

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)

Кафедра промислового маркетингу
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістр

(назва освітнього ступеня)

на тему: **Розроблення та обґрунтування вибору ефективної стратегії розвитку підприємства**

Виконав(ла): студент(ка) VI курсу, групи ПММЗ-61
спеціальності 075 «Маркетинг»

(шифр і назва спеціальності)

	<u>Романова О.О.</u> (підпис)	<u>Романова О.О.</u> (прізвище та ініціали)
Керівник	<u>Шпилик С.В.</u> (підпис)	<u>Шпилик С.В.</u> (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<u>Якимишин Л.Я.</u> (підпис)	<u>Якимишин Л.Я.</u> (прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	<u>Оксентюк Б.А.</u> (підпис)	<u>Оксентюк Б.А.</u> (прізвище та ініціали)
Рецензент	<u>Панухник О.В.</u> (підпис)	<u>Панухник О.В.</u> (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2023

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет _____ економіки та менеджменту
(повна назва факультету)

Кафедра _____ промислового маркетингу
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Б.А. Оксентюк

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« »

2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня _____ магістр
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю _____ 075 «Маркетинг»
(шифр і назва спеціальності)

студенту _____ Романовій Оксані Олегівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Розроблення та обґрунтування вибору ефективної стратегії
 розвитку підприємства»

Керівник роботи к.е.н., доцент Шпилик Світлана Василівна
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «20» листопада 20 23 року № 4/7-1081

2. Термін подання студентом завершеної роботи 18.12.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи звітність підприємства, офіційні статистичні дані, статті науковців у періодичних фахових виданнях, монографії, підручники і посібники, Інтернет ресурси

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку підприємства

2. Аналіз ефективності стратегічного управління підприємством

3. Розроблення стратегії розвитку підприємства

4. Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях

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

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 20.11.2023 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку підприємства	22.11.2023 р.	виконала
2	Характеристика господарської діяльності підприємства та ринкових умов функціонування	25.11.2023 р.	виконала
3	Аналіз комплексу маркетингу підприємства	27.11.2023 р.	виконала
4	Дослідження впливу на розвиток підприємства факторів маркетингового середовища	30.11.2023 р.	виконала
5	Визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства	05.12.2023 р.	виконала
6	Розроблення комплексу маркетингових заходів щодо кооперації та діджиталізації в контексті формування стратегії інтеграційного розвитку підприємства	10.12.2023 р.	виконала
7	Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	15.12.2023 р.	виконала
8	Додатки	16.12.2023 р.	виконала
9	Висновки	16.12.2023 р.	виконала
10	Вступ	17.12.2023 р.	виконала

Студент

(підпис)

Романова О.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Шпилик С.В.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Романова О.О. Розроблення та обґрунтування вибору ефективної стратегії розвитку підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього рівня «Магістр» за спеціальністю 075 «Маркетинг» – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль, 2023.

В кваліфікаційній роботі запропоновано комплекс маркетингових заходів інтеграційного розвитку підприємства ПП «Захід Агро Корм» орієнтовний на формування кооперації сільськогосподарських підприємства малого та середнього бізнесу та впровадження діджиталізації бізнес-процесів. Пропонований комплекс маркетингових заходів дозволить ПП «Захід Агро Корм» зміцнити конкурентні позиції, наростити частку ринку та забезпечити стійку динаміку зростання прибутковості підприємства.

Ключові слова: стратегія розвитку підприємства, інтеграційний розвиток, виробники сільськогосподарської продукції, кооперація, діджиталізація

SUMMARY

Romanova O.O. Development and justification of the choice of an effective strategy for the development of the enterprise. – Manuscript.

Research on receiving of Master Degree on a master's degree 075 «Marketing». Ternopil Ivan Puluuj National Technical University. – Ternopil, 2023.

The qualification work proposes a set of marketing measures for the integration development of the enterprise PE "West Agro Feed" is indicative of the formation of cooperation between agricultural enterprises of small and medium-sized businesses and the introduction of digitalization of business processes. The proposed set of marketing activities will allow PE "West Agro Feed" to strengthen its competitive position, increase market share and ensure a steady growth dynamics of profitability of the enterprise.

Key words: enterprise development strategy, integration development, agricultural producers, cooperation, digitalization

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ ТА АБРЕВІАТУР	5
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Завдання, принципи та функції стратегічного планування	10
1.2. Сутність та класифікація стратегій розвитку підприємства	25
1.3. Методика вибору стратегії розвитку підприємства	31
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	40
2.1. Характеристика господарської діяльності підприємства та ринкових умов функціонування	40
2.2. Аналіз комплексу маркетингу підприємства	47
2.3. Дослідження впливу на розвиток підприємства факторів маркетингового середовища	56
Висновки до розділу 2	68
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	70
3.1. Визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства	70
3.2. Розроблення комплексу маркетингових заходів щодо кооперації та діджиталізації в контексті формування стратегії інтеграційного розвитку підприємства	80
Висновки до розділу 3	89
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	98
Висновки до розділу 4	94
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ДОДАТКИ	109

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ ТА АБРЕВІАТУР

- СП – стратегічне планування
- СУ – стратегічне управління
- КП – конкурентна перевага
- ЗС – зовнішнє середовище
- ВС – внутрішнє середовище
- СРП – стратегія розвитку підприємства
- МС – маркетингова стратегія
- СРП – стратегія розвитку підприємства
- КП – конкурентні переваги
- ЗАК – ПП «Захід Агро Корм»
- СГП – сільськогосподарська продукція
- с/г – сільськогосподарський

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови ведення бізнесу характеризуються значним ступенем невизначеності, загостренням конкурентної боротьби, ускладненням економічних, політичних та демографічних факторів, що, в свою чергу, вносить значні корективи в умови господарювання вітчизняних підприємств, відбувається якісна модифікація конкурентних механізмів та пошук оптимальних шляхів розвитку.

Враховуючий той факт, що сучасне ринкове середовище є вкрай нестабільним, споживачі вибагливими та обізнаними, а конкурентна боротьба між товаровиробниками інтенсивна і безжальна, питання формування ефективної стратегії розвитку підприємства набуває стратегічного значення і потребує систематичного оновлення.

Сучасний бізнес змушений адаптуватися до діяльності в умовах війни: нестача фінансових ресурсів, ускладнена логістика, проблеми з енергоносіями, падіння купівельної спроможності населення, значні темпи інфляції, невизначеність в перспективах розвитку та багато іншого. Такий виклик не кожне підприємство здатне подолати. Кризові ситуації стимулюють підприємства до мобілізації зусиль, прийняття нестандартних рішень, формування нових підходів до розвитку бізнесу.

Дослідженню формування стратегії розвитку підприємства присвячено чимало наукових праць та напрацювань практиків, зокрема слід відзначити внесок таких авторів, як: Л.П. Артеменко, І.В. Артімонова, А.М. Баланович, Л.В. Балабанова, В.А. Бобівський, С.М. Бондаренко, С.Ф. Большенко, А.М. Виноградська, В.А. Власенко, В.В. Гарнага, О.Ю. Головчук, Д.О. Горелов, О.Я. Готь, О.І. Гудзь, О.Л. Гура, Л.Є. Довгань, І.Ю. Єпіфанова, О.В. Каракай, Г.О. Пчелянська, В.В. Холод та інші.

Проте дане питання потребує певних доопрацювань з врахуванням сучасних умов ведення бізнесу та сфери діяльності підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи визначено розроблення та обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства.

Виходячи з визначеної мети, у роботі сформульовано та вирішено ряд завдань:

- здійснено огляд теоретико-методичних засад формування стратегії розвитку підприємства;
- досліджено динаміки розвитку ринку діяльності підприємства;
- проведено аналіз організаційної структури та показників діяльності досліджуваного підприємства;
- проаналізовано комплекс маркетингу ПП «Захід Агро Корм»;
- досліджено вплив на розвиток підприємства факторів маркетингового середовища;
- визначено стратегічні пріоритети розвитку ПП «Захід Агро Корм»;
- розроблено комплексу маркетингових заходів щодо кооперації та діджиталізації в контексті формування стратегії інтеграційного розвитку підприємства;
- розглянуто стан забезпечення охорони праці та протипожежної безпеки на підприємстві.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність підприємства ПП «Захід Агро Корм», що діє на ринку виробників сільськогосподарської продукції.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні підходи до формування стратегії розвитку підприємства.

Методи дослідження. При розв'язанні визначених завдань застосовувались наступні методи й підходи: логічного моделювання – для дослідження впливу макроекономічних детермінантів на діяльність досліджуваного підприємства, визначення прямих і зворотних зв'язків між економічними і соціальними явищами; узагальнення й систематизації щодо визначення потреб сільськогосподарських підприємств; якісного, кількісного аналізу та порівняння – для визначення ефективності комплексу маркетингу,

виявлення сильних і слабких сторін, загроз та можливостей; аналізу і синтезу – для обґрунтування необхідності розробки комплексу маркетингових заходів спрямованих на прогресивний розвиток підприємства; економіко-статистичні – при збиранні, групуванні та узагальненні статистичних даних, опрацюванні результатів маркетингового дослідження, опрацюванні показників діяльності підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні та розробці комплексу теоретичних, концептуальних, методичних і практичних рішень щодо вдосконалення організаційних форм і механізму управління стратегічним розвитком підприємства:

– дістало подальшого розвитку тлумачення терміну «маркетингова стратегія», яка трактується, як вектор розвитку підприємства, який повинен передбачати як короткострокові, так і довгострокові цілі компанії, розроблений за результатами аналізу динаміки факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, стратегічного планування та спрямований на формування і втримання конкурентних переваг підприємства, зміцнення його ринкових позицій, та досягнення інших цілей, які кожне підприємство визначає для себе індивідуально;

– систематизовано сутнісні характеристики стратегії розвитку підприємства: залежність від впливу факторів внутрішнього і зовнішнього підприємства; орієнтація на довгостроковий період; передбачення можливості вносити в процесу впровадження певні коригування; інноваційне спрямування; спрямованість на підвищення конкурентоспроможності підприємства; потреба в інвестиціях; належна кваліфікація персоналу (особливо управлінського апарату); спрямованість на досягнення визначеного результату; присутність фактору ризику.

– розроблено комплекс маркетингових заходів інтеграційного розвитку підприємства, який орієнтований на формування кооперації сільськогосподарських підприємства малого та середнього бізнесу та впровадження діджиталізації бізнес-процесів. Пропонований комплекс

маркетингових заходів дозволить ПП «Захід Агро Корм» зміцнити конкурентні позиції, наростити частку ринку та забезпечити стійку динаміку зростання прибутковості підприємства.

Практичне значення проведеного дослідження полягає в обґрунтуванні доцільності кооперації сільськогосподарських підприємств малого та середнього бізнесу та діджиталізації бізнес-процесів.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення дослідження розглядалися й обговорювались на II Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі» (м. Тернопіль, ТНТУ, 2023).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 2 публікації загальним обсягом 0,38 др. арк.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, 4-ох розділів, висновків, загальним обсягом 107 сторінки основного тексту, а також 2 таблиць і 22 рисунків, списку використаних джерел з 78 позицій і 4 додатків (обсягом 7 сторінок).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Завдання, принципи та функції стратегічного планування

Центральною функцією стратегічного управління (СУ) є стратегічне планування (СП). Сутність СП полягає у процесі прийняття управлінських рішень щодо питань стратегічного передбачення (розроблення стратегій), оптимізації розподілу ресурсів та кадрового потенціалу, формування заходів спрямованих на адаптацію до умов зовнішнього середовища (ЗС) та розвитку підприємства.

СП є необхідним для розширення горизонту передбачення, планування на перспективу, стратегія визначає цілі, а вже тактика забезпечує шляхи досягнення визначених цілей. Тобто в контексті СП ми формуємо комплекс заходів, який визначає вектор розвитку на перспективу. Для розроблення якісної стратегії необхідним є ґрунтовний аналіз реальної ситуації бізнесу: аналіз внутрішнього середовища (ВС) підприємства: ефективність його організаційної структури, кадрового потенціалу, ресурсної бази, оцінювання ефективності комплексу маркетингу (оптимальності структури товарного асортименту, ціни (тобто вона повинна бути вигідною і виробнику, і споживачу), ефективності каналів розподілу та комплексу просування) та ЗС, в першу чергу це аналіз конкурентів (Що вони роблять? Як вони це роблять? Що продають? І кому вони це продають?).

Для забезпечення якісного СП необхідним є ґрунтовний аналіз щонайменше всіх попередньо прописаних питань і залежно від специфіки бізнесу і ринку його функціонування може бути ряд додаткових питань які підлягають систематичному дослідженню. Процес моніторингу ВС і ЗС підприємства має бути постійним, а не періодичним.

Основними причинами, які спонукають підприємство перейти до СП є наступні:

- необхідність відповідної реакції на зміни ринку;
- необхідність оптимізувати структуру підприємства;
- необхідність у формуванні та втриманні конкурентних переваг (КП);
- необхідність виходу на нові ринку збуту, в тому числі і закордонні;
- наявність кваліфікованого персоналу (менеджерів), здатного вирішувати складні питання на довгострокову перспективу;
- необхідність переходу від методу «спроб і помилок» до СП;
- потреба в інтенсифікації інноваційної активності;
- підвищення рівня культури управління, стимулювання розвитку підприємства.

Зародження тенденцій переходу до СП датується серединою ХХ ст., даний процес триває і по сьогоднішній день. У спрощеному трактуванні стратегія – це процес формування і впровадження в довгостроковому періоді плану розвитку компанії на основі визначених перспективних цілей, який здатний забезпечити їх досягнення в умовах конкурентного середовища та оптимізації ресурсного потенціалу [50, с. 119].

В науковій літературі зустрічається багато трактувань поняття «СП», але слід зазначити, що вони не суперечать один одному, а швидше доповнюють, узагальнюючи науковий доробок з цього питання, зазначимо, що СП – є інструментом прийняття управлінських рішень в довготривалій перспективі. Основним завданням СП є забезпечення впровадження визначених завдань на належному рівні, який спроможний забезпечити розвиток підприємства.

В науковій літературі виділяють чотири основні види управлінської діяльності в межах процесу СП:

1. Розподіл ресурсів – передбачає оптимальний розподіл ресурсів підприємства, який зазвичай є обмеженим, тому оптимальність його розподілу є надзвичайно актуальною для підприємства. До таких ресурсів слід віднести: інтелектуальний потенціал підприємства (кваліфіковані фахівці, програмні

продукти, інноваційні технології); витратні матеріали (ресурси, необхідні для виготовлення продукції); устаткування та обладнання; фонди та інше;

2. Адаптація до мінливості умов зовнішнього середовища – постійний моніторинг ЗС, раннє виявлення кризових ситуацій, оперативна реакція на проблему, усунення або пом'якшення наслідків для діяльності підприємства. Професійний підхід до СП створює можливості моделювання взаємодії підприємства з ЗС з користю для підприємства ;

3. Внутрішня координація – забезпечення синергії внутрішніх операцій;

4. Усвідомлення організаційних процесів – аналіз результатів попередніх стратегічних рішень, робота над помилками.

Розрізняють наступні типи планування: залежно від ступеня невизначеності; тимчасова орієнтація; обрій планування.

Типи планування залежно від ступеня невизначеності можна розділити на два підтипи:

1. Перший тип. Маємо повний обсяг необхідної інформації, передбачувані тенденції ЗС. Тобто події, що відбуваються в таких системах є повністю передбачуваними. Такий тип систем планування має назву детерміновані системи. Безумовно це такий собі тепличний варіант, на практиці завжди присутність в той чи іншій мірі елемент невизначеності, комерційного ризику;

2. Другий тип. Існує неповнота інформації щодо тенденцій бізнес-середовища, непередбачуваність. Таки системи планування називають ймовірнісними або стохастичними. Це більш реалістичний варіант, який здебільшого і зустрічається на практиці. Складність обумовлена ступенем неповноти інформації.

Щодо варіантів планування ймовірнісних систем, то розрізняють наступні:

– планування, що ґрунтується на системі твердих зобов'язань – такий вид СП ґрунтується на високому ступені впевненості щодо сценарію розвитку подій;

– планування під особисту відповідальність – за умови повної невизначеності;

– планування ґрунтується на випадкових обставинах, є проміжним між двома попередніми. За даного виду планування з одного боку присутній значний ступень невизначеності як ЗС, так ВС, з іншого – прораховуються можливі варіанти дій за таких обставин і тим самим зростає відсоток передбачуваності.

Типи планування також розрізняють залежно від періоду, на якому воно ґрунтується, в такому контексті розрізняють:

– реактивне – тобто повернення до минулого – генетичний підхід – питання досліджуються з погляду їх виникнення та минулого розвитку. Тобто основна ідея полягає в тому, що необхідно знайти причину існуючої проблеми в минулому, нейтралізувати її або пом'якшити – і проблема сьогодення зникне, або буде становити значно меншу загрозу;

– інактивне, тобто інертне – відсутність активних дій, вважається що існуючі умови є гарними, щонайменше прийнятними, а рівновага в розвитку досягається природним шляхом, тобто автоматично;

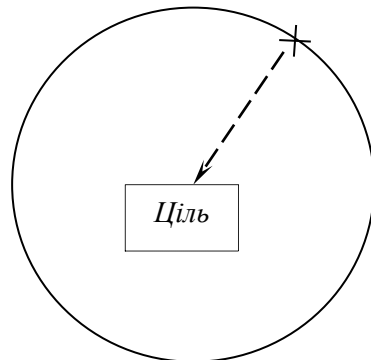
– преактивне – орієнтоване на попередження – орієнтоване здебільшого на майбутні зміни, спостерігається прагнення прискорити такі зміни і наблизити майбутнє;

– інтерактивне – для нього характерними є дві основні риси – активна участь і мобілізація творчих здібностей учасників процесу. ґрунтується на припущенні, що майбутнє є продуктом творчих дій сьогодення і підвладно контролю. метою інтерактивного планування є проєктування майбутнього.

Успішність діяльності підприємства на ринку передбачає вчасну ідентифікацію та правильну оцінку всіх факторів, що мають вплив на діяльність підприємства, а також на процес реалізації обраної ним стратегії.

Все має бути зведено до загального комплексу завдань, які реалізуються завдяки використанню багатьох інструментів.

На рис. 1.1. відображено проектування напряму дій підприємства відповідно до обраної ним стратегії.



x – можливі вихідні позиції; – віддаленість від цілі.

Рис. 1.1. Вихідні позиції при прийнятті стратегічно орієнтованих рішень

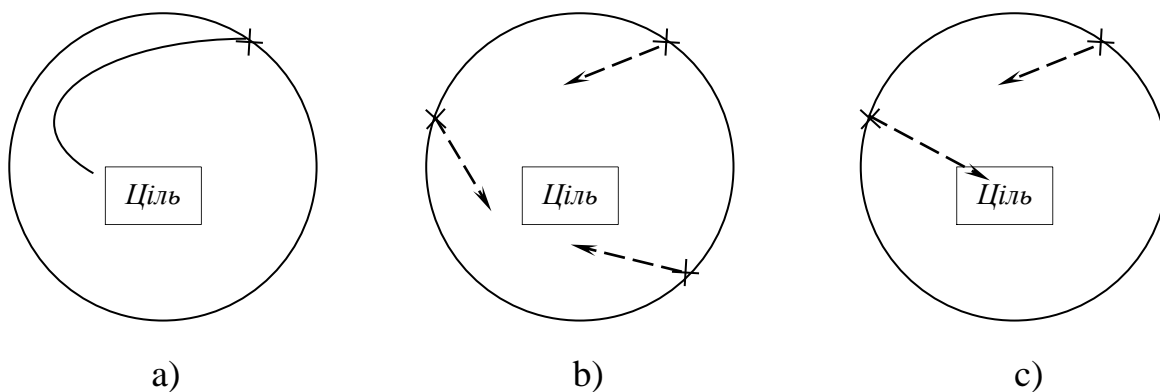
Умовно – центр кола – це визначена підприємством ціль, а радіус цього кола – це віддаленість підприємства від визначеної цілі. Всі крапки на колі, позначені через «X» – це численні можливі вихідні пункти досягнення цілей, завдяки вирішенню виробничих та ринкових завдань.

Якщо підприємство при реалізації своєї діяльності не послуговується СП, це призводить, зазвичай, до некоординованих кроків, які завдають шкоди підприємству. Іноді доклавши багато зусиль, але не визначивши стратегічного обрїю, підприємство не здатне досягти запланованого результату і змушене коригувати свої плани, або ж і взагалі відмовитись від них. Донедавна більшість вітчизняних підприємств не приділяли належної уваги СП, здебільшого орієнтуючись на вирішення поточних завдань і вирішуючи проблеми по мірі їх виникнення. В результаті доволі часто виникали не передбачувані ситуації, або не використані можливості.

Схематично стратегічно необумовлений спосіб дій можна представити за допомогою наступної схеми (рис. 1.2.).

Якщо порівняти рис. 1.1. та 1.2, то легко зробити висновок, що стратегічно обумовлений спосіб дій при прийнятті управлінських рішень, а

також при виборі відповідних інструментів для їх здійснення, сприяє швидшому та більш економічному досягненню поставленої мети. Причому, коли визначено стратегічно обумовлений напрям дій одночасно визначається напрям реалізації стратегії.



- a) варіант обхідного шляху; варіант багаторазових некоординуваних шляхів;
 б) варіант переривання першого шляху і початку нового

Рис. 1.2. Типові варіанти стратегічно необумовленого напрямку дій

За умови чіткого визначення напрямку та інструментів реалізації стратегії у підприємства з'являється можливість протягом реалізації здійснювати її часткове коректування відповідно до змін ВС та ЗС.

Типи планування також класифікуються залежно від періоду планування, розрізняють три типи таких планів: довгострокове планування, орієнтоване на тривалий період – 10-25 років; середньострокове планування – 3-5 років; короткострокове планування – 1-2 роки. Також планування класифікується залежно від значущості в процесі діяльності з планування.

– СП – розроблення стратегії розвитку підприємства (СРП), зазвичай розраховане на довготривалий період, але слід пам'ятати, що стратегія, в першу чергу, це не функція часу, а функція напрямку, тобто повинна передбачити комплекс заходів та ідей щодо розвитку підприємства;

– тактичне планування – рішення щодо оптимізації ресурсів з метою досягнення стратегічних цілей, формування бюджету на досягнення визначених цілей. Зазвичай таке планування охоплює коротко- і середньострокові періоди;

– перспективне планування – ґрунтується на показниках попереднього періоду, зазвичай орієнтоване на короткостроковий період.

Отже, СП є фундаментом для системи управлінських функцій.

СП – це набір процедур і рішень для розроблення СРП, що забезпечує досягнення визначених цілей діяльності підприємства.

Процес СУ передбачає СП, безпосередньо реалізацію стратегії та контроль й оцінювання виконання стратегій (рис. 1.3).

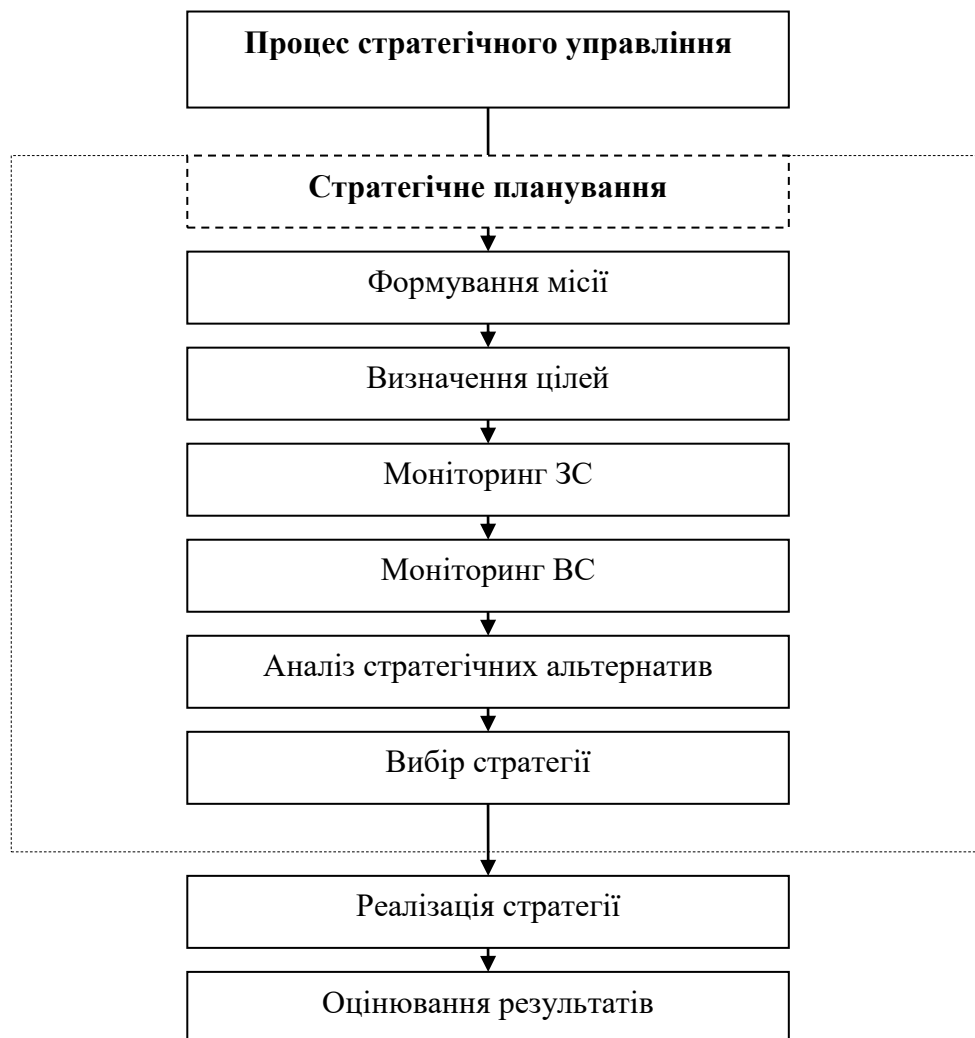


Рис. 1.3. Алгоритм стратегічного управління

Розроблено автором за джерелом [7, с. 41]

Процес СП складається з наступних етапів:

- формування місії підприємства;
- визначення цілей і завдань діяльності підприємства;
- моніторинг ЗС;
- моніторинг ВС;
- розроблення та аналіз стратегічних альтернатив;
- за отриманими результатами вибір стратегії.

Процес СУ, окрім зазначених етапів СП, передбачає також безпосередньо реалізацію стратегії та оцінювання її ефективності.

Сутність етапів процесу СП:

– формування місії підприємства – визначається основну мету функціонування підприємства, тобто з якою метою воно було створене, його призначення та інше;

– визначення цілей і завдань. Цілі та завдання підприємства повинні враховувати орієнтацію підприємства (комерційна, соціальна), потреби споживачів, особливості продукту та ринку;

– моніторинг ЗС та ВС – власне це вихідний процес СП, завдяки зібраній інформації формується база для подальшої поведінки підприємства. Тобто в даному випадку мова йде про здійснення SWOT-аналізу.

– розроблення та аналіз стратегічних альтернатив – приймаються рішення щодо шляхів досягнення визначених цілей та реалізації корпоративної місії. Для здійснення ефективного стратегічного вибору має бути, насамперед, всебічне розуміння процесів ринку (знання можливостей і перспектив власного бізнесу, обізнаність щодо можливостей і планів конкурентів, розуміння споживача та тенденцій змін його уподобань). Обрана концепція має мати чітке аналітичне підґрунтя та бути зрозумілою для реалізації. Стратегічний вибір має бути чітким і однозначним;

– реалізація стратегії – визначальний процес для фірми, вдала реалізація стратегії дозволить підприємству вийти на новий щабель розвитку та зміцнити

свої конкурентні позиції, невдала – створить масу проблем, пригальмує розвиток, а може навіть призвести до припинення діяльності підприємства;

– оцінювання і контроль стратегії – недостатньо розробити вдалу стратегію, яка побудована на основі ґрунтовного аналізу і розуміння ринкових процесів, процес реалізації стратегії необхідно ретельно контролювати і в разі необхідності здійснювати проміжне коригування. Реалізована стратегія має бути оцінена на предмет її ефективності, досягнення запланованих цілей. Якщо таких цілей не було досягнуто в повній мірі потрібно визначити причину для врахування у майбутній діяльності.

Процес СУ підприємством охоплює три основні рівня: корпоративний; рівень стратегічних зон господарювання (бізнес-рівень) та рівень товару. Структуру стратегічного управління підприємством зображено на рис. 1.4. СП планування здійснюється на всіх цих рівнях.

На корпоративному рівні сутність СУ полягає у виробленні місії підприємства та визначенні довгострокових цілей його розвитку.

На рівні стратегічних зон господарювання (бізнес рівні) здійснюється портфельний аналіз, аналіз ринкових позицій підприємства в цілому та зокрема його стратегічних зон господарювання (або стратегічних бізнес одиниць), визначаються стратегічні перспективи його розвитку.

На рівні товару сутність СУ полягає у встановленні маркетингових цілей та визначенні стратегічних шліхів їх досягнення відповідно до різних груп товарів підприємства.

Кількість рівнів СУ безпосередньо залежить від розміру підприємства та його диверсифікації. Великі підприємства (за масштабом і розміром) провадять СУ за всіма трьома рівнями. Невеликі підприємства об'єднують бізнес рівень та рівень товару.

СП – це управлінський процес встановлення рівноваги між цілями а можливостями підприємства. Основна мета СП – органічно та ефективно поєднати процес виробництва продукції, задоволення споживачів та комерційний зиск для підприємства.



Рис. 1.4. Рівні СУ підприємством [13]

Процес СП схематично відтворено на рис. 1.5. Перевагами даного процесу є можливість забезпечення наступних результатів:

- зміна пасивного пристосування до ринкових умов на активну діяльність підприємства;
- координація сфери діяльності підприємства в напрямку досягнення ефективності виробництва, задоволення споживачів краще за конкурентів та отримання комерційної вигоди (прибутку);

– визначення найбільш перспективних напрямів розвитку та забезпечення можливості для підприємства зосередити на них увагу.



Рис. 1.5. Процес стратегічного маркетингового планування [13]

До основних завдань та функцій СП належать:

– аналіз бізнес-середовища;

- SWOT-аналіз;

- управління портфелем бізнесу підприємства. Слід зауважити, що кожна стратегічна одиниця бізнесу має свій потенціал за рахунок різниці в темпах розвитку ринку, конкурентної напруженості та частки ринку. Тому пропорційне вкладення коштів у різні стратегічні бізнес одиниці є нераціональним і необґрунтованим;

- розроблення маркетингової концепції підприємства – визначення довгострокових напрямів діяльності підприємства;

- обґрунтований вибір маркетингової стратегії (МС) для підприємства;

- адаптація існуючої МС до змін бізнес-середовища.

До основних принципів СП слід віднести такі:

- взаємоузгодження із загально фірмовим плануванням;

- СП повинно ґрунтуватися на дослідженні ЗС та ВС підприємства;

- циклічність – СП є безперервним процесом, а не періодичним;

- гнучкість – можливість коригування відповідно до змін бізнес-середовища;

- багатоваріантність – передбачає врахування змін бізнес-середовища на етапі формування плану та передбачення альтернативних варіантів дій. СП здійснюється зазвичай в трьох варіантах – мінімальному, оптимальному та максимальному. Мінімальний варіант передбачає реалізацію за найсприятливіших умов. Оптимальний – за умов, коли ринкові події збігаються із прогнозованими. Максимальний – застосовується за умови виникнення несприятливих умов.

В діяльності будь-якого підприємства існує доволі багато причин, які можуть призвести до виникнення кризових ситуацій або ж кризового стану. Такими причинами можуть бути:

- зовнішні – тобто такі, на які підприємство не зможе впливати або ж має обмежені можливості впливу (наприклад, політична нестабільність, загальна економічна криза, відсутність програмної стратегії уряду тощо). Зовнішні

чинники можна розмежувати на три підгрупи: міжнародні, національні і ринкові;

– внутрішні – ті, що спровоковані безпосередньо діяльністю підприємства, супроводжуються нестабільними умовами господарювання (наприклад, неефективна МС підприємства, неефективна побудова виробничого процесу, внутрішні конфлікти, конфлікти засновників (власників), неефективний менеджмент, нераціональні інноваційна та інвестиційна політика тощо).

Зовнішні та внутрішні причини мають взаємний вплив. Саме для раннього виявлення та адекватної реакції підприємства та такі чинники необхідним є СП. Результатом СП є план маркетингу, який передбачає такі компоненти:

- ситуаційний аналіз;
- визначення цільових ринків;
- визначення маркетингових цілей;
- організацію процесу маркетингу (комплексу маркетингу);
- визначення взаємодії між підрозділами підприємства щодо виконання плану маркетингу, формування бюджету маркетингу;
- реалізація плану, контроль та оцінювання ефективності.

Процес СП має реалізуватися на основі ґрунтовного аналізу ЗС і ВС, врахування факторів впливу на діяльність підприємства. Слід зазначити, що для кожного підприємства існують численні фактори, що справляють на нього вплив, перелік цих факторів залежить від специфіки галузі, ринку та самого підприємства. також має бути враховано особливості економічної, політичної та демографічної ситуації в регіоні, де функціонує підприємство та в регіонах, де воно реалізує свою продукцію.

Успішність підприємства забезпечується здатністю до своєчасного виявлення та вірного оцінювання факторів, що чинять негативний вплив на діяльність підприємства.

Усі заходи в межах СП, що орієнтовані на реалізацію стратегії, повинні бути об'єднані й взаємоузгоджені, лише комплексний підхід забезпечить належний результат. Оптимальний розподіл інструментів реалізації таких заходів і бюджету є значущим моментом розроблення та реалізації МС.

МС є підґрунтям для заходів тактичного маркетингу, які своєю чергою стають передумовою вдалої реалізації запланованих стратегічних рішень. На підприємстві має бути забезпечено вдале поєднання стратегії і тактики.

Стратегія розвитку підприємства (СРП) – це комбінацій його головних цілей та способів їх досягнення. Стратегія повинна ґрунтуватися не на омріяних результатах, а на реальних можливостях розвитку підприємства. саме тому стратегія – це насамперед виважена реакція підприємства на зовнішні та внутрішні чинники діяльності підприємства.

Єдиної СРП, яка була б прийнятною і корисною для будь-якого підприємства, незалежно від розміру, форми власності, галузі діяльності, ринку тощо, не існує, кожне підприємство в своєму роді є унікальним, кожен ринок діяльності має свою специфіку, кожна цільова група споживачів має свої особливості, саме тому СРП, щоб забезпечити успішність підприємства, має бути теж унікальною для кожного окремо взятого підприємства, враховувати його потенціал, рівень кваліфікації персоналу, ринкові умови та багато інших факторів.

Аналіз завдань, принципів та функцій СП дозволяє визначити, що СУ – це процес прийняття (планування) та впровадження стратегічних рішень (оперативне управління), основою якого є формування стратегії розвитку, розробленої на основі співставлення власного ресурсного потенціалу з потенційними можливостями і загрозами ЗС підприємства [50, с. 122].

До основних завдань СП слід віднести наступні:

- ранжування цілей, ідентифікація проблем і визначення завдань підприємства в межах його місії;
- визначення динаміки пріоритетності з метою забезпечення об'єктивного вибору основних функцій та видів діяльності;

- розроблення переліку взаємопов'язаних завдань, наприклад, для виробництва нової продукції необхідним є опанування нових технологій;
- визначення потенціалу підприємства та його можливостей щодо вирішення визначених завдань;
- планування джерел забезпечення підприємства якісними ресурсами, розроблення альтернативи традиційним ресурсам, режимів ресурсозбереження та заходів охорони навколишнього середовища;
- групування, оцінювання та аналіз факторів ЗС за напрямками економічної діяльності підприємства (SWOT-аналіз);
- систематичне оцінювання кількісних та якісних результатів.

За твердженням Г.Р. Райтера, основним завданням СП є забезпечення можливості СУ підприємством. Вірним буде і зворотнє твердження [45].

СП в своїй логіці опирається на певні закономірності, що визначаються принципами СП:

- єдність економіки і політики, за пріоритету політики. Змістом даного принципу прогнози, стратегічні програми і плани повинні ґрунтуватися на цілях політики, визначених підприємством. В системі пріоритетів підприємства основне місце посідають економічні пріоритети (комерційний ефект) і в цьому сенсі політика є концентрованим вираженням економіки. Окрім цього, для успішного розвитку економіки потрібні належні політичні умови;
- єдність самостійності і централізованості. Сутність даного принципу полягає у тому, що працівники підприємства повинні бути ініціативними, активно долучатися до процесу СП на підприємстві, але при цьому все має бути підпорядковано єдиній цілі і не призводити до хаосу;
- наукової обґрунтованості та ефективності СУ. При здійсненні СП необхідно дотримуватись таких вимог: забезпечення належного фахового рівня управлінського персоналу; СП повинно здійснюватись за результатами ґрунтовного аналізу як ЗС, так і ВС підприємства з врахуванням економічних законів ринкового господарювання; вміння на основі широкого використання економічних інструментів орієнтувати підприємство на своєчасне

перезоброєння і оновлення виробництва, на гнучку сприятливість досягнень наукового прогресу та швидке реагування на мінливі потреби споживача; досягнення органічного узгодження стратегічних і тактичних планів; забезпечення високого ступеня достовірності інформаційної бази; забезпечення комплексності всіх компонент СП;

– взаємопов'язаності загальних та локальних цілей за пріоритету цілей вищого рангу. Даний принцип полягає у органічному узгодженні інтересів різного рівня з домінуванням пріоритетних цілей;

– особистої та колективної зацікавленості у реалізації управлінських рішень. Для забезпечення зростання продуктивності праці працівників підприємства вони повинні бути залучені до процесу управління підприємством, чітко розуміти і розділяти спільні інтереси, працювати на спільну мету, бути поінформованими щодо поточних результатів діяльності підприємства, ринкових загроз та можливостей розвитку, бути матеріально зацікавленими в успішному розвитку підприємства.

1.2. Сутність та класифікація стратегій розвитку підприємства

На сьогоднішній день, як в науковій літературі, так і поміж практиків, не існує загального прийнятого стандарту що змісту та структури МС, що свідчить про складність, багатовекторність та неоднозначність тлумачення даної категорії.

Так, прикладом, В.В. Македон тлумачить МС як основний напрям діяльності підприємства, його план, який розробляється у вигляді стратегічних цілей, завдань і напрямів діяльності з метою досягнення бажаних результатів [42, с. 370]. В даному випадку питання МС ототожнюється з планом та визначеними в ньому стратегічними цілями, який має привести підприємство до бажаного результату.

На думку С.М. Клименко МС, це якісно обґрунтований довгостроковий напрям розвитку підприємства стосовно сфери і засобів виробництва, форм

його діяльності, а також системи ВС та ЗС, що повинен забезпечити досягнення запланованих цілей [28, с. 345]. По суті обидва тлумачення є тотожними.

Дещо під іншим ракурсом тлумачить термін «МС» Ю.С. Погорелов, він визначає МС процесом, який є безупинним, що розвивається за штучно створеною або природною програмою, спрямований на зміну станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим, ніж попередній, через що підприємство, як складна система, набуває нових якостей, властивостей, якостей та характерних рис, що можуть бути реалізовані як нові можливості [77, с. 78]. В даному випадку мова про безперервний процес за заздалегідь розробленим планом.

У науковому доробку В.М. Кобелева та Ю.В. Захарченко «МС» розкривається як комплекс взаємопов'язаних заходів, які підлягають корегуванню та спрямовані на досягнення визначених цілей щодо ефективного функціонування та розвитку підприємства як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективах [75, с. 299].

На відміну від попередніх тлумачень, А. Томпсон і А. Стрікленд вказують, що МС – це план підприємства, перший етапом якого є розроблення місії підприємства, що трансформується у цілі підприємства, які, в свою чергу, підтримуються завданнями, за виконання яких відповідають конкретні особи [78, с. 58]. На наш погляд, визначення є більш точним, але дуже заплутаним. До наведеного визначення слід додати, що МС для забезпечення їх успішної реалізації повинні обов'язково спиратися на конкурентні переваги (КП), підприємство повинно якісно відрізнитися від конкурентів, мати міцну конкурентну позицію. Але в той самий час, підприємства, що не мають таких переваг перед конкурентами теж прагнуть розвиватися, теж прагнуть бути успішними на ринку, бути прибутковими. Першочерговим завданням будь-якого підприємства, яке працює на перспективу, є необхідність здобуття та втримання КП, збільшення частки ринку, зміцнення своєї конкурентної позиції. Здебільшого саме такі завдання в узагальненому вигляді визначаються МС.

На наш погляд, МС – це вектор розвитку підприємства, який повинен передбачати як короткострокові, так і довгострокові цілі компанії, розроблений за результатами аналізу динаміки факторів ЗС та ВС, СП та спрямований на формування та втримання КП підприємства, зміцнення його ринкових позицій, та інших цілей, які кожне підприємство визначає для себе індивідуально.

При розробленні та впровадженні МС необхідно також враховувати фактор ризику, оскільки впровадження будь-якої стратегії передбачає певне інвестування, а будь-які фінансові вкладення супроводжуються ризиком. Ризик обумовлено мінливістю ринкового середовища, складною економічною та політичною ситуацією в країні. Взагалі, слід зазначити що ризик при впровадженні стратегії завжди присутній, навіть за сприятливих економічно-політичних умов. Ризик може бути обумовлений не лише впливом зовнішніх факторів, а й банальною некомпетентністю фахівців, що розробляють МС. Ринкові зміни, дії конкурентів, постачальників, посередників, запитів та уподобань споживачів подекуди дуже складно передбачити.

Також, з врахуванням, що МС розробляється на перспективу, необхідною складовою є передбачення можливості її коригування в разі зміни умов ринкового середовища, або змін внутрішнього середовища підприємства.

Отже, основними характеристиками МС є наступні:

- необхідність чіткого планування, що ґрунтується на всебічному аналізі ЗС та ВС підприємства;
- необхідність врахування факторів ризику;
- чітка спрямованість на досягнення визначених результатів;
- здатність до корегування в процесі впровадження.

Будь-яке підприємство прагне бути успішним в своїй діяльності, мати позитивну динаміку зростання показників, збільшувати частку ринку, зміцнювати конкурентоспроможність. Для досягнення таких прагнень необхідним є формування власної стратегії розвитку підприємства (СП), яка б враховувала унікальні особливості конкретного підприємства, специфіку ринку його діяльності та інше.

Отже, підсумовуючи вище зазначено, можна стверджувати, що до основних характеристик, що віддзеркалюють сутність СРП належать наступні (рис. 1.1):

- залежність від впливу факторів ВС і ЗС підприємства;
- орієнтація на довгостроковий період;
- за необхідності повинна бути забезпечена можливість вносити певні коригування;
- інноваційне спрямування;
- спрямованість на підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- потреба в інвестиціях;
- належна кваліфікація персоналу (особливо управлінського апарату);
- спрямованість на досягнення визначеного результату;
- присутність фактору ризику.

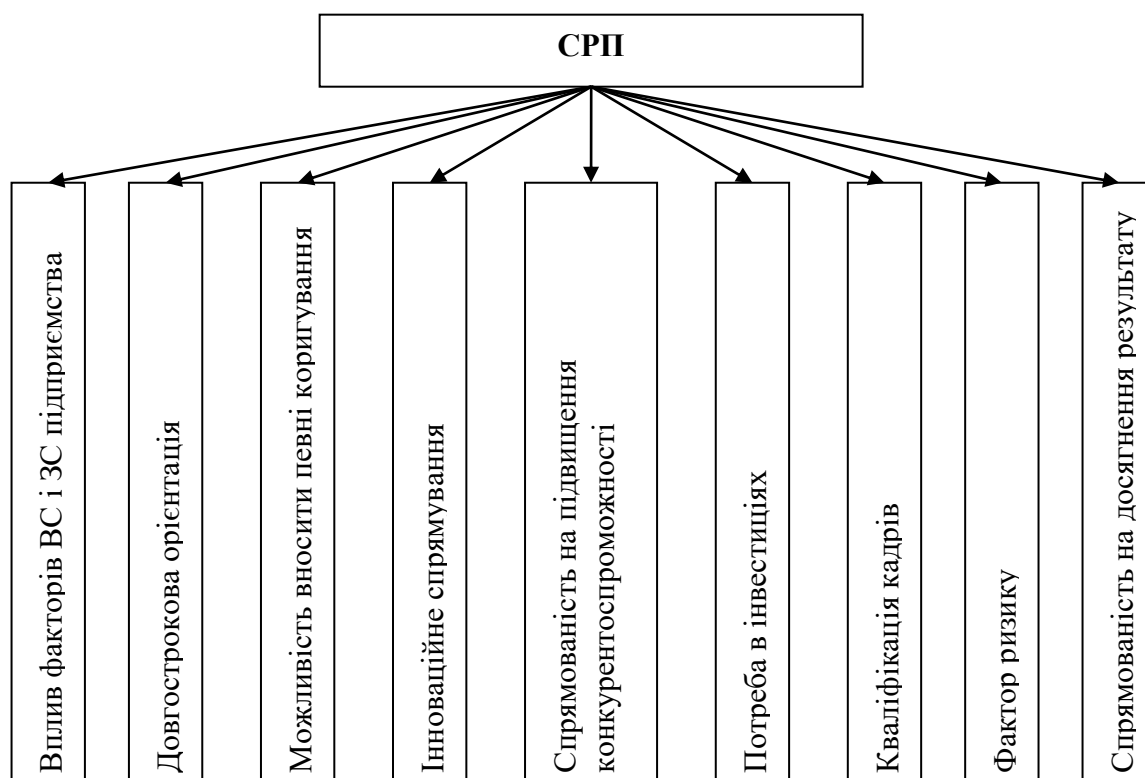


Рис. 1.1. Основні характеристики СРП

**Розроблено автором*

В науковій літературі описують базисні, так звані еталонні СРП (рис. 1.2):

- концентрованого зростання;

- інтегрованого зростання;
- диверсифікованого зростання;
- скорочення.

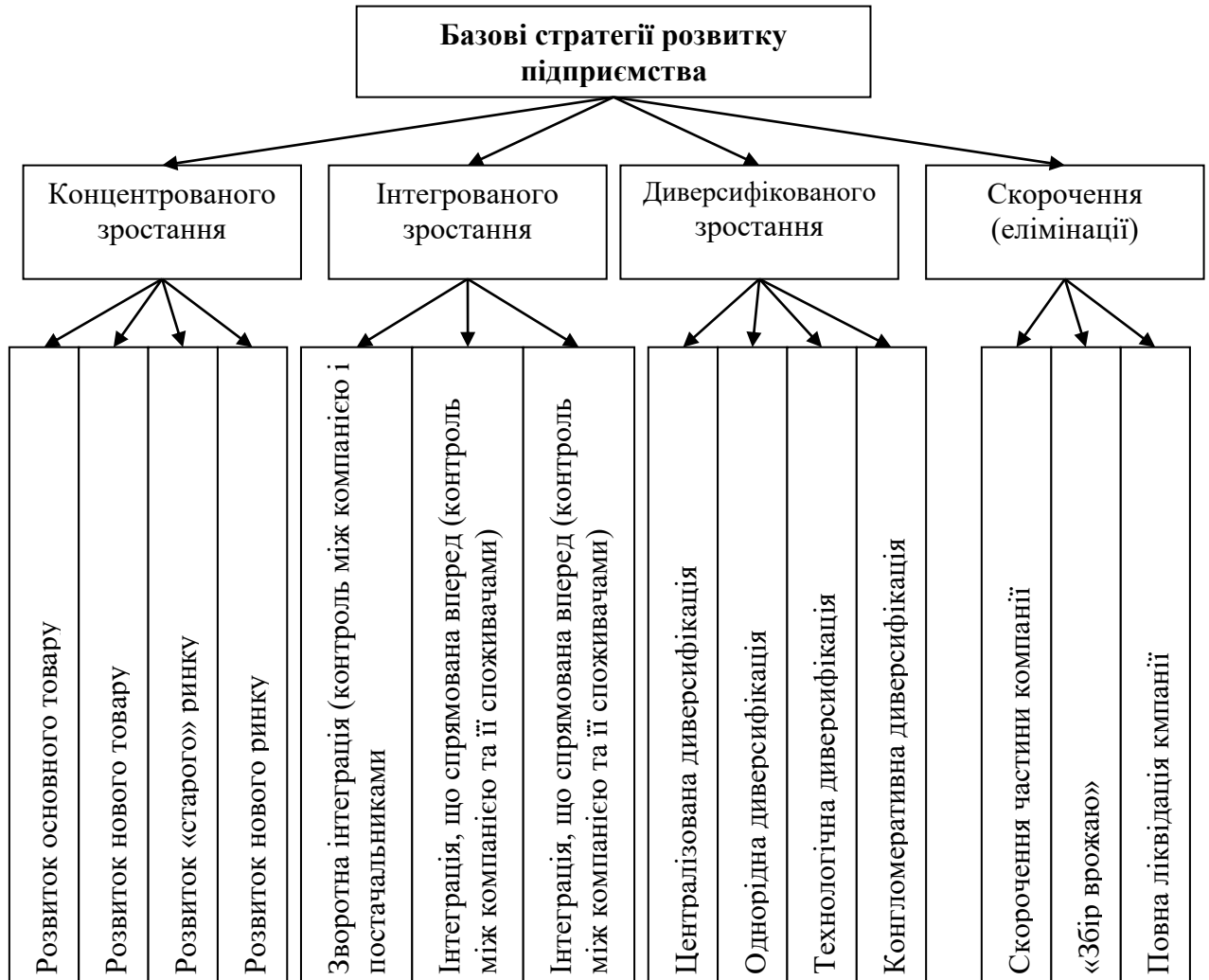


Рис. 1.2. Класифікація базових СРП [20, с. 177]

Сутність стратегії концентрованого зростання полягає у визначенні підприємство як воно планує розвиватися, це може бути розвиток існуючого продукту, розвиток нового продукту або ж поглиблення існуючого ринку чи вихід на новий ринок збуту.

Сутність стратегії інтегрованого зростання полягає у розширенні підприємства за рахунок нових структур. Таку стратегію доцільно використовувати за умови, якщо підприємство займає сильні ринкові позиції, але з певний обставин концентроване зростання є неприйнятним.

Стратегія диверсифікації впроваджується за умови, якщо підприємство надалі не може розвиватися на існуючому ринку з існуючим продуктом та в межах вже опанованої галузі. Такі ситуації виникають у випадках, коли:

- ринок є насиченим або ж скорочується попиту на продукції, що знаходиться на стадії занепаду;
- продовження існуючого бізнесу потребує значних капіталовкладень, які більш ефективно буде інвестувати в більш прибутковий бізнес;
- перехід до нового бізнесу може призвести до ефекту синергії за умови ефективного використання обладнання та сировинних ресурсів;
- чинне антимонопольне законодавство обмежує можливості розширення бізнесу в межах однієї галузі (підприємство, частка ринку якого більше 35% вважається монополістом);
- зменшення фіскального навантаження;
- виникнення можливості виходу на світові ринки;
- за умови залучення висококваліфікованих фахівців або оптимізації наявного кадрового потенціалу.

Стратегія концентричної (вертикальної) диверсифікації передбачає випуск нових товарів, які в технологічному або маркетинговому аспекті пов'язані з існуючим товаром. Яскравим прикладом використання такої стратегії є американська фірма «Зінгер», виробник швейних машинок, яка перейшла на повний цикл виробництва, тобто від видобутку і оброблення сировини (ліс, залізна руда) до виготовлення швейних машинок.

Стратегія горизонтальної диверсифікації передбачає виготовлення продукції, яка технологічно не пов'язана з існуючою, але орієнтована на існуючих клієнтів підприємства. прикладом може бути початок готельного бізнесу туристичним підприємством. Така комбінація надає можливість якісніше задовольнити потреби існуючих споживачів і отримати комерційну вигоду з існуючих клієнтів там, де це раніше робили інші. Ну і орієнтація на вже існуючих клієнтів теж є великою перевагою, тому що підприємство вже знає їх потреби, вимоги, має досвід співпраці з ними. Ще одним прикладом

може бути фірма, що здійснює авіап перевезення і започатковує готельний і туристичний бізнес. Це такий собі «повний цикл обслуговування клієнта».

Стратегія конгломеративної диверсифікації передбачає вироблення абсолютно нового продукту, який жодним чином не пов'язаний з основною діяльністю підприємства та існуючими у підприємства ринками збуту. Прикладами може бути налагодження виробництва і збуту дитячих іграшок взуттєвою фабрикою. Така ситуація цілком можлива є реалістичною, оскільки з відходів взуттєвого виробництва (шкіра, хутро, замінники хутра тощо) можна виробляти іграшки. За такого підходу підприємство здобуває додаткові можливості: зменшення втрат на відходах виробництва, опанування нових ринків збуту.

Стратегія скорочення (або елімінації) використовується в разі потреби згортання бізнесу.

Як вже відмічалось попередньо, універсальних стратегій не існує, підприємство самостійно адаптує під себе стратегію і може одночасно комбінувати декілька стратегій.

1.3. Методика вибору стратегії розвитку підприємства

При виборі СРП слід враховувати, що кожній стадії життєвого циклу підприємство має певні особливості, які є характерними для умов його функціонування, тобто мова про поточний стан підприємства та перспективи його розвитку. На сьогоднішній день формування СРП є важливою компонентою успішної діяльності будь-якого підприємства, незалежно від його розмірів (великий бізнес, середній, малий), від форм власності, виду діяльності та умов ринку. Така необхідність обумовлена не лише агресивним конкурентним середовищем, високими вимогами до якості продукту та вибагливістю споживачів, а й необхідністю оперативного та гнучкого реагування на зміни ринкового середовища, які не завжди є сприятливими для розвитку підприємства. Успішну компанію можна представити як єдиний

організм, в якому все функціонує в повній взаємозалежності та гармонії, а стратегія є тією сполучною ланкою, яка забезпечує безперебійне функціонування цього організму.

Надзвичайно важливим питанням є правильний вибір СРП, для цього, насамперед, необхідно здійснити ґрунтовний аналіз ВС середовища підприємства, його сильних і слабких місць, визначити його потенціал (необхідно зважити всі складові: кадрове забезпечення (рівень кваліфікації, чисельність, вмотивованість до роботи на спільний результат та професійне зростання); сировинне забезпечення (якість та вартість сировини, умови постачання, можливість покращення); продукція підприємства (якість, можливості зниження собівартості продукції без шкоди для якості продукту, можливості та потреби розширення асортименту), фінансові ресурси підприємства (прибутковість /збитковість, можливість залучення інвестиційного капіталу, наявність власних резервних коштів, що можуть бути спрямовані на впровадження проекту). Також необхідним є аналіз ЗС, яке здебільшого є мінливим і агресивним (аналіз кон'юнктури ринку, важливої інформації про діяльність конкурентів та їх КП тощо). Попри поточний аналіз ЗС і ВС необхідною складовою розроблення ефективності СРП є прогноз розвитку ринку.

При виборі оптимального виду СРП для конкретного бізнесу необхідно враховувати ряд факторів, таких, як:

- вплив факторів ЗС на діяльність підприємства (загрози та можливості);
- визначення сильних та слабких сторін в діяльності підприємства;
- розуміння стадії життєвого циклу підприємства та її особливостей;
- напрями діяльності підприємства та перспективи їх розвитку;
- базову концепцію досягнення КП та ринкову позицію підприємства.

Виділяють наступні принципи, як слід враховувати при виборі СРП підприємства:

1. Орієнтування на довгострокову перспектив;

2. Багатовекторність альтернатив розвитку, що обумовлено динамічним розвитком ринкового середовища та його мінливістю;

3. Процес розроблення СРП повинен бути безперервним, постійна адаптація до ново виявлених обставин.

Модель СУ окрім СП містить також реалізацію розробленої стратегії, а також оцінювання її ефективності і контроль. Система СУ визначається як технологія управління бізнесом, що формує довгостроковий розвиток в умовах мінливості ринкового середовища та забезпечує оперативне реагування компанією на зміни факторів ЗС, що призводить до необхідності перегляду визначених цілей СРП та коригування напрямів розвитку компанії.

У процесі СУ розвитком підприємства реалізуються всі функції сучасного управлінського процесу: планування, організація, регулювання і координація, мотивація і контроль. Особливостями цього процесу є безупинність СУ, специфіку його часового горизонту та значну трудомісткість.

Основні етапи процесу розроблення СРП відображено на рис. 1.3.:

1. Визначення місії підприємства та цілей його розвитку;
2. Моніторинг ЗС;
3. Визначення КП підприємства;
4. Розроблення системи стратегічних цілей підприємства;
5. Визначення стратегічних альтернатив;
6. Впровадження комплексу маркетингових заходів, спрямованих на реалізацію обраної стратегії.

При розробленні СРП насамперед доцільно визначати структурно-функціональну будову системи СУ, що надалі забезпечить можливість формування моделі СУ. У системі СУ підприємством вирізняють такі підсистеми: інформаційно-аналітичну, планову, мотиваційну, вироблення рішень, організаційну.

Колектив авторів, Л.В. Олійник та А.П. Кузнецова [50, с. 124], пропонують всю сукупність функцій СРП диференціювати на наступні групи:

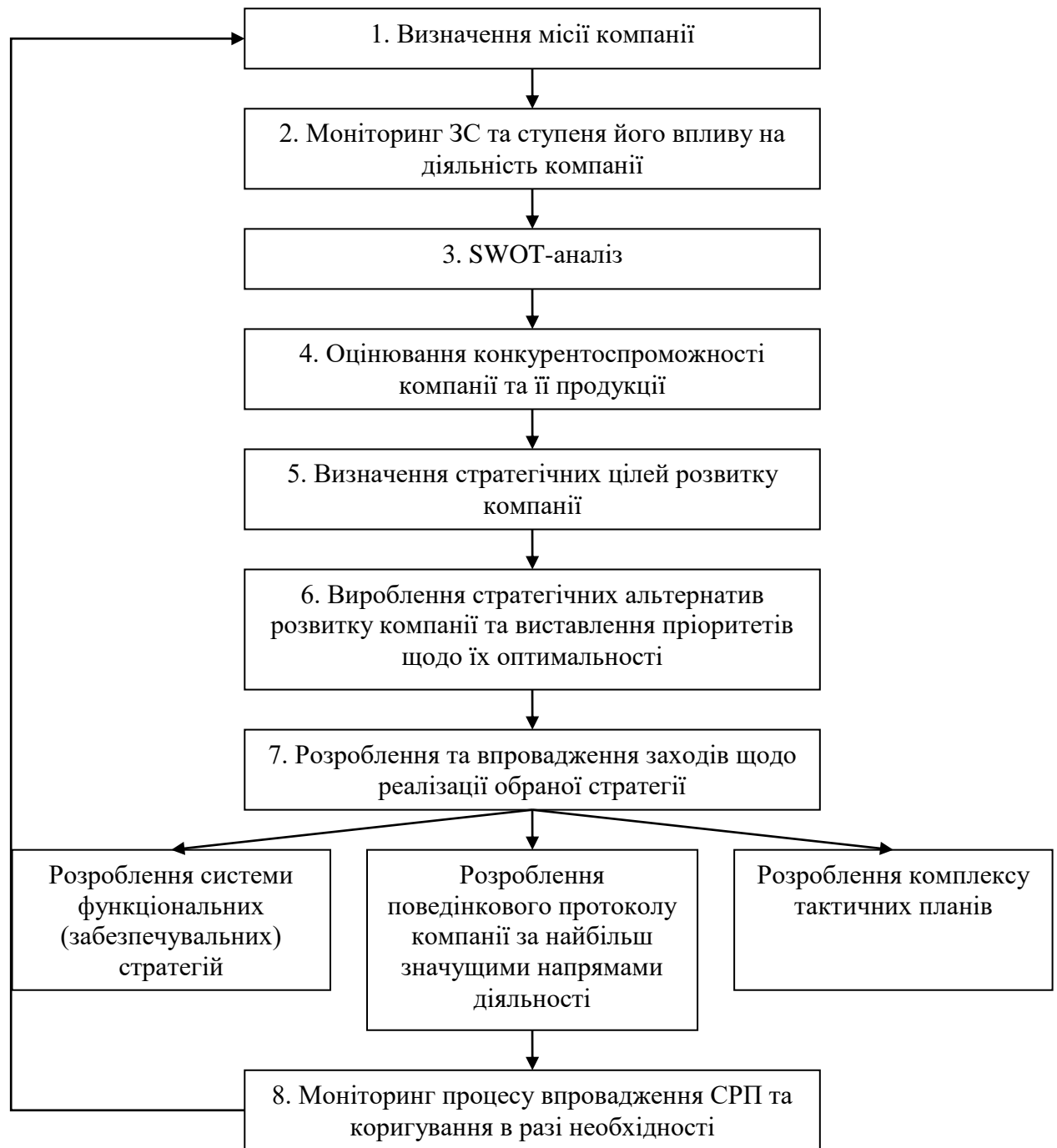


Рис. 1.3. Алгоритм формування СРП

Доопрацьовано автором за джерелом [50, с. 123]

1. Управління процесом формування цільових орієнтирів – управління аналітичним процесом формування цільових орієнтирів розвитку компанії;
2. Управління процесом розроблення СРП – формування стратегічних альтернатив, вибір СРП та розроблення стратегічного плану;

3. Управління процесом реалізації СРП – мобілізація ресурсів, формування системи мотивації персоналу, провадження стратегічних змін, контроль та оцінювання реалізації СРП.

Найбільшою мірою на вибір СРП та на ефективність її реалізації впливають ті КП, які підприємство має у своїй сфері діяльності у порівнянні з конкурентами. Добре щоб ці КП були високого рівня та довготривалими у часі, що забезпечить складність наслідування їх конкурентами. Наприклад, найпростішим видом конкурентної боротьби є цінова конкуренція. Але цю КП дуже легко скопіювати конкурентам, тобто вона не є стійкою. До стійких КП можна віднести такі, як інноваційні технології та обладнання, які потребують значних капіталовкладень і через це не так швидко будуть скопійовані конкурентами. Також до стійких КП належить високий рівень кваліфікації персоналу та управлінського апарату, адже для підготовки кадрів потрібен час і кошти, а ще й відповідна мотивація, щоб такі кадри залишались саме на вашому підприємстві і не переходили до конкурентів.

Також важливим фактором є характер продукції, особливості збутових каналів, післяпродажного обслуговування та ринків. Важливими є також організаційні особливості організації діяльності підприємства, до них належать внутрішня структура, система менеджменту, динаміка процесів інтеграції та диференціації. Значною мірою вибір та успішність реалізації СРП залежить від наявних ресурсів підприємства – інтелектуальних, інформаційних, інвестиційних, матеріальних тощо. чим краще підприємство забезпечено власними ресурсами, чим вище їх якість, тим більше шансів на успішність реалізації стратегії.

Значну роль при формуванні СРП відіграє потенціал підприємства, його етап життєвого циклу. Якщо підприємство динамічно розвивається, знаходиться на стадії зростання – у нього значно більше шансів на успіх реалізації стратегії, ніж у підприємства, яке знаходиться на етапі спаду ділової активності.

Важливим фактором є також культура ділового спілкування і компетентність менеджменту, рівень ініціативності, спроможності до лідерства, а також внутрішній клімат у колективі, який здатен забезпечити високу продуктивність праці та ініціативність підлеглих.

Завершальною сходинкою обґрунтування вибору СРП є проведення аналізу та оцінювання альтернатив з метою вибору саме такої стратегії, яка б забезпечила можливість максимально ефективної діяльності підприємства.

Стратегічний вибір щодо СРП має ґрунтуватися на концепції розвитку підприємства, а безпосередньо формулювання стратегії має бути чітким, однозначним, зрозумілим для її виконавців та управлінського апарату.

Також важливим фактором, на який слід зважати при виборі СРП, є фактор часу. Отже, навіть найбільш прогресивна стратегія, сучасна технологія чи інноваційний продукт не стануть успішним, якщо не будуть виведені на ринок вчасно.

З огляду на те, що на вибір СРП впливає дуже багато факторів, для збільшення шансів на успіх необхідно мати декілька стратегічних альтернатив.

Для полегшення правильного вибору або вдосконалення СРП виробляються критерії у вигляді набору запитань з декількох груп. Якщо в якійсь групі запитань отримано невизначені або негативні відповіді, то розглядувану стратегію переглянути або відхилити.

До першої групи запитань зазвичай включають показники, які визначають чи має підприємство належні технології і ресурси для реалізації обраної стратегії. Якщо відповідь негативна, то визначається, чи має підприємство достатньо часу, щоб виправити ситуацію раніше, ніж СРП вичерпає свою ефективність.

Також в першу чергу оцінюванню підлягають фактори, що покликані забезпечити ефективність діяльності: фінансові ресурси, матеріальні ресурси, доступ до ринків технології та сервісні можливості, рентабельність; знання і досвід персоналу підприємства інноваційної діяльності.

СРП зазвичай розробляється керівництвом підприємства, провідними менеджерами і директивно доводиться до персоналу з визначенням показників до виконання.

До другої групи запитань належать показники які визначають чи здатне підприємство довгий час втримувати свої КП. Необхідно визначитись, чи здатне підприємство ефективно використовувати свій потенціал і ринкові можливості, чи здатне воно протистояти конкуренції, чи здатне посилювати свої КП або ж створювати нові джерела для формування КП. Для цього при розробленні СРП прогнозувати конкурентні реакції на кожен фактор.

СРП має вибудовуватись і зростати з глибокого розуміння принципів конкурентної боротьби. У сучасному бізнесі значну роль відіграє філософія співробітництва як альтернатива відкритої конкуренції. Гармонія співробітництва є найбільш важливим виміром успіху.

Третя група запитань містить аналіз прогнозних показників.

Четверта – підтвердження якості інформації на якій формувались передбачення при виборі СРП. Недоліками інформації можуть бути неточність, неповнота, суперечливість, помилковість або застарілість.

П'яту групу запитань представляють показники, що ідентифікують невизначеності та ризики. Бізнес практично весь час супроводжується певним ризиком, тому його потрібно ґрунтовно досліджувати і враховувати. Рівень ризику відображає незахищеність ключових результатів СРП, якщо важливі передбачення помилкові. Фактори потенційного ризику необхідно розглядати шляхом систематичного аналізу. СРП, пов'язані з ризиком, завжди залишаються сумнівними, оскільки неможливо завчасно визначити втрати для чіткого, однозначного поділу в усіх випадках виправданого і не виправданого ризику. Проконтролювати, чи був ризик виправданим, можна лише після настання небажаних або бажаних наслідків.

Шосту групу формують показники, що дають можливість відповісти на запитання яку економічну цінність для підприємства створює обрана СРП. Обрана СРП повинна забезпечувати прибутковість підприємства у

довгостроковій перспективі. Перевагу стратегічного вибору слід оцінювати з погляду здатності змінювати конкурентну позицію підприємства, збільшувати рентабельність та ринкову вартість підприємства. Прогноз зростання ринкової вартості, зростання рентабельності та зміцнення конкурентної позиції слід обґрунтовувати переконливими доказами КП. Основними показниками (критеріями) цієї групи є: рівень актуальної та структурної ліквідності, джерел фінансування основних фондів, співвідношення прибутку до власного капіталу, співвідношення курсу акцій до прибутку, співвідношення між запозиченим та власним капіталом.

До сьомої групи належать показники, що дають відповідь на запитання, який рівень і яка вартість адаптованості обраної стратегії у невизначеному середовищі. Вони спонукають спрямовувати стратегічне мислення менеджерів на вирішення таких запитань:

- а) чи можливе часткове виконання інвестиційних зобов'язань при виникненні непередбачених обставин;
- б) якщо інвестиції буде відкладено, чи можна їх використовувати пізніше без економічних втрат для підприємства;
- в) яка адаптованість програм, що підтримують головні інвестиції;
- г) яка тривалість затримки змін у діловій стратегії;
- д) чи є можливість пристосувати стратегію до нової ситуації, якщо стратегічна ніша зникла?

Отже, процес вибору СРП, як і будь-якої іншої стратегії, є дуже відповідальним і клопітким, помилки при вирішенні даного питання можуть дорого коштувати підприємства, а в найгіршому варіанті спричинити його крах. Для прийняття рішення щодо впровадження СРП необхідно проаналізувати всі фактори, що мають вплив на реалізацію стратегії, з врахуванням потенціалу підприємства спрогнозувати який зиск підприємство матиме від впровадження пропонованої стратегії і якщо відповідь є задовільною приступати до впровадження обраної стратегії.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи опрацювання теоретико-методичних засад формування СРП зазначимо, що процес СП має ряд завдань, до яких першочергово слід віднести забезпечення організаційних змін та впровадження нововведень на високому рівні, здійснення оптимального розподілу ресурсів між стратегічними зонами господарювання підприємства, постійний моніторинг та адаптація до змін ЗС, усвідомлення та координування внутрішніх процесів. МС повинна становити комплексний системний план, сформований з метою досягнення визначених завдань, основні положення МС мають бути чіткими і зрозумілими для реалізації. Цілі МС можуть досягти запланованого результату за умови, що до процесу розроблення були залучені як фахівці, так і керівництво, такі цілі мають враховувати реальний стан підприємства та його потенціал, рівень кваліфікації виконавців.

До вибору СРП слід підходити дуже виважено, враховуючи можливості та комерційний зиск від її впровадження. З цією метою насамперед чітко визначається місія підприємства та основні цілі його розвитку. Ґрунтуючись на цих визначеннях здійснюється ґрунтовний аналіз факторів, які чинять вплив на реалізацію СРП та в цілому розвиток підприємства. при виборі СРП слід опиратись на КП, якими володіє підприємство, їх стійкість та можливість збереження та підсилення у довгостроковій перспективі, або ж /та формування ресурсів для формування нових КП. Кінцевою метою реалізації СРП має бути формування /збільшення стійкості підприємства, його ринкової вартості, прибутковості та формування потенціалу для подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Характеристика господарської діяльності підприємства та ринкових умов функціонування



ПП «Захід Агро Корм» (ЗАК) є офіційним представником торгового дому «ЕНЗИМ» в Західному регіоні України, дистриб'ютором компанії «Імекс Агро», яка виробляє

мікробіологічні препарати для сільського господарства. Основним видом діяльності є оптова торгівля зерном, насінням та кормами для тварин та оптова торгівля необробленим тютюном. Також компанія є імпортером та експортером мікробіологічних препаратів для АПК, дані препарати орієнтовані на профілактику та захист рослин від хвороб та шкідників, забезпечення оптимального росту та розвитку рослин, покращення фіто санітарного стану, фізико-хімічних властивостей та родючості ґрунтів.

Рік заснування підприємства – 2014 р., тобто досвід роботи на ринку агропродукції становить майже 10 років. 10 років це значний період для розвитку підприємства, за цей час підприємство набуло значного досвіду та здобуло добру репутацію поміж ділових партнерів.

Юридична адреса підприємства: вул. Привокзальна, 3, смт. Гусятин, Гусятинський район, Тернопільська область.

Керівником ЗАК є Мокрій Михайло Петрович, який одночасно є власником і кінцевим бенефіціарним власником та засновником.

Статутний фонд ЗАК – 80 000 грн.

ЗАК функціонує на ринку кормів та кормових добавок, а також засобів захисту рослин, підприємство пропонує високу якість продукції. Вся продукція, що пропонується ринку є сертифікованою, що гарантує високу якість та є запорукою отримання очікуваного результату. Сферою діяльності ЗАК є агропромисловий комплекс (АПК), який визначається одним з стратегічних пріоритетів розвитку економіки України. в довоєнному періоді в АПК середньо статистично формувалось 12,4% валової доданої вартості (рис. 2.1) та 9,3% ВВП від загального показника по Україні [15, с. 43].

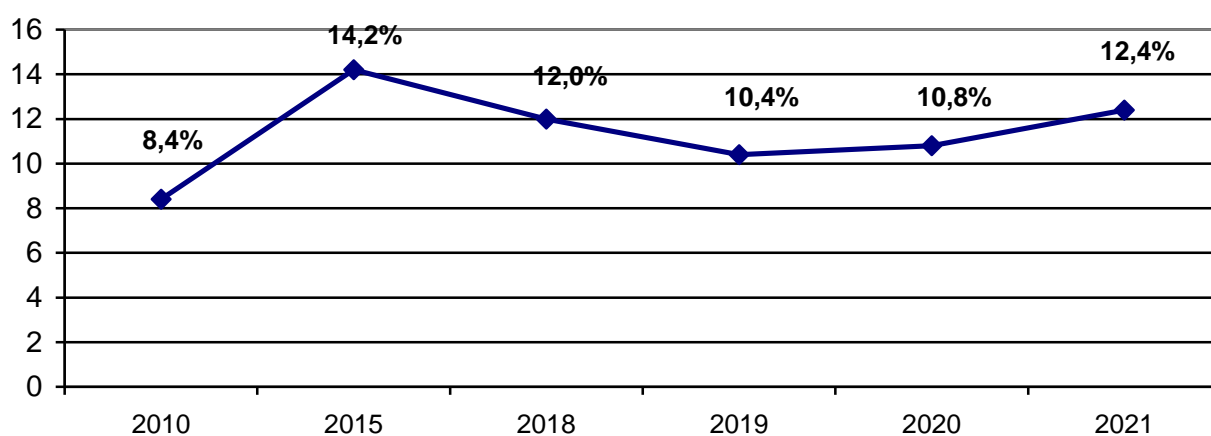


Рис. 2.1. Питома вага валової доданої вартості виробництва АПК у загальному обсязі валової доданої вартості національної економіки, %

Складено автором за джерелами [15, с. 42; 66, с. 29]

За даними офіційної статистики у січні 2022 р. порівняно з січнем 2021 р. індекс сільськогосподарської продукції (СГП) зріс на 0,9%, в тому числі у підприємствах на (+7,3%), домашніх господарствах (-7,7%) (рис. 2.2).

Як свідчить офіційна статистика, АПК є галуззю економіки, яка динамічно розвивається та має всі складові до успішного розвитку (наявність ринків збуту, як національних, так і зарубіжних).

ЗАК в своїй діяльності орієнтується на постачання продукції підприємствам АПК як рослинництва, так і тваринництва. Обидві складові

АПК динамічно розвиваються, в загальному демонструючи позитивну динаміку.

Так, щодо рослинництва, то слід зазначити, що ЗАК постачає підприємствам АПК широкий спектр засобів для покращення родючості ґрунтів, захисту рослин від хвороб та шкідників, засоби для забезпечення оптимального росту та розвитку рослин.

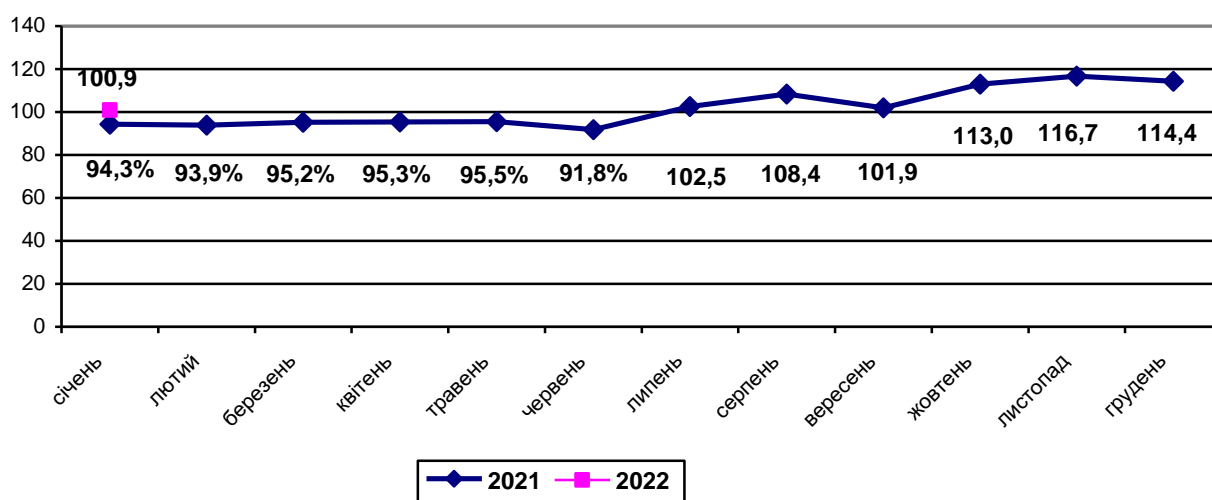


Рис. 2.2. Індекси СГП у 2021-2022 рр. (у % до відповідного періоду попереднього року, наростаючим підсумком) [66, с.30]

Щодо площ посівних культур підприємствами АПК, то слід зазначити, що під урожай 2022 р. засадження площ озимих культур мало позитивну динаміку, зростання у порівнянні з попереднім періодом становило 0,5%, зростання площ посівних спостерігається як в підприємствах, так і у господарствах населення (рис. 2.3).

Зрозуміло, що станом на сьогоднішній день ситуація щодо посівних площ буде значно іншою, в регіонах України, що знаходяться поблизу активних бойових дій посівні роботи або взагалі не проводяться, або проводяться обмежено, залежно від рівня небезпеки щодо мінування полів сільськогосподарського призначення та небезпеки «прильотів». Натомість в

регіонах, що є відносно безпечними для проживання та розвитку бізнесу, спостерігається активність сільськогосподарських (с/г) підприємств.

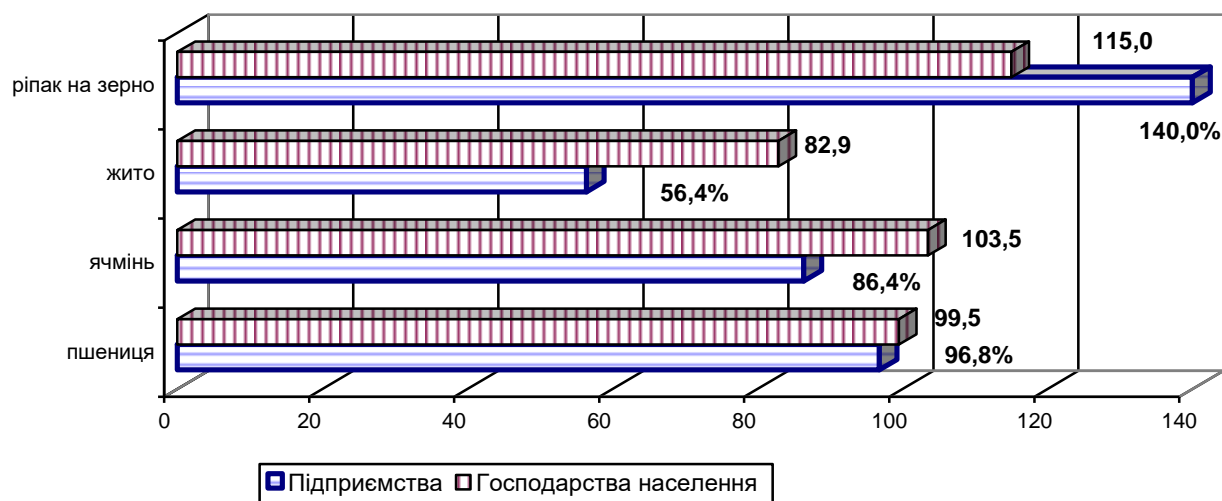


Рис. 2.3. Площі посівних озимих під урожай 2022 р.,%

Складено автором за джерелом [66, с. 30]

ЗАК також реалізує корма та кормові добавки для тварин, отже на обсяги реалізації продукції впливає розвиток тваринницького сектору АПК. Так, за даними Єдиного державного реєстру тварин на початок 2023 р. налічувалось:

- ВРХ – 1975890 голів (найвищими показники були у Вінницькій – 154563; Полтавській – 151894 та Черкаській – 130052 областях);
- овець – 327260 голів (найбільше в Одеській – 101195, Хмельницькій – 32632 та Закарпатській – 34749 областях)%
- свиней – 130884 голів (найбільше у сумській – 15800, Львівській – 13165, Полтавській – 12898 областях);
- кіз – 41663 голів (найбільше в Одеській – 7551, Київській – 7062, Львівській – 3788 областях);
- коней – 18176 голів (найбільше в Київській – 3913, Харківській – 1740 та Одеській – 1454 областях) [48].

Станом на 1 березня 2023 р., за рік війни, поголів'я ВРХ в Україні скоротилось на 15,6%, що безумовно негативно позначається на діяльності таких підприємства, як ЗАК, адже їх продукція, корма та кормові добавки

орієнтована на саме на цю категорію. Найсуттєвіше поголів'я ВРХ скоротилось в таких областях: Запорізька (з 53,5 до 6,7 тис.), Харківській, Миколаївській та Сумській областях. Дані з Донецької, Луганської та Херсонської областей відсутні. Динаміка промислового сектору і господарств населення відрізняється. Так промислові підприємства наростили кількість ВРХ (+ 0,6%), здебільшого за рахунок областей центральної та західної України, які є відносно безпечними і мало постраждали від агресії рф. Зростання з зазначених регіонах відбулось здебільшого через релокацію бізнесу. Слід зауважити, що на даний момент статистика не є повною через неможливість здійснити підрахунки в регіонах країни, що є окупованими або безпосередньо наближеними до лінії фронту. Станом на 01.03.2023 р. 52,6% поголів'я ВРХ сконцентровано в Хмельницькій, Вінницькій, Полтавській, Тернопільській, Одеській, Чернігівській, Черкаській та Житомирській областях [12]

Розвиток сільського господарства є одним з пріоритетів України, за період 2010-2021 рр. спостерігається суттєве збільшення обсягу капітальних інвестицій в розвиток підприємств АПК (рис. 2.4).

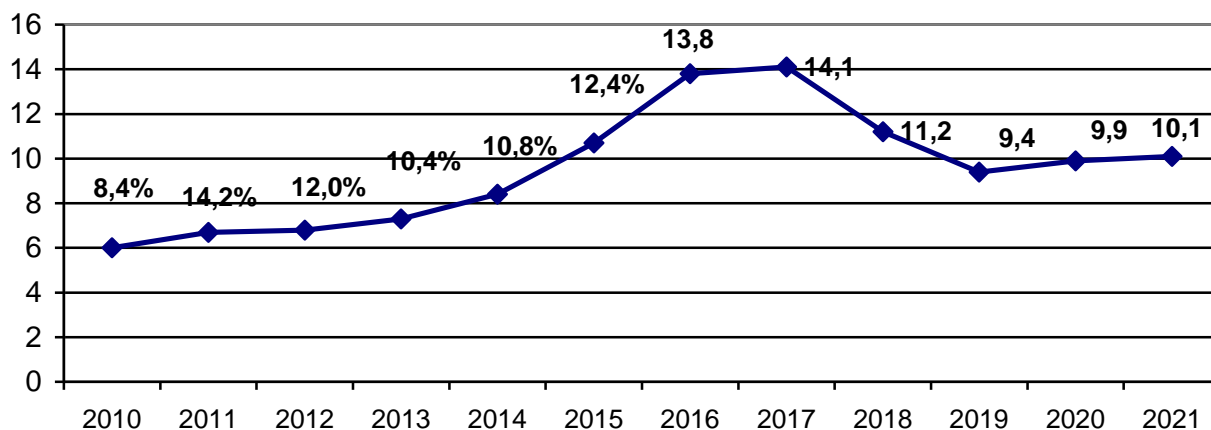


Рис. 2.4. Динаміка капітальних інвестицій в розвиток АПК (питома вага від загального обсягу капітальних інвестицій, %)

Складено автором за джерелом [14, с. 44]

Отже, аналіз ринку за показниками довоєнного частково воєнного періоду свідчить про сприятливі умови для розвитку досліджуваного підприємства.

станом на сьогоднішній ЗАК є прибутковим підприємством, яке динамічно розвивається. Про це свідчить такий показник, як рентабельність операційної діяльності (рис. 2.5). З наведених даних можна зробити висновки, що за період своєї діяльності (підприємство засноване у 2014 р.) відбулось суттєве нарощення даного показника, так за період 2014-2022 рр. показник зріс на 6,7%.

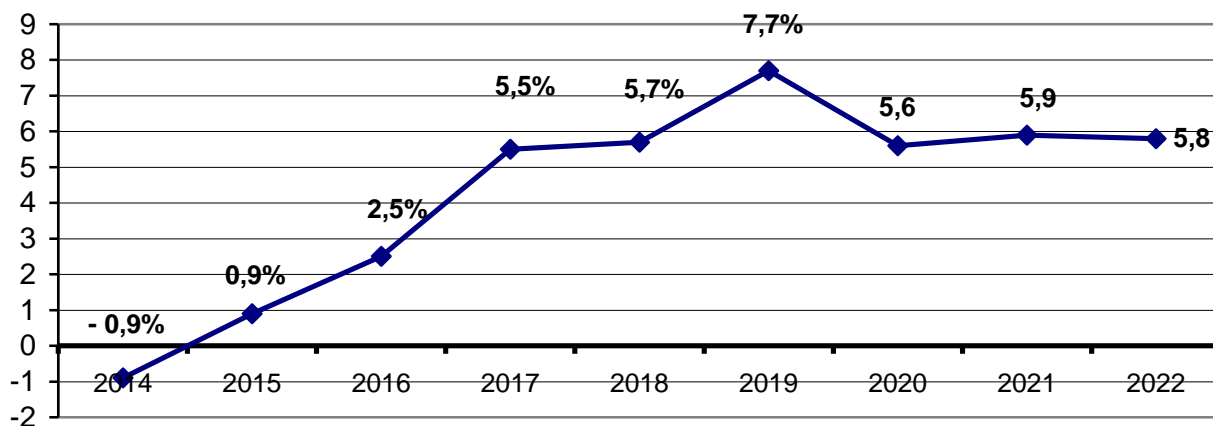


Рис. 2.5. Динаміка рентабельності операційної діяльності ЗАК, % [52]

На сьогоднішній день ЗАК концентрує свою діяльність на реалізації мікробіологічних препаратів для підприємств АПК виробником яких є «Імекс Агро». Попередньо вже відмічалось, що ЗАК є офіційним дистриб'ютором компанії «Імекс Агро».

Організаційна структура ЗАК лінійно-функціональна, яка базується на чіткому розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління. За такого типу організаційної структури безпосередній вплив на виконавців мають лінійні керівники, які у свою чергу взаємодіють із функціональними підрозділами.

У зв'язку з тим, що ЗАК належить до малих підприємств, дана форма організаційної структури повністю задовольняє його управлінські функції. Підприємство є мобільним, яке здатне оперативно реагувати на розпорядження та вказівки керівництва. Кожен керівник другої ланки несе відповідальність за

свою діяльну роботи. Очолює підприємство директор, якому підзвітні всі керівники.

Як вже попередньо відмічалось, досліджуване підприємство є прибутковим і активно розвивається. Підтвердженням прибутковості є динаміка фінансових показників діяльності підприємства (рис. 2.6).

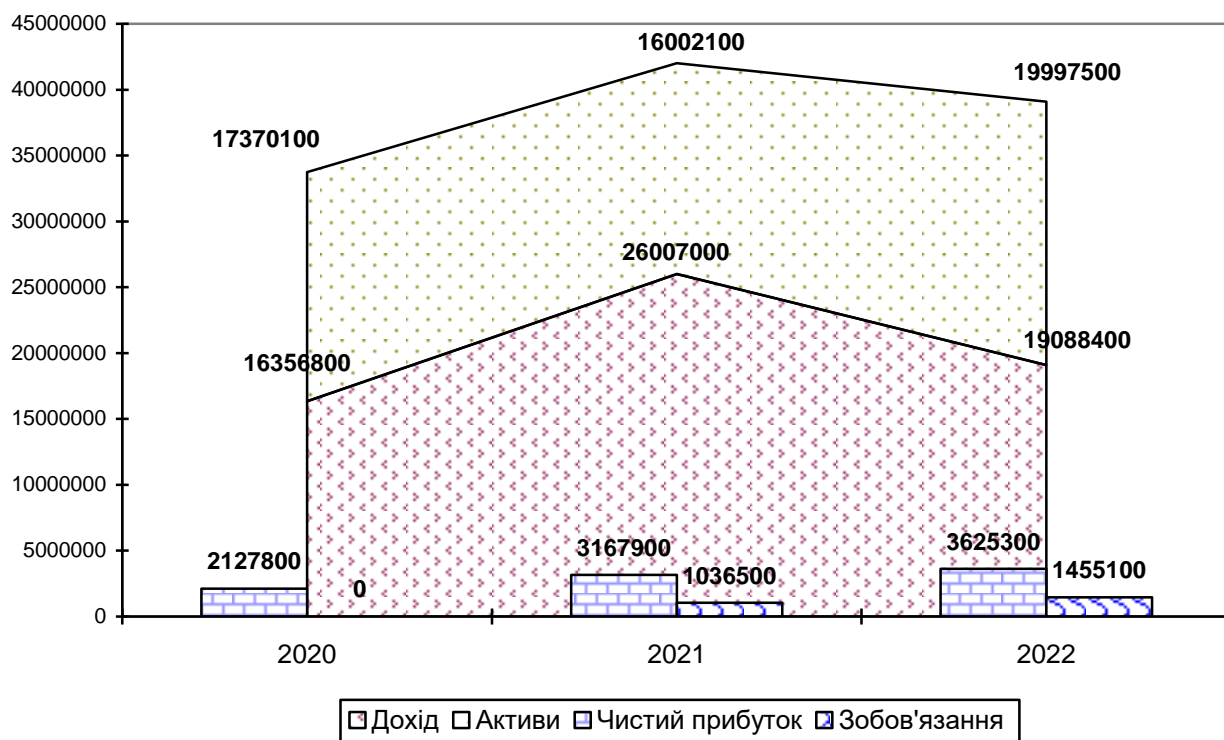


Рис. 2.6. Показники фінансової звітності ЗАК за 2020-2022 рр., грн.

Складено автором за джерелом [51]

Отже, за досліджуваний період обсяги доходу досліджуваного підприємства зросли на 2731600 грн., що становить +16,7%. Чистий прибуток за досліджуваний період збільшився на 1497500 грн., що +70,37%. Також відбулось і зростання зобов'язань підприємства у грошовому вираженні, за досліджуваний період вони зросли на 2627400 грн., тобто + 15,13%. Дані показники подано в грошовому вираженні, тому необхідно враховувати значні темпи інфляції.

2.2. Аналіз комплексу маркетингу підприємства

Підприємство пропонує широкий спектр біологічних фунгіцидів, інсектицидів, біодобрих, протруйників, мікроелементів та регуляторів росту з яких формуються ефективні системи захисту с/г культур. Широкий асортимент, найвища якість продукції, своєчасність доставки, гнучкі комерційні пропозиції, індивідуальний підхід до кожного клієнта є головними принципами роботи. Все це дозволяє компанії утримувати провідні позиції на ринку дистрибуції засобів захисту рослин в Західній Україні.

Відповідно до офіційних документів реєстрації діяльності, видами діяльності ЗАК є наступні:

- оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- ветеринарна діяльність;
- надання інших індивідуальних послуг;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах;
- дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки;
- виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції;
- пакування [52].

Вивчаючи потреби ринку та власний потенціал, ЗАК на сьогоднішній день зосередило свою товарну політику на наступних продуктах:

1. Інокулянти:

- BioStim ТК – препарат у формі нерозчинного порошку, призначений для передпосівної обробки насіння таких культур, як ріпак, гірчиця та цукровий буряк. Фасування – 0,5 кг.

Даний препарат підвищує проростання культур, схожість насіння; підвищує адаптаційні властивості проростків до несприятливих погодних умов, зміцнює та покращує розвиток кореневої системи; покращує смакові

властивості; насичує ґрунт азотом, фосфором та калієм. Сприяє підвищенню врожайності на 5-15%.

– BioStim соняшник – препарат у формі нерозчинного порошку, призначений для передпосівної обробки насіння соняшнику. Фасування – 0,5 кг.

Препарат підвищує схожість насіння на 10-15%, зміцнює кореневу систему, покращує процес засвоєння рослиною елементів живлення, збільшує наявність в ґрунті калію та фосфору у доступній для рослин формі; також препарат покращує структуру насіння, збільшується вміст олії. Сприяє підвищенню врожайності на 5-15%.

– BioStim кукурудза – препарат у формі нерозчинного порошку, призначений для передпосівної обробки насіння кукурудзи. Фасування – 0,5 кг.

Препарат підвищує схожість насіння на 10-15%, зміцнює кореневу систему, збільшує родючість рослини; покращує процес засвоєння рослиною елементів живлення, азоту, збільшує наявність в ґрунті калію та фосфору у доступній для рослин формі. Сприяє підвищенню врожайності на 5-15%.

– BioStim зерно – препарат у формі нерозчинного порошку, призначений для передпосівної обробки насіння ярих та озимих зернових культур. Фасування – 0,5 кг.

Препарат підвищує швидкість проростання, схожість насіння; адаптує паростки до несприятливих погодних умов; зміцнює кореневу систему, збільшує родючість рослини; покращує процес засвоєння рослиною елементів живлення, фіксує в ґрунті азот; збільшує наявність в ґрунті калію та фосфору у доступній для рослин формі; збільшує кількість продуктивних пагонів. Сприяє підвищенню врожайності на 5-15%.

2. Інсектициди

– «Імексаб +» – фасування 1,0; 5,0 – 20,0 л – рідина

Органічний препарат контактно-кишкової дії, призначений для захисту від лускокрилих шкідників (для с/г та овочевих культур). Діюча речовина препарату продукується корисним ґрунтовим грибом. Після обробки препарат

протягом 1-2 годин проникає у тканини рослин. Ефективність дії препарату не залежить від температури та опадів. Препарат стійкий до змивання до змивання та сонячних променів. Масова загибель шкідників на другу добу після обробки, максимальний ефект відмічається на 3-5 добу. Період захисної дії рослин – 15-20 діб.

Препарат призначений для обробки: зернових культур (пшениця, жито, ячмінь); бобових; хрестоцвітних (гірчиця, ріпак, капуста); кукурудзи; овочів.

– Імексаб – фасування 0,25; 0,5; 1,0; 5,0-20,0 л

Біотехнологічний препарат контактно-кишкової дії, призначений для захисту від лісових, декоративних, плодово-ягідних та с/г культур. Діюча речовина препарату продукується корисним ґрунтовим грибом. Сильний специфічний нейротоксин, проникає в організм комах контактним або кишковим шляхом та безповоротно вражає нервову систему, наслідком стає параліч і загибель комах. Препарат ефективний у боротьбі з кліщами, попелицею, колорадським жуком, капустяним біланом, плодожеркою, яблуневою міллю, совками та іншими шкідливими комахами.

Препарат призначений для обробки від шкідників таких культур, як: зернові; ріпак; соняшник; бобові, картопля, огірки, баклажани, перець (в теплицях); декоративні (теплиці); капуста (цвітна і білокачанна); виноград; плодови дерева.

– Імексаб – (сухий порошкоподібний) комплекс природних авермектинів груп В1 та В2, що продукуються корисним ґрунтовим грибом. Використовується для боротьби з кліщем, колорадським жуком, попелицею, біланом капустяним, трипсами, плодожеркою, совками, яблуневою міллю. Препарат вражає нервову систему шкідників в результаті чого настає параліч і загибель. Масова загибель шкідників настає на 2-3 день після обробки, максимальний ефект на 5-7 день, захисний ефект – 10-20 днів залежно від погодних умов.

Препарат призначений для обробки від шкідників таких культур, як: зернові; ріпак; соняшник; бобові, картопля, огірки, баклажани, перець (в

теплицях); декоративні (теплиці); капуста (цвітна і білокачанна); виноград; плодові дерева.

– Metariz – у формі рідини, змочувального порошку. Біологічний препарат, діюча речовина препарату продукується корисним ґрунтовим грибом. Використовується в боротьбі з ґрунтовими шкідниками та з метою оздоровлення ґрунту. Уражає нервову систему, кишковий тракт, м'язову тканину та органи дихання шкідника. В результаті комаху паралізує і за декілька днів вона гине. Також препарат сприяє живленню та зміцненню кореневої системи рослин. Призначений для обприскування ґрунту, краплинного зрошення та поливу розсади.

– Metariz (сухий) – призначений для знищення шкідників та хвороб в ґрунті. Діюча речовина препарату продукується корисним ґрунтовим грибом. Використовується в боротьбі з ґрунтовими шкідниками та з метою оздоровлення ґрунту. Уражає нервову систему, кишковий тракт, м'язову тканину та органи дихання шкідника. В результаті комаху паралізує і за декілька днів вона гине. Також препарат сприяє живленню та зміцненню кореневої системи рослин. Призначений для обприскування ґрунту, краплинного зрошення та поливу розсади.

– Бацитоксин – змочуючий порошок, призначений для боротьби з лускокрилими шкідниками. Рекомендовано для знищення лускокрилих шкідників (гусениць). Використовується для боротьби з кліщем, колорадським жуком, попелицею, біланом капустяним, трипсами, плодожеркою, совками, яблуневою міллю. Призначений для обробки зернових, зернобобових, технічних та овочевих культур, плодових дерев.

– Bover IM – у формі змочувального порошку, призначений для боротьби з оранжерейною білокрилою, личинками грибних комариків, мінуючи мух, плодожерками, ведмедками, личинками капустяної совки. Призначений для обробки зернових, зернобобових, технічних та овочевих культур, плодових дерев.

3. Фунгіциди

– Споромакс Б – у формі рідини, змочувального порошку – фасування 5,0-20,0 кг (л) – препарат широкого спектру дії, призначений для профілактики і лікування бактеріальних та грибкових хвороб посівів декоративних, овочевих, плодово-ягідних та с/г культур. Призначений для обробки зернових культур, сої, гороху, ріпаку, капусти, картоплі та плодово-ягідних культур.

– Споромакс Т – у формі рідини, змочувального порошку – фасування 5,0-20,0 кг (л) – комплексний мікроферментний препарат, призначений для боротьби із збудниками хвороб на посівах. Призначений для захисту від шкідників зернових, соняшнику, ріпаку, сої, гороху, плодово-ягідних культур, овочевих культур у відкритому та закритому ґрунті.

4. Поліпшувачі ґрунту

– MicoCell – у формі рідини, змочувального порошку – фасування 5,0-20,0 кг (л) – комплексний мікробно-ферментний препарат для прискорення процесу гуміфікації та мінералізації рослинних решток та оздоровлення ґрунту. Використовується для оброблення ґрунту під такими культурами, як: ріпак, кукурудза, зернові, соняшник.

– MicoCell + – фасування 5,0 кг – сухий розчинний порошок – комплексний мікро-ферментний препарат використовується для оздоровлення ґрунту. Призначений для оброблення посівних площ соняшнику, бобових (соя, боби, нут, квасоля), ріпаку, хрестоцвітих, салату та інших овочевих культур та овочів у закритому ґрунті.

– Polymix – у формі рідини, змочувального порошку – фасування 5,0 - 20,2 кг (л) – бактеріальний препарат для покращення азотного, фосфорного та калійного живлення рослин і стимуляції росту кореневої системи. Призначений для обробки насіння; обприскування ґрунту перед проведенням культивування та дискування; фертигації; може вноситися разом з деструктором. Препарат підвищує швидкість проростання, схожість насіння; адаптує паростки до несприятливих погодних умов; зміцнює кореневу систему, збільшує родючість рослини; покращує процес засвоєння рослиною елементів живлення, фіксує в ґрунті азот; збільшує наявність в ґрунті калію та фосфору у доступній для

рослин формі; збільшує кількість продуктивних пагонів. Сприяє підвищенню врожайності на 5-15%.

5. Допоміжні речовини

– Стоп-піна – фасування 1,0 л (кг) – високоефективний концентрований органосиліконовий препарат, призначений для недопущення утворення та руйнування існуючої піни при приготуванні робочих розчинів ЗЗР. Даний препарат дозволяє нейтралізувати утворення піни в баку оприскувача при час його заповнення, запобігає втраті розчинів для обприскування та контролювати наповнення баку обприскувача.

– PH-STAB – фасування 5,0-20,0 л – високоефективний оптимізатор рН розчинів бакових сумішей з функцією пом'якшувача води.

– Ізомакс – фасування 1,0-5,0 л – високоефективний концентрований ад'ютант-сурфактант, призначений для кращого нанесення, утримання та проникнення робочих розчинів на поверхні рослин.

– Клей для запобігання розтріскування коробочок, стручків і бобів – фасування 10,0 л – комплексний полімерний препарат для обробки зернобобових та технічних культур з метою запобігання розтріскування їх плодів.

6. Стимулятори росту

– Floriz – фасування 5,0-20,0 л (кг) – стимулятор росту рослин, швидко відновлює біохімічні процеси рослини після стресу. Призначений для зернових культур, соняшнику, кукурудзи, ріпаку та сої.

– Aminogost – фасування 5,0-20,0 л (кг) – біостимулятор з високим вмістом амінокислот рослинного походження та іншими біологічно активними речовинами. Призначений для зернових колоскових культур, кукурудзи, зернобобових, соняшнику, ріпаку, гірчиці, редьки, цукрового буряку, овочевих культур та плодівих дерев (яблуни, груші).

7. Мікродобрива

– MicroStim Полісульфід – фасування 5,0-20,0 л – рідка форма – мікродобриво з вмістом сірки (S – 130 г/л), калію (K – 65 г/л) та натрію (Na –

120 г/л), має фунгіцидну дію. Препарат призначений для озимої та ярої пшениці, озимого та ярого ячменю, озимого жита, соняшнику, озимого і ярого ріпаку, бобових, цукрового і кормового буряку, винограду та плодово-ягідних культур. Посилює у рослин стійкість до хвороб.

– MicroStim Мідь – фасування 5,0-20,0 л – рідка форма – концентроване халатне мідне добриво (ЄДТА), містить сірку (S – 65 г/л) та мідь (Cu – 100 г/л). Препарат призначений для озимої та ярої пшениці, озимого та ярого ячменю, озимого жита, картоплі, томатів, перцю, баклажанів, капусти, плодово-ягідних та кісточкових, винограду. Підвищує врожайність, посилює у рослин стійкість до хвороб.

– MicroStim Марганець – фасування 5,0-20,0 л – рідка форма – концентроване халатне добриво (ЄДТА), містить магній (Mn – 100 г/л) і сірку (S – 55 г/л). Препарат призначений для озимої та ярої пшениці, озимого та ярого ячменю, озимого жита, кукурудзи, озимого і ярого ріпаку, гірчиці, соняшнику, сої, гороху, цукрового і кормового буряків, картоплі, томатів, перцю, баклажанів, плодово-ягідних і кісточкових, винограду.

– MicroStim Бор – фасування 5,0-20,0 л – рідка форма – високоефективне добриво на основі легкодоступних біологічно активних форм бору (боретаноламін).

– MicroStim Цинк – фасування 5,0-20,0 л – рідка форма – концентроване халатне цинкове добриво (ЄДТА).

Вся продукція, яку реалізує ЗАК як дистриб'ютор компанії «Імекс Агро», є сертифікованою, що надає споживачу впевненість у високій якості продукту. Продукція має сезонний характер. Підприємство дбає про високий рівень соціальної відповідальності, пропоновані біопрепарати використовуються з метою зменшення хімічного навантаження на рослини та ґрунти. Призначення продукції обумовлює сезонний характер продажів.

Основними вимогами до продукції є безпечність, фізико-хімічні показники та якість пакування. В обов'язковому порядку перевіряється дотримання санітарних норм.

Щодо цінової політики, як вже відмічалось, ЗАК є дистриб'ютором компанії «Імекс Агро», відповідно основу цінової політики формує виробник. Продукція реалізується за формулою «ціна виробника + % за дистрибуцію». Цінова політика передбачає надання знижок за великі партії продукту, придбання в несезон та повну передоплату. Також передбачено знижки постійним клієнтам.

Партнерами та клієнтами ЗАК є:

– фермерське господарство «Гадз» – Тернопільська обл., Буцацький р-н, с. Трибухівка – садівництво

– сільськогосподарське ТЗОВ «Хорост-Поділля» – Хмельницька обл., Хмельницький р-н, с. Маньківці – вирощування зернових, бобових, овочевих, та баштанних культур, картоплі та коренеплодів

– «Агропродсервіс» – Тернопільська обл., с. Тернопільський р-н, с. Настасів – рослинництво, свинарництво

– ПП «Західний Буг» – Львівська обл., Червоноградський р-н, с. Павлів – вирощування зернових та олійних культур

– ТМ «Масар» – Тернопільська обл., Копиченці – виробник кормових добавок, має власний забійний пункт ВРХ та свиней, виробляє соєву олію, соєвий макух, оптовий продавець СГП;

– «Імекс Агро» – м. Вінниця – виробник, експортер і імпортер мікробіологічних препаратів для сільських господарств

– Kernel – м. Київ – виробник та експортер соняшникової олії (експортує у понад 80 країн) також експортер СГП

– ТОВ Корпорація «Колос ВС» – Тернопільська обл., Чортківський р-н, с. Більче-Золоте – садівництво

– «Органік стандарт» – сертифікаційна компанія України в галузі органічної сертифікації

– Interagrosom Organic – магазин запчастин для сільськогосподарської техніки

Структуру збуту відображено на рис. 2.7., 96,2% продукції підприємства реалізується на ринку України (населенню і приватним підприємцям), здебільшого це Західний регіон, незначна частка продукції (3,8%) експортується.

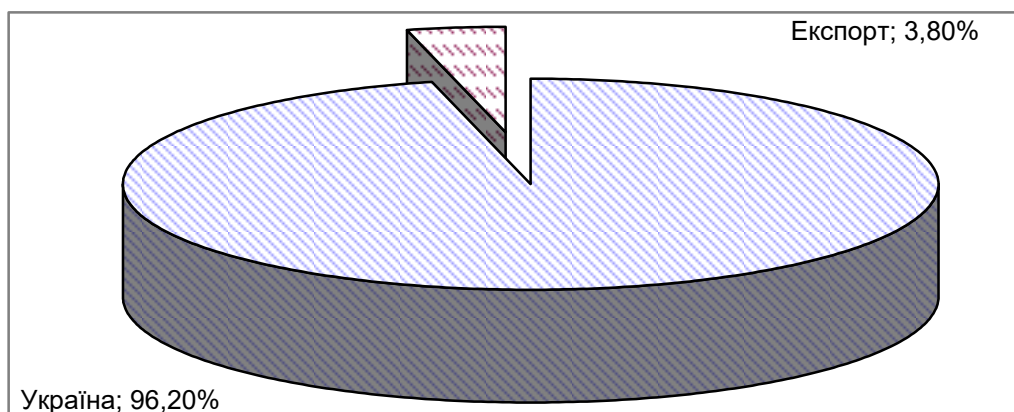


Рис. 2.7. Структура збуту продукції ПП «ЗАК» [51]

Використовується прямий маркетинг, тобто інформація про послуги та продукти доноситься безпосередньо клієнту. З усіма партнерами та споживачами ЗАК прагне налагодити довготривалі партнерські відносини.

Підприємство приділяє велику увагу збутовій політиці, систематично проводить аналіз різноманітних варіантів реалізації продукції, працює над домовленостями з іншими виробниками щодо реалізації їхньої продукції, досліджує запити підприємств АПК.

Збільшення обсягів збуту ЗАК можливе за рахунок оптимізації товарного асортименту (розширення співпраці з товаровиробниками), виходу на нові географічні ринки збуту, експорт продукції. В статутних документах зазначено доволі багато напрямів діяльності, в тому числі продаж зернових культур (як на території України, так і за її межами), необробленого тютюна, насіння та кормів для тварин. На сьогоднішній день, в силу певних економічних складнощів та ускладнення логістики, ЗАК обмежило свою діяльність лише реалізацією мікро

біологічних препаратів для захисту рослин, покращення родючості ґрунту та підвищення врожайності.

2.3. Дослідження впливу на розвиток підприємства факторів маркетингового середовища

Досліджуване підприємство, як і будь-яке інше, функціонує в ринковому середовищі, для якого на сьогоднішній день, окрім традиційної напруженої боротьби і мінливості, характерним є ще ряд ознак, що суттєво ускладнюють діяльність господарюючих суб'єктів. Так, з початком повномасштабного вторгнення РФ економіка країни зазнала значних негативних наслідків, найбільш руйнівними вони на територіях наближених до лінії фронту. Умови ведення бізнесу для території Західної України теж суттєво ускладнились, це, в першу чергу значні темпи інфляції, ускладнення логістики, ускладнення доставки імпорту, ускладнення експорту, відтік кадрів (значна частина населення виїхала за кордон в пошуку безпечних місць проживання, здебільшого це жінки і діти, значна частина чоловіків мобілізована), подорожчання енергоресурсів, блекауту, зниження купівельної спроможності як пересічних громадян, так і бізнесу та ще багато інших негативних факторів. Все це в комплексі призводить до значного зростання собівартості продукції та зниження рівня попиту. За таких несприятливих умов для ведення бізнесу виживають найсильніші. Але як відомо, кризові ситуації це не лише зло, складні умови, загроза припинення бізнесу мотивує керівництво до пошуку нових ідей вирішення проблем, що доволі часто дає дуже гарні результати, проявляються нові лідери, запроваджуються нестандартні рішення.

Бізнес-середовище ЗАК розглядається як сукупність трьох складових: агросередовище, безпосередньо ЗС та ВС підприємства. ВС підприємства досліджується з метою визначення сильних і слабких сторін в діяльності підприємства. А ЗС досліджується здебільшого з метою визначення загроз та можливостей розвитку. Всі дані систематизуються за допомогою SWOT-

аналізу, що дає можливість краще визначити основні напрями розвитку підприємства.

Західна Україна має аграрну спеціалізацію, що обумовлює значну кількість підприємства АПК. Адміністративно-територіальний поділ території України на регіони суттєво відрізняється від європейського. Регіонами зазвичай визначаються області, як основна ланка адміністративно-територіального поділу та регулювання економічних процесів. Існує також підхід, за якого регіони розглядаються як економічні райони. Кожен регіон має власну територіально-виробничу та соціально-поселенську систему, регіони суттєво відрізняються в структурі.

Відповідно до загальноприйнятих міжнародних стандартів, економічне зростання може бути забезпечено за умови, якщо розрив в розвитку регіонів не перевищує 20%. В умовах України ця норма не дотримується, розриви в розвитку є значно більшими і по інколи досягають 45%. Отже, існують суттєві територіальні диспропорції в розвитку, що позначається на рівні життя населення, демографічній ситуації, можливостях для розвитку бізнесу. Міжрегіональна поляризація спостерігається і в аграрному секторі.

Пріоритетами в розвитку АПК регіонів мають стати:

- виважена аграрна економічна політика, з використанням економічних важелів та важелів державного регулювання;
- нарощування сучасної матеріально-технічної бази підприємств аграрного сектору (переробна і харчова промисловість, СГП, соціальна і виробнича інфраструктура) та сільських територій;
- капіталізація та корпоратизація підприємства АПК;
- розвиток транспортно-економічних зв'язків з врахуванням специфіки регіонального природно-ресурсного потенціалу;
- підвищення екологічних вимог до продукції;
- забезпечення охорони навколишнього середовища та раціонального використання природних ресурсів;
- інноваційне спрямування розвитку підприємств АПК;

- вдосконалення спеціалізації підприємств АПК;
- скорочення витрат сировини на всіх стадіях виробництва кінцевої продукції [47].

Також пріоритетом покращення АПК є розвиток малого бізнесу, часка яких не повинна бути меншою 50% від загальної кількості, яким саме і є ЗАК, що сприятиме зниженню витрат на виробництво СГП, підвищенню якості продукції та відповідності вимогам світового ринку.

Аграрний сектор забезпечував економіці України 10,9% ВВП та 41% експорту (у довоєнний період), є одним з найбільших у національній економіці. Станом на лютий 2023 р. загальні збитки українського сільського господарства оцінено у 40,2 млрд. дол. США, з них прями збитки становлять 8,7 млрд. дол. США [44].

Ринок. АПК – велика індустріальна галузь, метою якої є забезпечення населення якісними продовольством та отримання сировини для цілого ряду галузей національної економіки. Розширення номенклатури та асортименту якісної та конкурентоспроможної продукції.

Природно-кліматичні умови західного регіону є сприятливими для розвитку як рослинництва, так і тваринництва.

Основні фактори та показники маркетингового середовища (МС) ЗАК подано в Додатку Б. Для визначення сильних і слабких сторін діяльності ЗАК, а також визначення загроз і можливостей необхідно здійснити аналіз зазначених факторів та показників. Основним завданням аналізу МС є взаємоузгодження впливу МС, потреб цільового ринку, мети та можливостей «ЗАК». Проведення аналізу МС «ЗАК» забезпечить: розуміння процесів конкуренції; адекватне сприйняття сфери діяльності підприємства; формування основи для розроблення СРП; прийняття виважених тактичних рішень, що у свою чергу сприятиме забезпеченню стійких ринкових позицій та сприятливих перспектив розвитку.

Ігнорування аналізу МС призводить до: прийняття необґрунтованих рішень; прийняття стратегії пасивного реагування на зміни ринкового

середовища; непослідовних рішень; запізнь впровадження інновацій; ринкової вразливості, що в результаті спричиняє послаблення ринкових позицій, зниження прибутковості та втрати ринкових орієнтирів.

«ЗАК» на ринку майже 10 років, це доволі значний проміжок часу для набуття належного рівня кваліфікації, досвіду, налагодження партнерських зв'язків та здобуття репутації в бізнес колах.

На діяльність підприємств АПК значний вплив мають природно-кліматичні фактори, західний регіон України має сприятливі природно-кліматичні умови для ведення сільського господарства, відповідно і сприятливі умови для розвитку ЗАК так як підприємство є дистриб'ютором СГП та товарів, необхідних для здійснення сільськогосподарської діяльності. Так як ЗАК частину продукції розповсюджує за межі західної України, то негативним фактором впливу на діяльність підприємства є значне скорочення посівних площ (- 25%) та загалом обсягів ведення сільського господарства в деяких регіонах України (території, наближені до зони бойових дій, а також території, що знаходяться під окупацією). Також негативний вплив на діяльність підприємства справляє обмеження імпорту та експорту СГП та продукції, призначено для ведення сільськогосподарської діяльності. Так, з початку війни суттєво обмежились можливості придбання мінеральних добрив, що відповідно проявиться в скороченні обсягів врожайності. Даний факт є як негативним для діяльності ЗАК, так і позитивним. Позитивний вплив проявляється в зростанні попиту на добрива, стимулятори ґрунту, стимулятори росту та інше. Тобто це саме той продукт, який реалізує ЗАК, щоправда підприємство реалізує мікробіологічні препарати компанії «Імекс Агро», що суттєво дорожчі в ціні від звичайних мінеральних добрив.

Одним з напрямів діяльності ЗАК є реалізація зерна, в тому числі експорт. На даний вид діяльності війна спричиняє значний негативний вплив, так значно обмежено можливості експорту, ускладнена логістика, значно подорожчали енергоресурси і зросла собівартість продукції. Зростання собівартості продукції призводить до зниження обсягів збуту.

Конкуренти.

1. ТОВ «Спектр-Агро» – працює на ринку з 2009 р., центральний сервісний цент розміщено в Києві, підприємство має розгалужену мережу представництв майже у всіх областях, 22 регіональних представництва, в тому числі в на Західній Україні, 170 менеджерів з продажу. Пропонований асортимент (3500 найменувань продукції):

- засоби захисту рослин: ад'юванти, гербіциди, інсектициди, протруйники, регулятори росту рослин, родентициди, фунгіциди, фуміганти, інокулянти;

- мікродобрива: різних виробників

- мінеральні добрива: Тімак Агро Україна

Також реалізується сільськогосподарська техніка та посівний матеріал. Розмір статутного капіталу – 99 334 893,20 грн. [55].

2. Агрохолдинг VITAGRO – один з лідерів ринку СГП та агрохолдинг замкнутого циклу виробництва у Західній Україні. Асортимент: засоби захисту рослин, мікродобрива, насіння, корма, кормові добавки. Розмір статутного капіталу – 4 558 465,63 грн. [54].

3. ТОВ «ТМ-Агро» – м. Хмельницький – оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин. Розмір статутного капіталу – 1 000 000,00 грн. [56].

4. ТОВ «Агрофірма «Колос» – постачання високоякісного посівного матеріалу злакових та бобових культур власної селекції, безпечних біологічно активних препаратів для інтенсивного вирощування СГП. Розмір статутного капіталу 60 000,00 грн. [57].

5. ТОВ «Біохім Агро» – вирощування горіхів, ягід та інших плодових дерев та кущів. Післяурожайна діяльність. Реалізація препаратів стимулювання росту рослин, фунгіцидів, біологічних препаратів, препаратів фізичної дії; добрив. Розмір статутного капіталу – 2 500,00 грн. [58].

Таблиця 2.1

Рейтингові показники

Фактори	Рейтинг у порівнянні з конкурентами					
	-3	-2	-1	1	2	3
1. Ціна					■ ▲	
2. Обсяг спеціалізованої інформації				■		▲
3. Якість продукції					■	▲
4. Екологічність продукції					■	▲
5. Довіра споживачів					▲ ■	
6. Співпраця з виробниками				▲		■
7. Обсяги замовлень					▲	■
8. Прибутковість					▲	■
9. Поінформованість споживачів				▲	■	

▲ – ПП «ЗАК»

■ – ТОВ «Біохім Агро»

З складеного рейтингу можна визначити основні прогалини в роботі ЗАК: недостатній рівень співпраці з виробниками, тобто потрібно розширювати коло с/г підприємств на дистрибуцію продукції, розширювати асортимент продукції, або ж можна обрати вузьку спеціалізацію, але нарощувати кількість споживачів та, відповідно, обсяги реалізації; докласти зусиль до поінформованості потенційних споживачів, активізувати діяльність компанії по укладенню контрактів з виробниками про реалізацію продукції.

Як вже відмічалось у попередньому питанні даного розділу, в установчих документах ЗАК зареєстровано значно ширший перелік видів діяльності, ніж лише реалізація мікробіологічних засобів захисту рослин, стимуляторів росту та покращення ґрунту. Але на сьогоднішній день, у зв'язку з значними обмеженнями, обумовленими ускладненням логістики та ростом цін, підприємство зупинилось на цьому виді діяльності. Натомість більшість конкурентів пропонують значно ширший асортимент продукції та послуг, відповідно у них більше шансів задовольнити потреби споживачів. ЗАК потрібно переосмислити напрями своєї діяльності, це може бути в напряму збільшення кількості виробників та розширення асортименту пропонованої

продукції, або можна залишити одного виробника, але ж максимально нарощувати клієнтську базу та обсяги реалізації.

На сьогоднішній день ЗАК має доволі стійкі фінансові позиції, підприємство є прибутковим, тобто ситуація не є критичною, але доцільно нарощувати потенціал, акумулювати фінансовий капітал для розвитку, розширення ринків збуту, зростання обсягів товарообігу.

Географічне розташування ЗАК вигідне в багатьох аспектах, регіон з сільськогосподарською спеціалізацією, наближення до сировинної бази та споживачів, розвинена транспортна інфраструктура, наближеність до кордону з Польщею.

Система менеджменту ЗАК – на досліджуваному підприємстві відсутній відділ маркетингу, дослідження ринку практично не здійснюються, потреби споживачів теж практично не досліджуються. Необхідним нарощування клієнтської бази, її систематизація, аналіз та чіткий контроль для формування зворотного зв'язку, формування історії співпраці.

Діяльність ЗАК можна назвати сезонною, звісно і у міжсезонний період здійснюється постачання агрокомпаніям продукції, але це в порядку виключення, дуже малі партії. Основні обсяги збуту припадають на активний сільськогосподарський період, з середини весни, літо, перша половина осіні. Зима – це період, коли продажі агропродукції практично не відбуваються. В перспективі, при розробленні СРП це питання необхідно дослідити і за можливості оптимізувати несесонні обсяги збуту, бо такі диспропорції призводять до перевантаження активних місяців та практично повного «спокою» у зимовий період.

Розширення товарного асортименту надало б ЗАК можливість вийти на нові ринки збуту (як національного, та і міжнародного рівня), відповідно збільшити обсяги реалізації продукції, покращити комерційний ефект від діяльності, покращити конкурентне становище. Одним з прибуткових видів діяльності, яким займалось в недавній період ЗАК було реалізація зернових культур, на сьогоднішній день даний вид діяльності «поставлено на паузу»

через ускладнення, спричинені війною (ускладнення транспортування Чорноморським коридором та ускладнення експорту через кордон з Польщею). Підприємство має велику надію, що з закінченням війни вдасться повернутися до транспортування та продажу зернових культур.

Для планування своєї діяльності ЗАК необхідно працювати над збором інформації, досліджувати ринок, досліджувати потреби агрокомпаній, працювати над укладенням договорів про дистрибуцію.

Споживачі. Споживачів продукції, що реалізується ЗАК можна поділити на дві категорії:

– кінцеві споживачі – тобто це підприємства агросфери, що купують продукцію для обробки полів, стимулювання росту рослин тощо. Це якщо мова про засоби захисту та стимулювання зростання рослин;

– представники роздрібної торгівлі.

Основна зацікавленість споживача – якісний продукт, прийнятна ціна, доставка.

Контактні аудиторії – це певні групи, що виявляють, або потенційно можуть виявляти інтерес до діяльності ЗАК та компаній з яким досліджуване підприємство співпрацює. Контактні аудиторії можуть справляти певний вплив на діяльність підприємства, як позитивний, так і негативний. Негативний вплив може мати місце у тому випадку, якщо буде виявлено, що ЗАК реалізує продукцію неналежної якості, за завищеною ціною, не виконує або неналежно виконує взяті на себе зобов'язання, застосовує нечесні методи конкурентної боротьби, розповсюджує неправдиву інформацію щодо власної діяльності, діяльності підприємств-партнерів та конкурентів.

Перш за все значний вплив на діяльність ЗАК здійснюють фінансові кола, зокрема ЗАК співпрацює з «Райффайзен банк Аваль» та «Приватбанк».

Також значний вплив на діяльність ЗАК можуть здійснювати різноманітні ЗМІ. Публікація позитивної інформації про діяльність ЗАК та його ділових партнерів додасть підприємству рейтингу, що сприятиме покращенню ділової

репутації та зростанню довіри як з боку споживачів, так і з боку потенційних ділових партнерів.

Економічні фактори. На сьогоднішній день, враховуючи наслідки повномасштабного вторгнення РФ, економічні фактори мають здебільшого загрозливий характер для діяльності ЗАК, мова про високі темпи інфляції, падіння купівельної спроможності, подорожчання енергоносіїв, перебої з електроенергією, блокування кордонів з Польщею, ускладнення експорту зернових через Чорноморський коридор, значне зменшення інвестування в агропромисловий сектор та розвиток агрохімії та багато іншого. З іншого боку, ускладнення постачання імпорту, значне його подорожчання, змушує виробників більше орієнтуватися на продукцію вітчизняного виробника.

Екологічні фактори. Даний фактор є сприятливим для розвитку ЗАК. Панує загальна спрямованість розвитку агро бізнесу в напрямку виготовлення екологічно безпечної продукції. В той самий час, в силу зниження купівельної спроможності агровиробників та зниження активності значної частини фермерських господарств, особливо на сході країни, зменшуються обсяги реалізації продукції. Також аграрії, через обмеженість коштів, не завжди спроможні придбати дорожчі біо препарати і використовують більш дешеві (ненатуральні) засоби захисту рослин та стимулювання росту.

Науково-технічне середовище. Динамічний розвиток агрохімії та біоінженерії сприяє виходу на ринок нових екологічно безпечних продуктів. З'являється все більше підприємств, які переходять на виготовлення екологічно безпечних засобів для агробізнесу. Це має як позитивний, так і негативний ефект. З одного боку, ЗАК матиме більше можливостей до співпраці з новими підприємствами, з іншого боку, зростатиме конкуренція.

Соціально-культурні фактори. Сучасне суспільство стає все більш свідомим щодо якості харчування, тобто переваги надаються екологічно чистим продуктам. Такі тенденції активно розвиваються в Україні, а щодо світового ринку, то там це давно вже є однією з основних вимог до продукції. Все більше аграрії відходять від практики оброблення полів хімічними препаратами. Те

саме стосується і кормів та кормових добавок для вигодовування худоби та птиці.

Демографічний фактор. На сьогоднішній день спостерігається дуже складна ситуація щодо демографічного фактора. Вже починаючи з 1995 р. спостерігається стійке зменшення чисельності населення як в Україні, так і в більшості країнах світу. Така тенденція зумовлена зменшенням чисельності народжуваності, змінами традицій чисельності родин (багато сімей народжують лише одну дитину, що зовсім не сприяє відтворенню чисельності населення, багато взагалі бездітних сімей). Спостерігається активність міграційних процесів, здебільшого це зовнішня трудова міграція. З початку повномасштабного вторгнення значна частина населення, в тому числі і Західної України виїхали в пошуках безпечного місця проживання, частина з них швидше за все вже і не повернеться, і чим довше триватиме війна, тим цей відсоток буде ставати більшим. Значна частина населення, здебільшого чоловічої статі мобілізована, починаючи з 2014 р., найбільшій активності мобілізація набула з лютого 2022 р. Негативний вплив на демографічну має значні втрати під час війни, ці втрати слід оцінювати не лише на даний момент, а і з тих міркувань, що в числі загиблих обох статей дуже багато репродуктивного віку, тобто в даному випадку ми говоримо про ненароджених дітей. Отже ситуація надскладна. Ситуація ускладнюється також тим, що не відомо скільки ще триватиме війна і скільки ще зазнає втрат зазнає Україна. І навіть серед тих, хто повернеться з війни буде надзвичайно багато людей з обмеженою працездатністю в результаті фізичних травм (втрати кінцівок), погіршення стану здоров'я загалом та погіршення стану психічного здоров'я.

Вже на сьогодні бізнес країни відчуває значну нестачу кваліфікованих фахівців та робітників низької кваліфікації.

Отже, для забезпечення розвитку бізнесу необхідно насамперед формувати мотивуючі чинники для залучення найманих працівників, здебільшого це фінансові фактори (рівень заробітної плати), також слід намагатися максимально автоматизувати виробничі процеси та впроваджувати

програмні продукти, які б значно знизили навантаження на працівників планово-економічного відділу, бухгалтерії, проведення досліджень та ринку та обробку отриманих даних тощо. Для розширення діяльності, залучення до співпраці нових агровиробників ЗАК необхідно було залучати додаткових фахівців, до яких є доволі високі вимоги стосовно професійних компетентностей: високий рівень знання продуктів з якими ЗАК буде працювати (технології виготовлення та особливості застосування, сумісність з використанням інших засобів тощо); ініціативність та комунікаційні здібності (необхідним є ініціативний підхід до пошуку партнерів та споживачів, вміння вести перемовини, вміння переконувати тощо). Робота в ЗАК має певну специфіку, яка полягає у частих відрядженнях як по території Західної України, так і в інші регіони України та зарубіжні країни (вразі співпраці з зарубіжними партнерами).

ЗАК також доцільно ввести посаду юриста або юридичного консультанта. Це може бути штатна посада, а може бути варіант, коли фахівець наймається періодично на виконання певного обсягу робіт (бажано щоб це був постійний фахівець, який добре обізнаний з особливостями ведення бізнесу ЗАК та не буде кожного разу наново вивчати всі матеріали від чого знизиться оперативність та якість виконуваної роботи).

Також ЗАК, за умови прийняття рішення про нарощування обсягів реалізації продукції та розширення ринків збуту, розширення кола партнерів та споживачів, необхідним є введення в штат працівників фахівців з маркетингу, для початку це може бути одна особа, яка буде виконувати саме маркетингові завдання, а надалі, при успішному нарощуванні бізнесу, потрібно буде створити відділ маркетингу з декілька ми фахівцями та чітким розподілом обов'язків.

Зрозуміло, що говорити зараз про збільшення штату працівників є недоречним, таке є можливим лише за умови зростання бізнесу.

В табл. 2.2. ми систематизували сильні і слабкі сторони в діяльності ЗАК, що полегшити формування загальної ситуації та розроблення СРП.

Таблиця 2.2

Вивчення сильних і слабких сторін ПП «ЗАК»

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Організація	<ul style="list-style-type: none"> 1) значні перспективи розвитку в розширенні діяльності та нарощуванні обсягів реалізації; 2) значний досвід діяльності на ринку (10 років) 3) чіткий розподіл обов'язків 	<ul style="list-style-type: none"> 1) неналежний рівень уваги до маркетингової діяльності 2) відсутня система стратегічного планування; 3) орієнтація на комерційну складову 4) відсутність чітко сформованої місії підприємства 5) відсутність чітко сформованих цілей розвитку
2. Виробництво і технології	<ul style="list-style-type: none"> 1) співпраця з агрофірмами; 2) вдосконалення логістики; 4) систематичний пошук нових партнерів та споживачів 	<ul style="list-style-type: none"> 1) моральна та фізична застарілість основних виробничих фондів; 2) висока енерго- та матеріаломісткість; 3) зростання собівартості продукції; 4) ненасичений асортимент продукції.
3. Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> 1) стійкі показники прибутковості 2) за необхідності є можливість отримання кредиту; 3) збільшення фінансової незалежності підприємства 4) зростання коефіцієнта забезпечення власними оборотними коштами 5) низька залежність від зовнішніх інвесторів і кредиторів 	<ul style="list-style-type: none"> 1) нестача коштів на оновлення всього всіх основних фондів, придбання програмних продуктів для підвищення ефективності роботи з клієнтами та діловими партнерами; мотивування працівників до більш продуктивної праці та найм нових працівників 2) зростання вартості енергоносіїв, собівартості продукції та загалом значні темпи інфляції 3) збільшення поточних зобов'язань з оплати праці та з бюджетом
4. Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> 1) ведеться систематична робота з існуючими та потенційними партнерами 2) ведеться систематична робота з існуючими та потенційними споживачами 	недостатня діяльність в сфері реклами та стимулюванні збуту
5. Кадри	<ul style="list-style-type: none"> 1) високий рівень професіоналізму персоналу; 2) низький рівень плинності кадрів; 3) великий практичний досвід; 4) вища заробітна плата працівників порівняно з підприємствами конкурентами 	недостатня кількість висококваліфікованих фахівців з новим мисленням, котрі здатні творчо підходити до вирішення ринкових проблем, своєчасно адаптуватися до змін маркетингового середовища і забезпечувати прибуткове функціонування підприємств в умовах ринкової економіки

Отже, в цілому вплив факторів МС на розвиток підприємства є неоднозначним, в результаті проведеного аналізу виділено доволі багато сприятливих факторів, але присутні і загрозливі фактори, які на сьогоднішній день в своїй більшості є спільними для всіх національних бізнес структур.

Висновки до розділу 2

Досліджуване підприємство спеціалізується на послугах дистрибуції в агросфері. На сьогоднішній день є офіційним представником торгового дому «Ензим» в західному регіоні України та дистриб'ютором компанії «Імекс Агро», яка спеціалізується на виробництві мікробіологічних препаратів захисту рослин, стимулюванні їх росту та покращення властивостей ґрунту. Основними напрямками діяльності ЗАК є: оптова торгівля зерном, насінням та кормами для тварин та оптова торгівля необробленим тютюном. Також компанія є імпортером та експортером мікробіологічних препаратів для АПК.

На сьогоднішній день ЗАК концентрує свою діяльність на реалізації мікробіологічних препаратів для підприємств АПК виробником яких є «Імекс Агро». Попередньо вже відмічалось, що ЗАК є офіційним дистриб'ютором компанії «Імекс Агро».

Досліджуване підприємство має значний досвід на роботі на агроринку, вже майже 10 років, що дало можливість сформувати добру репутацію, налагодити співпрацю з виробниками СГП та споживачами продукції. Аналіз фінансових показників діяльності ЗАК дає підстави для висновків:

- за період діяльності, 2014-2023 рр., ЗАК суттєво збільшило показники рентабельності діяльності, за досліджуваний період зростання становило 6,7%;
- за період 2020-2022 рр. в грошовому вираженні дохід підприємства зріс на 16,7%, зростання чистого прибутку становило 70,37%.

Зазначені показники свідчать про стійкі фінансові позиції досліджуваного підприємства.

Щодо цінової політики – ЗАК є дистриб'ютором, відповідно основу цінової політики формує виробник. Продукція реалізується за формулою «ціна виробника + % за дистрибуцію». Цінова політика передбачає надання знижок за великі партії продукту, придбання в несезон та повну передоплату. Також передбачено знижки постійним клієнтам.

Збутова політика орієнтована здебільшого на західний регіон України, є перспективи щодо розширення ринків збуту як в межах країни (інші регіони), так і на зарубіжні ринки.

За результатами аналізу впливу факторів МС на розвиток підприємства визначено ряд сильних та слабких сторін в діяльності підприємства, ряд загроз та можливостей. Прогнозування розвитку ЗАК, як і будь-якого вітчизняного підприємства на сьогоднішній день є надзвичайно ускладненим в силу наявності значної кількості невизначених факторів, практично неможливо передбачити ситуацію стосовно умов розвитку бізнесу на перспективу.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства

У зв'язку з невизначеністю перспектив політико-економічної ситуації та країні, що обумовлено війною, та складністю прогнозування розвитку умов ведення бізнесу, вважаємо, що насамперед слід визначити наміри (настрої) виробників СГП. З огляду на те, що ЗАК концентрує свою комерційну увагу на Західному регіоні, за час проходження практики за темою кваліфікаційної роботи нами було досліджено наміри (настрої) виробників СГП Західного регіону щодо перспектив розвитку бізнесу.

До Західного регіону України належать Львівська, Тернопільська, Івано-Франківська, Волинська, Рівненська, Хмельницька, Чернівецька та Закарпатська області.

На ЗАК є сформована база реальних і потенційних клієнтів, тобто є чіткий перелік фермерських господарств Західного регіону з необхідними контактними даними. Було проведено телефонне опитування контактних осіб (в деяких випадках була переадресація на керівників підприємств або провідних менеджерів). Опитуванням було охоплено 100 господарств, в проведенні телефонного опитування активну участь також приймали фахівці підприємства. Опитуванню підлягали фермерські підприємства, приватні підприємства та товариства з обмеженою відповідальністю. Напрями діяльності опитуваних господарств наведено на рис. 3.1. Дослідження намірів щодо розвитку було здійснено серед господарств наступних напрямів сільського господарства:

- рослинництво (зернові культури);
- рослинництво (овочеві культури та /або вирощування ягід);
- садівництво (вирощування плодово-ягідних дерев, ягідних чагарників);
- м'ясна промисловість (вирощування ВРХ, свиней, кіз, птиці);
- олійна промисловість (соняшник, ріпак, льон, соя);

– молочна промисловість (молочне скотарство).

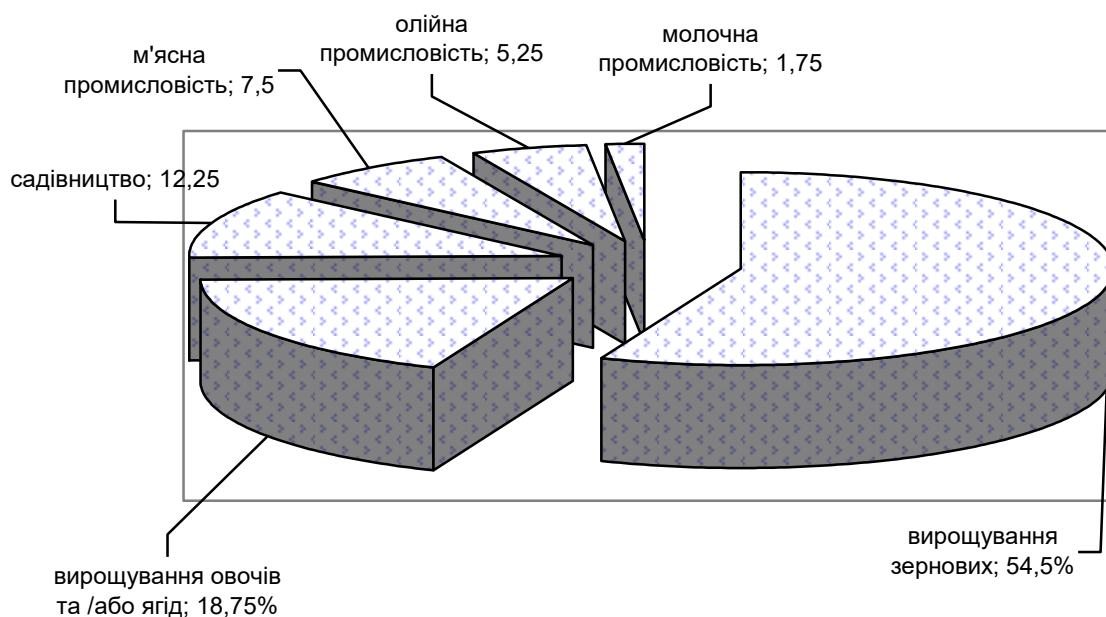


Рис. 3.1. Структура респондентів. Опитування щодо намірів розвитку бізнесу

Першим запитання проведеного опитування було «Оцініть поточний стан свого бізнесу»: добрий, задовільний, незадовільний, критичний. Результати відповідей подано на рис 3.2.

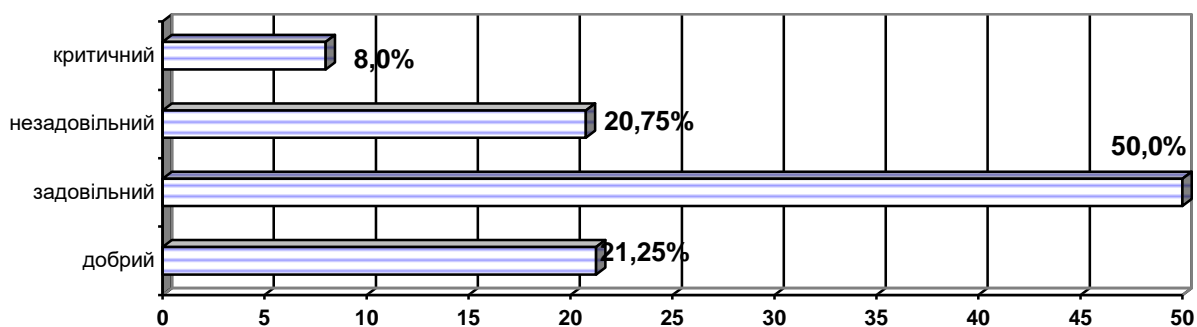


Рис. 3.2. Оцінювання респондентами поточного стану бізнесу

Наступне питання було присвячено ідентифікації проблем з якими стикається бізнес в сільськогосподарській сфері. Респондентам було запропоновано оцінити ряд проблем за шкалою від 1 до 5, де 1 бал – найбільш важлива для вирішення проблема; 3 бали – середня; 5 балів – найменш важлива для вирішення проблема.

Для оцінювання було запропоновано наступний перелік проблем:

- неналежний рівень кваліфікації персоналу;
- рейдерство;
- проблеми із розрахунками (затримання розрахунку торговельними мережами та виробниками (переробні підприємства));
- проблеми із забезпеченням електроенергії, блекауту;
- непередбачуваність в діях держави, часті зміни законодавства;
- конкуренція – недобросовісність, тіньовий сектор бізнесу;
- падіння рівня споживчого попиту на СГП;
- корупція;
- фіскальне навантаження;
- перешкоди з боку контролюючих органів;
- відсутність необхідного обладнання, матеріалів та сировини;
- низька доступність грантових програм, запроваджених Урядом;
- ускладнена логістика;
- низька доступність кредитних ресурсів;
- блокування податкових накладних;
- воєнні ризики (БПЛА, ракети тощо; в разі окупації – руйнування або захоплення бізнесу, загроза наступу зі сторони Білорусі).

За результатами опитування (рис. 3.3) найбільш пріоритетними для вирішення визначено проблему неналежного рівня кваліфікації персоналу (46%); проблему з відтермінуванням розрахунку торговельними мережами (27%) та ризики пов'язані з перебоями в електропостачанні (23%).

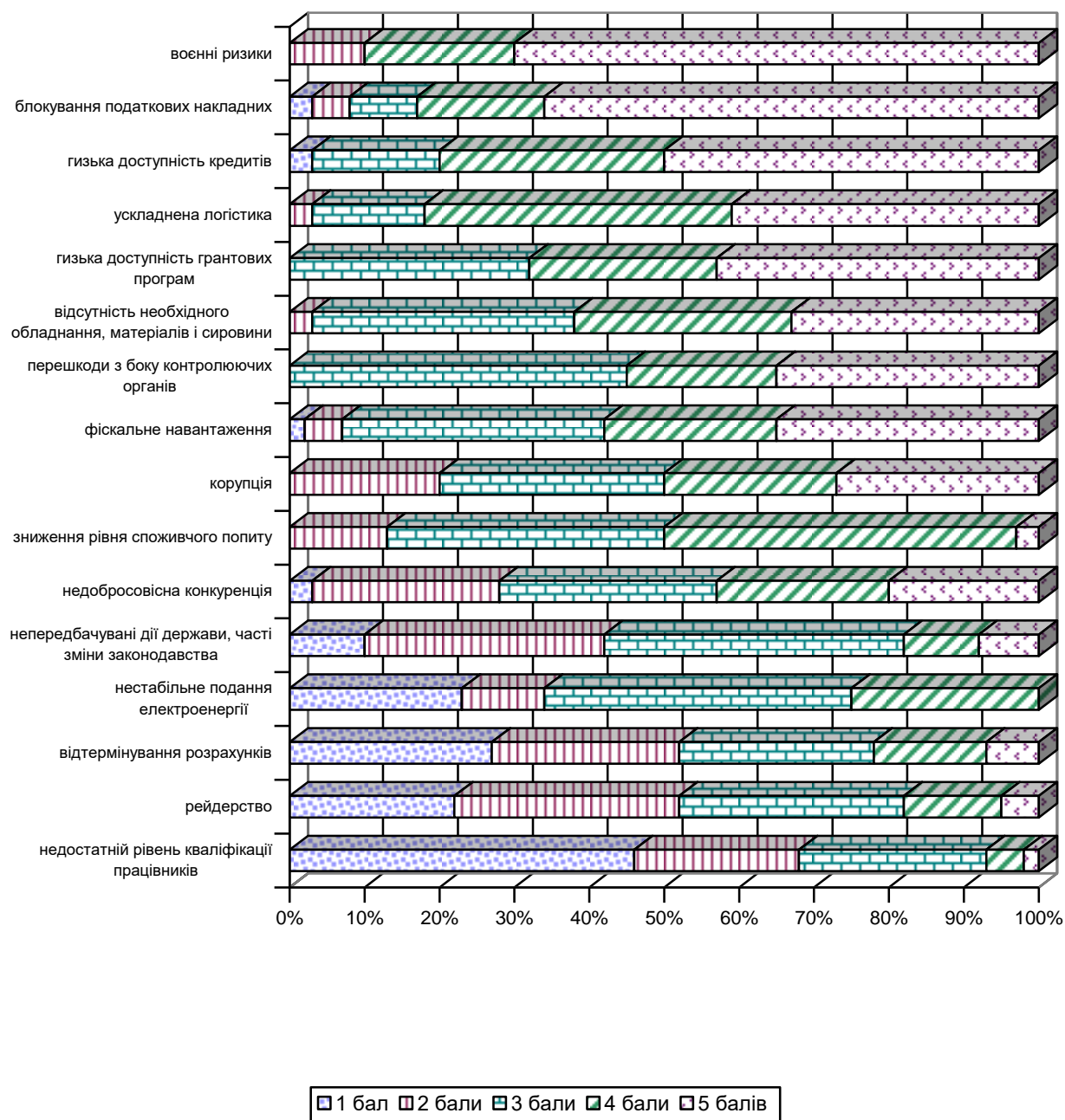


Рис. 3.3. Визначення пріоритетності вирішення проблем розвитку бізнесу (за результатами опитування)

70 % опитаних позначили ризики пов'язані з війною (БПЛА, ракети – руйнування бізнесу; в разі окупації – руйнування або захоплення бізнесу), вказано 5% у зв'язку з тим, що ці питання не підлягають нашому вирішенню.

На нашу думку, відповіді на запитання цього блоку чітко демонструють наміри працювати і надалі та докладати зусилля в напрямку адаптації до сформованих умов ведення бізнесу.

Слід зазначити, що відповіді на запитання в розрізі областей мало відрізнялись, отже можна припустити, що вагомість і першочерговість до вирішення цих проблем є спільними.

Наступним було з'ясування цілей на перспективу, було запропоновано такі варіанти відповіді: стабілізувати показники діяльності підприємства на поточному рівні; зростання показників основного напрямку діяльності; вихід на рівень самоокупності; припинення чи консервування діяльності; пошук нових напрямів розвитку; відновлення після наслідків війни. Результати відповідей представлено на рис. 3.4.

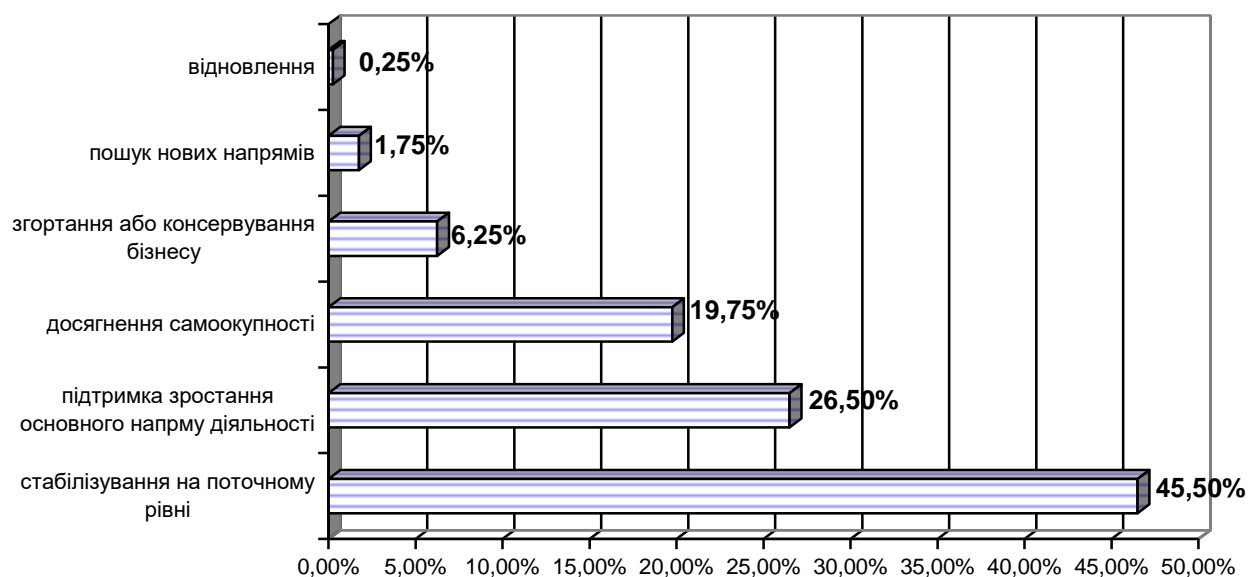


Рис. 3.4. Відповіді на запитання – «На які цілі спрямовані зусилля щодо ведення бізнесу зараз?»

Результати відповідей свідчать про наміри аграріїв стабілізувати діяльність і розвиватися, лише 6,25% опитаних мають намір припинити або консервувати бізнес.

Наступне питання стосувалось намірів щодо планування розвитку бізнесу, на коротко чи середньострокову перспективу. 43% респондентів ставлять за мету зберегти поточний стан бізнесу, 28% обрали розвиток на перспективу. Відповіді на дане запитання не є втішними для ЗАК, так як 43% опитаних швидше за все націлені на заощадження.

За допомогою опитування ми також намагались з'ясувати які саме напрями розвитку бачать аграрії (з тих, що не планують згорнути діяльність) (рис. 3.5).

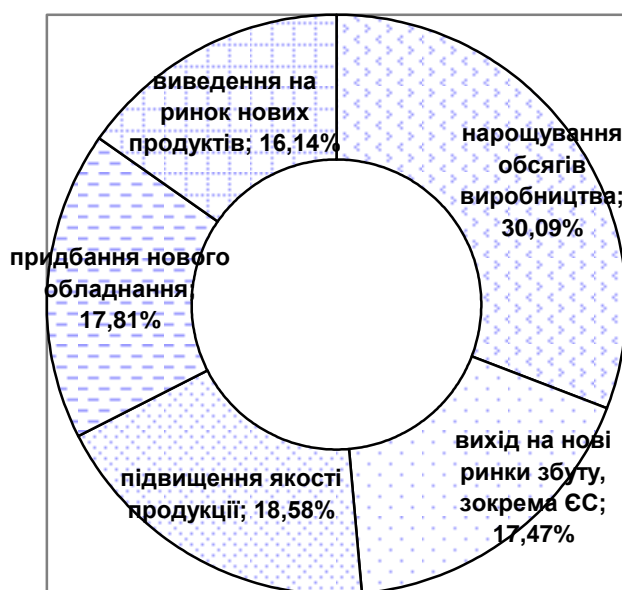


Рис. 3.5. Наміри щодо вектору розвитку бізнесу

Отже, з частини тих аграріїв, що планують розвиток, а їх все ж виявилось переважна більшість, третина планує нарощувати обсяги виробництва; 18,58 планує підвищувати якість продукції (і це саме наша цільова аудиторія!).

З тих респондентів, які основне завдання на теперішній час вбачають у збереженні поточного стану бізнесу, ми з'ясували яким саме чином вони планують це робити. Результати відповідей на це запитання були наступними:

- часткове згортання бізнесу (скорочення обсягів) – 24,00%;
- налагодження партнерства та кооперація – 22,20%;

- скорочення персоналу, що обслуговує допоміжні процеси – 18,13%;
- загальне скорочення персоналу – 16,96%;
- передання частини робіт зовнішнім підрядникам – 12,28%;
- передання частини робіт до свого кластеру – 6,43%.

Відповіді є схожими за всіма областями Західного регіону.

Наступне витання є найбільш важливим для визначення напрямів розвитку ЗАК – потреба в додаткових послугах. Респондентам, якщо вони потребують додаткових послуг для розвитку бізнесу, було запропоновано перелік варіантів, респонденти мали можливість обрати декілька варіантів відповіді (рис. 3.6).

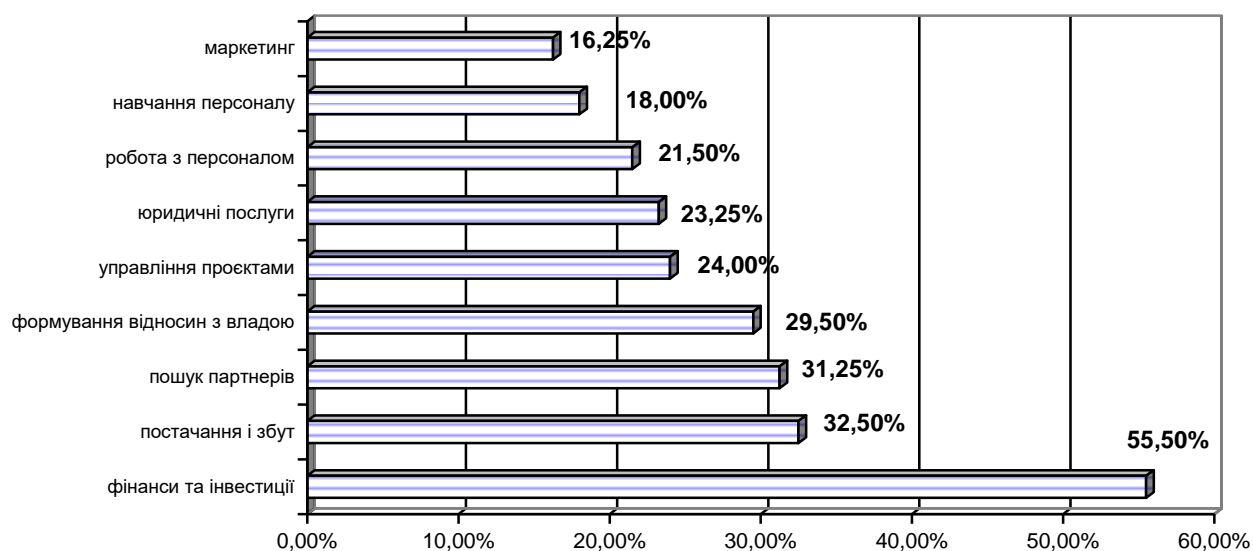


Рис. 3.6. Відповіді на запитання «Який рід допомоги потрібен вам для розвитку бізнесу?»

За результатами відповідей на запитання 35,5% респондентів визначили, що вони потребують сторонньої допомоги в сфері постачання і збуту, це саме ті питання, на яких спеціалізується ЗАК, тобто це наші потенційні клієнти.

Отже за результатами проведеного дослідження було визначено, що ЗАК має доволі непогані можливості щодо формування партнерських відносин з сільськогосподарськими підприємствами західного регіону України, переважна

більшість опитаних планують розвивати бізнес і шукають шляхи реалізації такої можливості. Нами також визначено, 30,09% опитаних виявляють наміри нарощувати обсяги бізнесу, 35,5% потребують допомоги у напрямку реалізації та постачання продукції – тобто це саме та сфера діяльності на якій спеціалізується ЗАК.

На сьогоднішній день ЗАК є офіційним представником «Імекс Агро» у Західному регіоні України, компанія спеціалізується на виробництві мікробіологічних препаратів для сільського господарства. ЗАК займається дистрибуцією цієї продукції.

Слід зазначити, що мікробіологічні препарати (препарати для захисту рослин від шкідників, препарати для оброблення посадкового матеріалу, стимулятори росту та препарати для покращення якості ґрунту).

В своїй практиці ЗАК також реалізовувало наступні види діяльності: оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин. Але, як вже відмічало, на сьогоднішній день концентрує свою увагу на реалізації мікробіологічних препаратів для сільського господарства (рослинництва та садівництва).

За результатами проведеного дослідження МС, зважаючи можливості ведення бізнесу за умов повномасштабного вторгнення вважаємо доцільне розвиток вже існуючого напряму бізнесу, дистрибуцію мікробіологічних препаратів для сільського господарства (рослинництво та садівництво). ЗАК працює в цій сфері вже доволі давно і фахівці підприємства добре обізнані щодо особливостей даних препаратів. Основні перспективи розвитку вбачаємо у налагодженні співпраці з іншими виробниками та споживачами та таким чином здійснення розвитку бізнесу. За сприятливих умов по закінченню війни можна приділити увагу і розвитку інших напрямів бізнесу, які на сьогоднішній день є складними в реалізації так як потребують додаткової підготовки фахівців та залучення інвестиційного капіталу.

Розвиток бізнесу потребуватиме залучення додаткових працівників. На сьогоднішній день у зв'язку з ускладненою демографічною ситуацією залучення висококваліфікованих працівників складає певну проблему.

Демографічна ситуація і в попередні періоди мала сталу динаміку до погіршення: зовнішня трудова міграція, зменшення рівня народжуваності, старіння населення та, відповідно, зростання фінансового навантаження на працюючих членів родини та інші негативні фактори, які мають схожість з загальносвітовими тенденціями. З початком повномасштабного вторгнення демографічна ситуація в країні різко погіршилась, що обумовлено з небезпеками війни: значна частина населення, здебільшого працездатного віку, виїхала за кордон в пошуках безпечних місць для проживання, значна частина з яких є доволі висококваліфікованими фахівцями; також значна частина населення, знову ж такі працездатного віку і здебільшого чоловічої статі приймає активну участь в захисті країни на фронті; значні втрати населення спостерігаються також через велику кількість загиблих, взятих в полон та пропавши безвісті. Отже, демографічна ситуація на сьогоднішній день є критичною. Мало ймовірно що вона кардинально поправиться після закінчення війни, це пов'язано з тим, що значна частина тих, хто виїхав за кордон встигли там знайти роботу і прижитися і не мають наміру повертатися в Україну, і чим довше буде тривати війна тим більше буде частка таких людей. Також чим довше триватиме війна, тим більше загиблих буде серед мобілізованих та добровольців, що боронять нашу країну, а серед тих, які повернуться, значна частина буде покалічена і буде потребувати тривалого лікування та реабілітації.

Вирішити проблему кваліфікованих кадрів вкрай складно і є можливим, точніше частково можливим, лише за умови поєднання зусиль держави а роботодавців.

Умови для залучення кваліфікованих працівників можуть бути створенні наступним чином:

– зменшення податкового навантаження на фонд заробітної плати, що сприятиме їх зростанню, а також покращить макроекономічну ситуацію та

стійкість національної валюти. Ці завдання потребують внесення змін до законодавства України;

– популяризації роботи в аграрній сфері. Слід зазначити, що на сьогоднішній день аграрна сфера все більше стає популярною щодо працевлаштування, це обумовлено стійким зростанням заробітних плат в даному секторі економіки. Але попри все необхідно докладати зусиль щодо популяризації фаху серед молоді, стимулювати до здобуття фахової освіти. Прикладом попри забезпечення належного рівня заробітної плати з метою залучення висококваліфікованих фахівців, останнім можна пропонувати житло за умови, що воно буде належати даній особі до тих пір, заким вона буде працювати на даній фірмі і може перейти у повну власність лише за умови відпрацювання на даній фірмі встановленого періоду часу. На сьогоднішній день доволі багато молодих фахівців потребують вирішення питання з житлом і такі пропозиції мали би їх привабити.

Значною проблемою поміж виробників СГП є також звички ведення бізнесу за старими стандартами. Для подолання такої перешкоди необхідно проводити роз'яснювальні роботи на агрофірмах з поясненням доцільності застосування мікробіологічних препаратів для покращення врожайності.

Позитивний ефект можуть також забезпечити такі заходи, як проведення конференцій та круглих столів, а також інших професійних заходів, з представниками агробізнесу (потенційними споживачами) за тематикою застосування мікробіологічних препаратів, корисність таких препаратів для ґрунту та рослин, вирощування екологічно чистих продуктів, підвищення родючості земель, підвищення схожості посівного матеріалу, захист від шкідників та багато інших питань. Популяризація точного землеробства.

При плануванні проведення окреслених заходів необхідно пам'ятати, що в сільському господарстві України існує чотири основні групи виробників СГП:

1. Домашні господарства населення, які забезпечують 44,9% виробництва загального обсягу СГП;
2. Приватні підприємства;

3. Підприємства колективної власності;

4. Господарські товариства.

При пошуку клієнтів ЗАК необхідно враховувати всі ці групи виробників СНП.

3.2. Розроблення комплексу маркетингових заходів щодо кооперації та діджиталізації в контексті формування стратегії інтеграційного розвитку підприємства

При виборі стратегії та розробленні комплексу маркетингових заходів слід пам'ятати основні принципи формування СРП:

- цілеспрямованість, даний принцип передбачає вибір пріоритетних для підприємства функцій спрямованих на досягнення визначених цілей;

- комплексність – формування комплексу функції з врахуванням сукупності прогностичних оцінок та впливу на розвиток підприємства факторів МС;

- системність – врахування сильних та слабких сторін в діяльності підприємства, ринкових загроз та можливостей розвитку;

- адаптивність – розроблення спеціального механізму внесення коригувань до стратегічних планів та проектів у зв'язку із змінами ЗС та ВС підприємства;

- ефективність – формування такого набору функцій, який би забезпечив досягнення визначених стратегічних цілей за умови раціонального використання ресурсів;

- мінімізація ризиків – формування системи раннього виявлення ризикованих ситуацій та розроблення заходів для їх попередження;

- наукова обґрунтованість – розроблення СРП з врахуванням об'єктивних закономірностей розвитку підприємства;

- об'єктивність – ґрунтовний аналіз результатів розвитку підприємства та прийняття управлінських рішень з врахуванням досвіду діяльності;

– комплексність – формування єдності цілей, завдань та методів розроблення СРП;

– оптимальність – дотримання вимог економічності ведення бізнесу.

Грунтовний аналіз публікацій в фахових виданнях, а також аналізу думок практиків з питання ефективності землеробства дає нам підстави для висновків, що на сучасному етапі розвитку ефективним і перспективним напрямом розвитку виробництва СГП є точне землеробство, особливо якщо враховувати, що на сьогоднішній день 1 т добрив коштує як 10 т кукурудзи.

Програма точного землеробства передбачає проведення регулярних аналізів ґрунту, відповідно до наукових рекомендацій 1 раз на 4-5 років, застосування органічних добрив та впровадження інших не менш важливих заходів.

Слід зазначити, що сільськогосподарські підприємства Західного регіону України обробляють різні за структурою землі: важкі і родючі чорноземи, піщані, супіски, легкі суглинки та засолені ґрунти. В регіоні в користуванні аграріїв є орієнтовно 5% малородючих земель, які мають або надмірну кислотність, або надто легкий гранулометричний склад або інші несприятливі показники родючості для вирощування СГП. Ускладнювати землеробство також можуть особливості рельєфу. Тому до кожного поля має бути індивідуальний підхід та впровадження комплексу заходів для підтримання, а за можливості покращення родючості ґрунтів.

Перед початком оброблення будь-якого поля необхідно проводити аналіз ґрунту, такий підхід забезпечить розуміння які саме мінеральні чи інші засоби слід застосовувати. Використовуючи автоматичні пробовідбірники відбираються зразки ґрунту за тригектарною сіткою, визначається близько десяти різних показників (вміст припустимих елементів живлення, органічних речовин, кислотності, гранулометричного складу, рівня зволоженості та інше). Такі проби беруться на площах, які безпосередньо використовуються для рослинництва чи садівництва. Проведений таким чином аналіз ґрунту буде найбільш точним.

Маючи результати аналізу ґрунту, до уваги також береться рельєф, динаміка врожайності на даній ділянці та особливості культур, що вирощуються. Ґрунтовний аналіз всіх зазначених критеріїв дає повну інформацію для розроблення карти внесення мікробіологічних препаратів, як для покращення ґрунту, так і для захисту рослин від шкідників та стимулювання росту. Також попри турботу про рослини враховуються також питання оптимізації використання ресурсів та збереження довкілля.

Для здійснення аналізу ґрунту слід мати власну ґрунтову лабораторію, або ж користуватись послугами сторонньої лабораторії. На сьогоднішній день ЗАК неспроможне обладнати власну лабораторію та забезпечити її кваліфікованими фахівцями, тому на перший період часу будемо користуватись послугами сторонніх лабораторій.

На сьогоднішній день вижити дрібним сільськогосподарським підприємствам вкрай важно, тому пропонуємо здійснити певну кооперацію.

Так ЗАК доцільно налагодити співпрацю з тваринницькими фермами для отримання органічних добрив. Також доцільним є співпраця з підприємствами цукрової промисловості, супутнім продуктом виробництва яких є меліорітан, який є додатковим джерелом живлення для рослин.

Обґрунтоване комбінування мікробіологічних препаратів з органікою дасть високий корисний ефект щодо покращенню родючості ґрунту і щодо підвищення врожайності культур.

Сільськогосподарські підприємства мають ряд особливостей: ефективність землеробства тісно пов'язана з наявністю природно-ресурсного потенціалу, природно-кліматичних і погодних умов, використання земельних ресурсів як головного засобу виробництва, що, в свою чергу, вимагає дотримання засад раціонального використання, відтворення й збереження природної родючості ґрунтів; сезонність виробництва диференціює темпи надходження фінансово-економічних ресурсів протягом календарного року; техніко-технологічні особливості господарювання обумовлюють тривалий період оборотності фінансово-економічних ресурсів; специфіка просторово-

територіальної розміреності підприємств та особливості формування логістичного забезпечення сільськогосподарського виробництва; залежність ефективності виробництва від рівня державної фінансової підтримки галузі; релевантна соціальна складова організації виробництва СГП; тісна взаємодія виробничо-господарських процесів із ресурсним потенціалом природних екосистем сільських територій [30, с. 206].

Слід зауважити, що рівень цифровізації аграрного бізнесу на сьогоднішній день є доволі низьким, що послаблює конкурентні позиції як на вітчизняному, так і зарубіжних ринках збуту СГП. Така ситуація в аграрному бізнесі зумовлена рядом причин:

– об’єктивні причини (несформованість твердої та м’якої інфраструктури діджиталізації, низький рівень забезпеченості кваліфікованими кадрами та нестача фінансово-інвестиційного ресурсу);

– суб’єктивні причини (неготовність частини с/г підприємства до впровадження цифрових технологій, орієнтація сучасного ІТ-сектору на аутсорсинг та виконання зарубіжних замовлень).

Діджиталізація с/г підприємств повинна бути комплексною та охоплювати весь комплекс маркетингу (див. Додаток В). Запропонований перелік напрямів діджиталізації є узагальненим для всього агробізнесу.

Відповідно до окресленого напрямку запровадження цифрової економіки до розвитку с/г підприємств пропонується також діджиталізувати процеси співпраці з бізнес-партнерами.

Дрібним сільськогосподарським підприємствам на сьогоднішній день вкрай складно забезпечити ефективність діяльності та прибутковості бізнесу, не вистачає ресурси для залучення кваліфікованих кадрів, придбання якісного посадкового матеріалу, придбання засобів для вирощування рослин, боротьби з шкідниками, покращення якості ґрунту та інше. Також недостатньо кваліфікації та фінансових ресурсів для організації просування та збуту продукції.

Послугування вебзастосунком AgriChain Scout – оцифрування всіх внесених результатів досліджень, інформація автоматично «підтягується» і в

результаті маємо весь комплекс об'єктивних даних. Вся інформація накопичується на вебплатформі на якій можна отримати повну інформацію про кожне поле, із зазначенням показників і обмежень, які мають вплив на врожайність.

В реаліях сьогодення, які проявляються складними економічними, технологічними та демографічними факторами малому та середньому агробізнесу доцільно кооперуватися.

Пропонуємо кооперацію за схемою, основним комунікатором в якій буде ЗАК. Кооперація матиме декілька складових:

1. ЗАК налагоджує співпрацю з декількома сільськогосподарськими підприємствами (рослинництво, садівництво) малого та середнього бізнесу. Визначає потреби даних підприємств;

2. ЗАК формує договірні домовленості з сертифікованою лабораторією УкрХімАналіз з метою проведення аналізу проб ґрунту;

3. ЗАК є офіційним дистриб'ютором ТОВ «Імекс Агро» – виробник мікробіологічних препаратів для покращення ґрунту, підвищення врожайності рослин та боротьби із шкідниками. Також рекомендації с/г підприємствам посіву сидератів в якості засобів покращення ґрунту, захисту від бур'янів та органічних добрив;

4. ЗАК укладає угоди з тваринницькими фермами на придбання органічних добрив та з підприємствами цукрової промисловості (сировина – цукровий буряк) на придбання меліорітану (додаткове джерело живлення рослин);

5. З метою оптимізації, підвищення швидкості та ефективності процесу обслуговування с/г підприємств пропонується придбання програмного продукту «вебзастосунк AgriChain Scout», використання якого надасть можливість систематизувати та синхронізувати всі бізнес-процеси.

Тепер розглянемо кожну складову більш детально.

Для формування комплексного супроводу с/г підприємств насамперед вважаємо за доцільне здійснити аналізу ґрунту та визначити в якому стані

знаходяться посівні площі (структура ґрунту, його забрудненість, зволоженість тощо). Здійснення аналізу ґрунту пропонуємо проводити в лабораторії УкрХімАналіз. Дана лабораторія є сертифікованою, не займається виробництвом мінеральних добрив чи будь-яким іншим засобів для с/г підприємств, гарантує високу якість досліджень та неупередженість. Вимірювання проводяться на предмет наявності в ґрунті: забруднювачів (радіонуклідами, нафтопродуктами, гербіцидами та пестицидами); важких металів (свинцю, ртуті, кадмію, хрому, міді а заліза); рухливих форм (азоту, фосфору та калію); мікроелементів (магнію, бору, сірки, марганцю, цинку, міді, молібдену); гумусу (органічна речовина), а також визначення засоленості та кислотності ґрунту.

Структура і вартість аналізів:

– Максимальний – передбачає аналіз ґрунту на мікроелементи. Рекомендовано для підбору с/г культур, садівництва (оцінюється 30 показників) – 2 490 грн.

– Розширений – оцінка придатності ґрунту для вирощування садових і с/г культур та для підбору добрив (оцінюється 14 показників). Вартість 1 190 грн.

– Базовий – аналіз мікроелементів NPK+. Здійснюється загальної придатності ґрунту для вирощування с/г культур (оцінюється 8 показників). Вартість 790 грн. [60].

Здійснення аналізу ґрунту надає можливість:

– оцінити забрудненість токсичними речовинами;
– сприяє підвищенню врожайності с/г культур;
– надає можливість підібрати найбільш ефективні добрива для підвищення родючості ґрунту;

– надає можливість підібрати рослинні культури які будуть найкраще рости на даному ґрунті.

Також в лабораторії можна зробити хімічний аналіз добрив.

Проби ґрунту можна відправляти до лабораторії Новою поштою або кур'єром.

Укладання угод з тваринницькими фермами на придбання органічних добрив та з підприємствами цукрової промисловості (сировина – цукровий буряк) на придбання меліоритану (додаткове джерело живлення рослин) слід реалізувати з метою забезпечення більш ефективного підживлення ґрунтів та стимулювання росту рослин, комбінуючи дані добрива з мікробіологічними препаратами.

Наступним пунктом у нас передбачено придбання вебзастосунку AgriChain. Даний програмний продукт містить:

- AgriChain Land – управління земельним банком;
- AgriChain Farm – планування та управління виробничою програмою;
- AgriChain Kit – конструктор бізнес-процесів;
- AgriChain Scout – управління моніторингом та станом посівів;
- AgriChain Barn – управління складом, закупками, поставками;
- AgriChain Machinery – управління технікою та обладнанням;
- AgriChain Logistics – управління логістикою.

На першому етапі впровадження СРП пропонуємо обрати найбільш необхідні програмні вебзастосунки:

1. AgriChain Farm – даний вебзастосунок пропонує:

- моделі сценаріїв виробничої програми;
- моделі технологій під культуру;
- моделі бюджетних програм;
- управління версіями та аналіз в динаміці сценаріїв виробничих програм.

2. AgriChain Scout – даний вебзастосунок є буде корисним, якщо (див.

Додаток Е):

– відсутня єдина система, яка б об'єднувала різні типи даних (в нашому випадку карти полів, культури, стан ґрунтів, рекомендовані добрива, динаміка врожайності тощо);

– відсутній системний моніторинг та культура оглядів посівів;

– відсутня чітка система реагування на ризики (шкідники, бур'яни, хвороби рослин);

– відсутнє динамічне прогнозування обсягів виробництва.

Також доцільним є висаджування на виснажені або низько ефективні с/г площі сидератів, або ж на засаджувати посівні площі полосами – полоса с/г культур – полоса сидератів і т.д. Щороку розташування поліс с/г культур і сидератів слід міняти, таки чином це буде найдешевший спосіб покращення родючості ґрунту та боротьби з бур'янами. Сидерати – це культури, які спеціально висаджують з метою покращення властивостей ґрунту. Користь від сидератів є подвійною – захищають рослинною масою від бур'янів та вітрів, а також насичують ґрунт мікроелементами в процесі вегетації. Кожен сидерат має свої переваги і недоліки, тому їх слід підпирати індивідуально залежно від бажаного результату.

Отже, відповідно до запропонованих нововведень планується проводити комплексне обслуговування с/г підприємств: обстеження ґрунту (аналіз проб в лабораторії) та визначення оптимального складу с/г культур, підбір добрив (органіка + мікробіологічні препарати), покращення родючості ґрунту, супровід бізнес-процесів.

З метою стратегічного розвитку підприємства пропонуємо впроваджувати стратегію інтегрованого розвитку.

Поступово нарощуючи досвід та фінансові показники можна розширювати сферу бізнесу.

Беручи за основу запропонований напрям стратегічного розвитку досліджуваного підприємства сформулюємо місію та основні завдання бізнесу.

Місія ЗАК – застосовуючи ґрунтозахисні, екологічно чисті та ресурсозберігаючі технології сприяти забезпеченню населення України якісною с/г продукцією та зміцненню продовольчої безпеки держави.

Основні завдання ЗАК на стратегічну перспективу:

- опанування нових видів послуг на с/г ринку (повний супровід малого та середнього бізнесу);
- підвищення родючості с/г земель західного регіону України;
- впровадження цифрової економіки в с/г бізнес;

- збільшення частини ринку;
- покращення фінансових показників діяльності підприємства.

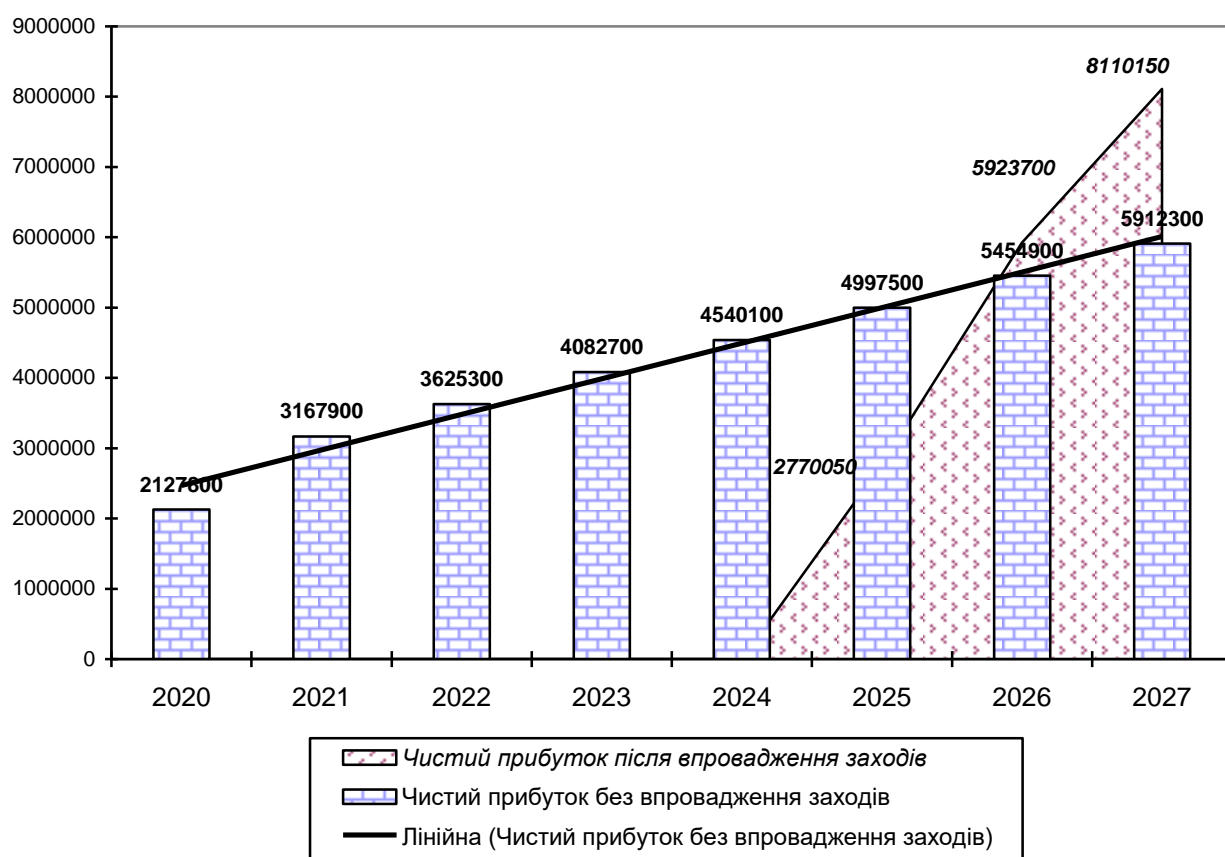


Рис. 3.7. Прогноз зростання чистого прибутку ЗАК за двома сценаріями: без впровадження пропонованих заходів та після впровадження пропонованих заходів, грн.

Розроблений прогноз зростання показника «чистий прибуток» для ЗАК за результатами впровадження пропонованих заходів у порівнянні з прогнозом зростання даного показника без впровадження заходів щодо інтеграційного розвитку підприємства свідчить про доцільність запровадження рекомендованих заходів, окупність проєкту очікується за два роки. Насправді зробити точний прогноз в даному випадку є малоюмовірним, тому, що на даний момент надто багато невідомих: невідомо з скількома с/г підприємствами вдасться укласти угоди про співпрацю, який обсяг послуг буде замовлено (чи повний комплекс послуг чи можливо лише частину), не прогнозованими є і

темпи інфляції, відповідно неможливо точно прорахувати ні вартість витрат підприємства для забезпечення реалізації пропонованих послуг, ні вартість пропонованих ЗАК послуг для с/г підприємств. Але попередній прогноз, який здійснено без врахування фактору інфляції є доволі привабливим.

Висновки до розділу 3

З метою дослідження намірів с/г підприємств Західного регіону України щодо подальшого розвитку бізнесу, спільно з працівниками досліджуваного підприємства, було проведено телефонне опитування 100 господарств. За результатами проведеного дослідження визначено, що:

– 50% опитаних господарств вважають поточний стан розвитку свого бізнесу задовільним і лише 8% вважають його критичним;

– щодо визначення пріоритетності вирішення проблем розвитку бізнесу, то найбільш пріоритетними для вирішення визначено проблему неналежного рівня кваліфікації персоналу (46%); проблему з відтермінуванням розрахунку торговельними мережами (27%) та ризику пов'язані з перебоями в електропостачанні (23%);

– щодо визначення цілей, на які зараз спрямовуються зусилля бізнесу, то переважна більшість (45,5%) вказали за ціль стабілізування бізнесу на поточному рівні. Даний показник не привабливим з позиції розвитку, але вже ж такі свідчить про наміри втримати бізнес та при настанні більш сприятливих умов продовжити його розвиток. 26,5% зазначили, що планують зростання основного напрямку діяльності;

– з тієї сукупності респондентів, що основне завдання на теперішній час вбачають у збереженні поточного стану бізнесу, ми з'ясували яким саме чином вони планують це робити. 22,2% зазначили наміри щодо налагодження партнерства та кооперації. І це саме той напрям, який ми плануємо запропонувати с/н підприємствам;

– також на запитання якої саме допомоги потребують аграрії, 35,5% респондентів визначили, що вони потребують сторонньої допомоги в сфері постачання і збуту, тобто це знову саме той напрям співпраці який досліджуваному підприємству пропонується розвивати.

В реаліях сьогодення, які проявляються складними економічними, технологічними та демографічними факторами малому та середньому агробізнесу доцільно кооперуватися. Аналіз наукових публікацій та коментарів фахівців свідчить, що найбільш перспективним та раціональним на сьогоднішній день є впровадження практики точного землеробства.

Пропонуємо кооперацію за схемою, основним комунікатором в якій буде ЗАК. Кооперація матиме декілька складових:

1. ЗАК налагоджує співпрацю з декількома сільськогосподарськими підприємствами (рослинництво, садівництво) малого та середнього бізнесу. Визначає потреби даних підприємств;

2. ЗАК формує договірні домовленості з сертифікованою лабораторією УкрХімАналіз з метою проведення аналізу проб ґрунту;

3. ЗАК укладає угоди з тваринницькими фермами на придбання органічних добрив та з підприємствами цукрової промисловості (сировина – цукровий буряк) на придбання меліорітану (додаткове джерело живлення рослин);

4. ЗАК є офіційним дистриб'ютором ТОВ «Імекс Агро» – виробник мікробіологічних препаратів для покращення ґрунту, підвищення врожайності рослин та боротьби із шкідниками. Також рекомендації с/г підприємствам посіву сидератів в якості засобів покращення ґрунту, захисту від бур'янів та органічних добрив;

5. З метою оптимізації, підвищення швидкості та ефективності процесу обслуговування с/г підприємств пропонується придбання програмного продукту «вебзастосунк AgriChain», використання якого надасть можливість систематизувати та синхронізувати всі бізнес-процеси.

Розроблений прогноз зростання показника «чистий прибуток» для ЗАК за результатами впровадження пропонованих заходів у порівнянні з прогнозом зростання даного показника без впровадження заходів щодо інтеграційного розвитку підприємства свідчить про доцільність запровадження рекомендованих заходів.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Система управління охороною праці на ПП «ЗАК» (СУОПП) – це сукупність взаємопов'язаних органів управління підприємством, які на підставі комплексу нормативно-правової документації ведуть цілеспрямовану, планомірну діяльність з метою виконання поставлених завдань з охорони праці.

Створення СУОПП здійснюється послідовним визначенням політики, зобов'язань керівництва, мети роботи, об'єкта та органів управління, завдань і заходів з охорони праці, функцій і методів управління, побудови організаційної структури управління, створення системи мотивації, контролю обліку, аналізу, оцінки ризику, аудиту і моніторингу діяльності, технології управління, комп'ютеризації і комунікації системи складання організаційно-методичної документації, впровадження, забезпечення функціонування системи і контролю ефективності СУОПП, подальше вдосконалення системи.

СУОПП є цільовою підсистемою загальної системи управління підприємством, яка охоплює усі напрями виробничо-господарської діяльності, трудовий колектив, матеріальні та фінансові ресурси і реалізується в цілеспрямовану діяльність посадових осіб і працівників щодо виконання нормативно-правових актів з охорони праці, попередження травматизму. Керівництво підприємства розробляє працезахоронну політику – декларацію про зобов'язання щодо намірів і заходів з охорони праці.

Метою управління охороною праці є реалізація конституційних прав працівників і вимог нормативно-правових актів щодо збереження здоров'я і працездатності людини в процесі праці, створення безпечних і нешкідливих умов праці, покращення виробничого побуту, запобігання травматизму, профзахворюванням, аваріям і пожежам.

Об'єктом управління охороною праці є діяльність роботодавця, керівників працівників, функціональних служб і всього колективу підприємства для забезпечення належних здорових і безпечних умов праці на робочих місцях,

виробничих ділянках і підприємствах у цілому, попередження травматизму, профзахворювань і аварій.

Організаційну, методичну і наглядову діяльність з охорони праці, підготовкою управлінських рішень та контроль за їх виконання здійснює служба охорони праці, яка підпорядковується безпосередньо директору (роботодавцю). Виконання вимог нормативно-правових актів про охорону праці здійснюється шляхом забезпечення функціонування СУОПП, тобто шляхом планомірного виконання завдань і функцій управління охороною праці.

Забезпечення пожежної безпеки на ЗАК здійснюється наступними основними компонентами виробництва: технічною системою, яка передбачає надійність обладнання, використання безпечних технологій, впровадження систем виявлення та гасіння пожеж тощо; персоналом, його підготовкою, забезпеченням регламентами і правилами роботи; системою управління.

Основні напрями і заходи щодо впровадження і забезпечення ефективного функціонування служби управління пожежною безпекою на підприємстві:

1) організація та координація робіт в галузі пожежної безпеки. На визначено та встановлено права і обов'язки посадових осіб, відповідальних за пожежну безпеку;

2) планування роботи. Розроблено і сформовано комплексні, перспективні і поточні плани. Визначено оптимальні і пріоритетні напрями здійснення протипожежних заходів;

3) проектно-конструкторське забезпечення. У проектній технічній документації враховано усі вимоги діючих нормативних актів з питань пожежної безпеки;

4) технологічне забезпечення. Діючі технологічні процеси приведено у відповідність до діючих стандартів з метою забезпечення необхідного рівня протипожежного захисту виробничих об'єктів нормативним, зниження пожежної небезпеки;

5) технічне забезпечення – забезпечується підтримання справності, безвідмовності, пожежної безпеки технологічного, інженерного, виробничого та допоміжного устаткування і обладнання;

б) енергетичне забезпечення. Безперебійне забезпечення підприємства та відповідних систем протипожежного захисту потрібними енергетичними ресурсами. Зведено до мінімуму ймовірність виникнення аварійних ситуацій, перебоїв у роботі технічних систем протипожежного захисту;

7) метрологічне забезпечення – забезпечується підтримання у працездатному стані засобів вимірювань з метою одержання точної інформації;

8) контроль за станом пожежної безпеки – забезпечується організація контрольно-інспекційної діяльності щодо виконання всього комплексу протипожежних заходів.

Висновки до розділу 4

На підприємстві створено умови праці з урахуванням рекомендацій нормативних актів, а також з забезпечено дотримання прав працівників, гарантованих законодавством про працю.

На підприємстві мають місце небезпечні і шкідливі фактори, що поділяються на фізичні, хімічні, психофізичні та санітарно-гігієнічні.

Для створення безпечних і сприятливих умов праці на підприємстві виконуються такі заходи: створена оптимальна освітленість робочих місць; все обладнання розташовано згідно норм, що забезпечує його безпечну експлуатацію, ремонт та спрощує евакуацію персоналу у разі виникнення аварійних ситуацій.

Застосування заходів по охороні праці на досліджуваному підприємстві має високу ефективність, а саме: зростає продуктивність праці при наданні працівникові додаткових хвилин на відпочинок; зменшення кількості травматизму; зменшується плинність кадрів.

Забезпечення пожежної безпеки здійснюється наступними основними компонентами виробництва: технічною системою, яка передбачає надійність обладнання, використання безпечних технологій, впровадження систем виявлення та гасіння пожеж тощо; персоналом, його підготовкою, забезпеченням регламентами і правилами роботи; системою управління.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі на тему «Розроблення та обґрунтування вибору ефективної стратегії розвитку підприємства» розроблено комплекс маркетингових рішень, що містять елементи наукової новизни, мають практичне значення та сприятимуть динамічному розвитку ПП «Захід Агро Корм». Розроблений комплекс маркетингових заходів орієнтований на інтеграційний розвиток підприємства, передбачає елементи кооперації підприємств малого та середнього бізнесу сільськогосподарського сектору та впровадження цифрових технології в бізнес процеси.

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

З метою забезпечення планомірного розвитку, раннього виявлення та оперативного реагування на кризові ситуації, формування виваженої стратегії розвитку підприємства необхідним є проведення стратегічного планування. Процес стратегічного планування має ряд завдань, до яких першочергово слід віднести забезпечення організаційних змін та впровадження нововведень на високому рівні, здійснення оптимального розподілу ресурсів між стратегічними зонами господарювання підприємства, постійний моніторинг та адаптація до змін зовнішнього середовища, усвідомлення та координування внутрішніх процесів. Маркетингова стратегія повинна становити комплексний системний план, сформований з метою досягнення визначених завдань.

До вибору стратегії розвитку підприємства слід підходити дуже виважено, враховуючи можливості та комерційний зиск від її впровадження. З цією метою насамперед чітко визначається місія підприємства та основні цілі його розвитку. Ґрунтуючись на цих визначеннях здійснюється аналіз факторів, які чинять вплив на реалізацію стратегії розвитку підприємства та в цілому розвиток підприємства.

ПП «Захід Агро Корм» спеціалізується на послугах дистрибуції на агроринку. На сьогоднішній день досліджуване підприємство є офіційним

представником торгового дому «Ензим» в західному регіоні України та дистриб'ютором компанії «Імекс Агро», яка спеціалізується на виробництві мікробіологічних препаратів захисту рослин, стимулюванні їх росту та покращення властивостей ґрунту. В реєстраційних документа підприємства як основні напрям діяльності також визначено: оптова торгівля зерном, насінням та кормами для тварин та оптова торгівля необробленим тютюном. Також компанія є імпортером та експортером мікробіологічних препаратів для сільськогосподарських підприємств. На сучасному етапі розвитку ПП «Захід Агро Корм» концентрує свою діяльність на реалізації мікробіологічних препаратів для підприємств АПК виробником яких є «Імекс Агро».

Досліджуване підприємство має значний досвід на роботі на агроринку, вже майже 10 років, що дало можливість сформувати добру репутацію, налагодити співпрацю з виробниками сільськогосподарської продукції. Аналіз фінансових показників діяльності ПП «Захід Агро Корм» дає підстави для висновків:

– за період діяльності, 2014-2023 рр., підприємство суттєво збільшило показники рентабельності діяльності, за досліджуваний період зростання становило 6,7%;

– за період 2020-2022 рр. в грошовому вираженні дохід підприємства зріс на 16,7%, зростання чистого прибутку становило 70,37%.

Зазначені показники свідчать про стійкі фінансові позиції досліджуваного підприємства.

Щодо цінової політики – ПП «Захід Агро Корм» є дистриб'ютором, відповідно основу цінової політики формує виробник. Продукція реалізується за формулою «ціна виробника + % за дистрибуцію». Цінова політика передбачає надання знижок за великі партії продукту, придбання в несезон та за умови повної передоплати. Також передбачено знижки постійним клієнтам.

Збутова політика орієнтована здебільшого на західний регіон України, є перспективи щодо розширення ринків збуту як в межах країни (інші регіони), так і на зарубіжні ринки.

За результатами аналізу впливу факторів маркетингового середовища на розвиток підприємства визначено ряд сильних та слабких сторін в діяльності підприємства, ряд загроз та можливостей. Прогнозування розвитку ПП «Захід Агро Корм», як і будь-якого вітчизняного підприємства на сьогоднішній день є надзвичайно ускладненим в силу наявності значної кількості невизначених факторів, практично неможливо передбачити ситуацію стосовно умов розвитку бізнесу на перспективу.

З метою дослідження намірів сільськогосподарських підприємств Західного регіону України щодо подальшого розвитку бізнесу, спільно з працівниками досліджуваного підприємства, було проведено телефонне опитування 100 господарств. За результатами проведеного дослідження визначено, що:

- 50% опитаних господарств вважають поточний стан розвитку свого бізнесу задовільним і лише 8% вважають його критичним;

- щодо визначення пріоритетності вирішення проблем розвитку бізнесу, то найбільш пріоритетними для вирішення визначено проблему неналежного рівня кваліфікації персоналу (46%); проблему з відтермінуванням розрахунку торговельними мережами (27%) та ризику пов'язані з перебоями в електропостачанні (23%);

- щодо визначення цілей, на які зараз спрямовуються зусилля бізнесу, то переважна більшість (45,5%) вказали за ціль стабілізування бізнесу на поточному рівні. Даний показник не привабливим з позиції розвитку, але вже ж такі свідчить про наміри втримати бізнес та при настанні більш сприятливих умов продовжити його розвиток. 26,5% зазначили, що планують зростання основного напрямку діяльності;

- з тієї сукупності респондентів, що основне завдання на теперішній час вбачають у збереженні поточного стану бізнесу, ми з'ясували яким саме чином вони планують це робити. 22,2% зазначили наміри щодо налагодження партнерства та кооперації. І це саме той напрям, який ми плануємо запропонувати с/н підприємствам;

– також на запитання якої саме допомоги потребують аграрії, 35,5% респондентів визначили, що вони потребують сторонньої допомоги в сфері постачання і збуту, тобто це знову саме той напрям співпраці який досліджуваному підприємству пропонується розвивати.

В реаліях сьогодення, які проявляються складними економічними, політичними, технологічними та демографічними факторами малому та середньому агробізнесу доцільно кооперуватися. Аналіз наукових публікацій та коментарів фахівців свідчить, що найбільш перспективним та раціональним на сьогоднішній день є впровадження практики точного землеробства.

Пропонуємо кооперацію за схемою, основним комунікатором в якій буде ПП «Захід Агро Корм». Кооперація матиме декілька складових:

1. ПП «Захід Агро Корм» налагоджує співпрацю з декількома сільськогосподарськими підприємствами (рослинництво, садівництво) малого та середнього бізнесу. Визначає потреби даних підприємств щодо стану посівних площ, необхідності лабораторних досліджень проб ґрунту, підбору оптимального варіанту сільськогосподарських культур для наявних земель, забезпечення засобами покращення структури ґрунту, захисту рослин та стимулювання росту рослин та потреби у супроводі бізнес-процесів;

2. ПП «Захід Агро Корм» укладає договір на обслуговування з сертифікованою лабораторією УкрХімАналіз з метою проведення аналізів проб ґрунту;

3. ПП «Захід Агро Корм» укладає угоди з тваринницькими фермами на придбання органічних добрив та з підприємствами цукрової промисловості (сировина – цукровий буряк) на придбання меліоритану (додаткове джерело живлення рослин);

4. За результатами аналізу ґрунту та врахуванням потреб сільськогосподарських культур забезпечення сільськогосподарських підприємств мікробіологічними та органічними добривами. Також рекомендації с/г підприємствам посіву сидератів в якості засобів покращення ґрунту, захисту від бур'янів та органічних добрив;

5. З метою оптимізації, підвищення швидкості та ефективності процесу обслуговування с/г підприємств пропонується придбання програмного продукту «вебзастосунок AgriChain», використання якого надасть можливість систематизувати та синхронізувати бізнес-процеси.

Розроблений прогноз зростання показника «чистий прибуток» для ПП «Захід Агро Корм» за результатами впровадження пропонованих заходів у порівнянні з прогнозом зростання даного показника без впровадження заходів щодо інтеграційного розвитку підприємства свідчить про доцільність впровадження рекомендованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрна економіка: Підручник. 2-е вид., Перераб. I доп. / Під ред. М.М. Малюка. К.: Видавництво «Лань», 2012. 688 с.
2. Албул С. Через війну посівні площі в Україні зменшилися на чверть. URL: https://lb.ua/economics/2023/01/28/544046_cherez_viynu_posivni_ploshchi_ukraini.html
3. Аналіз ґрунту: ціни, де зробити хімічний аналіз ґрунту на забруднювачі. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/2776350-analiz-gruntu-cini-de-zrobiti-himicnij-analiz-gruntu-na-zabrudnuvaci.html
4. Артимонова І. В. Концепція маркетинг-мікс як основа програмно-цільового підходу до організації маркетингової діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 94-101.
5. Баланович А.М. Теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. № 8 (2). С. 77-81.
6. Баланович А. М. Обґрунтування стратегії розвитку промислового підприємства на основі ринкових тенденцій. Дисертаційне дослідження на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Харків, 2018. 343 с.
7. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2006. 448 с.
8. Барабань Д.О. Оцінка конкурентоспроможності виробничого підприємства. *Український промисловець*. 2000. № 4. С. 8-9.
9. Виноградська А.М. Технологія комерційного підприємництва: навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 780 с.
10. Власенко В. А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка Менеджмент Підприємництво*. 2014. № 26 (1). С. 32-41.

11. Вплив війни на фермерські господарства: результати опитування. UCSB-News. URL: <https://urb.org.ua/vpliv-vijni-na-fermerski-gospodarstva-rezultati-opituvannya/>
12. В Україні поголів'я великої рогатої худоби за рік скоротилось на 15,6% – Асоціація виробників молока. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/900290.html>
13. Гарнага В.В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5283>
14. Гнатишин Л.Б., Прокопишин О.С. Тенденції розвитку ринку кормових добавок в Україні. *Агросвіт*. 2023. № 9. С. 40-51.
15. Гнатишин Л. Б., Трушкіна Н. В. Цифрова трансформація системи управління логістичною діяльністю аграрних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 98-107. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-98-107>.
16. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66-70.
17. Горелов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.
18. Готь О.Я., Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5660>
19. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 346-352.
20. Гура О.Л., Бобівський В.А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175-181.
21. Державна цільова програма розвитку українського села на період до 2025 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 19 вересня 2017р. № 1158.

22. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
23. Єпіфанова І.Ю., Дзюбка М.Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник ОНУ ім. Т.Г. Шевченка*. 2017. Вип. 2 (55). С. 99-102.
24. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 245-250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24
25. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 11(162). С. 107-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23
26. Ібатуллін М. І. Кормозабезпечення як основа ефективного свинарства в Україні. *Економіка та держава*. 2017. № 10. С. 13-16.
27. Люльов О.В. Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві. *Механізм регулювання економіки*. 2019. №4, Т. 1. С. 110-121.
28. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з рахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343-347.
29. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 297-303. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetr_2013_42_41
30. Кобернюк С., Карпенко В. Напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 204-212.
31. Кошкалда І. В., Прокопишин О. С., Трушкіна Н. В. Концептуальні засади створення інноваційних агрокластерів в умовах сталого розвитку національної економіки. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Сер.: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2022. № 1 (25). С. 74-88. [https://doi.-org/10.31471/2409-0948-2022-1\(25\)-74-88](https://doi.-org/10.31471/2409-0948-2022-1(25)-74-88).

32. Красноруцький О.О. Генезис та теоретико-методологічне значення категорії «ринковий розподіл продукції». *Вісник Харківського нац. тех. ун-т сільського господарства*. Харків, 2013. 310-318 с.
33. Красноруцький О. О., Данько Ю.І. Розвиток маркетингу на ринку агропродовольчої продукції України [монографія]. Харків : Майдан, 2019. 262 с.
34. Краузе О. Моделивання конкурентної стратегії підприємства в умовах невизначеності середовища господарювання. *Наука й економіка*. 2009. № 1 (13). С. 100-106.
35. Краузе О.І., Піняк І.Л. Воронка продажів – аналітичний інструмент маркетингу. *Соціально-економічні проблеми і держава*. №2 (25). 2021. С. 586-593. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21koiaim.pdf>
36. Краузе О. І., Юрик Н. Є. Соціальна відповідальність суб'єктів ринку праці. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2023. №4 (34). URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-4-8859>
37. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1-2. С. 114-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20
38. Кулинич Р. О. Статистичні методи аналізу взаємозв'язку показників соціально-економічного розвитку: монографія. Київ: Формат, 2008. 288 с.
39. Лупак Р. Л. Напрями реалізації потенціалу сектора інформаційно-комунікаційних технологій у контексті забезпечення якісних характеристик функціонування внутрішнього ринку та розвитку інформаційного суспільства в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 60 (5). С. 79-94.
40. Лупак Р. Л., Штець Т. Ф., Пришляк О. П. Інституціональні аспекти державного регулювання розвитку цифрової економіки України. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 271-277.
41. Мазаракі, А., Мельник Т. Інновації як джерело стратегічних конкурентних переваг. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2010. Вип. 2. С. 5-17.

42. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(1). С. 369-373.
43. Мартиненко М.О. Сутність стратегічного розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2 (28). URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2160/2060>
44. Матєєв М. Сільське господарство та ринок сільськогосподарських земель України: вплив війни. *Вокс Україна*. URL: <https://voxukraine.org/silskogospodarstvo-ta-rynok-silskogospodarskyh-zemel-ukrayiny-vplyv-vijny>
45. Маховикова Г.А. Планування на підприємстві. URL: https://stud.com.ua/22684/ekonomika/tsili_zavdannya_strategichnogo_planuvannya
46. Моделі і методи соціально-економічно-го прогнозування / В. М. Геєць, Т. С. Клебан-ва, О. І. Черняк, В. В. Іванов, Н. А. Дубровіна, А.В. Ставицький. Харків: ІНЖЕК, 2005. 396 с.
47. Наконечна К.В. Проблеми та перспективи трансформаційних процесів аграрної сфери на рівні регіонів. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1810>
48. Немцева Ю. Пораховано кількість худоби на початок 2023 р. URL: <https://kurkul.com/news/32306-porahovano-kilkist-hudobi-na-pochatok-2023-roku>
49. Олійник В. Як у компанії «Астарта» реалізують унікальну програму збереження родючості ґрунтів. URL: <https://agronomy.com.ua/statti/1821-yak-u-kompanii-astarta-realizuiut-unikalnu-prohramu-zberezhennia-rodichosti-gruntiv.html>
50. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С. 118-126.
51. Опендатабот. ПП «Захід Агро Корм». URL: <https://opendatabot.ua/c/38795039>
52. Офіційний сайт ПП «Захід Агро Корм». URL: <https://zahidagrokorm.com.ua/about.htm>
53. Офіційний сайт ТОВ «Ензим Агро». URL: <https://agro.enzim.biz/#produkt>

54. Офіційний сайт «Група компаній VITAGRO». URL: <https://elevatorist.com/kompanii/129-Vitagro>
55. Офіційний сайт ТОВ «Спектр-Агро». URL: <https://www.spectr-agro.com/contacts/>
56. Офіційний сайт ТОВ «ТМ-Агро». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42991699/
57. Офіційний сайт ТОВ «Агрофірма «Колос». URL: <https://www.agrokolos.com.ua/about-1>
58. Офіційний сайт ТОВ «Біохім Агро». URL: <https://biochemagro.com.ua/about-us-cory>
59. Офіційний сайт компанії AGRICHAIN. IT-рішення для агробізнесу. Комплексна система IT-рішень для управління агробізнесом. URL: <https://agrichain.com.ua/>
60. Офіційний сайт лабораторії «УкрХім Аналіз». URL: <https://himanaliz.ua/uk/poslugi/khimichniy-analiz-gruntu/>
61. Петриченко В. Ф., Корнійчук О. В. Стратегії інноваційного розвитку кормовиробництва України в умовах сучасних викликів. *Вісник аграрної науки*. 2018. № 1. С. 11-17.
62. Петков В. Сутність, функції і види стратегічного планування в організації. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2022. № 2. С. 58-62.
63. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejoru_2017_1_15
64. Прокопишин О. С. Організаційно-економічний механізм управління розвитком сільськогосподарських кооперативних взаємовідносин. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. С. 45-49.
65. Сидерати: види, коли сіяти. *Альфагро*. URL: <https://alfagro.com.ua/uk/sideratyi-vidi-koli-siyati/>

66. Статистичний огляд соціально-економічного становища України за січень 2022 р. К., 2022. 58 с.
67. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 3. Т. 3. С. 168-172.
68. Тімонін О. М., Сиваш Ю. М. Креативність як чинник інноваційної діяльності підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 11. С. 177-181.
69. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2015. № 4. С. 38-45.
70. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24
71. Череп А.В., Сучков А.В. Стратегічне планування і управління: навчальний посібник. К.: «Кондор», 2011. 334 с.
72. Шведа Н.М., Краузе О.І. Трансформація бізнес-моделей в умовах цифрової економіки. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2023. Вип. 1. URL: <https://sepd2.tntu.edu.ua/index.php/archive>
73. Яремчук Д.П., Ковтун О.І. Теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку національної економіки як елемента державної економічної політики. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2022. № 70. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1283>
74. Ivanov S., Liashenko V., Kaminska B., Kvilinskyi O. A Concept of Modernization Evaluation. *European Cooperation*. 2016. Vol. 12. No. 19. P. 86-101.
75. Kobieliiev V.M., & Zakharchenko Yu.V. (2013) Teoretychni ta metodolohichni osnovy formuvannia stratehii rozvytku pidpriumstva. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 42, 297-303.
76. Lupak R., Kunytska-Iliash M. Substantiation of the directions of structural reforms in the economy of Ukraine in the context of realization of the state region

and branch policy of import substitution. *Інноваційна економіка*, 2017. № 7-8. С. 70.

77. Pohorelov Y.S. (2017) Sposoby rozvytku pidpriemstva: umovy ta ezultatyvnysh vykorystannia. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu. Economic Journal of Odessa Polytechnic University*, no 1, 76-84

78. Thompson A. et al. (2013) *Crafting & executing strategy. The quest for competitive advantage: Concepts and cases.* McGraw-Hill Education. 154 p.

ДОДАТКИ

Асортимент продукції ПП «Захід Агро Корм»

1. Інокулянти:

2. Інсектициди



3. Фунгіциди



4. Поліпшувачі ґрунту



5. Допоміжні речовини



6. Стимулятори росту



7. Мікродобрива



Таблиця. Фактори і показники маркетингового середовища

ПП «Захід Агро Корм»

Фактори макросередовища	Показники
Економіка	Фаза економічного циклу країни, рівень інфляції, рівень безробіття, ВВП та його динаміка, наявність та рівень товарного дефіциту, рівень доходів та купівельна спроможність населення
Демографія	Чисельність населення, територіальне розміщення населення, рівень урбанізації, міграція населення (зовнішня та внутрішня), віковий склад населення, рівень народжуваності та смертності, статевий склад населення, сімейний стан населення
Політико-законодавчий	Політична структура, рівень політичної та законодавчої стабільності, антимонопольне регулювання, податкове законодавство
Соціально-культурний	Соціальні класи, соціальні групи, культура, субкультура
НТП	Рівень інфляційної активності, введення нових технологій, напрями концентрації технологічних зусиль, підвищення продуктивності праці, нова продукція
Природне середовище	Екологія, наявність та доступність сировини, вартість енергоносіїв
Фактори мікросередовища	Показники
Безпосередньо підприємство	матеріальна база, логістика, кадрове забезпечення, фінансовий стан, партнерство
Маркетингові посередники	Торговельні посередники, маркетингові фірми, рекламні агенства
Постачальники	Ціни постачальників, сервісне обслуговування з боку постачальників, репутація і досвід роботи на ринку постачальників
Споживачі	Фактори, що впливають на поведінку споживача; фактори, що впливають на прийняття рішення про купівлю товару
Конкуренція	Рівень конкурентоспроможності фірми, галузеві конкуренти, потенційні конкуренти, товари-замінники
Громадськість	Фінансові кола, ЗМІ, фонди та громадські організації, широка громадськість

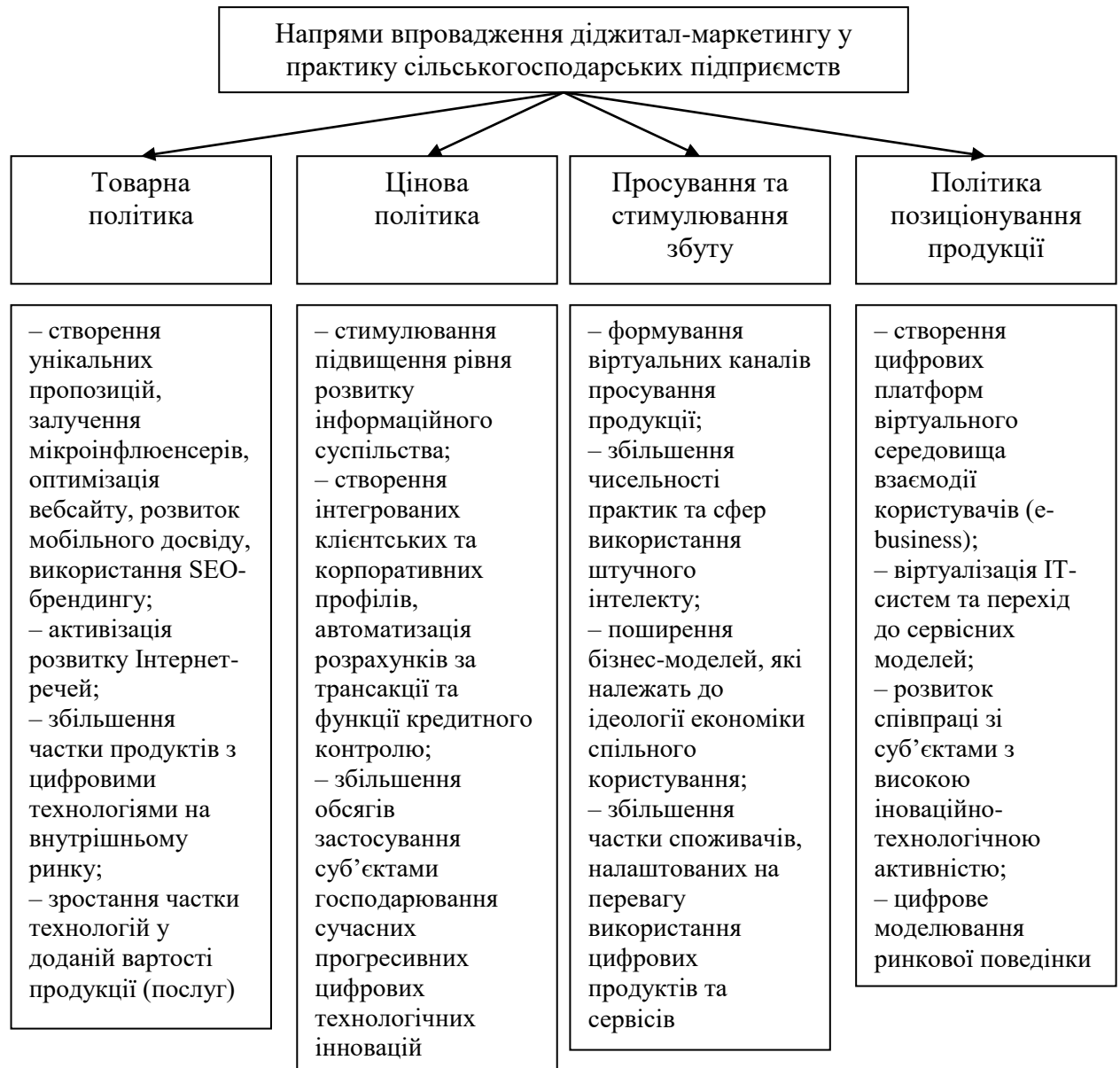


Рисунок. Перспективні напрями цифровізації маркетингу сільськогосподарських підприємств [30, с. 207]

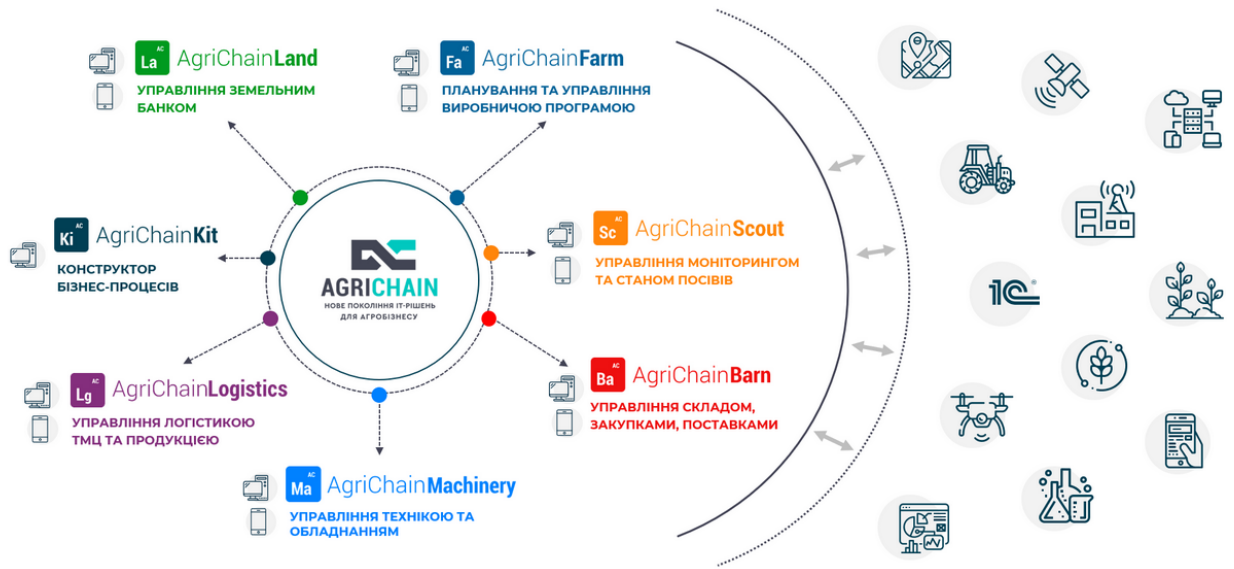


Рисунок. Структура вебзастосунку AgriChain Scout

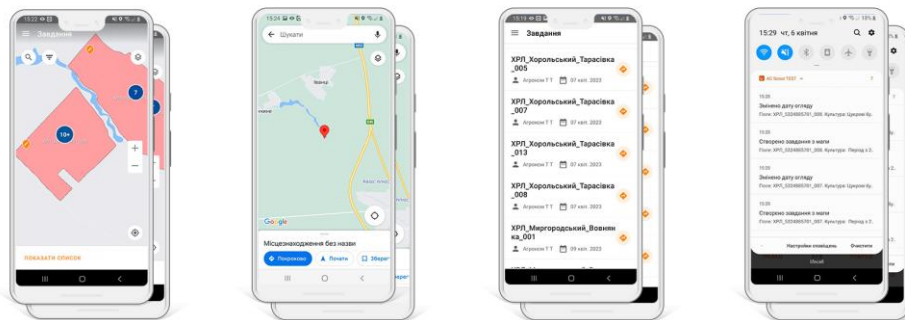


Рисунок. Вебзастосунок AgriChain Scout – управління моніторингом та станом посівів