

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І ПІДПРИЄМНИЦТВА

Кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Допущено до захисту

“ _____ ” _____ 2024 р.

Зав. кафедри, д.е.н., профсор

_____ **Соколюк С.Ю.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

**Стратегія розвитку підприємства на інноваційних засадах на
прикладі ТОВ «Прогрес» Новгородківського району
Кіровоградської області**

Виконав – студент 2 курсу,
групи 21 м -пт
освітньої програми «Аграрне
підприємництво та агротрейдинг»
спеціальності 076 Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність

КОВАЛЕНКО Максим Миколайович

Науковий керівник – д.е.н., професор

Юлія НЕСТЕРЧУК

Умань – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ
РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТОВ
«ПРОГРЕС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Прогрес»

2.2. Оцінка фінансового стану ТОВ «Прогрес»

2.3. Аналіз та оцінка зовнішнього середовища ТОВ «Прогрес»

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ
«ПРОГРЕС»

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність дослідження. Підприємства торгівлі, працюючи в умовах пермакризи та військового стану, мають швидко адаптуватись до змін бізнессередовища та, зосереджуючись на забезпеченні стійкості й мінімізації ризиків, орієнтуватись на сталий розвиток і підвищення конкурентоспроможності. Відновлення економічної активності, розвиток і набуття конкурентних переваг стають можливими за умови впровадження інновацій та відповідних стратегій. Ключовим елементом управління, який дозволяє підприємствам торгівлі адаптуватися до змін бізнес-середовища, конкурентного тиску та новітніх викликів є стратегування. Його визначаємо як процес управління сталим розвитком, що передбачає розробку й виконання стратегій, сфокусованих на досягнення поставлених цілей підприємства. За новітніх викликів стратегування активізує перехід до інноваційної моделі сталого розвитку.

Питання сутності та значення інноваційного розвитку підприємства досліджено у працях багатьох вітчизняних та іноземних дослідників-економістів, серед яких Підкамінний І. М., Ціпуринда В. С., Шавшин О. С., Федулова Л. І., Мороз О. С., Олійник Л. В., Микитюк П. П., Подольчак Н. Ю. та Блинда Ю. О., Кобелев В. М. та Василюк К. О., Бондаренко Н. М., Волощук Л. О., Погорелов Ю.С., Ілляшенко С.М., Пілявоз Т. М., Найдюк В. С., Мороз О. С., Полясковська К. В., Адаменко О. А., Рогоза М. Є., Вергал К. Ю., Полясковська К. В., Крамської Д. Ю. Кучинський В. А., Томашук І. В., Томашук І. О., Солодовник О., Жемойда О., Сорока А., Мацола С., Титарчук І., Белялов Т., Сагайдак М., Теплюк М., Дикань В., Попова Н., Бортник А., Савченко Т. Б., Рогов В. Й., Шадов Г. І., Вергозіна В. А., Каламан О., Володіна О., Мандрикін Д., Ареф'єва О., Пілецька С., Ареф'єв С., Мерзлікіна Г. С., Олійнік О. С., Могарбель Н. О., Ємельянов О. Ю., Шумпетер Й., Геєць В. М., Карлюк Д. О., Кучинський В. А., Гайдукова А. Д., Діденко Є. О., Моторна Ю. С., Череп А.В., Кубатко О. В. Проведені ними наукові дослідження стали підґрунтям для здійснення аграрних трансформацій та формування стратегії розвитку аграрних

підприємств.

Метою дослідження кваліфікаційної роботи магістра є наукове обґрунтування теоретичних та визначення практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємства на інноваційних засадах.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного управління підприємством в ринкових умовах.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні, організаційні та економічні аспекти розробки стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства.

Методи дослідження. При проведенні дослідження в залежності від поставленого завдання використовувалися наукові методи: абстракція, системний аналіз, методи табличні, графічні для наочності матеріалу, діалектичний, монографічний, статистичні, розрахунково-конструктивний, графічний, матричний метод: SPACE-аналіз, SWOT-аналіз, економіко-математичне моделювання.

Інформаційна база роботи. Теоретичною і методологічною основою дослідження послужили діалектичний метод пізнання, закони і економічні категорії, нормативно-правові та методичні документи, роботи з періодичних видань, що присвячені проблемі планування та стратегічного управління в господарства, статистичні та бухгалтерські звітні матеріали ТОВ «Прогрес».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Як відомо, інноваційна діяльність спрямовується на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, що зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг. Це вказано у Законі України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 року № 40-IV.

Для стратегічного управління сталим інноваційним розвитком підприємств торгівлі пропонується референтна модель формування і реалізації відповідної стратегії, що являє адаптацію результатів попередніх досліджень, і структурує порядок дій із розробки, втілення, контролю виконання та корегування стратегії відновлення бізнес-активності та інноваційного розвитку в умовах сучасних викликів.

Створення інноваційної стратегії – це комплексний процес, що ґрунтується на відповідній методології та передбачає оцінку умов, в яких діє підприємство торгівлі, визначення його місії, стратегічних інноваційних цілей та завдань для підвищення економічної активності та набуття конкурентних переваг. Цей процес також включає ідентифікацію основних напрямів та заходів з інноваційного розвитку максимально використовуючи наявні ресурси. Ефективність втілення стратегічних планів залежить від належного функціонування відповідного управлінського механізму. Тому майбутні дослідження в цій області визначаються потребою вдосконалення механізму управління сталим інноваційним розвитком підприємств торгівлі, здатного забезпечити досягнення бажаних параметрів економічного зростання в умовах швидкоплинних змін бізнес-середовища та відповідати потребам зацікавлених сторін.

Стратегія як бізнес-концепція може застосовуватися до всіх сфер бізнесу, незалежно від розміру та фінансових характеристик (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Види стратегій розвитку аграрних підприємств

Узагальнюючи думки вчених, що займаються вивченням сутності та процесом розробки стратегій, нами виділено принципові підходи до визначення стратегій, які можна представити у наступному вигляді (рис. 1.2).

Вивчаючи ці методи визначення ядра стратегії, ми не можемо стверджувати, що одна ідея стратегії краща за іншу, тому що разом вони дають більш чітке визначення. Однак відділення концепції стратегії як плану від інших має першорядне значення. Стратегія передбачає як план, що «менеджмент господарства може вибирати напрямок бізнесу і спосіб досягнення цілей» [65]. На практиці багато факторів, як зовні господарства, так і всередині господарства, погано контролюються керівництвом. Крім того, коли реалізується навіть найкращий уявний план, неминуче виникають непередбачені обставини, що сприяють або перешкоджають досягненню поставлених цілей. Отже, реальна стратегія майже завжди являє собою не вільно передбачувану послідовність дій, а примусову послідовність.

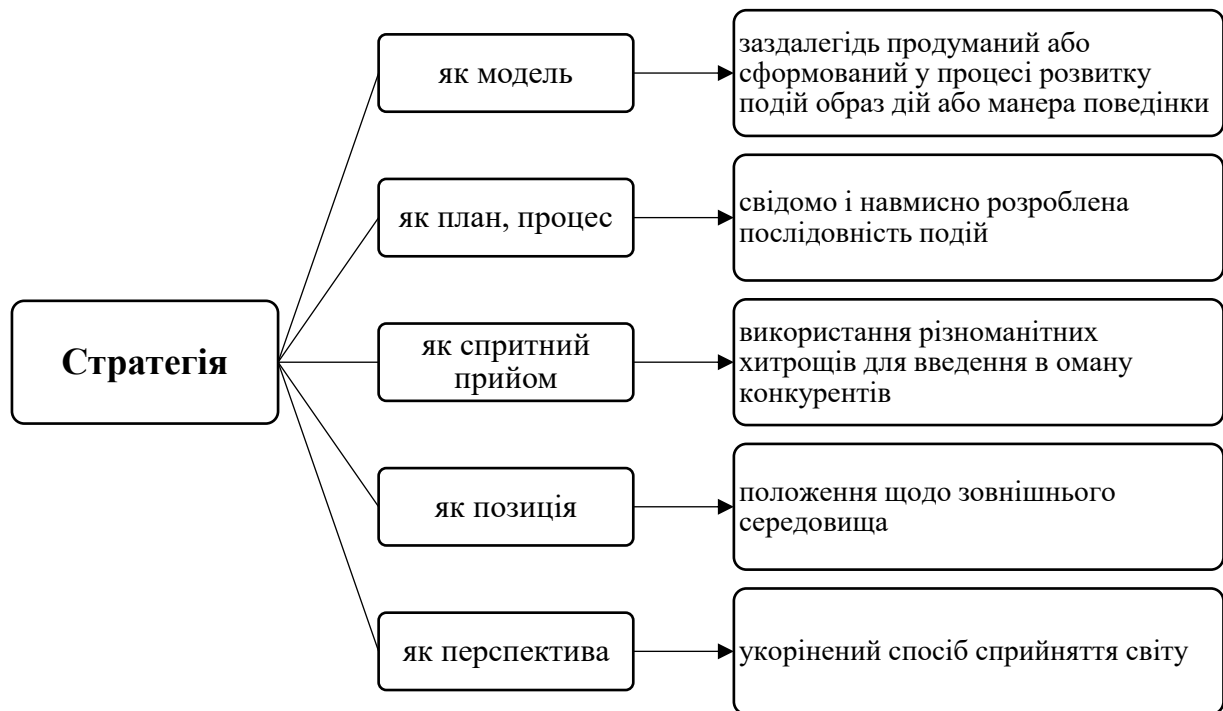


Рис. 1.2. Концептуальні підходи до визначення сутності поняття «стратегія»

У той же час слід зазначити, що багато вчених, що займаються проблемою розробки стратегії, вважають це своєрідним процесом. Однак єдиного підходу до їх визначення немає. Як показав аналіз літературних джерел, в цілому процес розробки стратегії складається з декількох послідовних етапів.

Незважаючи на проголошений напрямок інноваційного розвитку та створення відповідної законодавчої бази, інноваційна активність вітчизняних підприємств залишається низькою. Відзначимо відсутність жодних статистичних даних щодо стану інноваційної діяльності у 2022-2022 рр. Припускаємо те, що позитивної динаміки у зазначений період у стані перебігу інноваційних процесів не відбулось. На це вплинули загальносвітові тенденції, введення карантинних заходів, спрямованих на протидію поширення пандемії COVID 19. У подальшому на стан інноваційної діяльності підприємств вплинули військові дії, агресія рф, введення воєнного стану на території України тощо.

Проте в умовах післявоєнного відновлення в умовах відбудови економічної системи України процеси ревіталізації на інноваційній основі, відновлення інфраструктури та технологій в країні мають пріоритетне значення.

Таким чином, слід приділити увагу сутності та складовим інноваційного розвитку підприємств.

Інноваційна модель економічного розвитку України може бути віднесена до традиційної. Вона передбачає реалізацію стратегії розвитку національної економіки, яка спрямована на зростання ВВП та підвищення результативності економічної діяльності. Це повинно відбутись через цілеспрямовану роботу щодо створення, впровадження у виробництво і просування на ринок технологічних товарів, впровадження організаційно-управлінських інновацій, які повинні забезпечити економічне зростання, високий рівень конкурентоспроможності економіки.

Інноваційний тип розвитку, який полягає у впровадженні інноваційних технологічних розробок, новітніх процесів та прогресивного типу управління у діяльність підприємств та є пріоритетним для сучасної економічної системи ретельно розглянуто в і. 1. Завдяки йому створюється платформа для соціально-економічного розвитку національної економіки загалом і її регіонів, підвищення її конкурентоспроможності і рівня безпеки та результативності економічної системи загалом. Проте зазначені бенефіти реалізуються в умовах цілеспрямованого управління інноваційним розвитком, що реалізується на засадах стратегії і тактики.

Загальновідомо, що стимул інноваційної діяльності повинен застосовуватись визначену кілька разів, протягом якого зберігається його висока вагомість для працівників. У протилежному випадку (вагомість знизилась) слід застосовувати інші стимули. Розглянемо це ретельніше на прикладі премій і доплат для працівників. Якщо премію виплачувати постійно (наприклад, щомісяця), то працівник перестає її сприймати як премію, а усю суму грошової винагороди вважає окладом. Таким чином, результативність її впливу на трудову діяльність знижується. Доплати ж призначені для нейтралізації негативного впливу чинників трудового процесу. Коли їх дія припиняється, доплати перестають виплачувати.

Також для працівників в умовах інноваційної діяльності важливо бути

залученим до процесів управління, що передбачає їх участь і у мотивуванні. Це можна реалізувати, надавши працівникам можливість самостійно обирати стимул інноваційної діяльності, що задовільнить їх потреби при реалізації інноваційних процесів підприємства, використавши їх наставницький потенціал тощо.

Стимули працівників переважно визначені на основі норм чинного законодавства (наприклад, щодо формування і виплати надбавок і доплат), зафіксовані у колективних договорах підприємств та є незмінними протягом значних часових періодів. Проте у практиці управління підприємствами поширеною є низка методик, одна із яких носить назву «Винагорода за поведінку» (стимулювання за принципом «електронного гаманця»). Її сутність полягає у тому, що на віртуальному рахунку працівника на підприємстві акумулюються бали, які він отримує за результати праці протягом певного періоду згідно встановленої бальної шкали. По завершенню періоду отримані працівником бали можуть бути ним використані за власним бажанням для придбання того чи іншого стимулу (придбання цінних речей, отримання позачергової відпустки, оплата навчання тощо), або збережені для витрачання у майбутньому. Існує безліч прикладів нетрадиційних практик мотивування інноваційної діяльності працівників, які заслуговують уваги та потребують розвитку із метою впровадження у практику підприємств.

Незважаючи на те, що підходи до стимулювання інноваційної активності працівників можуть виявитись витратним для підприємств (у випадку формування у працівників бажання отримувати лише матеріальні стимули у формі премій, додаткових виплат чи надбавок), їх впровадження забезпечить високу дієвість мотивування в умовах інноваційної діяльності та підвищить відповідальність за результати праці.

Роль управлінців при цьому зводить до: аналізування стимулів і мотивів працівників, аналізування їх діяльності і особистісних характеристик; співпраці при визначенні бажаних стимулів; формування найбільш вдалого часу для застосування стимулу і визначення джерел коштів для стимулювання;

розрахунку можливості формування групових стимулів для колективу працівників (наприклад, однакові стимули в межах одного центру відповідальності на підприємстві) в умовах інноваційної діяльності тощо.

Тож, узагальнивши наведений вище матеріал сформуємо припущення стосовно того, що методи стимулювання діяльності працівників на інноваційній основі передбачають забезпечення можливості вибору стимулів для працівників шляхом залучення працівників до визначення системи стимулів і мотивів їх інноваційної діяльності, що можливо здійснити у результаті реалізації методу «Винагороди за поведінку» або стимулювання за принципом «електронного гаманця» та управління наставницьким потенціалом, забезпечуючи процеси навчання.

В умовах становлення національної економіки та нестабільного фінансового становища вітчизняних підприємств, методи матеріального стимулювання працівників були дієвими та забезпечували ширший мотиваційний вплив на працівників. Таким чином, вони є більш поширеними у практиці управління підприємствами. Проте в умовах інноваційного розвитку, що характеризується ускладненням наукових розробок, міжнародною науково-технічною кооперацією, загостренням конкуренції, зростанням можливостей щодо забезпечення самореалізації та визнання інноваторів тощо, актуалізується питання навчання працівників, розвитку ключових компетенції і креативних навиків, управління інтелектуальним потенціалом, забезпечення умов для творчої праці тощо.

Як відомо, Україна отримала статусу кандидата на вступ до Євросоюзу у 2022 році. Подальші кроки євроінтеграції України потребують виконання критеріїв, які були встановлені у момент отримання зазначеного статусу. Вони стосуються розвитку чинного законодавчо-нормативного поля, реформи медіасфери, боротьби з корупцією, зниження впливу олігархічних кланів та лобіювання їх інтересів у органах влади тощо. Загалом Україною уже виконано понад 90% рекомендацій, висунутих Європейською комісією, що дозволяє почати переговори про вступ до ЄС. Рішення щодо цього прийнято у грудні 2023

року.

Тож, в умовах подолання військової агресії РФ та у процесі євроінтеграції України, слід забезпечити функціонування інвестиційно-інноваційної моделі економічного розвитку, яка передбачає співробітництво вітчизняних підприємств та підприємств ЄС в інноваційній сфері, формування (відбудову) інноваційної інфраструктури, формування інноваційного підприємницького середовища (попиту на інновації, оптимізацію людського потенціалу) тощо.

Реалізація поставлених цілей потребує системної роботи органів управління, підприємницьких структур, освітніх закладів. Водночас необхідним є формування планів перспективного розвитку підприємств, які відповідають Розпорядженню Кабінету Міністрів України від 10 липня 2021 р. № 526-р «Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року», Розпорядженню Кабінету Міністрів України від 10 липня 2021 р. № 588-р «Про схвалення Стратегії розвитку експорту продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості України на період до 2026 року» тощо. Це доцільно забезпечити у процесі побудови стратегії та тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств.

Як відомо, стратегія - це довгостроковий напрямок розвитку, що визначається у процесі стратегічного планування на підприємстві. У практиці управління підприємствами стратегічне планування передбачає реалізацію таких етапів: інформаційне забезпечення, встановлення місії і цілей організації, вибір методів аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ, оцінювання і аналіз цих факторів, прогнозування умов функціонування та результатів діяльності підприємства, обґрунтування інструментарію вибору стратегії, формування стратегічних альтернатив, вибір оптимальної стратегії, її оцінювання на відповідність встановленим критеріям (Кузьмін та Мельник, 2003). Логічним продовженням стратегічного планування є тактичне планування, яке зосереджене на формуванні механізмів реалізації стратегії, визначенні стратегічних показників діяльності підприємства, що узагальнюється у тактичних підходах із реалізації стратегії підприємства. Це забезпечує

досягнення цілей діяльності підприємства у довгостроковій перспективі та сприяє його стабільному функціонуванню і розвитку, що належить до основних завдань стратегічного управління.

Серед етапів стратегічного планування важлива роль належить аналізуванню внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності підприємства, що здійснюється із використанням інструментарію SWOT-аналізу, PEST-аналізу, моделі п'яти конкурентних сил Портера, збалансованої системи показників BSC, матриці фірми «Єврокіп», SNW-аналізу, BCG-аналізу, методики А. Томпсона та Дж. Стрікланда, методу «5x5» Мескона, тримірної схеми Абеля, схеми бізнес-процесів підприємства, моделі стратегічних господарських центрів тощо.

Підприємства на засадах сталого розвитку доцільно впроваджувати принципи соціальної відповідальності, яка передбачає врахування корпоративної відповідальності, ведення бізнесу легітимним способом з урахуванням вимог міжнародного законодавства, своєчасну сплату податків та зборів, створення сприятливих умов праці робітників і управлінського персоналу, моральне та матеріальне заохочення працівників, а також підтримку місцевого населення, особливо в кризових ситуаціях та у період «воєнного стану», який впроваджено через неспровоковану агресію росії проти України.

Щоб досягти поставленої мети, пропонуємо застосувати науково-методичний підхід, який передбачає здійснення таких послідовних кроків:

Етап 1 – аналізування стану інноваційної діяльності промислових підприємств в країні.

Етап 2 – визначення місії та мети стратегії покращення інноваційної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку.

Етап 3 – вибір та аналізування факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на ефективність інноваційної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку.

Етап 4 – діагностика потенціалу інноваційної діяльності підприємства з врахуванням принципів сталого розвитку.

Етап 5 – визначення напрямків та заходів для покращення інноваційної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку.

Визначимо, які фактори впливають на інноваційну діяльність підприємства та відповідні показники для її оцінювання, а результати зведемо в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Фактори впливають на інноваційну діяльність підприємства

Фактори	Показники
1. Внутрішні	
1.1. Економічні	Обсяг реалізованої інноваційної продукції
1.2. Технологічні	Використання сучасних технологій (ресурсоощадних техніки та розробок, штучного інтелекту, цифрових розробок тощо)
1.3. Соціальні	Умови праці та рівень мотивації персоналу
1.4. Екологічні	Стан екологічної відповідальності
2. Зовнішні	
2.1. Економічний розвиток регіону	Обсяг ВВП
2.2. Соціальна захищеність місцевого населення	Кількість постійного населення; кількість економічно активного населення; рівень зайнятості; рівень безробіття
2.3. Екологічний стан	Обсяг інвестицій на покращення довкілля
2.4. Політична ситуація	Рівень злочинності
2.5. Законодавча база	Відповідність законів України щодо інноваційної діяльності

У результаті здійсненого дослідження, з'ясовано, що інноваційна діяльність на засадах сталого розвитку - це діяльність, яка спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, що зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг задля досягнення економічного, соціального та екологічного ефектів.

Визначено внутрішні фактори, які впливають на інноваційну діяльність підприємства, а саме: економічні, технологічні, соціальні, екологічні та зовнішні - економічний розвиток регіону; соціальна захищеність місцевого населення; екологічний стан довкілля; політична ситуація; законодавча база.

Сучасні сільськогосподарські машини можуть оснащуватись широким спектром додаткового обладнання та аксесуарів для виконання різноманітних завдань, що скорочує потребу у використанні додаткової техніки. Однак, це призводить до збільшення габаритів і ваги самих машин, вимагаючи розробки нових компонентів, зокрема високогнучких шин, більш екологічних та

ефективних двигунів (з системами селективного каталітичного відновлення, рециркуляції відпрацьованих газів тощо), а також удосконалених контролерів для передачі даних між пристроями. В аграрному секторі відбувається модернізація виробничих процесів завдяки впровадженню новітніх інновацій. Тому сучасне землеробство розглядається як точне, розумне та цифрове. Система точного землеробства широко впроваджена в Європі та США й передбачає три основні етапи: накопичення необхідних даних, їх аналіз та обробку, а також практичне застосування отриманих величин та показників. Точним землеробством є система, що дає можливість значно підвищити урожайність сільськогосподарських культур та заощадити ресурси: установка системи розпочинається з приготування техніки та обладнання, потім формуються аналітичні дані для побудови карт (завдань), відбувається підбір програмного забезпечення і кваліфікованих фахівців (та/або навчання наявних працівників). Техніка оснащується GPS-трекерами, комбайни – датчиками врожайності, вологості, бортовим комп'ютером. Складання карт здійснюється за допомогою супутникового моніторингу. При цьому точне землеробство ґрунтується на процесному підході та передбачає збір даних з певних пристроїв та накопичення інформації про всі операції, що відбуваються в аграрному підприємстві. Точне землеробство є інноваційною системою, що дозволяє суттєво підвищити врожайність сільськогосподарських культур та раціонально використовувати ресурси. Впровадження такої системи розпочинається з підготовки необхідної техніки та обладнання. Наступним кроком є формування аналітичних даних для створення карт завдань, підбір відповідного програмного забезпечення та залучення кваліфікованих фахівців (або навчання наявного персоналу). Сільгосптехніка оснащується GPS-трекерами, комбайни – датчиками врожайності, вологості та бортовими комп'ютерами. Складання карт полів здійснюється за допомогою даних супутникового моніторингу. Точне землеробство ґрунтується на процесному підході та передбачає збір даних з різноманітних пристроїв, а також акумулювання інформації про всі операції в аграрному підприємстві. Це дозволяє здійснювати диференційоване внесення

добрив, засобів захисту рослин, регулювати норми висіву насіння залежно від властивостей ґрунту та інших факторів на різних ділянках одного поля. Застосування технологій точного землеробства сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зменшенню негативного впливу на довкілля, скороченню виробничих витрат та зростанню прибутковості агровиробництва.

Впровадження цифрових технологій в агросектор сприяє підвищенню ефективності виробництва, раціональному використанню ресурсів, зменшенню негативного впливу на довкілля та забезпечує конкурентоспроможність аграрних підприємств. Екологізація агропромислового комплексу передбачає впровадження ресурсозберігаючих та природоохоронних технологій, поширення органічного землеробства, використання відновлюваних джерел енергії, зменшення викидів парникових газів тощо. Важливим є також забезпечення екологічної безпеки та мінімізація ризиків для здоров'я працівників і населення прилеглих територій. Інноваційний екологічно орієнтований розвиток агросектору відкриває нові можливості для підвищення ефективності виробництва та сталого розвитку сільських територій. Таким чином, кожне аграрне підприємство може застосовувати методи пошуку оптимальних рішень саме для свого виробництва з урахуванням наявних ресурсів. При цьому важливо впроваджувати ресурсозберігаючі та природоохоронні технології, диверсифікувати діяльність, розвивати органічне виробництво, використовувати відновлювані джерела енергії тощо. Це дозволить знизити негативний вплив на довкілля, підвищити економічну ефективність та конкурентоспроможність аграрних підприємств.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТОВ «ПРОГРЕС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Прогрес»

ТОВ «Прогрес» розташоване в селище міського типу Новгородка. ТОВ «Прогрес» володіє 3730га сільськогосподарських угідь.

Організаційну структуру господарства складають: будівельна бригада (склад, столярна, майстерня, пилорама),тракторний парк на 50 тракторів, одна тракторно-рільнича бригада, гараж на 30 автомашин, ремонтна майстерня на 80 умовних ремонтів,крупорушка, ковбасний цех,електроцех,3 зерносклади по 2 тис. т, овочесховище на 500 т,хімічний склад на 1 тис. т, склад отрутохімкатів на 10 т,3 силосні споруди на 7 тис. т, 4 корівники на 700 голів, 4 свинарники на 1,5 тис. голів.

Розміри земельних угідь ТОВ «Прогрес» вказані в таблиці 2.1.

Вся земля господарства задіяна у виробництві сільськогосподарської продукції. Істотних змін у розмірах земельної ділянки за досліджуваний період не відбулося, площа сільськогосподарських угідь ТОВ «Прогрес» в 2022 році склала 3730 га. В 2023 році товариство зменшило своє землекористування на 221 га порівняно з 2019 роком. Площі угідь на підприємстві зменшились з 2020 року і складають 24,2 га корисної площі сільськогосподарських угідь на одного працівника в 2023 році. Обсяг розораних сільськогосподарських земель не змінився і становить 98,7% на кінець 2023 року, що свідчить про раціональне використання земель в господарстві і дотриманні сівозмін.

Слід зазначити, що у ТОВ «Прогрес» так як і в більшості сільськогосподарських підприємств області, всі землі, які використовуються в сільськогосподарському обороті, є орендованими у власників земельних паїв.

Таблиця 2.1

**Наявність земельних угідь у ТОВ «Прогрес» Новгородківського району
Кіровоградської області**

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. від 2019 р., +/-	2023р. до 2019 р., %
Площа с.-г. угідь, га	3951	3884	3744	3810	3730	221	94,4
Площа ріллі, га	3898	3833	3695	3760	3682	216	94,5
Розораність земель, %	98,7	98,7	98,7	98,7	98,7	-	-

Оцінку рівня та ефективності використання основних засобіву ТОВ «Прогрес» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Забезпеченість та ефективність використання основних засобів у ТОВ
«Прогрес» Уманського району Черкаської області**

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2019 р., %
Середньорічна вартість основних засобів	33470	46241	42115	32110	26574	79,4
Валова продукція у постійних цінах, тис. грн	30017	25851	27856	27583	29642	98,8
Площа с.-г. угідь, га	3951	3884	3744	3810	3730	94,4
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	168	148	153	156	154	91,7
Капіталовіддача, грн	0,9	0,6	0,7	0,9	1,1	124,4
Капіталомісткість, грн	1,1	1,8	1,5	1,2	0,9	80,4
Капіталозабезпеченість на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	847,1	1190,6	1124,9	842,8	712,4	84,1
Капіталоозброєність 1 працівника, тис. грн	199,2	312,4	275,3	205,8	172,6	86,6

Аналіз даних таблиці 2.2 дає змогу зробити висновок, що за досліджуваний період з 2019 по 2023 рр. У ТОВ «Прогрес» середньорічна вартість основних засобів зменшилася на 6896 тис. грн або на 20,6 %. Виручка також збільшилася, в основному за рахунок зростання відпускних цін. За рахунок перевищення

зростання продажів над приростом вартості основних засобів господарства фондоддача збільшується на 24,4 %, що привело до зниження капіталомісткості продукції на 19,6 %. Капіталозабезпеченість зменшилась на 15,9 %. Капіталоозброєність праці також зменшилась на 13,4 % в розрахунку на 1 працівника.

Розглянемо наявність та динаміку трудових ресурсів на прикладі таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Трудові ресурси у ТОВ «Прогрес»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2019 р., %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	168	148	153	156	154	91,7
Виробництво валової продукції у постійних цінах, тис. грн	30017	25851	27856	27583	29642	98,8
Виробництво валової продукції на 1 працівника, тис. грн	179	175	182	177	192	107,3

Для використання трудових ресурсів характерно скорочення чисельності зайнятих в період 2019-2023 рр. (табл. 2.3), узв'язку зі спадом тваринництва і збільшенням механізації в рослинництві. Кількість чисельності працівників в господарстві зменшилась на 8,3 % або на 14 чол. Виробництво валової продукції на 1 працівника збільшилось на 13 тис. грн або на 7,3 %, що свідчить про належне використання робочої сили.

Визначимося з напрямом спеціалізації, для чого визначимо структуру реалізованої товарної продукції у ТОВ «Прогрес».

Спеціалізація сільського господарства – це переважний розвиток однієї або декількох галузей з виробництва товарної продукції в окремих господарствах, регіонах і країні загалом. Розміщення сільськогосподарських культур і виробництв в господарстві визначається їх вартісною часткою в структурі товарної або валової продукції. Для оцінки динаміки складу і структури вартості товарної продукції ТОВ «Прогрес» проаналізуємо дані в таблиці. 2.4.

Таблиця 2.4

Обсяг і структура товарної продукції ТОВ «Прогрес», тис. грн

Види продукції	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	У середньому за 5 років	
						Сума, тис. грн	Питома вага, %
Продукція рослинництва - всього	77837	77479	88709	73284	119941,7	87450,1	84,8
у т. ч. зернові та зернобобові з них: пшениця	46492	45165	48690	31907,9	75596,1	49570,2	48,1
	23250	17502	23174	19549,2	27165,1	22128,1	21,5
кукурудза на зерно	8879	19987	21065	6517,5	37547,3	18799,2	18,2
ячмінь	7204	5305	2248	2493,4	5474,6	4545,0	4,4
інші зернові	7159	2371	2201	3347,8	5409,1	4097,6	4,0
Технічні культури: соняшник	13505	15893	24510	31612,8	40778,9	25259,9	24,5
соя	1796	1380	3630	3751,8	3566,7	2824,9	2,7
ріпак	1308	15017	11826	5993,9	-	6829,0	6,6
Інша продукція рослинництва	14736	24	53	17,6	-	2966,1	2,9
Продукція тваринництва – всього	16383	15342	14675	15238,9	16453,1	15618,4	15,2
Жива маса ВРХ	3388	3434	3102	3756,3	4228,2	3581,7	3,5
Свині	1612	2197	2117	2065,0	792,9	1756,8	1,7
Молоко	11357	9688	9444	9403,1	11407,1	10259,8	10,0
Інша продукція тваринництва	26	23	12	14,5	24,9	20,1	0,0
Продукції всього	94220	92821	103384	88522,9	136394,8	103068,5	100,0

Дані табл. 2.4 свідчать про те, що найбільшу питому вагу у структурі товарної продукції ТОВ «Прогрес» у середньому за 2019-2023 рр. продукція рослинництва займає 84,8 %, головними видами є зернові та зернобобові – 48,1 % і соняшник – 24,5 %. Таким чином можна зробити висновок про те, що підприємство має зерно-технічний виробничий напрям.

Таким чином можна зробити висновок про те, що підприємство має зерно-технічний виробничий напрям з розвинутим тваринництвом.

Ступінь спеціалізації оцінюється за допомогою коефіцієнта спеціалізації, який в господарстві склав 0,355. Це свідчить, що ТОВ «Прогрес» має середню ступінь спеціалізації на виробництві зернових культур з розширенням виробництва насіння соняшнику.

Ефективність діяльності підприємства представлено в таблиці. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Прогрес», тис. грн

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2019 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	102726	125608	126676	96141	150640	146,6
Чистий дохід на 100 га с.-г. угідь	2600	3234	3383	2523	4039	155,3
Собівартість реалізованої продукції	79318	98469	101993	77961	117905	148,6
Валовий прибуток	23408	27139	24683	18180	32735	139,8
Чистий прибуток	9953	9038	10220	5204	17038	171,2
Рівень рентабельності, %	29,5	27,6	24,2	23,3	27,8	-1,7 в.п.

Аналізуючи таблицю 2.5 ми бачимо, щоу ТОВ «Прогрес» за 2019-2023 рр. натуральні показники ефективності галузі рослинництва суттєво варіюють кожного року залежно від погодно-кліматичних умов. Але не дивлячись на це у ТОВ «Прогрес» вартісні показники ефективності сільськогосподарського виробництва відчутно покращились. Зокрема, збільшилась вартість товарної продукції – на 46,6%, чистого прибутку – на 71,2 %. Рівень рентабельності підприємства внаслідок випереджаючого зростання витрат виробництва знизився із 29,5 % у 2019 р. до 27,8 % у 2023 р. або на 1,7 в.п.Зростання прибутковості в 2023році на 4,5 процентних пунктів в порівнянні з 2022 роком можна розглядати як позитивний фактор для розвитку господарства. В цілому, діяльність ТОВ «Прогрес» є прибутковою протягом періоду дослідження, і тому можна сказати, що господарство має стабільне фінансове становище і може знайти джерела розширення.

2.2. Оцінка фінансового стану ТОВ «Прогрес»

Для оцінювання фінансового стану ТОВ «Прогрес» використаємо розрахунок показників фінансової стійкості та ліквідності, загальний же показник прибутковості та фінансово-господарської діяльності господарства проведений у попередньому підрозділі.

У табл. 2.6 наведемо аналіз показників ліквідності ТОВ «Прогрес» за 2019-2023 рр.

Таблиця 2.6

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Прогрес» за 2019-2023 рр.

Назва показника	Нормати вне значення	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення	
							2023/ 2019	2023/ 2022
Загальний коефіцієнт ліквідності	>2	5,31	5,37	5,48	5,52	5,96	0,65	0,44
Коефіцієнт критичної ліквідності	>0,7	3,14	3,25	3,37	3,40	3,76	0,62	0,36
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,04	0,58	0,83	1,62	1,02	0,98	-0,6

Загальний коефіцієнт ліквідності ТОВ «Прогрес» протягом 2019-2023 рр. тримається на доволі високому рівні та має позитивну тенденцію щодо зростання. У 2019 р. його значення складало 5,31, що на 0,65 більше за 2023 р., у свою чергу в 2022 р. в порівнянні зростання склало 0,44. Значення коефіцієнту критичної ліквідності досліджуваного господарства також відповідає нормативному значенню та у 2023 р. дорівнює 3,76. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «Прогрес» має стрибкоподібну динаміку. Так, у 2019 р. його значення мало критично низький показник у розмірі 0,04, у 2022 р. відбулося зростання до 1,62, а у 2023 р. спостерігається падіння на 0,6, тобто до 1,02. Незважаючи на зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2023 р. його значення відповідало нормативному значенню.

Розрахунок проведених показників показує, що ТОВ «Прогрес» є досить

платоспроможним підприємством та має можливість своєчасно розраховувати зі своїми зобов'язаннями. Відповідно можемо зробити висновок, що ТОВ «Прогрес» має високий рівень ліквідності балансу та має можливість своєчасно розраховуватися по своїм платежам.

Далі проведемо у табл. 2.7 розрахунок показників фінансової стійкості ТОВ «Прогрес» за 2019-2023 рр.

Таблиця 2.7

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Прогрес» за 2019-2023 рр.

Назва показника	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення	
						2023/ 2019	2023/ 2022
Наявність власних коштів підприємства в обороті	35460	41561	40832	53935	74192	38732,0	20257,0
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,81	0,82	0,84	0,85	0,86	0,05	0,01
Коефіцієнт автономії	0,78	0,78	0,79	0,82	0,86	0,08	0,04
Коефіцієнт фінансової залежності	1,29	1,28	1,26	1,24	1,16	-0,13	-0,08
Коефіцієнт загальної заборгованості	0,29	0,28	0,26	0,23	0,16	-0,13	-0,07
Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу	3,57	3,60	3,79	3,85	6,11	2,54	2,26

З вищенаведених показників видно, що у ТОВ «Прогрес» щорічно зростає наявність власних коштів в обороті з 118627 тис. грн. у 2020 р. до 142003 тис. грн. на кінець 2022 р. Ці зміни свідчать про те, що ТОВ «Прогрес» володіє достатніми фінансовими ресурсами не лише для виконання поточних зобов'язань, але й розширення господарської діяльності.

Коефіцієнт фінансової стійкості свідчить про високу забезпеченість господарства стабільними джерелами фінансування, якими є власник капітал та довгострокові зобов'язання. При цьому, що даний коефіцієнт має тенденцію щодо зростання на 0,02 щорічно.

ТОВ «Прогрес» є фінансово самостійним підприємством про що свідчить коефіцієнт автономії, який постійно зростає. У 2022 р. даний коефіцієнт складає 0,86, що на 0,07 більше від попереднього року. Це свідчить про те, що господарська діяльність ТОВ «Прогрес» у 2022 р. фінансувалася на 86 % за

рахунок власного капіталу. Динаміку коефіцієнта автономії ТОВ «Прогрес» за 2021-2023 рр. наведемо на рис. 2.1.

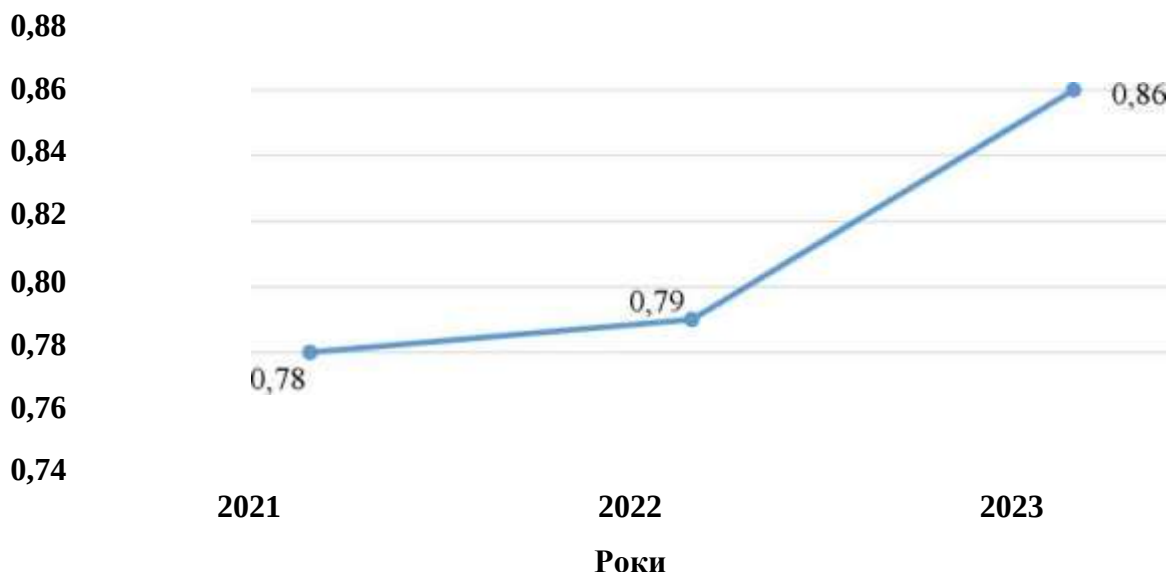


Рис. 2.1. Динаміка коефіцієнта фінансової автономії ТОВ «Прогрес» за 2021-2023 рр.

Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу має доволі високі значення. Зокрема, у 2021 р. даний показник склав 3,6, у 2022 р. відбулося зростання на 0,19, а у 2023 р. збільшення склало 2,32. У звітному році на 1 грн. залученого капіталу припадало 6,11 грн. власного капіталу, що є доволі високим показником та свідчить про фінансову стабільність й незалежність ТОВ «Прогрес».

Розраховані показники фінансової стійкості свідчать про високу забезпеченість ТОВ «Прогрес» власними фінансовими ресурсами. Загалом фінансовий стан досліджуваного господарства можна оцінити як стабільний. За рахунок нарощених фінансових ресурсів у попередні роки, сьогодні ТОВ «Прогрес» проводить свою діяльність майже повністю за рахунок власного капіталу.

Для характеристики наявності джерел фінансування запасів виділяють три основних показники.

1. Наявність власних коштів (В) - визначається як різниця між власним капіталом та необоротними активами підприємства:

$$B = BK - HA = \Phi_{\text{№1}} \text{ p.1495} - \text{p.1095}, \quad (2.1)$$

2. Наявність власних та довгострокових позикових коштів (ВД) - визначається збільшенням попереднього показника на суму довгострокових зобов'язань (ДЗ):

$$ВД = B + ДЗ = \Phi_{\text{№1}} \text{ p.1495} + \text{p.1595} - \text{p.1095}, \quad (2.2)$$

3. Наявність загальних коштів (ЗК) - визначається збільшенням попереднього показника на суму короткострокових кредитів банків (КК):

$$ЗК = ВД + КК = \Phi_{\text{№1}} \text{ p.1495} + \text{p.1595} + \text{p.1600} - \text{p.1095}, \quad (2.3)$$

Трьом показникам наявності джерел фінансування запасів відповідають три показники забезпеченості запасів джерелами їх фінансування.

1. Надлишок (+) або дефіцит (-) власних коштів (Φ^B):

$$\Phi^B = B - Зп, \quad (2.4)$$

де Зп - запаси.

2. Надлишок (+) чи дефіцит (-) власних та довгострокових позикових коштів ($\Phi^{ВД}$):

$$\Phi^{ВД} = ВД - Зп, \quad (2.5)$$

3. Надлишок (+) чи дефіцит (-) загальних коштів ($\Phi^{ЗК}$):

$$\Phi^{ЗК} = ЗК - Зп, \quad (2.6)$$

Для визначення типу фінансової стійкості використовують трьохкомпонентний показник:

$$S_{(ф)} = \{S1 (\pm \Phi^B), S2 (\pm \Phi^{ВД}), S3 (\pm \Phi^{ЗК})\}, \quad (2.7)$$

Для характеристики фінансового стану на підприємстві розглядають чотири типи фінансової стійкості.

Перший - абсолютна фінансова стійкість. Трикомпонентний показник типу фінансової стійкості має такий вигляд:

$$S = \{1, 1, 1\}; \quad (2.8)$$

$$B > Зп.$$

Такий тип фінансової стійкості характеризується тим, що всі запаси підприємства покриваються власними коштами, тобто підприємство не залежить

від зовнішніх кредиторів, що трапляється вкрай рідко.

Другий - нормальна фінансова стійкість. Трикомпонентний показник типу фінансової стійкості має вигляд:

$$S=\{0,1,1\}; \quad (2.9)$$

$$Зп = В + ДЗ.$$

У цій ситуації підприємство використовує для покриття запасів, крім власних коштів також і довгострокові позикові кошти. Такий тип фінансування запасів є «нормальним» із точки зору фінансового менеджменту. Нормальна фінансова стійкість є найбільш бажаною для підприємства.

Третій - нестійке (передкризове) фінансове становище. Трикомпонентний показник типу фінансової стійкості має такий вигляд:

$$S=\{0,0,1\}; \quad (2.10)$$

$$Зп = В + ДЗ + КК.$$

Спостерігається порушення платоспроможності, але зберігається можливість відновлення рівноваги внаслідок поповнення джерел власних коштів, скорочення дебіторської заборгованості, прискорення оборотності запасів.

Четвертий - кризовий фінансовий стан. Трикомпонентний показник типу фінансової стійкості має такий вигляд:

$$S= \{0,0,0\}; \quad (2.11)$$

$$Зп > В + ДЗ + КК.$$

Підприємство перебуває на межі банкрутства, оскільки грошові кошти, короткострокові цінні папери та дебіторська заборгованість не покривають навіть кредиторської заборгованості та прострочених позик.

За результатами розрахунків визначаємо тип фінансової стійкості даного підприємства за допомогою зведеної таблиці показників за типами фінансової стійкості (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Зведена таблиця показників за типами фінансової стійкості

Показник	Тип фінансової стійкості			
	Абсолютна стійкість	Нормальна стійкість	Нестійке становище	Кризове становище
$\Phi_B = B - ЗП$	$\Phi_B > 0$	$\Phi_B < 0$	$\Phi_B < 0$	$\Phi_B < 0$
$\Phi^{ВД} = ВД - ЗП$	$\Phi^{ВД} > 0$	$\Phi^{ВД} > 0$	$\Phi^{ВД} < 0$	$\Phi^{ВД} < 0$
$\Phi^{ЗК} = ЗК - ЗП$	$\Phi^{ЗК} > 0$	$\Phi^{ЗК} > 0$	$\Phi^{ЗК} > 0$	$\Phi^{ЗК} < 0$

Тип фінансової стійкості ТОВ «Прогрес» визначаємо у відповідності до проведених розрахунків у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Класифікація типу фінансового стану ТОВ «Прогрес» за
2019-2023 рр.**

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2019 р.
Загальна величина запасів	45081	55252	48112	72415	77396	171,7
Наявність власних коштів	35460	41561	40832	53935	74192	209,2
Наявність власних та довгострокових позикових коштів (робочий капітал)	48149	59901	48753	58493	82070	170,5
Наявність загальних коштів	12635	17696	23304	52587	90483	716,1
$\Phi_B = B - ЗП$	-9621	-13691	-7280	-18480	-3204	33,3
$\Phi^{ВД} = ВД - ЗП$	3068	4649	641	-13922	4674	152,3
$\Phi^{ЗК} = ЗК - ЗП$	-32446	-37556	-24808	-19828	13087	-40,3
Трикомпонентний показник	{0;1;0}	{0;1;0}	{0;1;0}	{0;0;0}	{0;1;1}	171,7

З наведених даних можемо зробити висновок про те, що фінансовий стан ТОВ «Прогрес» у 2023 р. оцінюється як такий, який характеризується нормальною фінансовою стійкістю. Це свідчить про те, що ТОВ «Прогрес» володіє достатніми фінансовими ресурсами для забезпечення поточної господарської діяльності та повноцінно забезпечення себе основними засобами. ТОВ «Прогрес» може обійтися без залучення позикових коштів.

Таким чином, проведений аналіз показав, що в цілому ТОВ «Прогрес» має досить стабільний та стійкий фінансовий стан. Зокрема, показники ліквідності

показали, що баланс ТОВ «Прогрес» є ліквідним, за рахунок найбільш ліквідних грошових коштів товариство має можливість покрити усі зобов'язання. Розраховані коефіцієнти фінансової стійкості вказують на те, що ТОВ «Прогрес» є досить забезпеченим власними фінансовими ресурсами та фінансування фінансово-господарської діяльності майже повністю здійснюється за рахунок власного капіталу. У 2023 р. коефіцієнт фінансової автономії склав 0,86, а співвідношення власного капіталу із залученим досягає 6 грн. Оцінка фінансового стану ТОВ «Прогрес» показала, що фінансовий стан характеризується нормальною фінансовою стійкістю. З огляду на зазначене господарство слід працювати над підвищенням прибутковості. Оскільки подальше його зниження може негативно вплинути на фінансовий стан.

2.3. Аналіз та оцінка зовнішнього середовища ТОВ «Прогрес»

Керівництво ТОВ «Прогрес» приділяє велику увагу системі управління, що підтверджується чітким визначенням довгострокових цілей, які відповідають фактичному потенціалу підприємства і складають корпоративну місію.

Місія - стати високотехнологічним, ефективним господарством, яке динамічно розвивається, що відповідає пріоритетам регіонального розвитку та гарантує ефективність виробництва, дбайливе використання природних ресурсів та розвиток соціального капіталу. Для підприємства притаманні корпоративні цінності, кадровий професіоналізм і компетентність, командна робота, чесність і відкритість, новаторство і динамізм, відповідальність, якість та ефективність.

Основними завданнями можна визначити:

- 1 щорічне зростання продажів на наступні п'ять років від 5,0 до 10,0 %;
- 2 щорічне зростання прибутку на 3% протягом наступних п'яти років.

Одна з найважливіших завдань розвитку бізнесу нерозривно пов'язана з ефективністю виробництва: забезпечення виробництва необхідної кількості сучасної продукції, яку потребує ринок, і підвищення якості для досягнення конкурентоспроможності продукції на ринку.

Поточні методи аналізу зовнішнього середовища господарства, які мають найбільше поширення в сучасних умовах - це PESTі SWOT-аналіз.

Аналіз PEST розглядав максимальну кількість можливих факторів PEST, які можуть вплинути на продажі і прибуток ТОВ «Прогрес». Сила фактора оцінювалася за шкалою від 1 до 3, де:

3 - низький вплив фактора (зміна фактора майже не має впливу на рівень господарювання організації);

4 - середня потужність фактора;

5 - сильний вплив фактора (будь-які зміни викликають суттєві зрушення обороту і прибутку господарства).

Ймовірність зміни кожного фактора визначалася за 5-бальною шкалою, де 1 - мінімальна ймовірність відмінностей фактора середовища, а 5 - максимальна вірогідність. Результати розрахунків наведено в таблиці. 2.10.

Таблиця 2.10

PEST-аналіз діяльності ТОВ «Прогрес»

Політичні		Економічні	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
1.Податкова політика (тарифи і пільги)	0,35	1.Рівень інфляції і процентні ставки	0,33
Бюрократизація і рівень корупції	0,27	Курси основних валют	0,33
3.Кількісні та якісні обмеження на імпорту, торговельна політика	0,16	3.Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни	0,22
4.Ймовірність розвитку військових дій в країні	0,16	4.Темпи зростання економіки	0,2
5.Стійкість політичної влади та існуючого порядку	0,11	5.Рівень розвитку банківської сфери	0,12
Всього	1,05	Всього	1,2
Соціально-культурні		Технологічні	
1.Рівень міграції та міграційні настрої	0,23	1.Доступ до новітніх технологій	0,17
Ставлення до імпортних товарів і послуг	0,17	Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	0,1
3.Темпи зростання населення	0,11	3.Законодавство в області технологічного оснащення галузі	0,1
Всього	0.51	Всього	0,37

Проаналізувавши матеріали табл. 2.10 слід зазначити, що підвищення податку зумовлює збільшення витрат підприємства, а також призводить до недоліків розвитку внутрішнього ринку України в зв'язку зі зниженням вартості

сировини сільськогосподарського виробництва.

Достатньо високий рівень корупції в органах державної влади не дає змоги господарству розвиватися або розширювати свою діяльність на певному сегменті ринку. Відсутність інвестицій у виробничі проекти, відстрочка використання найбільш перспективних технологій, обмежені можливості поставок ПММ в Україну. Уряд стримує інфляцію високими процентними ставками. Отже, можна очікувати лише помірною зниження ставок по кредитах, але воно залишиться відносно високим. Господарству загрожує економічна нестабільність в країні.

Наступним етапом роботи є проведення SWOT-аналізу (табл. 2.11), який дозволяє нам оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози діяльності ТОВ «Прогрес».

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Прогрес»

<i>Потенційні внутрішні сильні сторони (S)</i>	<i>Потенційні внутрішні слабкості (W)</i>
1 .Багаті природні мінерально-сировинні ресурси	1 .Неспроможність доставити продукцію в інші області України
Високий контроль якості	2. Залежність від постачальників
3.Зростання оборотних коштів	3. Високі податки
4.Конкурентоспроможна цінова політика	4. Відсутність податкових пільг
5 .Налагоджена збутова мережа	5. Збої в постачанні
6.Відносно невеликий штат організації.	6. Невеликий офіс.
7.Молодий і перспективний колектив.	7. Відсутність власної логістичної служби.
8.Гнучка політика керівництва.	8.Додаткові транспортні витрати.
9.Хороша репутація у клієнтів.	9.Недостатньо високий прибуток.
<i>Потенційні зовнішні сприятливі можливості</i>	<i>Потенційні зовнішні погрози</i>
1 .Підтримання системи на високому технічному рівні для забезпечення її високої надійності і конкурентоспроможності	1 .Присутність необґрунтованого політичного впливу та контролю
2.Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів	2.Низька рентабельність
3.Випуск продукції з високою доданою вартістю, що дає можливість до більшого прибутку	3.Зростаючий конкурентний тиск.
4.Стійкий попит на продукцію	4.Скачки курсів валют
5 .Вільний вхід на ринок	5.Несприятлива економічна ситуація в державі
6.Зниження податків і мит	6.Скачки курсів валют
7.Зниження цін на сировину і матеріали	7.Посилення конкуренції

Аналіз внутрішнього середовища – це бізнес-аналіз функціональних областей ТОВ «Прогрес» з метою визначення сильних і слабких сторін

організації. Щоб отримати більш повну картину, необхідно виявити фактори навколишнього середовища, які позитивно впливають на компанію (можливості), і фактори навколишнього середовища, які мають негативний вплив на компанію (загрози). Мета господарства – вихід на регіональні ринки сусідніх областей. Для вирішення цього завдання керівник ТОВ «Прогрес» планує зміцнити свої позиції на ринку та отримати доступ до ринків в інших регіонах та сусідніх областях.

Наступний етап аналізу містить дослідження конкурентні сили Портера за допомогою таблиць і присвоюємо кожному параметру оцінку, що відображає низький, середній або високий рівень загрози підприємству. Таблиця п'яти сил Портера була створена для оцінки ступеня загроз. Оцінка параметрів проводилася за 3-бальною шкалою.

Таблиця 2.12

Аналіз п'яти сил за Портером для ТОВ «Прогрес»

Параметри	Значення	Описання	Напрямок робіт
1. Ризик входу потенційних конкурентів	Середній рівень погрози	Середній ризик входу нових конкурентів. Нові підприємства з'являються постійно, але існують недовго через високі бар'єри входу.	Проводити постійний моніторинг появи нових компаній. Проведення акцій, спрямованих на тривалість контакту споживача з компанією. Підвищувати рівень знання про товар.
2. Суперництво між існуючими підприємствами-продавцями	Середній рівень погрози	Ринок господарства є висококонкурентним і перспективним. Майже відсутня можливість повного порівняння товарів різних фірм. Є обмеження в підвищенні цін.	Проводити постійний моніторинг пропозицій конкурентів. Розвивати унікальність продукту і підвищувати сприйняття цінності товару. Знижувати вплив цінової конкуренції на продажі. Підвищувати рівень знання про товар.
3. Можливість покупців «торгуватися»	Середній рівень погрози	Портфель клієнтів володіє середніми ризиками	Диверсифікувати портфель клієнтів.
4. Можливість постачальників «торгуватися»	Низький рівень погрози	Стабільність з боку постачальників.	Проведення переговорів про зниження цін
5. Погроза товарів-замінників	Високий рівень погрози	Компанія володіє не унікальною пропозицією на ринку, аналогів якому існує маса.	Підтримувати і удосконалювати унікальність товару. Концентрувати всі зусилля на побудові обізнаності про унікальну пропозицію. Підвищення якості товару по відстаючим

На четвертому етапі ми аналізуємо виробництво насіння соняшнику, як однієї із основних культур, що вирощуються на підприємстві, і порівнюємо такі параметри, як задоволеність конкретних потреб клієнтів, якість продукції, цінова категорія, регіональна активність, рекламна діяльність та інші напрямки, за допомогою методу експертної оцінки. Реальними конкурентами ТОВ «Прогрес» на місцевому ринку є ТОВ «Михайлівське» та ФГ «Вікторія» (табл. 2.12). Розподіл часток ринку між вказаними конкурентами було наступним: ТОВ «Михайлівське» зайняло перше місце – 38 % від загального обсягу. У цьому господарстві найрозвиненіший рекламний бізнес та розгалужений бізнес в регіонах.

Друге місце за результатами аналізу посіло досліджуване підприємство - ТОВ «Прогрес», яке характеризується доволі високою якістю продукції. Необхідно розширювати ринок збуту, завдяки рекламній політиці підприємства та його продукту. І останнє місце дісталось ФГ «Вікторія». Найслабкішими місцями виявились цінова політика та діяльність у регіонах.

Таблиця 2.13

Оцінка конкурентоспроможності продукції методом експертних оцінок

№	Параметри	Вага	Оцінка конкурентоспроможності		
			ТОВ «Прогрес»	ТОВ «Михайлівське»	ФГ «Вікторія»
1	Якість продукції	0,15	$9 \cdot 0,15 = 1,35$	$9 \cdot 0,15 = 1,35$	$8 \cdot 0,15 = 1,2$
2	Задоволення специфічних потреб клієнта	ОД	$8 \cdot 0,1 = 0,8$	$9 \cdot 0,1 = 0,9$	$7 \cdot 0,1 = 0,7$
3	Цінова політика	0,2	$8 \cdot 0,2 = 1,6$	$9 \cdot 0,2 = 1,8$	$7 \cdot 0,2 = 1,4$
4	Діяльність у регіонах	0,15	$7 \cdot 0,15 = 1,05$	$10 \cdot 0,15 = 1,5$	$7 \cdot 0,15 = 1,05$
5	Рекламна активність	0,15	$8 \cdot 0,15 = 1,2$	$10 \cdot 0,15 = 1,5$	$8 \cdot 0,15 = 1,2$
6	Достатні фінансові ресурси	0,25	$8 \cdot 0,25 = 2$	$10 \cdot 0,25 = 2,5$	$8 \cdot 0,25 = 2$
Сума		1	8	9,55	7,55

Грунтуючись на розрахунках і аналізі, ми можемо зробити висновок, що стратегія, розроблена для ТОВ «Прогрес», повинна бути спрямована на подальші заходи з розвитку і збільшення частки ринку зернових. Інвестування, просування зернових культур на ринку, пошук нових споживачів можуть зробити ці продукти «зірками» та утримувати їх в цій категорії довгий час. З огляду на

особливості даного виду товарів і поточні тенденції на ринку, це перспективний напрямок розвитку бізнесу. А це означає, що головне – виробляти продукцію зі зростаючим або стабільним попитом.

Результати розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності продукції досліджуваних господарств наведено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Рівень конкурентоспроможності продукції галузі рослинництва

Підприємство	Пшениця озима	Ріпак озимий	Соя
Інтегральний показник конкурентоспроможності			
ТОВ «Прогрес»	2,86	2,94	3,25
ТОВ «Михайлівське»	2,35	3,47	2,74
ФГ «Вікторія»	2,81	3,38	3,14
Інтегральним показник відносної конкурентоспроможності			
ТОВ «Михайлівське»	0,82	1,18	0,84
ФГ «Вікторія»	0,98	1,15	0,97

Отже, щодо пшениці озимої, що є основною товарною позицією галузі рослинництва ТОВ «Прогрес», господарство зберігає лідируючі позиції в регіоні. Натомість щодо представника групи В товарного асортименту, ріпака озимого, підприємство, в основному, через низькі якісні характеристики знаходиться в ролі послідовника на регіональному ринку. Господарство має досить високий рівень конкурентоспроможності стосовно сої, тому, на нашу думку, йому доцільно нарощувати обсяги виробництва даної культури.

Не можна не враховувати впливу маркетингової політики підприємства на оцінку рівня конкурентоспроможності продукції. Адже саме маркетингова стратегія націлена на завоювання симпатії покупця. Його психологія передбачувана: із двох ідентичних товарів за якістю він, швидше за все, віддасть перевагу тому, який має більш низьку ціну, а при збігу ціни - товару з найвищими споживчими властивостями.

Таблиця 2.15

Вихідні дані для побудови багатокутника конкурентоспроможності ТОВ
«Прогрес» та його конкурентів

№ п/п	Фактори конкуренто- спроможності	Експертна оцінка			Коефіцієнт вагомості	Інтегрований факторний показник		
		ТОВ «Прогрес»	ТОВ «М ихайлівс ьке»	ФГ «Вікторія »		ТОВ «Прогрес»	ТОВ «М ихайлівсь ке»	ФГ «Віктор ія»
1	Якість продукції	4,700	4,500	4,800	0,150	0,705	0,675	0,720
2	Ціни	4,300	4,000	4,100	0,150	0,645	0,600	0,615
3	Система просування та збут продукції	4,100	4,100	3,800	0,100	0,410	0,410	0,380
4	Інноваційний характер виробництва	4,400	4,500	4,600	0,100	0,440	0,450	0,460
5	Обслуговування покупця	3,500	3,800	3,300	0,100	0,350	0,380	0,330
6	Розміщення	4,300	4,000	4,500	0,100	0,430	0,400	0,450
7	Кваліфікація персоналу	4,300	4,000	4,200	0,100	0,430	0,400	0,420
8	Імідж підприємства	4,500	4,300	4,400	0,150	0,675	0,645	0,660
9	Рекламна діяльність	3,000	3,300	3,200	0,050	0,150	0,165	0,160
10	Сумарна оцінка	37,100	36,500	36,900	1,000	4,235	4,125	4,195
11	Коефіцієнт конкуренто- спроможності	X	X	X	X	0,470	0,458	0,466

Таким чином, виробнику слід направити усі свої сили на зниження ціни (шляхом оптимізації собівартості), або – на підвищення якості. Відповідно, на кінцеве рішення вплинуть нецінові фактори конкурентоспроможності, такі як мінімізація термінів постачання товарів; створення й удосконалення системи збуту і т.д. Також, на нашу думку, на конкурентоспроможність продукції впливають і показники, що характеризують підприємство в цілому: імідж, інноваційність виробництва, система просування продукції і т.д. Дослідимо вище наведені показники стосовно обраних підприємств експертним шляхом (оцінювання проводилося за п'ятибальною шкалою, кількість опитаних 30 осіб). Узагальнені результати відобразимо в таблиці 8. Визначаючи рівень вагових

коефіцієнтів експерти із запропонованого переліку приділили більше уваги таким позиціям – якість продукції, цінова політика та імідж підприємства, як ділового партнера, надавши кожній із них значення 0,15. Щодо інших характеристик, крім рекламної діяльності, опитувані прийшли до висновку, що їм буде присвоєно коефіцієнт 0,10. Щодо останньої, їй надано значення лише 0,05, оскільки експерти зазначають, що асортимент продукції досліджуваних сільськогосподарських підприємств, протягом досліджуваного періоду, майже не змінився, вона користується попитом завжди, а господарюючі суб'єкти є досить відомими виробниками на регіональному ринку.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ПРОГРЕС» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Стратегічний аналіз дає змогу «визначити наявність внутрішніх ресурсів і засобів для використання зовнішніх можливостей за допомогою стратегічної діагностики та оцінки функціональних зон підприємства, виявити їх сильні та слабкі сторони» [32].

Результати дослідження показали, що найбільш впливовими факторами, складовими сильних сторін ТОВ «Прогрес», є: стабільний розвиток і відносно висока продуктивність галузі, наявність вільних земель для бізнесу та інвестицій, земельних, водних, лісових ресурсів, наявність сировини для подальшої переробки сільгосппродукції. Відсутність працюючого населення та молоді, особливо в сільській місцевості, низькі реальні доходи, сильне фізичне зношування основних фондів і старіння технологій підкреслюють за SWOT-аналізом основні слабкі сторони ТОВ «Прогрес».

На другому етапі фактори оцінювалися за ступенем їх впливу. На третьому здійснено перехресний аналіз взаємозв'язків між факторами в секторах порівняльних переваг, викликів та ризиків, що дозволило сформулювати систему цілей стратегії.

Стратегічні напрями розвитку аграрних підприємств в Україні передбачають збалансовані та взаємозв'язані структурні перебудови усіх його складових, максимальне впровадження у виробництво досягнень науково-технічного прогресу, світового досвіду, найбільш прогресивних форм економіки і організації виробництва при першочерговому вирішенні актуальних проблем.

Варто зазначити, що українські аграрії не завжди вважали за доцільне концентрацію основної уваги на розробці стратегічних планів, на відміну від підприємств зарубіжних країн, але в теперішніх нестабільних економічних умовах постає необхідність в обґрунтуванні виважених спланованих дій, які б

могли вплинути на коригування та переорієнтацію діяльності підприємства в будь-яких умовах та забезпечили його прибутковість на майбутнє.

Аграрне підприємство поєднує в собі декілька галузей та видів діяльності. Багатоплановий характер діяльності вносить свої умови та особливості у здійснення стратегічного аналізу в управлінській діяльності однією із яких є розроблення спеціалізованих товарних стратегій (бізнес-стратегій) для кожного окремого виду продукції, що виробляється.. Кожна така стратегія є відносно відособленим, але органічним системним елементом, а їх сукупність складає загальну цілісну систему, так званий «стратегічний набір» або стратегічний портфель [49].

На аграрних підприємствах, особливо великих, може вироблятися багато видів сільськогосподарської продукції, які мають різне цільове призначення і різну економічну ефективність. Наприклад, у деяких підприємствах на продаж виробляється до чотирьох-п'яти видів рослинницької і два-три види тваринницької продукції.

В умовах ринку кожне підприємство повинне прийняти рішення типу «продукт-продукт», визначити комбінацію видів продукції, тобто встановити, які її види і в яких обсягах воно буде виробляти за наявних обмежених ресурсів і за відповідної кон'юнктури, що склалася на ринку сільськогосподарських товарів, для одержання при цьому максимального економічного ефекту. Це - досить складна для вирішення господарська проблема, оскільки вона вимагає врахування низки факторів, у тому числі й такого, як технологічна сумісність і взаємозв'язок окремих видів продукції. Залежно від ступеня цієї сумісності і взаємозв'язку всі види сільськогосподарської продукції поділяються на такі, що взаємодоповнюють одна одну, є не конкуруючими або конкуруючими.

Товарна стратегія являє собою сукупність різноманітних дій для асортиментного розвитку, виготовлення товарів-новинок та прибирання товарів, що втратили попит, покращення товарної упаковки, розробки його бренду. Аби товар був завжди конкурентоспроможний та мав попит, необхідно здійснювати безліч управлінських рішень в рамках підприємницької товарної стратегії. До

вирішення задач товарної політики необхідний стратегічний підхід. Розроблення товарної стратегії відбувається на перспективу та прогнозує вирішення ключових робіт, які пов'язані: з повним покращенням складу запропонованих товарів, включаючи їхню приналежність до різноманітних стадій життєвого циклу; з розробленням та запровадженням товарів-новинок на ринок; із гарантуванням високої якості товарів та їх здатності до конкуренції; з ухваленням рішень, які пов'язані з атрибутикою товарів на ринку.

Незалежними від підприємства факторами формування доходів сільськогосподарського виробництва є: диспаритет цін; сезонність виробництва; низька еластичність попиту на сільськогосподарську продукцію; незадовільний рівень державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників; висока витратність сільськогосподарського виробництва із високою диференціацією структури та рівня витрат залежно від регіону й виду продукції; неможливість передбачити (точно визначити) собівартість продукції аж до моменту її фактичного виробництва і реалізації [1].

При проведенні SWOT-аналізу для ТОВ «Прогрес» Новгородківського району Кіровоградської області були визначені складові сфери діяльності на підприємстві, виокремленні відмінності між його елементами, визначені сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, його внутрішні можливості та зовнішні загрози (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ТОВ «Прогрес» Новгородківського району Кіровоградської області

Сильні сторони	Слабкі сторони
- гарне ресурсне забезпечення; - достатня сировинна база; - висока прибутковість продукції, особливо в останні роки; - сильна позиція у специфічних ринкових сегментах; - значна відносна частка ринку; - стабільне фінансове становище; - концентрація на швидко зростаючих	- брак власної інфраструктури збутової мережі; - висока частка зносу основних засобів - дисбаланс у паритеті цін на сільськогосподарську продукцію; - недоліки в стратегічній діяльності; - недостатнє кадрове і

та високоефективних сегментах ринку	інформаційне забезпечення маркетингової діяльності.
Можливості	Загрози
- нарощування основного та оборотного капіталу; - розширення ринків та обсягів збуту продукції; - нарощування товарообігу; - підвищення рівня професійності кадрів і зростання продуктивності праці та матеріальної забезпеченості працівників; - розширення асортименту продукції; - маркетингове стратегічне планування, чітке уявлення про стратегічні напрями розвитку. - поглиблення інтенсифікації та концентрації виробництва, через розвиток інтеграційних та кооперативних процесів.	- глибока криза економіки через COVID-19 та війну; - порушення експортно-імпортних каналів; - недосконалість економічної політики спонукає агровиробників до бартерних операцій і приховування частини виробленої продукції; - недостатньо сформована психологія селян до приватного господарювання; - збільшення рівня конкуренції в галузі; - технологічне відставання; - зниження рівня кваліфікації кадрового складу через відтік кадрів із сільської місцевості.

За результатами SWOT-аналізу ТОВ «Прогрес» Новгородківського району Кіровоградської області можна відзначити, що питома вага слабких сторін вища ніж можливостей. Однак також треба відзначити, що для ТОВ «Прогрес» Новгородківського району існує цілий ряд можливостей. За матрицею SWOT ми рекомендуємо стратегію, спрямовану на мінімізацію слабких сторін ТОВ «Прогрес» на основі використання його переваг та можливостей. Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і погрозами ринку дають нам підстави розмістити галузь агровиробництва в полі Сл Мматриці SWOT. Виходячи з обраного поля матриці, стратегія має бути такою, яка повинна за рахунок сучасних можливостей, що діють в зовнішньому середовищі, спробувати виправити або пом'якшити вплив наявних слабких сторін підприємства і загроз зовнішнього середовища.

Наступним етапом формування товарної стратегії є стратегічний аналіз товарного портфеля підприємства

В економічній літературі стратегічний аналіз поліпродуктових компаній здійснюється за допомогою методів та прийомів так званого «портфельного аналізу» [33].

Перевагами портфельного аналізу є можливість логічного структурування і наглядного відображення стратегічних проблем підприємства, відносна простота представлення результатів, акцент на якісні сторони аналізу, звертається увага на майбутнє підприємства [49].

Метою портфельного аналізу є оцінка товарно–ринкових можливостей організації, взаємозв'язку між окремими видами її діяльності. Результат цього виду аналізу дає відповідь на запитання, якими видами організації слід займатися, якою має бути структура цих видів діяльності для забезпечення конкурентних переваг. В умовах ринкової економіки існує ціновий та неціновий метод конкуренції.

Найбільш розповсюдженим методом портфельного аналізу є метод Бостонської консультативної групи. Так звана матриця БКГ «зростання – частка ринку», яка будується наступним чином: горизонтальна вісь показує частку ринку, що займає кожен продукт. Друга змінна – темп росту галузевого ринку, що ґрунтується на прогнозах продажу продукції галузі [28].

Кожна бізнес–одинаця, тобто окремий вид продовольства, попадають в один із квадратів матриці. При цьому всі товари чи бізнес–одинаці диференціюються на чотири групи: «важкі діти» (знаки питання), «зірки», «дійні корови», «собаки» кожна з яких мають свої характерні особливості. Завдяки проведеному аналізу можна простежити за розвитком кожної СОБ в часі та розробити певні стратегії. Для «зірок» – збереження лідерства; для «собак» – вихід з ринку або низьку активність або значна підтримка; для «знаків питання» – інвестування і вибіркового розвитку; для «дійних корів» – отримання максимального прибутку [33, с. 264].

Саме тому, побудова матриці БКГ для оцінки стратегічних напрямів розвитку окремих видів продовольства є наступним етапом визначення

стратегічного напрямку розвитку продовольчого комплексу, який сприятиме досягненню бажаних цілей (рис.3.1).

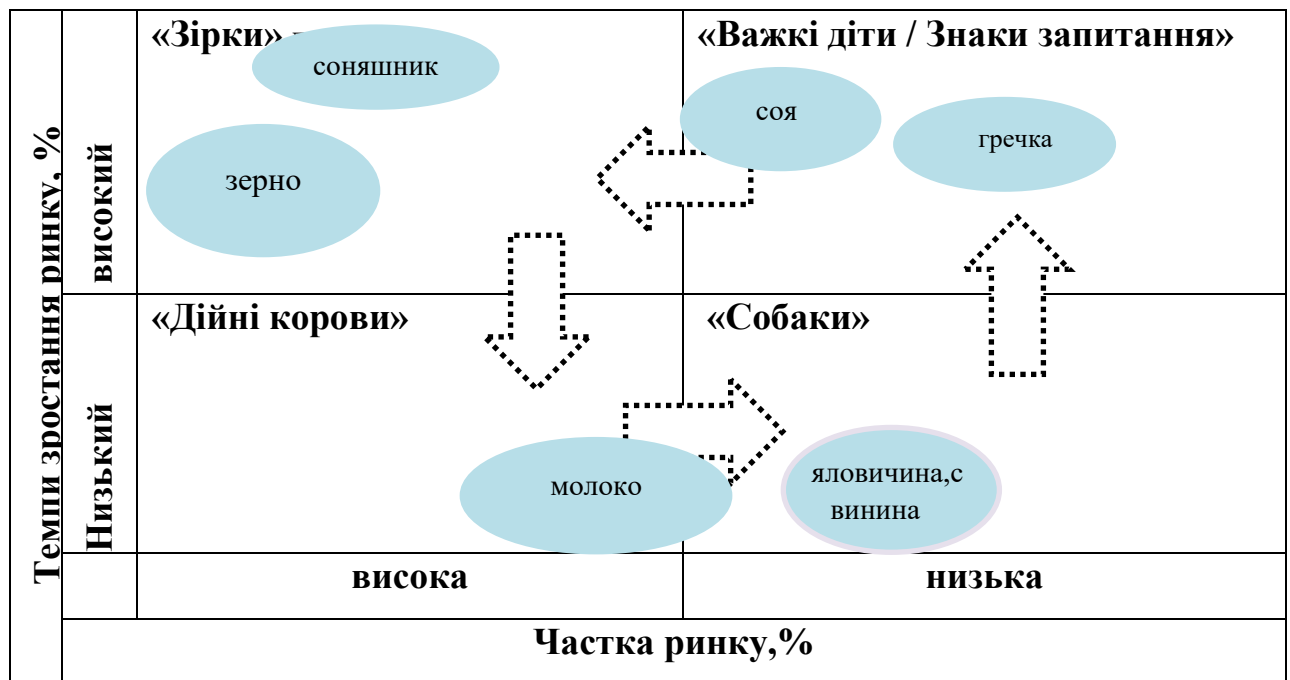


Рис. 3.1. Матриця БКГ: позиціонування окремих видів продукції

Враховуючи темпи зростання ринку внутрішнього і зовнішнього, рівень самозабезпечення, перспективними видами продукції є зерно і зернопродукти, олія (виробництво соняшнику), продукція птахівництва.

З погляду стратегії розвитку виробництво плодів та ягід, має значні перспективи для нарощування виробництва та низький рівень самозабезпечення. На сучасному етапі внутрішній ринок повністю забезпечений продукцією овочівництва, темпи зростання ринку є невисокі.

Проте, виробництво молока, яке завжди вирізнялось стабільними позиціями, наразі має тенденцію до зниження. За умови збереження тенденції розвитку в майбутньому є можливість занепаду галузі.

Найгіршою є позиція галузей м'ясного скотарства, свинарства, та цукрової - відмічаємо спад виробництва і споживання даної продукції.

Відповідні стратегії в межах матриці БКГ можуть бути такими:

1. Збільшення частки ринку;

2. Збереження частки ринку;
3. „Збирання врожаю”;
4. Ліквідація бізнесу чи відмова від нього і використання отриманих внаслідок цього коштів в інших галузях.

За бачимо з позиції виробників найменш перспективними є виробництво яловичини (м'ясне скотарство), свинини (свинарство).

Загалом, в останні роки нагромадились протиріччя між виробництвом і переробкою продукції, що є серйозною проблемою, яка заважає розвитку галузей. Саме тому вказані галузі потребують додаткової підтримки з боку держави. Інакше, за умови використання лише ринкових регуляторів, можлива втрата вказаних виробництв, що загрожує продовольчій безпеці держави.

Ми пропонуємо вдосконалити товарно-збутову політику підприємства за рахунок напрямів представлених в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Напрями диференціації товарів

Диференційовані товарні стратегії	Напрями диференціації	Характеристика
Стратегії продуктових інновацій	Створення нових видів сільськогосподарської продукції	в'ялені продукти; заморожені продукти; сушіння продуктів
Стратегії інновацій у виробництві продукції	Вирощування та реалізація екологічно безпечної сільськогосподарської продукції	Еколого-економічне управління сільськогосподарським виробництвом
Стратегії товарного розширення	Розширення асортименту за рахунок включення продукту з різноманітними властивостями (полуниця, малина тощо)	Відведення площ для вирощування продукції з лікувальними властивостями
Стратегія зберігання і збуту продукції за умов сезонності	Формування матеріальної бази зберігання продукції та ефективної збутової мережі	

Диференціація продукції дає можливість отримати наступні вигоди: підвищення цін, доступ до нових сегментів ринку, захист власних позицій на ринку, підвищення конкурентоспроможності продукції.

Не варто забувати, що для сільськогосподарських підприємств, крім виробництва продукції, визначення її ціни, є проблема вигідної її реалізації, а в останній час спостерігається тенденція, коли суб'єкти господарської діяльності не знають, що робити з вирощеною продукцією. Плануючи виробництво продукції, справжній господар повинен спланувати не тільки ціну, а й можливість її реалізувати по даній ціні так, щоб отримати значний прибуток. На нашу думку, саме застосувати ефективного механізму функціонування служби маркетингу та її можливість оперативно впливати на виробництво конкурентоздатної продукції і ефективну її реалізацію значно підвищать ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств.

Продаж продукції в оптимальні терміни дозволяє компанії отримувати додатковий прибуток, але в той же час тягне за собою додаткові витрати на зберігання продукції. Підвищення якості продукції, що продається також є фактором росту цін, але компанія отримає додаткові витрати на поліпшення якості продукції. В результаті аналізу з'ясувалося, що при визначенні стратегії цінової диференціації господарства зосереджуються на співвідношенні між категоріями «якість-ціна» і «сезонність-ціна», що дозволяє їм отримувати найбільш стабільний прибуток протягом року. Щоб максимізувати прибуток і дати господарствам конкурентну перевагу при формуванні відпускних цін, пропонується використовувати ряд коригуючих чинників: сезонність реалізації, якість продукції, зберігання і переробка продукції. Використання вказаних коефіцієнтів дозволить керівництву приймати обґрунтовані рішення про умови продажу зерна пшениці, що буде гарантовано вищими продажними цінами при кращих умовах продажу з урахуванням додаткових витрат на зберігання і обробку.

Конкуренція на ринку сільськогосподарської продукції неухильно зростає.

В останні роки намітилося чіткий поділ конкурентоспроможних регіонів України за видами сільськогосподарської продукції, здатним найбільш ефективно використовувати сприятливі кліматичні і економічні умови. В цілому це безпосередньо впливає на ціновий діапазон при продажу сільгосппродукції. На наш погляд, малим господарствам доцільно диференціювати ціни при стратегічному плануванні на основі «співвідношення ціни і якості» [53].

Співвідношення зміни цін і вибору та обґрунтування стратегії представлена на рис. 3.3.

Ціна

висока	Стратегія «ціна оригінальної продукції»	Стратегія «високої ціни»	Стратегія «високої цінової відповідності»
середня	Стратегія «завищеної ціни»	Стратегія «золотої середини»	Стратегія «перемоги над конкурентами»
низька	Стратегія «низької цінової відповідності»	Стратегія «цінових переваг»	Стратегія «виходу на ринок»
Якість	низька	середня	висока

Рис. 3.3. Матриця стратегічної диференціації цін для ТОВ «Прогрес»

Оцінка політики ціноутворення системи збуту продукції ТОВ «Прогрес» показав, що на ціну сільськогосподарської продукції впливають сезонні коливання. Це означає, що сезонність робить вирішальний вплив як на виробництво, так і на продаж сільськогосподарської продукції. Тому як при плануванні виробничого графіка, так і при розробці стратегії ціноутворення слід враховувати сезонність. Через сезонності виробництва відпускна ціна продукції найнижча і, навпаки, чим далі терміни продажу від сезону збору врожаю, тим вище відпускна ціна продукції. «Врахування сезонності при виборі стратегії ціноутворення забезпечує стабільний прибуток компанії» [7]. Для ТОВ «Прогрес» має сенс розробити стратегію продажів і ціноутворення з урахуванням

сезонності та дати збору врожаю. (рис. 3.4).

Пора року

зима	Стратегія «швидкого збуту»	Стратегія «ринкового рівня цін»	Стратегія «висока цінова відповідність»
осінь	Стратегія «швидкого збуту»	Стратегія «ринкового рівня цін»	Стратегія «цінової переваги»
весна	Стратегія «швидкого збуту»	Стратегія «золотої середини»	Стратегія «цінової переваги»
літо	Стратегія «миттєвого збуту»	Стратегія «оптимального каналу збуту»	Стратегія «завоювання ринку»
Якість	низька	середня	висока

Рис. 3.4. Вибір цінових стратегій ТОВ «Прогрес» з урахуванням фактора сезонності

Для вдосконалення управління виробничими та збутовими процесами для ТОВ «Прогрес» доречно запропонувати оптимізацію виробничої програми агропродукції, яка виробляється за галузями рослинництва та тваринництва. За допомогою виробничої програми можливо визначити найбільш оптимальний обсяг реалізації продукції в плановому періоді, що має відповідати переліку наявної продукції вимогам плану щодо збуту.

Визначено, що програма виробництва агропродукції включає такі розділи як: виробничий план продукції в натуральних одиницях та виробничий план у вартісних одиницях.

Вченими встановлено, що процес планування виробничої програми в натуральних одиницях починається з «визначення номенклатури сільськогосподарської продукції, яка виробляється; розрахунок потреби в продукції, обсягу виробництва за календарними періодами року та обґрунтування планованих обсягів виробництва продукції техніко-технологічними, матеріальними, інформаційними та трудовими ресурсами» [40].

Спираючись на наукові дослідження вчених, розглянемо послідовність етапів процесу розробки програми виробництва сільськогосподарської продукції, яка складається з таких кроків:

- 1) проведення досліджень з маркетингу;
- 2) визначення рівня основних показників;
- 3) формування виробничих ресурсів за планом;
- 4) економічна оцінка програми виробництва;
- 5) виправлення певних пунктів тактичного плану на підставі економічної оцінки виробничої програми;
- 6) розробка економіко-математичної моделі оптимізації виробничої програми, проведення розрахунків щодо оптимізації;
- 7) здійснення аналізу розрахунків [30].

Разом з цим, Бойчук Н.Я. дотримується думки, що «ключовими складовими процесу формування виробничої програми підприємства є:

- 1) ресурсне забезпечення виробничої програми;
- 2) оптимізація (удосконалення) плану виробництва з метою ефективного використання ресурсів й потенціалу;
- 3) система маркетингового обґрунтування плану виробництва» [12].

З огляду на вищезазначене розробка виробничої програми для ТОВ «Прогрес» полягала у використанні економіко-математичного моделювання щодо визначення оптимальної виробничої структури галузі рослинництва.

Коли між собою співвідносяться галузі рослинництва і тваринництва, то спеціалізація підприємства визначається на підставі аналізу економічних умов, які мають відповідати суспільним потребам щодо задоволення продовольчого попиту, а також сприяти повнішому та ефективнішому використанню різних видів ресурсів, в тому числі земельних, матеріальних, трудових, інформаційних тощо. Відповідно виникає проблема з багатьма завданнями щодо формування раціональної спеціалізації на базі оптимального поєднання галузей рослинництва і тваринництва. З огляду на вищезазначене встановлено, що під час зміни розміру наприклад рослинництва завдяки наявності прямих й зворотних зв'язків

відбуваються зміни в структурі всього агровиробництва. Отже задля забезпечення одержання оптимальних даних щодо виробничо-збутової діяльності підприємства доцільно скористатися економіко-математичним моделюванням [40].

Під час розробки економіко-математичної моделі було поставлено завдання щодо оптимізації структури посівних площ, вартості витрат на матеріально-технічні ресурси та до уваги бралась умова дотримання сівозмін. Критерієм оптимальності було взято показник максимум прибутковості.

Таким чином, в результаті вирішення економіко-математичної моделі щодо оптимізації виробничої структури господарства одержано збільшення показників грошової виручки й прибутку. В таблиці 3.3. представлені основні показники ефективності господарства за умови проведення оптимізації.

Таблиця 3.1

**Прогнозована економічна оцінка ефективності
діяльності господарства на підставі оптимізації виробничої структури**

Показник	2023 р.	Проект (2022 р.)	Проект до 2023 р.	
			+, -	%
Валова продукція, тис. грн	29642	35324,8	5682,8	119,2
Валовий дохід, тис. грн	32735	39641,4	6906,4	121,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	117905	140159,1	22254,1	118,9
Прибуток, тис. грн	17038	25052,1	8014,1	147,0
Отримано в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн:				
- валової продукції	794,7	946,8	152,1	119,1
- валового доходу	877,6	1062,6	185,0	121,1
- прибутку	456,8	672,4	215,6	147,2
Отримано в розрахунку на 1 працівника, тис. грн:				
- валової продукції	192,5	229,8	37,3	119,4
- валового доходу	212,6	257,4	44,8	121,1
- прибутку	110,6	161,9	51,3	146,4
Рівень рентабельності продаж, %	76,3	92,6	16,3	
Рівень рентабельності діяльності, %	14,5	17,9	3,4	

На підставі результатів оптимізаційної задачі для забезпечення отримання прибутку потрібно збільшити обсяги вирощування агрокультур, при цьому доречно скористатися системним підходом стосовно розробки плану виробництва та обсягів посівних площ. Окремо зазначимо, що потрібно звернути увагу на дотримання правил сівозмін за умови використання найбільш оптимальних для підприємства культур.

Отже, за умови використання в господарстві запропонованих заходів стане можливими досягнення найбільш оптимального співвідношення площ посіву, що сприятиме зростанню валової продукції. За рахунок оптимізації посівних площ агрокультур планується отримання приросту прибутку 46,4 % або 51,3 тис. грн, в свою чергу стане можливим досягти збільшення рівня рентабельності на 3,4 в.п.

Таким чином, проведена оптимізація посівних площ господарства стане підґрунтям для отримання зростаючих прибутків від продажу сільськогосподарських культур. Зокрема, можливо більш ефективно розробляти стратегії не тільки виробничої, але й збутової діяльності досліджуваного підприємства, тому що виникає можливість швидко реагувати на зміну попиту, що згодом призведе до раціоналізації використання ресурсної бази та в цілому сприятиме зміцненню конкурентоздатності продукції.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження вважаємо за доцільне сформулювати наступні висновки:

1. Стратегія – це свідомо розроблений алгоритм дій, послідовні управлінські рішення, що ведуть до якісної зміни економічної системи в довгостроковій перспективі, який створює і підсилює конкурентні переваги підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Особливості аграрного сектора економіки України обумовлюють особливі вимоги і складності процесу стратегічного планування. Специфіка агропродовольчого ринку і конкурентних відносин в цьому секторі, вимагає побудови ефективної системи державної підтримки сільського господарства та сільгоспвиробників.

2. Дослідження теми магістерської роботи проводилося за матеріалами ТОВ «Прогрес». За досліджуваний період у ТОВ «Прогрес» натуральні показники ефективності галузі рослинництва суттєво варіюють кожного року залежно від погодно-кліматичних умов. Але не дивлячись на це у ТОВ «Прогрес» вартісні показники ефективності сільськогосподарського виробництва відчутно покращились. Зокрема, збільшилась вартість товарної продукції – на 46,6%, чистого прибутку – на 71,2 %. Рівень рентабельності підприємства внаслідок випереджаючого зростання витрат виробництва знизився із 29,5 % у 2019 р. до 27,8 % у 2023 р. або на 1,7 в.п. Зростання прибутковості в 2023 році на 4,5 процентних пунктів в порівнянні з 2022 роком можна розглядати як позитивний фактор для розвитку господарства. В цілому, діяльність ТОВ «Прогрес» є прибутковою протягом періоду дослідження, і тому можна сказати, що господарство має стабільне фінансове становище і може знайти джерела розширення.

3. Особливості розробки та реалізації стратегії ТОВ «Прогрес» розкриваються в розподілі їх господарської діяльності по життєвому циклу. У той же час реалізація стратегії повинна здійснюватися поетапно відповідно до таких основних принципів: планування має носити узгоджений характер і

досягати спільної мети управління; думки всіх учасників повинні бути прийняті до уваги при складанні стратегічних планів; процес планування повинен бути послідовним протягом усього зазначеного циклу, а розроблені плани можуть бути змінені або доповнені.

4. За результатами проведеного SWOT-аналізу щодо інформаційної підтримки системи розподілу сільськогосподарської продукції ТОВ «Прогрес» розроблено стратегічні сценарії щодо підтримки позитивного конкурентного статусу підприємства. Це більшою мірою можливо завдяки зростанню обсягів виробництва агропродукції, підвищення її якості, розробки нових каналів розподілу продукції, ефективності управління збутом, впровадження до роботи підприємства інноваційно- інформаційних технологій, а також користування наявним прогресивним досвідом вітчизняних та іноземних аграрних підприємств. Встановлено, що шляхом налагодження зв'язків із науково-освітнянськими установами можливо впровадити розробки, що сприятимуть підвищенню параметрів якості агропродукції.

5. Встановлено, що виробнича програма ТОВ «Прогрес» повинна розроблятися з урахуванням його ресурсного потенціалу та має бути націлена на одержання найкращих оптимальних результатів. До складових виробничої програми підприємства було віднесено ресурсне забезпечення процесу виробництва, оптимізацію виробничого плану; маркетингове обґрунтування плану виробництва. В результаті впровадження запропонованих заходів буде досягнуто оптимальне співвідношення посівних площ, що сприятиме зростанню обсягів вирощування агропродукції.

Отже за умови використання в товаристві запропонованих заходів стане можливими досягнення найбільш оптимального співвідношення площ посіву, що сприятиме зростанню валової продукції. За рахунок оптимізації посівних площ агрокультур планується отримання приросту прибутку 46,4 % або 51,3 тис. грн, в свою чергу стане можливим досягти збільшення рівня рентабельності на 3,4 в.п.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 783 с.
2. Атаманчук Ю.М. Політика збутової діяльності підприємств агропромислової сфери. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2015. Вип. 1. С. 3-10.
3. Бабенкова Т.Ю. Принципи формування логістичних систем розподілу сільськогосподарської продукції. *Економіка та управління АПК*. 2013. №10. С. 65-68.
4. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
5. Балановська О.В., Степенко О. В. Вдосконалення процесу планування маркетингової діяльності в сільськогосподарському підприємстві. *Науковий вісник Національного ун-ту біоресурсів і природокористування України*. 2012. Вип.168. Ч.1 . С.141-144.
6. Баценко Л.М. Особливості стратегій розвитку на підприємствах сільського господарства. «Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку»: Матеріали доповідей VI науково-практичної конференції з міжнародною участю (1 листопада 2019 р.): Збірник. Х.: Монограф. 2019. С. 209-211.
7. Безверхий К.В. Аналіз виробництва селянськими господарствами продукції рослинництва та тваринництва для визначення їх місця в АПК України. *Вісник ЖДТУ Серія «Економічні науки»*. 2015. № 2 (ч.1) (56). С. 1821.
8. Біловодська, О.А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Київ : Знання. 2010. 332 с.
9. Бойчук Н.Я., Орел В.В. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Збірник наукових праць Національного технічного університету України «КПІ»*. 2016. Випуск 17. С. 173-180.
10. Бондарєва Ю.Г. Стратегічний аналіз умов розвитку сільськогосподарських підприємств. *Вісник ХНЕУ*, №11. 2014.

URL: http://khntusg.com.ua/files/vestnik_112/18.pdf.

11. Василенко С.В., Бездітко О.Є. Ресурсний потенціал як складова формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. Наукові горизонти. 2022. № 6. С. 52-59. Режим доступу http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau_2022_68

12. Василенко Ю. В. Підвищення ефективності управління підприємством на основі використання процесного підходу. БІЗНЕСІНФОРМ, №5. 2020. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/.pdf>

13. Винниченко Н.В., Семенець І.О. Стратегічний аналіз розвитку сільськогосподарських підприємств. *Международный научный журнал «Интернаука»*. 2019. № 1 (23), Т.2. С.35-38.

14. Востряков О. Обмеження і перешкоди впровадження процесного підходу в управлінні компанією. *Сталий розвиток економіки*. № 4. 2015. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/SocGum/Ekpr/2015_50/statti/24.pdf.

15. Гаврилко П.П. Економічний зміст збуту продукції. *Економіка. Управління. Інновації*. 2012. № 1. С.67-71.

16. Гавриш О.М. Вплив факторів на формування маркетингових стратегій підприємств. *Науковий вісник Національного ун-ту біоресурсів і природокористування України*. Київ : 2011. Вип.168. Ч.1. С.174-179.

17. Гарматюк О.В. Формування інформаційного забезпечення прогнозування збуту продукції. *Економіка та суспільство*. 2019. № 12. С. 208-211. URL: <http://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/7549/1/Garmatiuk.pdf>

18. Гевко І.Б. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2005. 228 с.

19. Горбачова І.В. Механізми стратегічного планування аграрних підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки. *Ефективна економіка*. - 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4891>

20. Гораль, Л., Шкварилук, М., 2023. Алгоритм імплементації стратегії розвитку енергетичних підприємств в кліматичну політику. *Вісник Національного технічного університету Харківський політехнічний інститут*

(економічні науки), № 4, с. 54-59.

21. Даудова Г.В. Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення управління фінансами в Україні. Актуальні проблеми державного управління. 2021. № 2. С. 65-73. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy2021_2_10

22. Гриценко В.І., Мельник О.І. Особливості управління збутом та вдосконалення форм реалізації сільськогосподарської продукції. *Молодий вчений*. Миколаїв. МНАУ. 2016. № 12.1 (40). С. 709-713.

23. Гришова І., Зайцев Ю. Ефективність маркетингово-збутових систем аграрних підприємств на цільових продуктових ринках. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1. С. 99-107.

24. Грабар Н.Г., 2020. Система професійного спілкування в соціокомунікативному середовищі бібліотечної сфери. Автореферат дисертації доктора наук зі соціальних комунікацій 27.00.03, Харків, 40с.

25. Гребенник, Н.Г., Лабунська, О.В., 2023. Бізнес-акселератори та їх вплив на розвиток інноваційної екосистеми України. *Науковий вісник, Одеського національного економічного університету*, 10 (311), с. 80-93.

26. Довба І.В., Сойма С.Ю. Особливості оптимізації управління бізнес-процесами підприємства та методи їх удосконалення. *Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет*. Вип. 6. 2016. С.130-133.

27. Дудар О. Маркетингова кооперація товаровиробників у системі збуту органічної сільськогосподарської продукції. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2014. Вип. 1. С. 62-71.

28. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» // Відомості ВРУ, [№ 465-ІХ від 16.01.2022](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1877-15), ВВР, 2022, № 30, ст.206} URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1877-15> (дата звернення 10.11.2022).

29. Зоря С.П. Аналіз конкуренції та формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2010/01/81.pdf>

30. Ільченко Т.В. До питання маркетингового забезпечення планування збуту продукції підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 4.

С. 57-60.

31. Ільчук П. Підходи до формування стратегії конкурентоспроможності підприємства. URL:http://otherreferats.allbest.ru/marketing/00073379_0.html

32. Ковальов В.М., Горшков В.П. Формування ринкових відносин в Україні. *Збірник наукових праць*. 2015. № 2. С. 141.

33. Коновалова О.В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки. *Економічні науки*. 2010. URL: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm.

34. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2013. Вип. 3. С. 64-69.

35. Котлик А.В. Побудова системи показників для оцінки конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства. *Управління розвитком*. 2011. № 21(118). С. 30-32.

36. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ : «Академвидав», 2003. 414 с.

37. Кулик К.О. Оцінка причин кризи та сильних і слабких сторін сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип.12. Ч.2. С. 67-70.

38. Мельник Б.А. Прогресивні організаційні системи розподілу збуту продукції птахівництва. *Економіка АПК*. 2010. № 11. С. 67-70.

39. Мартинюк Н. Ю. Аналіз підходів до виділення бізнес-процесів на підприємстві. Національний університет біоресурсів і природокористування України. URL:<http://nubip.edu.ua>.

40. Мескон М.Х. Основы менеджмента: навч. посіб. Київ : Дело, 1998. 701 с.

41. Мілаш Л.М. Комплексна оцінка ефективності маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2008. № 21. С. 43-52.

42. Міхеєнко К.С. Управління бізнес-процесами підприємства на

основі збалансованої системи показників. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6. С. 74- 76. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/inek 2013 6 20%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/inek%202013%206%20(2).pdf)

43. Митрохіна Ю.П. Стратегічний підхід до управління збутом підприємств в умовах маркетингової орієнтації. *Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр.* Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. Вип. 21, Т. 2. С. 71-79.

44. Морщенок Т.С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2014. № 11. URL: [http://www.businessinform.net/pdf/2014/11 0/295 302.pdf](http://www.businessinform.net/pdf/2014/11%200/295%20302.pdf).

45. Нейкова Л.І. Управління збутом продукції агропідприємств суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. *Ефективна економіка*. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/?op= 1 &z=2483](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2483).

46. Огерчук Ю. В. Аналіз організування збутової діяльності вітчизняних виробників. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2003. № 484. С. 335-341.

47. Олексин І.І. Управління бізнес-процесами у закупівельно-збутовій діяльності підприємств торгівлі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип. 15. Ч. 2. 2015. С.90-93.

48. Орлова Д. В. Стратегічний менеджмент: становлення та розвиток. Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури. 2021. № 4. С. 88-93. Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba> 2021 4 15

49. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс] - Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

50. Павлова В.А., Паршина О.А. Управління бізнес-процесами підприємствами з використанням сучасних аналітичних технологій. URL: [http://acadrev.duan.edu.ua/images/stories/files/2019 -1/7.pdf](http://acadrev.duan.edu.ua/images/stories/files/2019-1/7.pdf).

51. Погальська О., 2023. Економіка України в умовах війни. URL: https://bank.gov.ua/admm_uploads/artide/Poharska_pr_01-02.06.2023.pdf?v=4

52. Паска І. М. Удосконалення організаційно-економічних відносин та збут сільськогосподарської продукції. *Економіка та управління АПК*. 2014. №

1. С. 36-43.

53. Петухова О.М., Стасішева К.В. Удосконалення збутової діяльності підприємства. *Ефективна економіка*.

URL:http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/11.pdf

54. Романенко О.В. Стратегічний аналіз використання ресурсного потенціалу інтегрованих підприємств. *Економіка розвитку*. 2013. №2(66). С. 104-109.

55. Сопільняк І.С. Особливості формування стратегій збуту органічної продукції вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами. *Науковий вісник Мукачівського державного університету, Серія Економіка*. 2020. Випуск 1(9). С. 63-68.

56. Соколюк С.Ю., Коротєєв М.А., Жарун О.В., Бленда Н.О. Диверсифікація як стратегічний напрям сталого розвитку підприємств аграрного сектору економіки. Збірник наукових праць Уманського НУС. 2023. Вип. 98. Ч 2. Економічні науки. С. 326-336.

57. Теребух А.А., Ільницька-Гикавчук Г.Я., Макар О.П. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25. С. 66-69.

58. Ткачук В. Виробничий потенціал сільськогосподарських підприємств як передумова розвитку диверсифікації. *Аграрна економіка*. 2014. Т. 4, №1-4. С. 150-156.

59. Чернега І.І., Уланчук В.С., Жарун О.В., Непочатенко О.А. Тупчий О.С., Застосування економіко-математичного моделювання для прийняття рішення при аналізі ризику використання фінансових ресурсів підприємства // Вісн. ХНАУ. Серія «Економічні науки». 2023. № 2 (1). С. 262-271. [Міжнародна наукометрична база: Index Copernicus].

60. Фалович В.А. Реструктуризація ланцюга поставок у контексті розвитку його емерджентних властивостей. *Бізнесінформ*. 2019. № 2. С. 196-202.

61. Doroshkevych, K., Shpak, N., Dvulit, Z., Dzvonyk, R., Bosak, A., 2022.

Intelligent systems for assessment and development of personnel: mentoring study. CEUR Workshop: Proceedings of the 6th International conference on computational linguistics and intelligent systems (COLINS 2022), 3171(1), pp. 1488-1498.

62. Dutta, S., Lanvin, B., Rivera L.L., Wunsch-Vincent S., 2023. Global Innovation Index. WIPO Publication. Retrieved from: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>