. 3. Інші	1. Порушення в ритмічності закупівлі товарів і проведенні господарських операцій. 2. Ризик втрати платоспроможності та ліквідності. 3. Необхідністьзалученнядодаткових позиковихзасобів.

Управління оборотними активами полягає у формуванні їх оптимального обсягу, достатнього для забезпечення безперебійності поточної діяльності та мінімізації витрат, пов'язаних зі утриманням

оборотних активів та фінансуванням поточних інвестицій. Управління оборотними коштами в операційній діяльності має забезпечувати мінімізацію часу обороту та максимізацію швидкості обігу оборотного капіталу та перетворення його на реальну грошову масу для подальшого фінансування та придбання нових оборотних коштів[23].

У 2021-2023 роках зниження вартості оборотних активів ТОВ «Спектр-Агро» поєднувалося зі збільшенням вартості реалізованої продукції, внаслідок чого коефіцієнт оборотності збільшився, а тривалість одного обороту скоротилася на 12%, дещо зросла рентабельність оборотних активів, що свідчить про підвищення ефективності використання оборотних коштів. Розраховані показники відображають скорочення тривалості обороту за всіма найважливішими елементами оборотного капіталу, що є позитивним фактом, що свідчить про ефективну політику управління оборотними активами організації.

Тому ТОВ «Спектр-Агро» найближчим часом насамперед важливо зберегти досягнутий рівень ефективності використання оборотних коштів. Проте важливо прагнути нарощування ступеня ефективності у вигляді виявлення та освоєння всіх доступних резервів. Необхідність удосконалення управління оборотними активами діяльності ТОВ «Спектр-Агро» обумовлена насамперед запобіганню ризику ліквідності та платоспроможності, оскільки в процесі аналізу у компанії відмічалися певні труднощі з погашенням за найбільш терміновими зобов'язаннями. Особливо це актуально в сучасних умовах ведення бізнесу, що характеризуються зниженням рівня ділової активності, внаслідок появи значних труднощів зі збутом продукції, затримки платежів за відвантажену продукцію, скорочення споживчого попиту, що були спричинені руйнівними та кризовими явищами триваючої війни.

Таким чином, удосконалення управління оборотними активами ТОВ «Спектр-Агро» важливо у вирішенні досягнення оптимального співвідношення між зростанням рентабельності (максимізацією прибутку на

задіяні ресурси) тазабезпечення сталої платоспроможності, що є зовнішнім проявом фінансової стійкості організації.

Для ТОВ «Спектр-Агро» найбільш актуальними напрями системи управління оборотними коштами – це управління товарно-матеріальними запасами та дебіторською заборгованістю. Вибір даних елементів пояснюється значною часткою в загальній вартості оборотних активів. На рис.3.1 представлено заходи, направлені на підвищенню швидкості обігу оборотних активів у торгових організаціях.

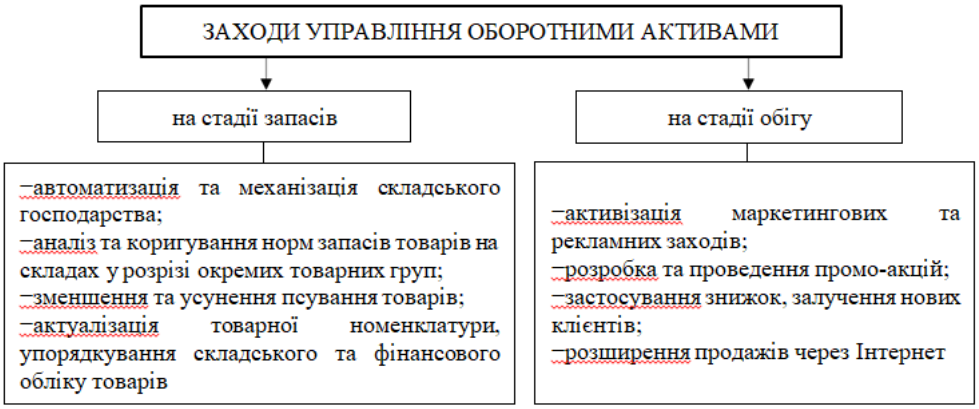


Рисунок 3.1. Заходи управління оборотними активами

Джерело: складено авторам

Зменшення залишків нереалізованих товарів дозволить пожвавити та мобілізувати авансовані в них кошти, помітно вплине на прискорення оборотності, збільшення маси прибутку та зростання рентабельності. Разом з цим необхідно вдосконалювати систему розрахунків з дебіторами для швидшої трансформації оборотних засобів із форми товарно-розрахункової у форму грошову. Поряд із гнучкою ціновою політикою, щоб не допустити відтоку покупців та коштів, підприємству доцільно проводити індивідуальну роботу з кожним VIP-оптовиком, пропонувати додаткові послуги, знижки, презенти.

Розглянемо більш детально ключові напрями підвищення ефективності системи управління оборотними активами у ТОВ «Спектр-Агро».

Важливе місце в системі управління оборотними активами мають займати заходи, які оптимізують запаси. Враховуючи той факт, що у складі

запасів найбільша питома вага припадає на товари, важливо вживати заходів, що дають змогу оптимізувати партії їх закупівель. Головна мета таких заходів полягає у бажанні скоротити сукупні витрати, пов'язані з їх придбанням, транспортуванням та зберіганням. При цьому важливо враховувати такий момент – величина витрат на транспортування та витрат на зберігання мають різноспрямований характер, оскільки, з одного боку, збільшивши партію поставки, ми зменшуємо витрати на їх доставку, проте, з іншого боку, велика кількість складських запасів призводить до зростання витрат з їхнього зберігання.

Вирішити цю непросту проблему дозволяє модель EOQ, що дозволяє розрахувати оптимальну з погляду витрат партію поставки. Застосування зазначеної моделі дозволяє забезпечити мінімальну загальну суму витрат через оптимізацію пропорцій між витратами на транспортування та витратами на зберігання.

Крім того в процесі аналізу системи контролю за рухом запасів ТОВ «Спектр-Агро» варто звернути увагу на застосування АВС-аналіз та XYZаналіз. Перший інструмент – АВС-аналіз – найчастіше використовують із метою визначити ключові пріоритети, що стосуються управлінських завдань, матеріалів, постачальників, категорій клієнтів та груп продуктів, ринків збуту тощо[24].

Щодо запасів застосування даного інструменту зводиться до поділу всіх запасів на три великі групи. При цьому враховують їхню вартість, обсяг та частоту витрачання, а також негативні наслідки у разі їх нестачі.

Категорія А включає найдорожчі види запасів, цикл замовлення яких досить тривалий у часі. Щодо таких запасів необхідно проводити постійний моніторинг (щоденний контроль за рухом), що пояснюється серйозністю наслідків, у тому числі фінансових, які можуть виникнути у разі їх браку або нестачі.

Категорія В включає запаси, що мають меншу значимість у процесах забезпечення безперебійності операційного циклу і формування підсумкових

фінансових результатів, у зв'язку з чим контроль цієї групи запасів достатньо проводити раз на місяць.

Категорія С складається з товарно-матеріальних цінностей низької вартості, роль яких не така значуща або практично не має значення. У цьому випадку контроль їхнього руху достатньо здійснювати раз на три місяці[24].

Таким чином, суть АВС-аналізу полягає у контролі руху різних груп товарів, ранжованих за вартістю та пріоритетністю придбання.

Наступний інструмент – XYZ-аналіз. Його використання зводиться до розподілу матеріальних запасів виходячи зі структури їх споживання, відповідно до цього група X включає товари, попит на які є постійним; група Y включає сезонні товари; група Z включає товари, попит на які нерегулярний[25].

Представленеугрупованнязапасівдозволяєпідвищитиефективність прийняття рішень щодо закупівлі та складування товарно-матеріальних цінностей. Виходячи з наявної практики вітчизняних та зарубіжних підприємств, використання інструментів, описаних вище (моделі EOQ, ABC та XYZ), дозволяє вже на початковому етапі скорочувати залишки запасів приблизно на 5-7 відсотків.

У перерахунку на аналізоване нами підприємство сумарне вираження такого скорочення становитиме понад 65 500 тис. грн .

Не менш важливе місце в системі управління оборотними активами займають заходи, пов'язані з управлінням дебіторської заборгованості. Актуальна проблема багатьох українських підприємств сьогодні – велика питома вага дебіторської заборгованості у складі оборотних активів. І тут також ефективно може позначитися застосування АВС моделі, з якої дебіторську заборгованість ранжують за двома критеріям: перший – сума боргу; другий – термін прострочення платежу.

З погляду першого критерію: категорія А - це найбільші дебітори, заборгованість яких понад мільйон гривень, їм слід приділяти особливо пильну увагу; категорія В – дебітори, розміри боргу яких від півмільйона до

мільйона гривень відповідно. Безумовно, регулярність контролю яких має бути присутня, але не слід дуже часто відстежувати їх і контролювати; категорія С - це, як правило, найбільший перелік дебіторів, борг кожного з яких не дуже великий - менше півмільйона, але загальна сума боргу через велику кількість боржників може зростати до декількох мільйонів.

З погляду другого критерію – термінів платежів – боржники ранжируютсятак:

КатегоріяА–дебітори, своєчасноорозраховуютьсяпо прийнятим зобов'язанням;

категорія В – дебітори, які мають у своїй історії несуттєві порушення платежів за строками;

категорія С – дебітори, які розтягують на досить тривалі терміни погашення своїх боргів. Стосовно них слід посилювати заходи контролю, і навіть, можливо, посилювати умови кредитування.

Ще один поширений інструмент управління дебіторською заборгованістю – операції факторингу. Що стосується аналізованого підприємства, ТОВ «Спектр-Агро» може реалізувати за допомогою укладання договору факторингу з українським банком, передавши йому 50 відсотків боргу. У цьому випадку компанія може отримати більшу частину від суми поставленого товару відразу після відвантаження від банку, який надалі стягуватиме їх з покупця. При цьому переукладати договори з покупцями не потрібно. Достатнім буде повідомити їм про зміну реквізитів для оплати та вказати як причину «поступка права вимоги боргу банку».

Схематично факторинг можна описати наступною послідовністю кроків: клієнт постачає товар покупцю при цьому, як було зазначено вище, договір має передбачати оплату на умовах відстрочки;

клієнт банку укладає з ним договір про обслуговування на умовах факторингу, тим самим поступаючись своїми грошовими вимогами;

постачальник самостійно інформує покупця про зміну реквізитів у зв'язку зі поступкою вимоги сум за договором банку;

постачальник надає банку первинні відвантажувальні документи;

банквиплачуєклієнтудо80відсотківвартостівимогинайого розрахунковий рахунок;

покупець перераховує віддані грошові вимоги з цього приводу банку;

банк виплачує постачальнику суму, що залишилася за договором зі споживачем за мінусом належної йому винагороди (рис (3.2)[26].

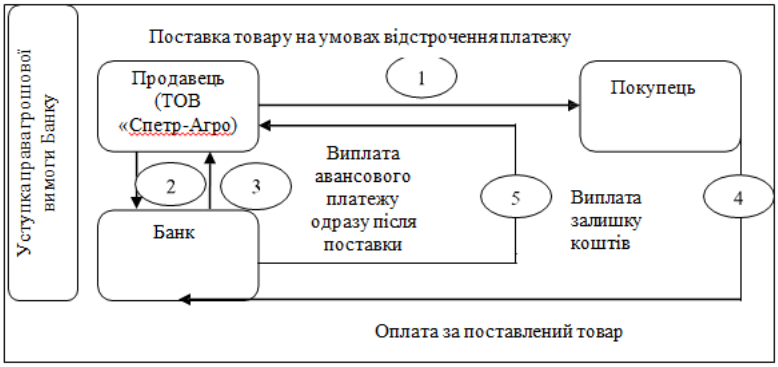


Рисунок 3.2. Схема факторингової операції

Джерело: складено авторам за даними [26]

Короткострокова дебіторська заборгованість покупців та замовників ТОВ «Спектр-Агро» на кінець 2023 р. склала 757 319 тис. грн. Розглянемо економічний ефект від укладання ТОВ «Спектр-Агро» факторингового договору на половину дебіторської заборгованості – 378 660 тис. грн. Для обґрунтування застосування факторингу ТОВ «Спектр-Агро» розрахуємо суму додатково вивільнених коштів від здійснення операції факторингу, якщо попередня оплата банком боргових вимог складе 80% мінус плата за факторинг 1,5%:

Додаткові грошові кошти= (378 660•0,8)-(378 660•0,015)= 316 180 тис. грн. Таким чином, після здійснення операції факторингу ТОВ «Спектр-Агро» матиме змогу вивільнити зі складу дебіторської заборгованості 85% дебіторської заборгованості терміном до 12 місяців, перевівши її у склад грошових коштів. Інші 15% суми факторингової операції будуть сплачені банком на користь ТОВ

«Спектр-Агро» після того, як дебіторами буде погашена сума їх боргу. Ефективність факторингової операції для ТОВ «Спектр-Агро» визначається

шляхом зменшення тривалості операційного циклу та покращення ліквідності підприємства.

За рахунок запропонованих заходів – оптимізації управління запасами та застосування факторингу, операційний цикл ТОВ «Спектр-Агро» може скоротитися на 12 днів, що підвищить ефективність використання оборотних активів компанії (рис. 3.3).



Рисунок 3.3. Тривалість операційного циклу ТОВ «Спектр-Агро»

Джерело: складено авторам за даними [18]

Крім того за рахунок застосування факторингу відбудеться збільшення найбільш ліквідних активів обсягом 316 180 тис. грн. Коефіцієнтабсолюнтої ліквідності в результаті зросте на 0,12, та буде становити 0,13, що є в межах оптимальних значень (рис.3.4).

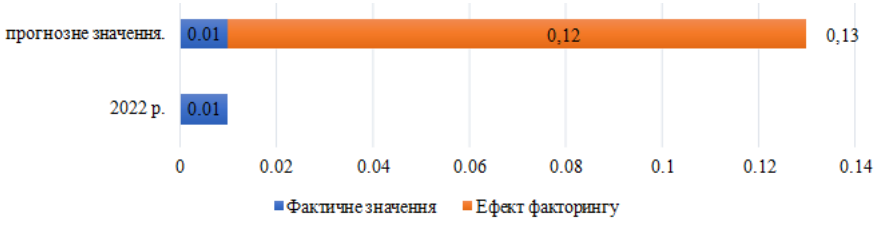


Рисунок 3.4. Вплив зменшення дебіторської заборгованості на абсолютну ліквідність ТОВ «Спектр-Агро»

Джерело: складено авторам за даними [18]

Окрім запропонованих напрямів підвищення ефективності управління оборотними активами, варто розглянути заходи, пов'язані з підвищенням ефективності використання грошових коштів. Частину наявних у

підприємства грошових коштів – до 70 відсотків – можна вкладати у цінні папери. Застосування цього інструменту щодо ТОВ «Спектр-Агро» дозволить йому заробити щонайменше 15 відсотків від суми вкладень. Використання такого методу в управлінні оборотними активами не вплине на рівень платоспроможності підприємства, оскільки і кошти, і високоліквідні цінні папери відносяться до групі найліквідніших активів організації.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність управління оборотними активами, що, безсумнівно, позитивно позначиться на показниках їх використання. Раціональне використання та регулярний контроль оборотних активів є важливим фактором для ефективного функціонування підприємства, що дозволить досягти більш високої продуктивності та конкурентоспроможності на ринку. Такі заходи сприяють забезпеченню більш ефективного використання ресурсів, зменшують ризики та сприяють стабільності фінансового стану підприємства в довгостроковій перспективі.

Підсумовуючи проведене дослідження, слід звернути увагу, що фінансовий успіх вітчизняних підприємств, в тому числі ТОВ «Спектр-Агро», насамперед пов'язаний з наявністю професіоналізму та системного підходу в управлінні фінансовою діяльністю, що призводить до високої результативності та грамотного використання наявних фінансових ресурсів. Менеджменту ТОВ «Спектр-Агро» в подальшому необхідно підходити до управління оборотними активами так, щоб воно сприяло зниженню ризиків позик, оперативному поповненню оборотного капіталу підприємства та можливості гнучкого переключення з одних джерел фінансування на інші у конкретній ситуації.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті дослідження теми:«Удосконалення організації управлінської діяльності ТОВ «Спектр-Агро» в м. Обухів Київської області» було досягнуто таких ключових результатів.

Проведено аналіз поточного стану управлінської діяльності підприємства. Було виявлено сильні сторони організації, такі як чітко налагоджена система розподілу обов'язків, використання сучасних інформаційних технологій та висока кваліфікація персоналу. Разом з тим, існують проблеми, що стримують ефективність управлінських процесів, зокрема недостатня інтеграція підрозділів, нерівномірний розподіл навантаження та обмежені можливості для підвищення кваліфікації співробітників.Показники діяльності ТОВ «Спектр-Агро», не зважаючи на скорочення виробництва продукції в натуральному виразі, зазнали позитивних змін. Так як ТОВ «Спектр-Агро» є дистриб'ютором на ринку, є два типи споживачів, а саме фізичні особи (прямі споживачі), а також юридичні особи та фізичні особи підприємці. На даному підприємстві основними споживачами є промислові споживачі, власники певних збутових точок, які зацікавлені в постійній співпраці. До того ж, споживачами є фермери, садівники, які займаються насіннєвим бізнесом. ТОВ «Спектр-Агро знаходяться на стадії життєвого циклу – зрілість. На цій фазі прибуток досягає свого максимуму і починає знижуватися через додаткові витрати з підтримання конкурентоспроможності товарів на рекламу, стимулювання збуту. Це говорить про те, що ТОВ «Спектр- Агро» ставить за мету реалізовувати лише високоякісну продукцію та надавати професійне сервісне та гарантійне обслуговування при більш вузькому виборі техніки світових брендів.

Аналіз стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «Спектр-Агро» за матрицею І. Ансоффа показує, що в цілому ТОВ «Спектр-Агро» працює стабільно, однак через певні проблеми підприємство не має достатньо конкурентних переваг, тому це питання потребує поглибленого аналізу та

чітких вирішень. У цьому випадку передбачається скорочення витрат виробництва й обігу, активізація рекламної діяльності, зміна цінової політики і, як наслідок, збільшення частоти й обсягу споживання продукту, виявлення нових засобів його застосування, розширення комплексу супутніх послуг. Попит продукції ТОВ «Спектр-Агро» зростає високими темпами, отже доцільним є розширення виробництва. Основою стратегії розвитку є закріплення продукції над ринком, оскільки конкурентоспроможність засобів захисту рослин та посівного матеріалу ТОВ «Спектр-Агро» на цьому етапі середня, а мінеральних добрив, мікродобрив та сільськогосподарської техніки – висока. Відповідно до цього, ТОВ «Спектр-Агро» має на меті швидке зростання. Досягнення такої мети є дуже перспективним, але, тим не менш, дуже складним.

Запропоновано для ТОВ «Спектр-Агро» удосконалення маркетингових комунікацій на підприємстві, адже самевнутрішній потенціал комунікаційної діяльності ТОВ «Спектр-Агро» недостатньо розвинений. Це детально поясняє всю причину незнання споживачів про наявний актуальний асортимент. Збільшення об’єму ринку та розвиток аграрної галузі стимулює розширенню товарів, а згідно з цим необхідність інформування споживачів. При розширенні асортименту, або інших важливих виробничих маніпуляцій, ТОВ «Спектр-Агро» варто забезпечити обізнаність споживача щодо нововведення. Всі вдалі проекти та будь яка діяльність збоку ТОВ «Спектр-Агро» повинна супроводжуватися активною комунікаційною діяльністю. До найбільш ефективних елементів просування ТОВ «Спектр-Агро» на 2022 рік належать банерна реклама, реклама в метро, реклама в інтернеті та виставки та ярмарки.

Другим запропонованим заходом для ТОВ «Спектр-Агро» є впровадження CRM-системи як напрямок вдосконалення системи управління маркетингом. CRM-система – це система управління взаємовідносинами з клієнтами. Основна мета впровадження CRM – створення конвеєра із залучення нових клієнтів та розвитку взаємовідносин з вже існуючими

клієнтами. Основне призначення CRM-систем допомагати підприємству будувати взаємовідносини з клієнтами, управляти процесом продажів, покращувати якість сервісу під час роботи з клієнтами та підтримувати прибутковість бізнесу у довгостроковій перспективі. CRM-система збирає базу даних про споживачів, на основі яких згодом можна приймати оптимальні бізнес-рішення.

Реалізація запропонованих рішень дозволить ТОВ «Спектр-Агро» досягти таких результатів, як підвищення продуктивності управлінських процесів завдяки автоматизації та оптимізації роботи персоналу; поліпшення мотиваційного клімату в компанії, що сприятиме зниженню плинності кадрів і підвищенню залученості співробітників; зміцнення конкурентоспроможності компанії на ринку завдяки покращенню якості управління та впровадженню інноваційних підходів.

Удосконалення організації управлінської діяльності є важливим етапом у розвитку ТОВ «Спектр-Агро». Запропоновані заходи сприятимуть досягненню стратегічних цілей компанії, забезпечать стабільне зростання та підвищать її конкурентні переваги. Залучення персоналу до процесів змін, постійний моніторинг впроваджених рішень і гнучкість в управлінні допоможуть компанії ефективно реагувати на виклики ринку та адаптуватися до нових умов. ефективного управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алєксєєв С. Б. Вибір стратегічних альтернатив на підставі стратегічного потенціалу торговельного підприємства. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2019. № 4. С. 62-67.
2. Андрющенко К. А. Формування стратегічних альтернатив підприємством для збільшення частки ринку. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 17. С. 33-37.
3. Бабаченко Л. В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. Вип. 15(1). С. 11-15.
4. Багорка М. О. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2021. Вип. 20(1). С. 32-36.
5. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр навч. літ., 2012. 612 с.
6. Березіна Л. М. Альтернативність у стратегічному виборі підприємств АПК. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2018. Вип. 1. С. 72-76.
7. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. 2-ге вид., випр. і доп. Київ: ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2008. 400 с.
8. Бондарєва Т. І. Структурні моделі організації маркетинговоїдіяльності на підприємстві. Часопис економічних реформ. 2021. № 1. С. 82- 90.
9. Босенко А. В. Тенденції формування стратегічних альтернатив розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в Україні. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". 2019. Вип. 4. С. 4-9.

10. Брух О. Маркетингові засади вдосконалення збутової діяльності сільськогосподарських підприємств. Вісник Львівського національного аграрного університету. 2015. № 22(1). С. 139-142.
11. Бугаєнко І.Г., Сучасні підходи до організації управління підприємством [Менеджмент XXI ст.: проблеми і перспективи], 17 жовтня 2024 р. Умань: ВПЦ "Візаві", 2024. С. 45-47.
12. Генрі Мінцберг.Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією.Видавництв : Наш Формат, 2018. 250 с.
13. Горова О. О. Аналіз стратегічних альтернатив підприємства на основі позиціонування в матриці фінансової рівноваги. Управління розвитком. 2017. № 18. С. 110-114.
14. Гринько Т. В. Методичні підходи до вибору стратегічних альтернатив розвитку суб'єктів підприємництва. Управління розвитком. 2021. № 1-2. С. 94–101.
15. Грифін Р. Основи менеджменту: підруч. Львів: БаК, 2014. 624 с.
16. Дем'яненко Н. В. Особливості стратегічного маркетингового управління в сільськогосподарському підприємстві. Вісник ХНАУ. 2018. № 3. С. 70-78.
17. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 21.12.2023).
18. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління : монографія Київ : Алерта, 2012. 270 с.
19. Дудяк Р. Маркетингові стратегії в діяльності підприємств. Вісник Львівського національного аграрного університету. 2022. № 21(1). С. 295- 300.
20. Дудяк Р. Теоретичні основи ефективності маркетингової діяльності аграрних підприємств. Вісник Львівського національного аграрного університету. 2022. № 22(1). С. 134-138.

21. Іванова Г. О. Формування маркетингової діяльності підприємствами аграрної сфери. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2018. № 3. С. 51-55.
22. Іцхака Адізес.Ідеальний керівник.Видавництво : Наш Формат, 2017. 325 с.
23. Кляйнер А., Лейнванд П., Мейнарді Ч.Стратегія, що працює. Видавництво : Фабула 2019. 256 с.
24. Кобець Д. Л. Теоретичні підходи до виявлення та виборустратегічних альтернатив розвитку підприємства. Бізнес-навігатор. 2017. Вип. 4-1. С. 146-150.
25. Ковтун Е. О. Особливості розробки маркетингової стратегії для здійснення оптимізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 6(1). С. 169-171.
26. Ковтун О. Стратегічні альтернативи для бізнесу та конкуренції в сучасній економіці. Економіка України. 2012. № 6. С. 54-65.
27. Крамар В. В. Основи рекламної діяльності. Львів: Видавництво ЛТЕУ, 2017. 265 с.
28. Красовська О. Ю. Удосконалення форм і методів організації управління маркетинговою діяльністю як умова забезпечення ділової активності підприємства. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 105-109.
29. Кристюк О. А. Стратегічні альтернативи формування конкурентоспроможності підприємств. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2015. Вип. 39. С. 52-56.
30. Куцик П. О. Диверсифікація діяльності як адаптивна стратегічна альтернатива для підприємства. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2019. Вип. 57. С. 47-52.
31. Лаврів Л. А. Планування діяльності організації : навчальний посібник. Тернопіль : Крок, 2013. 320 с

32.Луцяк В.В. Забезпечення конкурентоспроможності малих виробничих підприємств засобами стратегічного управління. Київ: НУХТ. 2016. 292 с.

33.Луцяк В.В., Красняк О.П., Кондратова М.В. Маркетингова діяльність підприємства. Вінниця : ТОВ «ТВОРИ», 2019. 354 с.

34.Луцяк В.В., Пронько Л.М., Колесник Т.В. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник. Вінниця: ТОВ «ТВОРИ», 2020. 231 с.

35.Макаренко Т. І. Моделювання та прогнозування у маркетингу. Київ: ЦУЛ, 2018. 384с.

36. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. /Під заг. ред. М.І. Белявцева та Н.В. Воробйова. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 407 с.

37.Наторіна А. О. Методичний інструментарій аналізу стратегічних альтернатив підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 6. С. 140-145.

38.Непочатенко О. О. Стратегічні альтернативи розвитку та державна підтримка сільськогосподарських товаровиробників. Економіка і управління. 2014. № 2. С. 90-96.

39.Нестеренко В. Ю. Аналіз маркетингової діяльності підприємства: актуальні аспекти оцінювання ефективності. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2021. № 1. С. 89-97.

40.Педан М. Л. Особливості побудови системи стратегічного маркетингу зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 28(2). С. 61-64.

41.Педан М. Л. Особливості побудови системи стратегічного маркетингу зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 28(2). С. 61-64.

42.Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Маркетинг: навчальний посібник. 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів. 2016. 362 с.

43. Пітер Друкер. Ефективний керівник. 2019. ВидавництвоКМ-БУКС. 228 с.
44. Рябуха І. С. Аналіз та оцінка маркетингових можливостей і ресурсів в ефективному управлінні маркетингової діяльності сільськогосподарського підприємства. Вісник ХНАУ. 2019. № 5. С. 273-281.
45. Савіна С. С. Науково-методичні підходи до розроблення маркетингової стратегії підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 19(3). С. 15-19.
46. Скупський Р. М. Економічна ефективність маркетингової діяльності підприємства. Вісник ХНАУ. 2018. № 3. С. 252-259.
47. Сокуренко І. А. Технологія прийняття управлінських рішень малими підприємствами щодо вибору стратегічних альтернатив. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 3-4. С. 146-159.
48. Станьковська І. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств регіону: взаємоузгодження стратегічних альтернатив. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2015. Вип. 10(1). С. 143-150.
49. Татарінов В. В. Маркетингова стратегія та організаційна культура підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. 2021. № 1. С. 99–113.
50. ТОВ «Спектр-Агро». URL: https://www.spectr-agro.com/ (дата звернення 21.12.2023).
51. Турченюк М. О. Маркетинг : підручник. Київ : Знання, 2011. 318
52. Ульянченко О. В. Обґрунтування важливості здійсненнястратегічного управління підприємницько-комерційною діяльністю суб'єктів агробізнесу на принципах маркетингу. Вісник ХНАУ. 2019. № 2. С. 435-444.
53. Устік Т. В. Управління маркетинговими стратегічними рішеннями аграрних підприємств за результатами проведеного матричного аналізу

асортименту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 28(2). С. 115-120.

54. Устік Т. В. Формування маркетингової стратегії як інструмент ефективного управління діяльністю аграрних підприємств. Вісник ХНАУ. 2018. № 3. С. 327-336.

55. Харенко А. О. Напрями вдосконалення маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств. Вісник ХНАУ. 2017. № 4. С. 176-186.

56. Ходаківський В. М. Аналіз стратегічних альтернатив інвестиційного забезпечення виробництва органічної продукції в сільськогосподарських підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. 2018.№ 4. С. 45-51.

57. Ходаківський В. М. Стратегічні альтернативи умов інвестиційного забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств Житомирської області. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 21-22. С. 61- 67.

58. Ходаківський В. М. Формування альтернатив стратегічного управління фінансовим забезпеченням сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання. Агросвіт. 2021. № 21-22. С. 63-71.

59. Хринюк О. С. Матриця фінансової рівноваги як інструмент аналізу стратегічних альтернатив підприємства. Підприємництво та інновації. 2017. Вип. 4. С. 75-80.

60. Цурік О. В. Інструментарій формування альтернатив стратегічного розвитку підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 117-121.

61. Шквиря Н. О. Теоретичні основи стратегічного маркетингу підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 40. С. 328-333.

62. ЮргенАппело. Менеджмент 3.0.Видавництво: Наш Формат, 2017. 325 с.