

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.2.14](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.14)

УДК 338.43

О. І. Дацій,
д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи,
Міжрегіональна академія управління персоналом
ORCID ID: 0000-0002-7436-3264

Л. О. Карбовська,
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу,
Міжрегіональна академія управління персоналом
ORCID ID: 0000-0001-5333-1653

І. І. Каліна,
д. е. н., доцент, в.о. завідувача кафедри журналістики,
Міжрегіональна академія управління персоналом
ORCID ID: 0000-0001-5662-6967

С. В. Кавун,
завідувач кафедри комп'ютерних інформаційних систем і технологій,
Міжрегіональна академія управління персоналом
ORCID ID: 0000-0003-4164-151X

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЛЯМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

O. Datsii
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Interregional Academy of Personnel Management

L. Karbovska
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing,
Interregional Academy of Personnel Management;

I. Kalina
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Acting Head of the Department of Journalism,
Interregional Academy of Personnel Management;

S. Kavun
Head of the Department of Computer Information Systems and Technologies,
Interregional Academy of Personnel Management

STRATEGIC LAND MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Мета дослідження. Мета полягає в удосконаленні методичних положень щодо формування конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища та загострення конкуренції в умовах погіршення якості земель. Методологія. У статті використано системний підхід до вивчення економічних явищ і виокремлення основних складових щодо базових маркетингових стратегій; метод групування та порівняння; фінансовий аналіз – для дослідження стану та динаміки фінансових показників підприємства; метод аналізу SWOT – для вибору напрямів і варіантів розвитку ринкових можливостей підприємства. Результати. Було сформовано конкурентну стратегію для ПСП «ДІАР» (с. Завадівка Володарського району Київської області), основним видом діяльності

якого за КВЕД є: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Процес формування маркетингової конкурентної стратегії ПСП умовно поділений на чотири етапи. Перший етап – це формулювання цілей підприємства. На другому етапі проводяться дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; здійснюється оцінка факторів, визначених на основі SWOT-аналізу та виконують розрахунок оцінки взаємопов'язаних пар. На третьому етапі обирають стратегію щодо факторів впливу і роблять обґрунтування вибору оптимальної конкурентної стратегії. Четвертий етап – планування реалізації стратегії, що передбачає розробку переліку конкретних заходів для досягнення визначених цілей на довгострокову та середньострокову перспективу. Вибір оптимальної стратегії для ПСП «ДІАР» здійснено з використанням матриці стратегічних альтернатив І.Ансоффа.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що основні висновки та пропозиції автора можуть бути використані ПСП «ДІАР» для формування та реалізації конкурентної стратегії з метою підвищення ефективності виробництва та якості земель.

The aim of the study. The aim is to improve the methodological provisions for the formation of a competitive strategy of an agricultural enterprise in conditions of uncertainty of the external environment and intensification of competition. Methodology. The article uses a systematic approach to the study of economic phenomena and the identification of the main components of the basic marketing strategies; grouping and comparison method; financial analysis - to study the state and dynamics of financial performance of the enterprise; SWOT analysis method - for the choice of directions and options for the development of market opportunities of the enterprise. Results. A competitive strategy was formed for PSP DIAR (Zavadivka village, Volodarskyi district, Kyiv region), the main activity of which according to the NACE is: 01.11 Growing of cereals (except rice), legumes and oilseeds. The process of forming a marketing competitive strategy of PSP is conditionally divided into four stages. The first stage is the formulation of the company's goals. At the second stage researches of external and internal environment of the enterprise are carried out; the factors determined on the basis of the SWOT analysis are evaluated and the evaluation of the interconnected pairs is performed. In the third stage, the strategy on the factors of influence is chosen and the choice of the optimal competitive strategy is substantiated. The fourth stage is planning the implementation of the strategy, which involves the development of a list of specific measures to achieve certain goals in the long and medium term. The choice of the optimal strategy for PSP "DIAR" was made using the matrix of strategic alternatives I. Ansoff.

In the process of analyzing the results of strategy implementation it is necessary to determine the adequacy of the chosen strategy, the reaction of competitors, the correctness of the planned activities, the effectiveness of the tasks, successful or unsuccessful approaches and methods. If the implementation of the competitive strategy gave positive results for the company, it proved to be effective, then it is adjusted and adapted to the implementation in the next reporting period: an updated competitive plan is developed with new goals. If the competitive strategy did not give a positive effect, especially when the company received negative consequences, it is necessary to identify the causes and develop a new competitive strategy.

The practical significance of the study is that the main conclusions and proposals of the author can be used PSP "DIAR" to form and implement a competitive strategy to improve production efficiency.

Ключові слова: стратегічне управління; сільськогосподарське підприємство; конкурентна стратегія; внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства; якість земель.

Key words: strategic management; agricultural enterprise; competitive strategy; internal and external environment of the enterprise; land quality.

1. Вступ.

У багатьох ділових колах і на різних рівнях державної влади проходять дискусії щодо шляхів ефективного розвитку вітчизняного сільського господарства в умовах погіршення якості земель. Одним із способів вирішення даної проблеми більшість вважає підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва. Звісно, такий підхід є цілком зрозумілим і обґрунтованим. Адже саме конкурентоспроможність як комплексна

характеристика, в найкращій мірі відображає ресурсний потенціал підприємства та рівень його успішності на ринку. Наразі запорукою досягнення поставленої мети є формування сучасної конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства, що дасть можливість забезпечити високу економічну ефективність їх діяльності та зайняти стійкі конкурентні позиції на внутрішніх і зовнішніх ринках в довгостроковій перспективі.

Постановка проблеми.

Нині існує багато наукової літератури, яка присвячена питанням конкурентоспроможності підприємств і розробці конкурентних стратегій. Однак переважна більшість з них орієнтовано на промислове виробництво або сферу торгівлі. Сільське ж господарство, вже в силу своєї специфіки, обумовленої різними причинами, вимагає адаптованого підходу до розробки конкурентних стратегій в умовах погіршення якості земель. Тому дослідження проблеми формування конкурентних стратегій на підприємствах сільськогосподарського виробництва є актуальним.

2. Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми розробки стратегії та стратегічного управління діяльністю підприємств стали об'єктом дослідження в працях зарубіжних та вітчизняних науковців таких, як: Азоев Г. (Azoiev, 2001) [1], Ансофф І. (Ansoff, 1996) [2], Біленький О. (Bilen'kuj, 2015) [3], Гончаров А. (Honcharov, 2011) [4], Дей Д. (Dei, 2002) [5], Куденко Н. (Kudenko, (2002) [1]. Ламбен Ж. (Lamben, (1996) [8], Портер М. (Porter, 1997) [10] та інші.

Теоретичні та практичні аспекти формування конкурентних стратегій сільськогосподарських підприємств в умовах погіршення якості земель знайшли обґрунтування у працях Євчука Л. (Ievchuk, 2010) [6], Кондратюка О. (Kondratiuk, 2015), Ларіної Я. (Larina, 2008) [9], Сітковської А. (Sitkovs'ka, 2016) [12], Томчака В. (Tomchak, 2009) [13] тощо.

3. Методи дослідження.

У статті використано системний підхід до вивчення економічних явищ і виокремлення основних складових щодо базових маркетингових стратегій; метод групування та порівняння; фінансовий аналіз – для дослідження стану та динаміки фінансових показників підприємства; метод аналізу SWOT – для вибору напрямів і варіантів розвитку ринкових можливостей підприємства.

4. Формулювання цілей дослідження.

Мета статті полягає в удосконаленні методичних положень щодо формування конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства в умовах погіршення якості земель.

5. Виклад основних результатів та їх обґрунтування.

У сучасних соціально-політичних та економічних умовах перед сільськогосподарськими підприємствами стоїть завдання забезпечення безперервного розвитку та реалізація потенціалу в перспективі. Змінені умови господарювання потребують розробки нових теоретичних підходів до управління підприємствами, які можуть враховувати нестабільність зовнішнього середовища, проникнення на вітчизняні ринки транснаціональних компаній, глобалізацію і диверсифікацію економіки.

Потреба в стратегічному плануванні викликана самим процесом економічного розвитку і головною його метою – підвищенням ефективності виробництва в умовах погіршення якості земель. Стратегічне управління можна визначити як управління підприємством, основою якого є людський потенціал підприємства, а також управління, що орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко адаптується до змін зовнішнього середовища, що дозволяє отримати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Конкурентна стратегія підприємства ґрунтується на:

- ресурсній концепції підприємства, як інформаційної системи, що характеризує сукупність ресурсів, тобто можливостей підприємства визначити довгострокові цілі і їх досягати;
- теорії конкурентної переваги, як концептуальної основи формування глобальних і локальних стратегічних цілей підприємства та економічно ефективних засобів їх досягнення;
- теорії трансакційних витрат як концепції, що дозволяє конкретизувати стратегічні цілі з найбільшою ефективністю для підприємства.

Кожне підприємство, як суб'єкт ринку, має розробляти і реалізовувати власну конкурентну стратегію, яка базується на всебічній інформації про розвиток підприємства, його потенціал і внутрішнє та зовнішнє середовище. Аналіз внутрішнього середовища підприємства передбачає дослідження фінансового стану; конкурентоспроможності підприємства та його продукції; ефективності товарної, цінової, розподільчої політики та маркетингових комунікацій тощо.

Отже, конкурентна стратегія як перспективний план розвитку забезпечує координацію цілей і ресурсів підприємства для отримання довгострокових конкурентних переваг.

Нами сформовано конкурентну стратегію для Приватного сільськогосподарського підприємства (ПСП) «ДІАР» (с. Завадівка Володарського району Київської області). Основним видом діяльності ПСП «ДІАР» за КВЕД є: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Процес формування маркетингової конкурентної стратегії ПСП умовно поділений на чотири етапи. Характеристика основних етапів розробки маркетингової стратегії для ПСП «ДІАР» представлена на рис. 1.

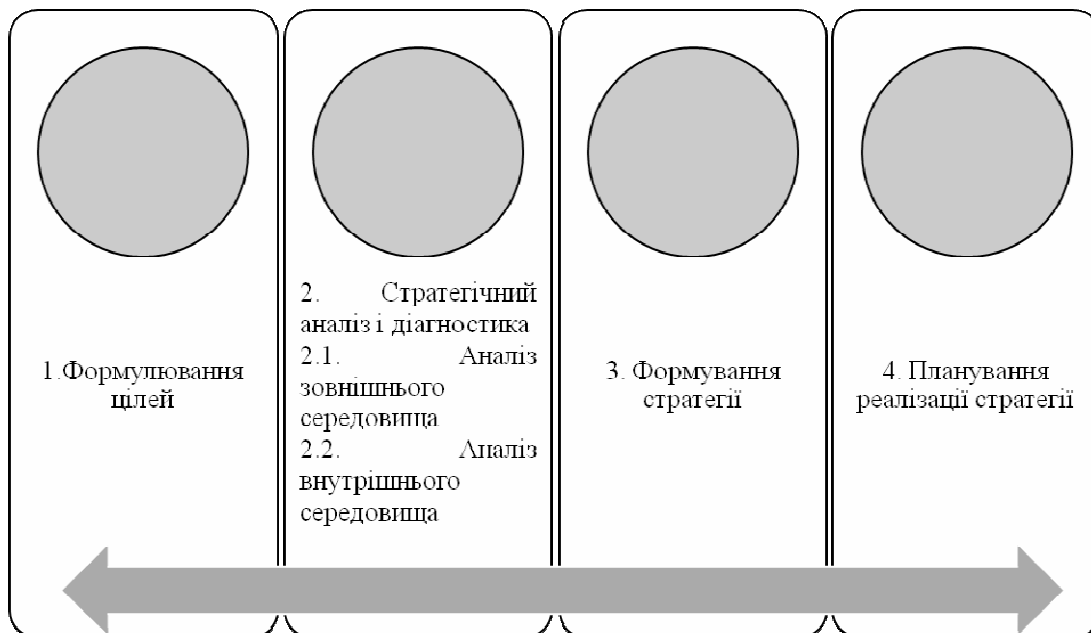


Рис. 1. Основні етапи розробки маркетингової стратегії ПСП «ДІАР»
Джерело; розроблено автором

Розробка конкурентної стратегії ґрунтується на загально-корпоративній стратегії, а цілі та задачі конкурентної стратегії повинні відповідати корпоративним цілям й напрямам розвитку підприємства та деталізувати їх.

Загальнокорпоративними цілями сільськогосподарського підприємства є такі, як: виробництво продукції відповідної якості в певних обсягах та в обумовлені терміни для задоволення потреб населення країни; створення гідних умов життєдіяльності сільського населення; забезпечення умов для відтворення природного середовища.

Відповідно до корпоративних цілей стратегічними цілями визначено:

1. Збільшення обсягів виробництва зернових і технічних культур для досягнення продовольчої безпеки країни.
2. Підвищення ефективності вирощування зернових і технічних культур.
3. Упровадження інноваційних технологій у виробництво.
4. Нарощування обсягів готової продукції з додатковою вартістю [11].

Збирання інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства є дуже важливим етапом, адже об'єктивна інформація надає керівництву, персоналу компанії, що безпосередньо задіяний у процес розробки й реалізації конкурентної стратегії, чітке уявлення про сильні та слабкі сторони підприємства.

Земельний банк п ПСП «ДІАР» складає всього 1626 га, площа розподілена так: під зерновими у 2017 р. було зайнято 429 га (26,4%), у 2018 р. – 910 га (56,0%), у 2019 р. – 1088 га (66,9%); під технічними культурами у 2017 р. було зайнято 1197 га (73,6%), у 2018 р. – 714 га (44,0%), у 2019 р. – 538 га (33,1%), отже протягом досліджуваного періоду площі під зерновими зросли, а під технічними культурами зменшилися [11].

Основні техніко-економічні показники діяльності ПСП «ДІАР» протягом 2017– 2019 рр. зведено у таблицю 1.

Таблиця 1.

Основні техніко– економічні показники діяльності ПСП «ДІАР» протягом 2017– 2019 рр.

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Темп зростання, %	
				2018 до 2017 рр.	2019 до 2018 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	31567	44557,0	47722,7	141,2	107,1
Інші операційні доходи, тис. грн.	288,5	22,8	154,6	7,9	678,1
Всього доходи, тис. грн.	31278,5	44534,2	47568,1	142,4	106,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	20755,0	34872,8	37401,8	168,0	107,3
Всього витрати, тис. грн.	22726,5	37375,5	40390,6	164,5	108,1
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	8552,0	7158,7	7177,5	83,7	100,3
Чистий прибуток/збиток (+, –), тис. грн.	8552,0	7158,7	7177,5	83,7	100,3
Витрати на 1 грн. продукції, коп.	72,0	83,9	84,6	116,5	100,8
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб.	19	18	22	94,7	122,2
Середньомісячна заробітна плата одного працюючого, грн.	6355,5	7753,7	8755,2	122,0	112,9

Джерело; Сільськогосподарські підприємства. Трипілля. URL: <https://tripoli.land/baza/agrarii>

Аналіз процесу формування та динаміки змін фінансових показників оцінки дав можливість виявити проблеми, що мають місце на підприємстві, та розробити напрями їх вирішення. Значення коефіцієнтів платоспроможності та динаміка їх зміни ПСП «ДІАР» протягом 2017–2019 рр. зведені в таблиці 2.

Таблиця 2.
Динаміка зміни коефіцієнтів платоспроможності ПСП «ДІАР» протягом 2017–2019 рр.

Показники	Рік			Середньорічний показник	Абсолютне відхилення, (+ –)
	2017	2018	2019		
Коефіцієнт покриття	0,31	0,32	0,52	0,38	– 0,62
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,21	0,37	1,71	0,76	– 0,04
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,00	0,01	0,00	– 0,20
Коефіцієнт загальної платоспроможності	1,49	2,18	3,35	2,34	0,34

Джерело; Сільськогосподарські підприємства. Трипілля. URL: <https://tripoli.land/baza/agrarii>

Середній показник коефіцієнта покриття (поточної ліквідності) за 2017–2019 рр. у ПСП «ДІАР» не відповідає нормативному, отже поточні зобов'язання перевищують поточні активи; середній показник коефіцієнта швидкої ліквідності за 2017–2019 рр. менший за оптимальний; показник абсолютної ліквідності протягом звітного періоду коливався в межах 0,0–0,02, тому підприємство не зможе швидко погасити заборгованість. Коефіцієнт загальної платоспроможності для ПСП «ДІАР» відповідає нормативному. Це свідчить про те, що підприємство зможе погасити зобов'язання всіма своїми активами [11].

Стабільність фінансового стану підприємства зумовлена його діловою активністю. Оцінка ділової активності дозволяє визначити ефективність основної діяльності підприємства і полягає в дослідженні рівнів та динаміки показників оборотності. Всі показники ділової активності досліджуваних підприємств зведені в таблиці 3.

Тенденція до збільшення основних показників ділової активності свідчить про стабільність діяльності підприємства. Так, протягом 2017–2019 рр. спостерігається зростання показника оборотності активів внаслідок коливання цін на сільськогосподарську продукцію. Зменшення показника оберненості дебіторської заборгованості свідчить про активну роботу з дебіторами, що впливає на ділову активність підприємства, але середній термін обороту дебіторської заборгованості у ПСП «ДІАР» – дуже великий, що не є позитивним; позитивно оцінюється збільшення показника фондівіддачі основних засобів.

Таблиця 3.
Динаміка зміни коефіцієнтів ділової активності ПСП «ДІАР» протягом 2017–2019 рр.

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення 2019 до 2017 рр., %
Коефіцієнт оборотності активів	0,57	0,79	1,36	138,60
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	11,13	6,04	3,56	– 68,01
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,00	2,23	6,03	503,00
Строк погашення дебіторської заборгованості	32,79	60,39	102,45	212,44
Строк погашення кредиторської заборгованості	365,18	163,40	60,55	– 83,42
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	6,89	9,92	34,42	399,56
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондівіддача)	0,82	1,16	2,86	248,78

Джерело; Сільськогосподарські підприємства. Трипілля. URL: <https://tripoli.land/baza/agrarii>

Динаміка зміни показників рентабельності для ПСП «ДІАР» протягом 2017–2019 рр. представлена в таблиці 4.

Таблиця 4.
Динаміка зміни показників рентабельності ПСП «ДІАР» протягом 2017–2019 рр.

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення 2019 до 2017 рр., %
Коефіцієнт рентабельності продажу	1,94	0,397	1,44	- 25,82
Коефіцієнт валового доходу	0,15	0,27	0,24	60,00
Коефіцієнт виробничої собівартості реалізованої продукції	- 0,78	- 0,64	- 0,68	- 12,82
Рентабельність власного капіталу	0,28	0,39	0,46	64,29
Рентабельність позичкового капіталу	0,23	0,21	0,32	39,13
Рентабельність (доходність) активів	0,55	0,60	0,82	49,09

Джерело; Сільськогосподарські підприємства. Трипілля. URL: <https://tripoli.land/baza/agrarii>

Проведений аналіз показників рентабельності показав такі результати: коефіцієнт зміни валових продажів має нестабільну динаміку – зниження його значення для ПСП «ДІАР» у 2019 р., порівняно з 2017 р., на 25,82%, хоча порівняно з 2018 р. значення показника зросло. Коефіцієнт валового доходу більший за нуль і має тенденцію

до збільшення, що показує здатність менеджменту компанії керувати виробничими витратами. Значення показника рентабельність власного капіталу протягом 2018– 2017 рр. було або від'ємне, або нульове, що свідчить про неефективність вкладення коштів для даного підприємства. Рентабельність позичкового капіталу показує ефективність використання позикових коштів, вкладених в діяльність підприємства, його значення досягло норми в 2019 р., отже позичені кошти вплинули на зростання доходів ПСП «ДІАР».

Для покращення діяльності ПСП «ДІАР» варто, у першу чергу, оптимізувати структуру капіталу, збільшивши обсяги довгострокових позик, які мають бути спрямовані на поліпшення техніко-технологічної бази. Це дозволить не тільки підвищити фінансову стійкість даних господарств, але й позитивно вплине на результати їх діяльності в майбутньому. Важливо також перерозподілити кошти між основним і оборотним капіталом у бік зростання останнього, збільшивши таким чином його мобільність, оскільки низьке значення коефіцієнта маневреності свідчить про те, що основна частина коштів капіталізована.

Урожайність зернових культур є інтегрованим показником, що формується під дією багатьох факторів впливу на діяльність підприємства (табл. 5). Протягом 2017-2019 рр. урожайність зернових і технічних культур коливалася; у 2018 р. вона зменшилася: пшениці – на 36,19%, соняшника – на 25,22%, рапсу – на 2,73%. У 2019 р. урожайність всіх культур зросла: пшениці – на 73,6%, кукурудзи – на 19,20%, соняшника – на 40,52%, рапсу – на 14,10% [11].

Таблиця 5.

Динаміка показників урожайності зернових і технічних культур у ПСП «ДІАР» протягом 2017– 2019 рр.

Показники	2017 рік	2018 рік	Темп зміни, %	2019 рік	Темп зміни, %
Пшениця озима	49,63	31,67	63,81	55,0	173,67
Ячмінь яровий	46,75	0,00	0,00	0,00	0,00
Кукурудза	0,00	68,79	0,00	82,0	119,20
Соняшник	33,36	24,78	74,28	34,82	140,52
Рапс озимий	33,68	32,76	97,27	37,38	114,10
Соя	16,88		0,00	0,00	0,00

Джерело; Сільськогосподарські підприємства. Трипілля. URL: <https://tripoli.land/baza/agrarii>

Важливим показником, що характеризує рівень організації виробництва у сільському господарстві є валовий збір, динаміка якого для ПСП «ДІАР» наведена у таблиці 6.

Таблиця 6.

Динаміка показників валового збору зернових і технічних культур у ПСП «ДІАР» протягом 2017– 2019 рр.

Показники	2017 рік	2018 рік	Темп зміни, %	2019 рік	Темп зміни, %
Пшениця озима	1816,3	1963,4	108,10	1429,9	72,83
Ячмінь яровий	294,5	0,00	0,00	0,00	0,00
Кукурудза	0,00	1995,0	0,00	6789,6	340,33
Соняшник	1668	1127,7	67,61	341,2	30,26
Рапс озимий	1047,3	848,4	81,01	1644,5	193,84
Соя	651,5	0,00	0,00	0,00	0,00

Джерело; Сільськогосподарські підприємства. Трипілля. URL: <https://tripoli.land/baza/agrarii>

На стан виробництва впливають також природно-кліматичні умови, стан погоди, рівень вологи, сонячна активність, раціональне поєднання озимих і ярих культур, сорти, умови обробітку тощо.

Ціни на продукцію ПСП «ДІАР» сформовані в залежності від собівартості – витрат на виробництво та реалізацію продукції, а також попиту на ринку.

У структурі каналів розподілу сільськогосподарської продукції ПСП «ДІАР» одним із елементів збуту є оптові продовольчі ринки. При збуті зернових найбільш вагомим каналом є продаж посередницьким структурам. Традиційним каналом реалізації є переробні підприємства. Нині в Україні спостерігається стрімке зростання кількості роздрібних мереж супермаркетів. Однорівневий канал збуту ПСП «ДІАР» використовує при реалізації продукції населенню в рахунок орендної плати за майнові та земельні паї.

Аналіз зовнішнього середовища передбачає вивчення конкурентів, постачальників ресурсів, покупців продукції, наявності ринків збуту, існуючих технологій, законодавства, можливостей фінансування та інших складових середовища. Основними конкурентами ПСП «ДІАР» є: ПП «СОФІВКА-ЗРАЙКИ» і ПП «ГОРИЗОНТ». Для оцінки конкурентоспроможності ПСП «ДІАР» у порівнянні з його двома головними конкурентами була використана методика експертних оцінок з використанням шкали оцінювання від 0 до 10; результати аналізу показників конкурентоспроможності зведені у таблицю 7.

Таблиця 7.

Оцінювання основних переваг ПСП «ДІАР» та його конкурентів методом експертних оцінок

Показник	Оцінка експертів											
	ПСП «ДІАР»				ПП «СОФІВКА-ЗРАЙКИ»				ПП «ГОРИЗОНТ»			
	E1	E2	E3	Рейтинг	E1	E2	E3	Рейтинг	E1	E2	E3	Рейтинг
Ресурсний потенціал	7	8	7	7,3	7	6	7	6,7	9	9	9	9,0
Частка ринку	4	3	4	3,7	3	3	4	3,3	5	5	4	4,7
Конкурентоспроможність продукції (ціна/якість)	7	6	7	6,7	6	7	6	6,3	9	9	8	8,7
Канали збуту	4	5	5	4,7	4	6	6	5,3	5	5	6	5,3
Сервіс	5	6	6	5,7	5	5	6	5,3	9	9	8	8,7
Політика просування	4	4	5	4,3	4	3	4	3,7	7	7	8	7,3
Репутація підприємства	5	6	6	5,7	6	5	5	5,3	8	7	8	7,7
Всього	36	38	40	38	35	35	38	36	67	69	64	51,3

Джерело; Сільськогосподарські підприємства. Трипілля. URL: <https://tripoli.land/baza/agrarii>

Відсутність власної мережі роздрібних торговельних закладів для реалізації сільськогосподарської продукції та нестача оборотного капіталу у товаровиробників для її розвитку, примушує виробників до збуту продукції зернових і технічних культур, в основному, посередницьким структурам. Це робить не вигідною реалізацію готової продукції, внаслідок диспаритету цін – на продукцію зернових і технічних культур ціни є заниженими, а на матеріально-технічні ресурси для рослинництва (добрива, засоби захисту рослин, енергоносії, техніку) – занадто високими.

Одним із найбільш поширених методів аналізу впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства є SWOT-аналіз.

Етап 1. Формування переліку внутрішніх сильних і слабких сторін діяльності підприємства, ринкових можливостей і загроз, що їх очікує ПСП «ДІАР» у майбутньому.

Етап 2. Визначення найбільш значимих для досліджуваних підприємств факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та вагомості їх впливу на діяльність ПСП «ДІАР» виконано на основі експертних оцінок.

Етап 4. Експертна оцінка факторів впливу на конкурентну позицію ПСП «ДІАР». Отримані від експертів бальні оцінки розміщені в таблицю 8.

Таблиця 8.

Оцінка рівня впливу факторів на діяльність ПСП «ДІАР»

Сильні сторони S	Бали	Слабкі сторони W	Бали
Наявність великої площі родючих земель та сприятливих кліматичних умов	3,4	Старіння основних фондів, недостатній рівень впровадження інноваційних технологій землеробства	3,8
Виробництво екологічно чистої продукції на основі використання інтенсивних методів землеробства	1,6	Невідповідність продукції міжнародним стандартам якості й безпеки	2,4
Зростання ефективності діяльності та покращення фінансового стану підприємств	4,4	Відсутність достатніх фінансових ресурсів, низька ефективність діяльності в секторі	2
Наявність висококваліфікованого управлінського персоналу.	3,8	Недостатня забезпеченість трудовими ресурсами внаслідок сезонного характеру виробництва	3,2
Диверсифікація виробництва та видів діяльності, широкий асортимент продукції	4,2	Диспаритет цін на зерно та матеріально-технічні ресурси для зернового господарства	2,4
Наявність власних каналів збуту продукції	2,4	Монополізація каналів реалізації зерна трейдерськими компаніями	2,8
Усього	19,8		-16,6
Зовнішні можливості O		Зовнішні загрози T	
Впровадження інноваційних технологій, розвиток наукомісткого виробництва	4,6	Нераціональне використання земельних ресурсів, низька культура землеробства	4
Стабільне підвищення закупівельних цін на зерно, зростання попиту	4,2	Високий рівень інфляції, падіння попиту на зерно на внутрішньому ринку	4,2
Соціально-політична стабільність, припинення військових дій на Сході, подолання економічної кризи	4,8	Соціально-політична та економічна нестабільність, корупція, продовження військових дій на сході	4,6
Виважена регуляторна політика шляхом застосування економічних методів впливу на ринкову кон'юнктуру	4,4	Негативна регуляторна політика з боку держави (обмеження)	4,2
Доступність інвестицій та кредитів для товаровиробників	4,4	Високі ставки на кредити та обмеженість доступу до них	4,2
Створення регіональних зернових сировинно-продуктових комплексів		Загострення конкуренції на ринку внаслідок збільшення впливу п'яти сил конкуренції	4,8
Усього	26,8		-26
Баланс			+4,0

Етап 6. Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища. З цією метою формується матриця SWOT-аналізу, у якій виокремлюються групи впливу «Можливості – Сильні/слабкі сторони», «Загрози – Сильні/слабкі сторони» для досліджуваного підприємства.

На основі SWOT-аналізу було визначено сильні та слабкі сторони в діяльності підприємства (+3,2) і можливості та загрози зовнішнього середовища (+0,8), встановлено зв'язки між найбільш впливовими факторами, виділено групи впливу «Можливості – Сильні/слабкі сторони», «Загрози – Сильні/слабкі сторони» та розроблено основні стратегічні напрями розвитку ПСП «ДІАР».

SO-стратегії (сильні сторони – зовнішні можливості): удосконалення системи техніко-технологічних і агротехнічних заходів виробництва продукції та її збуту; впровадження у виробництво нових інноваційних технологій виробництва продукції;

ST-стратегії (сильні сторони – зовнішні загрози): інтенсифікація виробництва зерна на основі внесення оптимальної кількості органічних, мінеральних добрив, розширення посівів високоврожайних сортів і гібридів, комплексної механізації, впровадження інтенсивних та індустриальних технологій;

SO / ST – стратегії: поліпшення селекції й насінництва зернових культур, оптимізація сортового складу, виведення і впровадження високоврожайних сортів; оптимізація структури фінансових ресурсів; підвищення рентабельності основних засобів шляхом забезпечення їх кількісного та якісного приросту;

WO – стратегії (слабкі сторони – зовнішні можливості): продаж якісного зерна, що відповідає чинним стандартам за вологістю і вмістом смітної домішки необхідних кондицій;

WT-стратегії (слабкі сторони – зовнішні загрози): використання інноваційних технологій, розширення асортименту, підвищення якості кінцевої продукції;

WO / WT-стратегії: удосконалення економічних і технологічних зв'язків між підприємствами по вирощуванню і переробки зернових і технічних культур, кооперування виробництва.

Вибір оптимальної стратегії для ПСП «ДІАР» здійснено з використанням матриці стратегічних альтернатив І.Ансоффа (рис.2).

1. Оптимізація витрат через інновації, технологічну модернізацію та ресурсозбереження, широке запровадження комплексної біологізації захисту рослин. Запровадження системи мінімального і нульового обробітку ґрунту зменшить шкідливий вплив на ґрунт, викиди в атмосферне повітря.



Рис.2. Стратегічні альтернативи розвитку ПСП «ДІАР» на основі матриці І.Ансоффа
Джерело: побудовано автором на основі

2. Розробка та впровадження унікального продукту або унікальної властивості – виробництво органічних круп.

Необхідність впровадження і розвитку органічного виробництва зумовлена наявністю високого потенціалу його зростання у зв'язку з вигідним географічним розташуванням, сприятливими умовами та природними ресурсами (землі сільськогосподарського призначення), зростанням попиту на органічні продукти.

3. Новий напрям збуту агропродукції. Виробництво кормів і адресна доставка фермерським господарствам і господарствам населення за переплатою, які оплачують на початку вегетаційного періоду потрібний їм обсяг товару в конкретного підприємства, а згодом, коли дозріває продукція отримують його з регулярністю поставки раз на тиждень чи місяць.

4. Придбання крупорушки для виробництва комбікормів, будівництво блочного сховища з легких конструкцій для зберігання власної продукції та здавання в оренду.

Сільськогосподарські підприємства малого бізнесу недостатньо забезпечені умовами для зберігання продукції, як наслідок, втрачають конкурентні переваги на ринку. Доцільно використовувати блочні сховища з легких конструкцій. Вартість будівництва сховища з регульованим газовим середовищем в розрахунку на 1 т потужностей залежить від його розмірів. Оптимальний розмір сховища з регульованим газовим середовищем починається від 2000 т, тому альтернативою є будівництво кооперативних сховищ, а витрати розподілити між декількома сільськогосподарськими підприємствами малого бізнесу.

У процесі аналізу результатів впровадження стратегії (етап 4) потрібно визначити адекватність обраної стратегії, реакцію конкурентів, правильність запланованих заходів, ефективність виконання поставлених завдань, удачі або невдачі підходи та методи. Якщо реалізація конкурентної стратегії дала позитивні результати для підприємства, вона виявилася ефективною, тоді проводиться її коригування та адаптація до реалізації в наступному звітному періоді: розробляється оновлений конкурентний план з новими цілями (етап 10). Якщо ж конкурентна стратегія не дала позитивного ефекту, а тим паче, коли підприємство отримало негативні наслідки, то необхідно виявити причини та розробити нову конкурентну стратегію.

6. Висновки.

Розробка маркетингової стратегії підприємства – це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства. Її мета – ефективне розміщення ресурсів для досягнення цільового ринку. Процес формування маркетингової конкурентної стратегії сільськогосподарського умовно поділений на чотири етапи. Перший етап – це формулювання цілей підприємства. На другому етапі проводяться дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; здійснюється оцінка факторів, визначених на основі SWOT-аналізу та виконують розрахунок оцінки взаємопов'язаних пар. На третьому етапі обирають стратегію щодо факторів впливу і роблять обґрунтування вибору оптимальної конкурентної стратегії. Четвертий етап – планування реалізації стратегії, що передбачає розробку переліку конкретних заходів для досягнення визначених цілей на довгострокову та середньострокову перспективу.

Вибір оптимальної стратегії для ПСП «ДІАР» здійснено з використанням матриці стратегічних альтернатив І.Ансоффа.

Література.

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. Москва: Центр экономики и маркетинга, 2001. 270 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. Москва: Прогресс, 1989. 519 с.
3. Біленький О.Ю. Аналіз конкурентних стратегій ТНК в умовах глобалізації економічної діяльності. *Економічний аналіз*: зб. наук. праць Тернопільський національний економічний університет. 2015. Т. 21. № 2. С. 36-41.
4. Гончаров А.А. Современные тенденции разработки конкурентных стратегий. *Наука и экономика*. 2011. № 2 (6). С. 34.
5. Дей Джордж. Стратегический маркетинг. Москва: Эксмо-Пресс, 2002. 632 с.
6. Євчук Л. А. Стратегічне управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств: монографія. Миколаїв: Вид-ць Прокопчук Т.Ю. 2010, 340 с.
7. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. Київ: КНЕУ, 2002. 245 с. 5.
8. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива. СанктПетербург: Наука, 1996. 381 с. 6.
9. Ларіна Я.С. Формування та механізми реалізації маркетингових стратегій в агропродовольчому підкомплексі АПК: [монографія] Київ: Преса України, 2008. 344 с.
10. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ: Основи. 1997. 451 с.
11. Сільськогосподарські підприємства. Трипілля. URL: <https://tripoli.land/baza/agrarii> (дата звернення 20.04.2020).
12. Сітковська А.О. Формування конкурентних переваг аграрних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. № 2. В. 20. С. 98-100.
13. Томчак В.М. Забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2009. № 11 (102). С. 73-76.

References.

1. Azoiev, H. L. (2001), Konkurentsya: analiz, stratehyya y praktyka Moskva: Tsentr ekonomyky y marketynha [Competition: Analysis, Strategy and Practice], Center for Economics and Marketing, Moscow, Russia.
2. Ansoff, Y. (1989), Stratehicheskoe upravlenye [Strategic management], Prohress, Moscow, Russia.
3. Bilen'kyj, O.Yu. (2015), "Analysis of competitive strategies of TNCs in the context of globalization of economic activity", Ekonomichnyj analiz: zb. nauk. prats', vol. 2, pp. 36-41.
4. Honcharov, A.A. (2011), "Current trends in the development of competitive strategies", Nauka y ekonomyka, vol. 2 (6), pp. 34.
5. Dei, Dz. (2002), Stratehicheskyi marketynh. [Strategic marketing], Eksmo-Press, Moscow, Russia.
6. Ievchuk, L. A. (2010), Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu silskohospodarskykh pidpriemstv: [Strategic management of competitiveness of agricultural enterprises], Vyd-ts Prokopchuk T.Iu. , Mykolaiv, Ukraine.
7. Kudenko, N.V. (2002), Marketynhovi stratehii firmy/ [Marketing strategy of the firm], KNEU, Kyiv, Ukraine.
8. Lamben, Zh.-Zh. (1996), Stratehicheskyj marketynh: Evropejskaia perspektyva [Strategic Marketing: A European Perspective], Nauka, St. Petersburg, Russia.
9. Larina, Ya.S. (2008), Formuvannia ta mekhanizmy realizatsii marketynhovykh stratehii v ahroprodovolchomu pidkompleksi APK. [Formation and mechanisms of realization of marketing strategies in agro-food subcomplex of agrarian and industrial complex], Presa Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
10. Porter, M. (1997), Stratehii konkurentsii i metodyka analizu haluzej i diial'nosti konkurentiv [Competition strategy and methodology for analyzing the industries and activities of competitors], Osnovy, Kyiv, Ukraine.
11. Agricultural enterprises. Trypillia (2021), available at: <https://tripoli.land/baza/agrarii> (Accessed 10 Feb 2021).
12. Sitkovs'ka, A.O. (2016), "Formation of competitive advantages of agrarian enterprises", Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu, vol. 2, no.20, pp. 98-100.
13. Tomchak, V. M. (2009), "Ensuring competitiveness of agricultural enterprises", Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, vol. 11 (102), pp. 73-76.

Стаття надійшла до редакції 20.02.2021 р.