МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ОБЛІКУ ТА ФІНАНСІВ
КАФЕДРА ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ, МАРКЕТИНГУ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ КІБЕРНЕТИКИ

На правах рукопису

Допущено до захисту
Завідувач кафедри ЕТМЕК
д.е.н., проф. Жовновач Р.І.
_____
«_____» _____ 2020 р.

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за ступенем вищої освіти «Магістр»

на тему:

«Удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства»

Виконала: здобувач вищої освіти ІІ курсу, групи МК-19м(1.4) спеціальності 075 “Маркетинг”
Корницька Анастасія Олександрівна
Керівник: ___к.е.н, доц. Романчук С.А.__
(вчена ступінь, звання, ПІБ)

Рецензент: __д.е.н, проф. Шалімова Н.С_
(вчена ступінь, звання, ПІБ)

Кропивницький– 2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет обліку та фінансів
Кафедра економічної теорії, маркетингу та економічної кібернетики
Освітній рівень магістр
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
(шифр і назва)
Спеціальність 075 Маркетинг
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ЕТМЕК
д.е.н, проф. Жовновач Р.І
_____
«___» _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ

НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Корницької Анастасії Олександрівни

1. Тема роботи Удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства
Затверджена наказом по університету №58-13 від ”17”серпня 2020 р.
2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи_____
3. Вихідні дані до роботи ____наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з теорії управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства; періодичні фахові видання; первинні документи, реєстри аналітичного та синтетичного обліку; фінансова, статистична і податкова звітність, внутрішня документація СВК ім. Фрунзе, ресурси мережі Internet, нормативно–правові акти України, офіційні матеріали Державної служби статистики України, результати власних досліджень._____
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити) _____
1. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства _____
2. Практичний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства___
3. Напрями удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю СВК ім. Фрунзе_____
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____
____таблиць- 40, рисунків - 24, додатків - 2_____
_____
_____

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

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

7. Дата видачі завдання___03” вересняя 2020 р _____
Підпис керівника_____ к.е.н, доц. Романчук С.А.
Завдання прийнято до виконання 03” вересняя 2020 р
Підпис здобувача_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)		Додат-кові строки
		По плану	Фактично	
1	Вибір теми дипломної роботи	20.06-03.09.20	20.06-03.09.20	
2	Одержання індивідуального завдання	03.09-10.09.20	03.09.20	
3	Складання календарного плану–графіка написання дипломної роботи	10.09-18.09.20	10..09-18.09.20	
4	Підготовка до виконання дипломної роботи: вивчення літератури, складання плану тощо	18.09- 28.09.20	18.09- 28.09.20	
5	Уточнення плану дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи із специфіки базового підприємства, установи	28.09-30.09.20	28.09-30.09.20	
6	Підготовка: - першого розділу; - другого розділу; - третього розділу; - висновки; - здача науковому керівникові	 02.10-08.10.20 09.10-18.10.20 19.10-25.10.20 26.10-27.10.20 27.10-29.10.20	 02.10-08.10.20 09.10-18.10.20 19.10-25.10.20 26.10-27.10.20 27.10-29.10.20	
7	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	29.10-10.11.20	29.10-10.11.20	
8	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	10.11-17.11.20	13.11-17.11.200	
9	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	18.11- 20.11.20.	20.11.20	
10	Одержання відгуку наукового керівника	20.11-25.11.20	23.11.20	
11	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	20.11-25.11.20	25.11.20	
12	Висновок завідувача кафедри	25.11-8.12.20	7.12.20	
13	Захист дипломної роботи	2.12-22.12.20	16.12.20	

Здобувач вищої освіт _____ ___Корницька **А.**__
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи) _____ _ к.е.н, доц. Романчук С.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

		Стор
ВСТУП	……	4
РОЗДІЛ 1.	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА …….	7
1.1.	Сутність, завдання та підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства…….	7
1.2.	Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємств ……..……..…….	15
1.3.	Маркетингові аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств ……..….	21
РОЗДІЛ 2.	ПРАКТИЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.…….....	32
2.1.	Організаційно–економічна характеристика СВК ім. Фрунзе ….	32
2.2.	Дослідження виробничих та збутових можливостей забезпечення конкурентоспроможності СВК ім. Фрунзе..….....	35
2.3.	Дослідження фінансових можливостей забезпечення конкурентоспроможності СВК ім. Фрунзе.…….	46
2.4.	Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю СВК ім. Фрунзе…….	61
РОЗДІЛ 3.	НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СВК ІМ. ФРУНЗЕ …….…….	72
3.1	Стратегічне проектування запровадження прогресивної системи сівозмін СВК ім. Фрунзе…….	72
3.2.	Рекомендації щодо реалізації функціональних стратегії розвитку СВК ім. Фрунзе "…….……..…..…….…	90
ВИСНОВКИ	…….……	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	……	102
ДОДАТКИ	……..…...	107

ВСТУП

В умовах ринкових відносин однією з ключових проблем, від вирішення якої залежить успіх і виживання суб'єктів підприємницької діяльності, є проблема забезпечення, утримання і зміцнення їх конкурентної позицій на ринку. При цьому для вирішення цієї проблеми вирішальне значення має встановлення, підтримка на необхідному рівні і підвищення їх конкурентоспроможності.

Достатній рівень конкурентоспроможності підприємства є гарантом отримання позитивних економічних показників в ринкових умовах. Стратегічною метою кожне підприємство є досягнення такого рівня конкурентоспроможності, який допоміг би йому виживати в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Вирішення цієї проблеми передбачає впровадження у практичну діяльність підприємств ефективного механізму управління конкурентоспроможністю, здатного адаптуватися до умов турбулентності ринкового середовища, однією з особливостей якого є динамічність зміни у поведінці всіх учасників конкурентного ринку.

Значний внесок у розвиток теоретичних уявлень про конкуренцію внесли А.Сміт, Д.Рікардо, Дж.Стренд, Й.Шумпетер, К.Маркс, Ф.А.Хайєк, Дж.Робінсон, І.Кірцнер та інші. Найбільш істотний внесок у розвиток сучасних концепцій конкурентноздатності внесли американські і західноєвропейські наукові центри, зокрема науково-дослідні групи М.Портера (США), Дж.Даннінга (Великобританія), А.Гутмана (Канада) та інші. З переходом до ринкових відносин дослідження цих проблем помітно активізувалися і у вітчизняній економіці. На сьогоднішній день вони одержали досить серйозний доробок у наукових публікаціях вітчизняних вчених і практиків В. Гончар, Р. Жовновач В. Корінєва, В. Павлової, І. Піддубного, Н. Тарнавської та інших

Не зважаючи на численні дослідження, багато питань, які стосуються заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств ще недостатньо досліджені.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розкриття теоретичних засад та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємств в сучасних умовах розвитку економіки України.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі вирішено наступні завдання:

– узагальнення основних понять управління конкурентоспроможність підприємства;

– виокремити базові стратегії підприємства та дати їх характеристику;

– вивчити теоретичні підходи до впровадження та оцінки стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств

– надати загальну характеристику СВК ім. Фрунзе;

– провести оцінку виробничого та збутового забезпечення конкурентоспроможності СВК ім. Фрунзе;

– визначити фінансову спроможність забезпечення конкурентоспроможності СВК ім. Фрунзе

– висвітлити практичні аспекти управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства;

– обґрунтувати вибір стратегії конкурентного розвитку СВК ім. Фрунзе та описати функціональні стратегій СВК ім. Фрунзе;

– розробити конкретні пропозиції щодо удосконалення конкурентоспроможності підприємства на основі прогресивної системи сівозмін СВК ім. Фрунзе;

– надати рекомендації щодо реалізації функціональних стратегії розвитку СВК ім. Фрунзе.

Об’єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства на прикладі СВК ім. Фрунзе.

Методи дослідження, що були застосовані в процесі виконання кваліфікаційної роботи: логічний, економіко–статистичний, комплексний,

історичний, абстрактно–логічний, графічний, статистичних угрупувань, системного аналізу, індукції та дедукції – у процесі дослідження організаційних та практичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства; класифікації і порівняльних характеристик – для виділення характеристик системи управління конкурентоспроможністю; економіко–математичні методи – для встановлення характеру зв'язку досягнутих результатів з понесеними витратами та використаними ресурсами, метод порівняльного аналізу, метод кореляційного аналізу, регресійний аналіз, економіко–статистичний, прогностичний, історичний, абстрактно–логічний, графічний, статистичних угрупувань, системного аналізу, індукції та дедукції.

Інформаційною базою при написанні випускної кваліфікаційної роботи слугували: наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з теорії управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства; періодичні фахові видання; первинні документи, реєстри аналітичного та синтетичного обліку; фінансова, статистична і податкова звітність, внутрішня документація СВК ім. Фрунзе, ресурси мережі Internet, нормативно–правові акти України, офіційні матеріали Державної служби статистики України, результати власних досліджень.

Теоретична та практична значимість отриманих результатів полягає в обґрунтуванні та поглибленні теоретичних основ і розробці, апробації та впроваджені практичних рекомендацій управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, завдання та підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства

Конкуренція відноситься до економічних категорій, сутність яких не має однозначного тлумачення. Відповідно до розвитку економічної думки в змісті поняття «конкуренція» свого часу внесено різноманітні аспекти. В економічні літературі виділено декілька теоретичних підходів до розуміння сутності «конкуренція».

Напочатку слово «конкуренція» увійшло до економічної теорії із побутової мови і протягом певного часу визначало лише незалежне суперництво двох або декількох осіб . Саме поведінковий підхід до трактування категорії конкуренції першим з’явився в економічних джерелах. Відповідно до цього підходу, конкуренцію представлено як внутрішню властивість людини, яке властиве її натурі та природно проявляється і в економічному поведінці осіб, що прагнуть до суперництва.

Поряд з поведінкової трактуванням поняття конкуренції в XIX ст., І особливо в XX ст., набув поширення структурний підхід. Його витоки сягають до робіт Дж.Робинсон, Е. Чемберліна і інших найбільших учених, що заклали фундамент сучасної західної теорії чотирьох типів ринків: досконалої конкуренції, монополістичної конкуренції, олігополії і монополії.

Відповідно до структурного підходу акцент зміщується з самої боротьби компаній одна з одною на аналіз структури ринку, тих умов, які панують на ньому. У структурному трактуванні конкуренції в центрі уваги постає не суперництво фірм у встановленні ціни, не з'ясування того, хто і чому переміг, а встановлення факту принципової можливості (або неможливості) впливу фірми на загальний рівень цін на ринку.

На початку XX ст. погляди на конкуренцію і її роль в економіці змінилися. Основним об'єктом критики стала модель досконалої конкуренції - через надмірну увагу тільки до одного її виду - цінової конкуренції, через неможливість розкрити її сутність за допомогою динамічної конкурентної боротьби, а також через ігнорування ролі науково-технологічних інновацій і впливу держави на розвиток і підтримку конкуренції.

Конкурентна ситуація на ринку призводить до того, що суб’єкти господарювання, які прагнуть з успіхом працювати, повинні не лише реагувати на зміни оточуючого середовища, а й намагатися змінити його. Відповідно до цього, завдання підприємства полягає не лише у вивченні конкурентного середовища, а й у виборі позиції в межах галузі. За словами М. Портера, цей термін містить у собі не лише визначення місця на ринку, а й : "підхід фірми в цілому до конкуренції". [44,с.55].

Конкурентна перевага в загальному випадку за Ж.Ж.Ламбеном [22,с.277] ділиться на дві широкі категорії (Рис. 1.2).

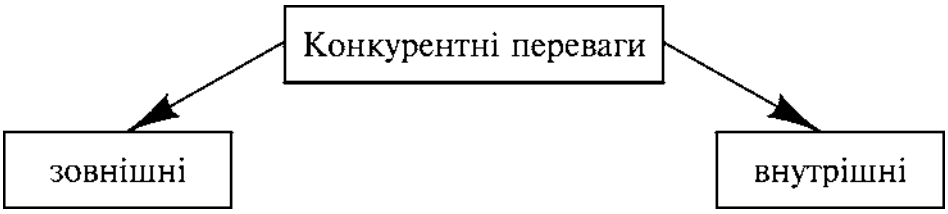

Рис. 1.1. Конкурентні переваги за Ж. Ж. Ламбеном.

За стандартним підходом конкурентна перевага "зовнішня" створює цінність для споживача при умові її базування на високій якості товару (послуг).

Конкурентна перевага "внутрішня" створює цінність для виробника. Внутрішні переваги забезпечують підприємству вищу рентабельність. Проблеми ідентифікації та формування конкурентних переваг перейшли на принципово новий науковий рівень з моменту виходу у світ праць Портера "Стратегії конкуренції" та "Конкурентні переваги".

До публікації цих робіт, розробка стратегій, в тому числі конкурентних, мала тенденцію концентруватись на аналізі зовнішніх факторів, оточення фірми та її слабких і сильних сторонах діяльності.

М. Портер розробив теорію переваг у конкуренції, виділивши два основних джерела переваг: «маркетинг і витрати. Перевага у витратах – це конкурентна перевага завдяки більш низьким виробничим і маркетинговим витратам, ніж витрати конкурентів. Існує ще й третій шлях досягнення – знайти захищену ринкову нішу, але невідомо як довго фірма зуміє її зберегти від інших конкурентів» [31].

Відповідно до функціонального підходу конкуренція в галузі постійно викликає тенденцію до зниження норми прибутку на інвестований капітал до мінімального конкурентного рівня, т. б. рівня, що відповідає умовам, визначеним в економічній теорії як умови «досконалої конкуренції». В умовах нової економіки конкурентне середовище стає все більш складною за ступенем взаємовпливу всіх сил і інтенсивності конкуренції.

Еволюція теорії конкуренції призвела до нового розуміння сучасної економічної системи з точки зору змісту конкурентних відносин.

Згідно Закону України ―Про захист економічної конкуренції" конкуренція трактується як: «змагання між суб'єктами господарювання з метою отримання завдяки власним зусиллям переваг над іншими суб'єктами господарювання» [15].

Закон України „Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції" так визначає цей термін: „конкуренція – змагальність підприємців, коли їх самостійні дії обмежують можливості кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво тих товарів, які потребує споживач" [16].

Що стосується терміну « конкурентоспроможністю підприємства» , під ним розуміється сукупність властивостей і характеристик його бізнес-процесів, що дозволяють забезпечити ефективність функціонування підприємства на ринках товарів, капіталу і праці за будь-яких змінах зовнішнього і внутрішнього середовища.

Для того, щоб визначитися з загальними поняттями і термінологією в області конкурентоспроможності, спочатку ми повинні розглянути основні

принципи розуміння терміна "конкурентоспроможність".

Основоположними принципами розуміння терміна "конкурентоспроможність" є наступні:

• може проявлятися тільки на ринку;

• поняття "конкурентоспроможність" може поширюватися як на об'єкт ринкових відносин - товар, послуги, так і на суб'єкт-підприємства, галузі, країни;

• враховує якість товару (послуги) як з боку товаровиробника, так і з боку покупця;

• конкурентоспроможність виробника визначається як економічними, технологічними та іншими параметрами, так і його часткою на ринку;

• конкурентоспроможність об'єктів і суб'єктів господарювання має динамічний характер;

• керує конкурентоспроможністю тільки конкуренція, що складається на тому чи іншому ринку.

У найширшому сенсі конкурентоспроможність означає можливість виграшу в змаганні. Що стосується економічної сфери в найзагальнішому вигляді - це володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічного змагання.

Аналіз літературних джерел показує, що є, з одного боку, безліч праць, присвячених теорії конкуренції, особливостей формування конкурентних відносин в різних галузях (промисловість, зв'язок і т.д.), підходам, принципам, методам її підвищення, а з іншого - робіт , що поєднують методи управління, теорію конкуренції і взаємозв'язків конкурентоспроможності та проведених підприємством стратегій, недостатньо.

Під управлінням конкурентоспроможністю будемо розуміти постійний, планомірний, цілеспрямований процес впливу на всіх рівнях на фактори та умови, що забезпечує створення продукції оптимальної якості і повноцінне її використання. Найбільш відомі трактування ппоняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» у вітчизняній літературі наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття ―управління конкурентоспроможністю підприємства”

Автори	Трактування
Балабанова Л. В. Кривенко А. В	: «сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг» [2, с. 29-30]
Булах І.В., Надтока Т.Б.	: «система забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта релевантного ринку у сфері економічної діяльності як у даний час, так і в майбутньому за умови змін, які відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі, яка складається із взаємодіючих між собою та середовищем підсистем відповідно з їх функціональними особливостями, режимом та принципами координації» [6, с. 13]
Піддубний І. О. , Піддубна А. І.	: «напрям менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб’єкта економічної діяльності» [29, с. 58]
Тарнавська Н.П.	: «інноваційний процес, що передбачає трансформацію управління ресурсами в управлінні знаннями, змістом якого є системне формування, розвиток і використання спільного пролонгованого досвіду поєднання матеріальних і нематеріальних активів цього суб’єкта на стратегічному і тактичному рівнях через механізм інноваційного розвитку» [38]
Фатхутдинов Р.А.	: «аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають стратегію і політику у сфері створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі й відповідальність у даній сфері діяльності суб’єкта господарювання, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності» [40]

Теоретичне дослідження сутності ―управління конкурентоспроможністю підприємства” (табл. 1.1) показало, що досліджувана категорія представлена як система, як процес, як функції управління (менеджменту) та сукупність певних дій або важелів.

Необхідно виділити основні завдання управління конкурентоспроможністю:

- вивчення ринку збуту;
- вивчення національних і міжнародних вимог до продукції, що випускається;
- розробка методів і засобів впливу на процеси дослідження,

проектування і виробництва; збір, аналіз, зберігання інформації про якість продукції.

Управління спирається на такі взаємопов'язані категорії: об'єкт, суб'єкт, цілі, стратегія, тактика, стратегічна політика, функції, методи, засоби і т.д.

Сутність управління полягає у розробці управлінських рішень та подальшій реалізації передбачених цими рішеннями заходів впливу на певний об'єкт управління.

При управлінні конкурентоспроможністю підприємства безпосередніми об'єктами управління, як правило, є процеси, від яких залежить якість продукції, що випускається, кадри підприємства, фінансові ресурси, виробничі можливості. Прийняття того чи іншого управлінського рішення залежить від відповідності фактичного стану процесу характеристикам, що заплановано програмою управління.

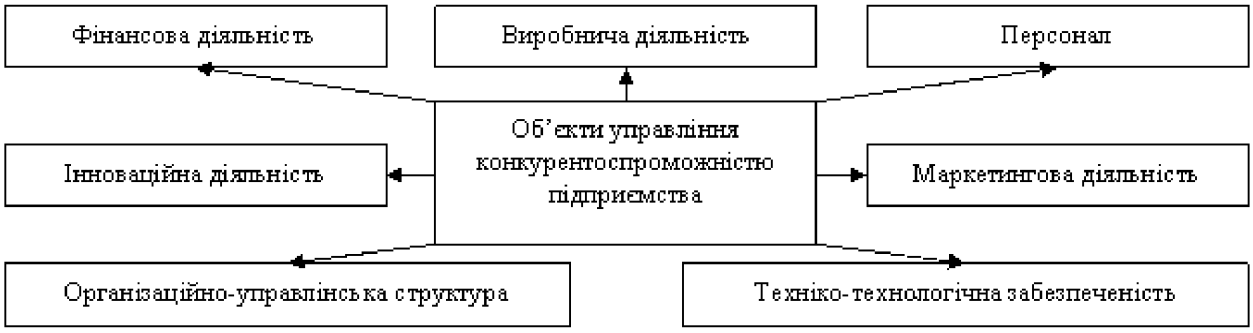

Рис. 1.2. Об'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства

Суб'єкт управління - органи управління всіх рівнів і відповідальні особи, покликані забезпечити досягнення і реалізацію запланованої ситуації. При розгляді системи управління конкурентоспроможністю в рамках загальних завдань системи управління підприємства в цілому, суб'єктом управління виступає топ-менеджмент, який формує цілі і завдання підприємства взагалі. Якщо розглядати систему управління конкурентоспроможністю як спеціальну систему управління на підприємстві, то органом управління виступає маркетингова служба.

Мета управління конкурентоспроможністю підприємства - забезпечення

умов функціонування підприємства в конкурентному середовищі та створення конкурентних переваг для забезпечення його розвиток у перспективі.

Відповідно до завдань та способів досягнення цілей підприємства, управління конкурентоспроможністю доцільно розглядати та трьох рівнях (рис.1.3):

- оперативному – забезпечення якості та конкурентоспроможності товарів/послуг;
- тактичному – належне фінансове забезпечення;
- стратегічнму - підвищення рівня інвестиційно привабливості, інноваційності.

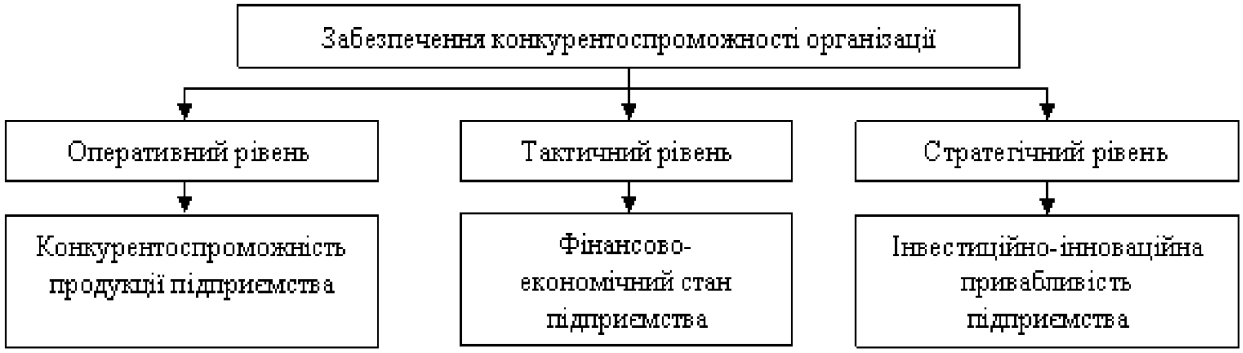

Рис. 1.3. Рівні управління конкурентоспроможності підприємства

Більш детально сутність управління конкурентоспроможністю підприємства розкривається через реалізацію його функцій:

– аналіз – полягає у дослідженні поточного рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції, ідентифікації найбільш істотних чинників, що визначають позицію підприємства на конкурентному ринку;

– планування – передбачає формування планів, розробку програм, стратегії та заходів щодо формування та нарощування рівня конкурентоспроможності підприємства та його структурних підрозділах;

– організація – передбачає практичну реалізацію прийнятих планів програм, стратегій та заходів щодо формування та нарощування рівня конкурентоспроможності підприємства;

– мотивація – забезпечує дієвість мотиваційних регуляторів діяльності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства;

– контроль – забезпечення реалізації контрольних заходів передбачених конкурентною стратегією відповідно до планових показників;

– регулювання – внесення корегувальних змін до конкурентної стратегії для досягнення поставленої мети.

Процес управління конкурентоспроможністю зумовлює необхідність використання організаційних підходів, кожен з яких передбачає більш глибоке висвітлення (табл.. 1.2.):

Таблиця 1.2

Організаційно-економічні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства

	Підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства		
	Ресурсний	Виробничий	Маркетинговий
Характеристика підходу	Зосередження уваги на раціоналізації процесу забезпечення ресурсами кожного з етапів виробничої системи «вхід-процес-вихід»	Посилення уваги управлінського апарату підприємства до ланцюга «виробник-продукція-споживач», а саме вдосконалення аспектів виробництва продукції	Орієнтація управлінської системи на споживача при рішенні будь-яких задач та забезпечення ефективних ліній збуту
Цільова група споживачів	Масовий споживач		Сегментовані групи споживачів
Фокус конкурентної боротьби	Внутрішній ланцюг постановок		Внутрішній та між-організаційний ланцюг постановок
Чинник досягнення конкуренто-спроможності	Технології виробництв	Функціональні властивості товару	Маркетингові заходи підприємства
Об'єкт уваги	Ресурси	Технології	Конкуренти, споживачі
Відповідальний підрозділ підприємства	Виробничий відділ Фінансовий відділ Відділ кадрів	Виробничий відділ	Відділ маркетингу Відділ технічної експлуатації та обслуговування Відділ роботи з клієнтами

- ресурсний - увага керівництва підприємства зосереджується на раціоналізації процесу забезпечення ресурсами на кожному з етапів виробничої системи "вхід - процес - вихід".

- виробничо- - зосередження уваги управлінського персоналу підприємства на забезпечення виробничихпроцесів;

- маркетинговий - зосередження уваги управлінського персоналу підприємства в першу чергу на задоволені потреб споживачів, т.б. в ланцюгу "виробник - продукція - споживач", а саме вдосконалення аспектів збуту продукціїї;

На думку Жовновач Р.І.: «маркетинговий підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства на сучасному етапі розвитку ринкової економіки України є найприйнятнішим та дозволяє кожному підприємству, яке веде конкурентну боротьбу на ринку, використовувати конкретну маркетингову стратегію» [12, с.97].

1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємств

Як відомо, економічний аналіз об'єкта (явища, процесу, господарюючого суб'єкта та ін.) Включає якісний і кількісний аналіз. У процесі якісного аналізу виявляється сукупність характеристик, що впливають на досліджуваний об'єкт, їх взаємозв'язок, напрямок впливу і т.п. У процесі кількісного аналізу виявляється ступінь впливу кожної з характеристик, а також їх сукупний вплив на досліджуваний об'єкт.

Аналіз факторів конкурентоспроможності та облік їх змін при прийнятті відповідних управлінських рішень є одним з найважливіших завдань управління конкурентоспроможністю підприємства, як специфічного напряму менеджменту підприємства.

Так, згідно з [4] фактор - причина, рушійна сила будь-якого процесу, що визначає його характер або окремі його риси. Це момент, суттєва обставина в

якому-небудь процесі, явищі. В економічному словнику [5] фактор - рушійна сила економічних, виробничих процесів, що робить вплив на результат виробничої, економічної діяльності.

При цьому слід зазначити, що фактори лише створюють певні умови, які можуть сприяти або перешкоджати досягненню певного результату - позитивно або негативно впливати на критерій об'єкта оцінки. Тому, з твердженням про те, що фактором є безпосередня причина, наявність якої необхідно і досить для зміни одного або декількох критеріїв можна погодитися лише за певних умов.

Аналіз факторів конкурентоспроможності дозволяє зробити висновок про те, що вони складають певну ієрархічну структуру, яка включає безліч факторів. Відповідно до існуючих підходів, в процесі встановлення факторів, що впливають на критерії конкурентоспроможності, найбільш часто виділяють фактори, що впливають на рівні підприємства (мікрочинники); на рівні галузі або регіону (мезофактори); на рівні країни або світового ринку (макрофактори).

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність, з одного боку, можуть впливати на сприятливі зміни, а з іншого - можуть створювати руйнівну дію на досягнутий стан конкурентоспроможності. Тому аналізу факторів конкурентоспроможності повинна приділятися постійна увага.

Відповідно до загальних підходів аналізу будь-якого економічного об'єкта, в процесі аналізу конкурентоспроможності підприємства розглядаються фактори зовнішнього і внутрішнього середовища.

Зовнішнє оточення розглядається як сукупність умов, що виникають незалежно від діяльності конкретного підприємства, але впливають на його функціонування. Внутрішнє середовище включає змінні, які знаходяться всередині підприємства і які піддаються контролю з боку його керівництва.

До зовнішніх факторів відносяться:

- загальнополітична обстановка в державі;
- зовнішньо-політичні й економічні зв'язки з іншими державами;
- наявність конкурентів у даній сфері діяльності;
- наявність (або відсутність) джерела сировини в країні;

– загальний рівень техніки і технології в країні;
– цивільне і трудове законодавство;
– наявність (або відсутність) антимонопольного законодавства;
– інші чинники впливу.

Усі вище перераховані чинники взаємно доповнюють один одного, але іноді діють у протилежних напрямках. Кожний із них може проявити вирішальний вплив на конкурентоспроможність підприємства. Цей вплив може змінюватися в залежності від дії інших чинників і часу. Класифікація факторів зовнішнього середовища підприємства наведена на рис. 1.4.

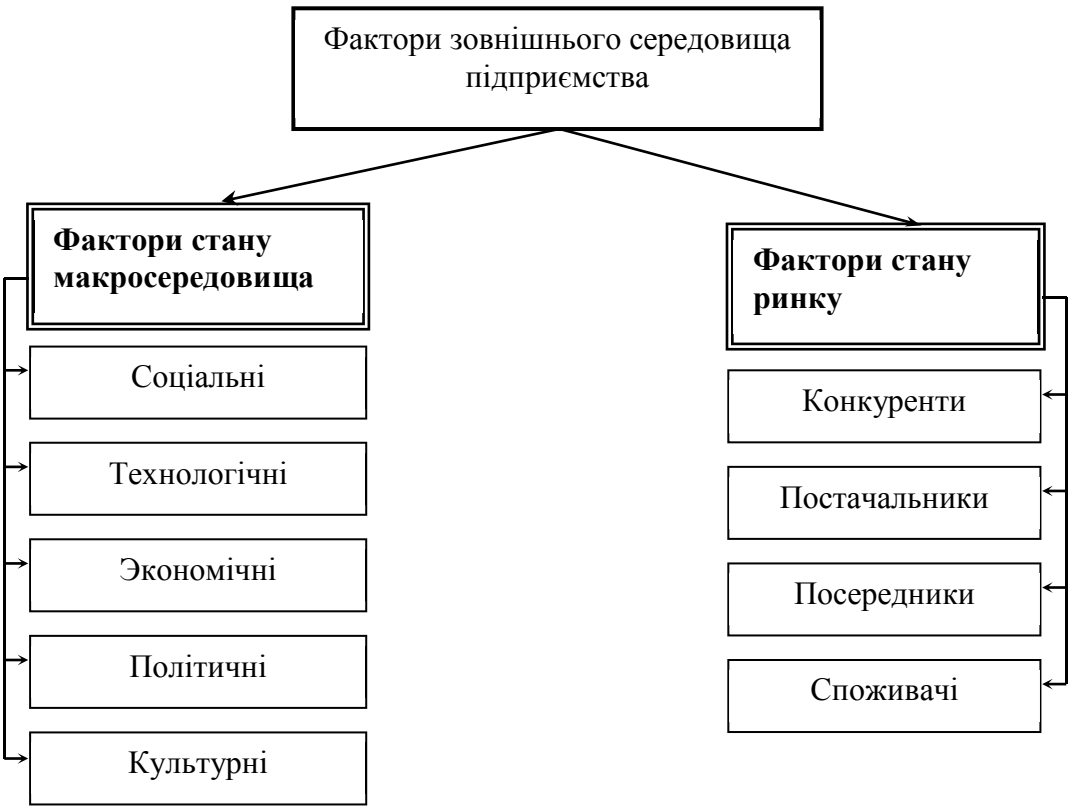

Рис. 1.4. Класифікація факторів зовнішнього середовища підприємства

При встановленні складу факторів зовнішнього середовища підприємства слід зробити наступне зауваження. Як зазначалося раніше, підприємство, яке працює в активній зовнішньому середовищі, відчуває на собі вплив факторів прямої дії, які безпосередньо і негайний вплив на діяльність підприємства і його конкурентоспроможність, зокрема, а також вплив факторів непрямого

(опосередкованого) дії - факторів, які можуть не робити прямого негайного впливу на підприємство, але з часом позначаться на його конкурентоспроможності.

Поряд із зовнішніми факторами непрямого впливу існують зовнішні чинники, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства (фактори стану та динаміки ринку). Це розглянуті раніше чинники (сили конкуренції), під впливом яких формується конкурентне середовище підприємства - п'ять сил конкуренції Портера (безпосередні конкуренти, потенційні конкуренти, товари-замінники, постачальники і споживачі), а також доповнені до них партнери та організації-регулятори

До внутрішніх чинників, вплив яких на конкурентоспроможність цілком або в значній мірі залежить від самого підприємства, відносяться:

- система та методи керування підприємством;
- рівень техніки і технології на підприємстві;
- система розробки і впровадження нововведень;
- рівень організації виробництва;
- система планування;
- система економічного стимулювання;
- соціальні, психологічні, екологічні та інші чинники.

Між внутрішніми і зовнішніми чинниками існує тісний взаємозв'язок: внутрішні, як правило, випливають із зовнішніх чинників, іноді важко виділити вплив кожного з них.

В зовнішньому середовищі постійно протікають процеси змін, причому одна частина цих процесів відкриває нові можливості для підприємства, а друга – створює додаткові обмеження, труднощі. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє виявити критичні фактори і встановити можливість появи непередбачених раніше положень. Для нормального функціонування підприємству необхідно прогнозувати потенціал свого розвитку. Вивчення безпосереднього оточення сільськогосподарських підприємств повинно бути направлене на аналіз стану тих складових, з якими підприємство постійно

взаємодіє. Причому воно може активно брати участь в формуванні додаткових можливостей і в запобіганні загрози його подальшого існування.

Яців І.Б стверджує, що «особливістю конкуренції у сільському господарстві є концентрація економічного суперництва не в самій галузі, а в середині ланцюга створення цінності, сформованого постачальниками матеріально-технічних ресурсів для аграрного виробництва, власне сільськогосподарськими товаровиробниками та покупцями їх продукції. Наслідки цієї конкуренції для сільгоспвиробників є доволі важкими, адже використання суб'єктами із суміжних галузей свого монопольного становища вважається однією з основних причин виникнення кризи в аграрному секторі» [43, с. 34].

Відносно сільськогосподарських підприємств конкуренція вирізняється певними особливостями, оскільки підприємства цієї сфери суттєво різняться за розмірами, спеціалізацією, поведінкою на ринках певних видів продукції .Саме тому доцільно окремо розглянути фактори, що впливають на їх конкурентоспроможність. З'ясовано, що з огляду на особливості діяльності сільськогосподарських підприємств, конкурентоспроможність кожного конкретного з них безпосередньо залежить від конкурентоспроможності країни, регіону і території, на якій воно здійснює працює.

Велику роль належить географічно-природному фактору, природному потенціалу не лише підприємства , але і регіону. Значимість цього фактору проявляється через особливості організації виробничого процесу в аграрному секторі. Як відомо, земля - це природній ресурс, який не може бути замінений ніяким іншим фактором виробництва. Проте цей ресурс має деякі обмеження не лише територіального значення, але за своїми якісними властивостями і природними умовами, які мають різний рівень впливу на сільськогосподарське виробництво.

Таким чином, відповідно сільськогосподарського підприємства серед факторів їх конкурентоспомодності також можна виокремити дві групи: зовнішні і внутрішні (рис.1.5.), але з урахуванням специфіки їх діяльності.

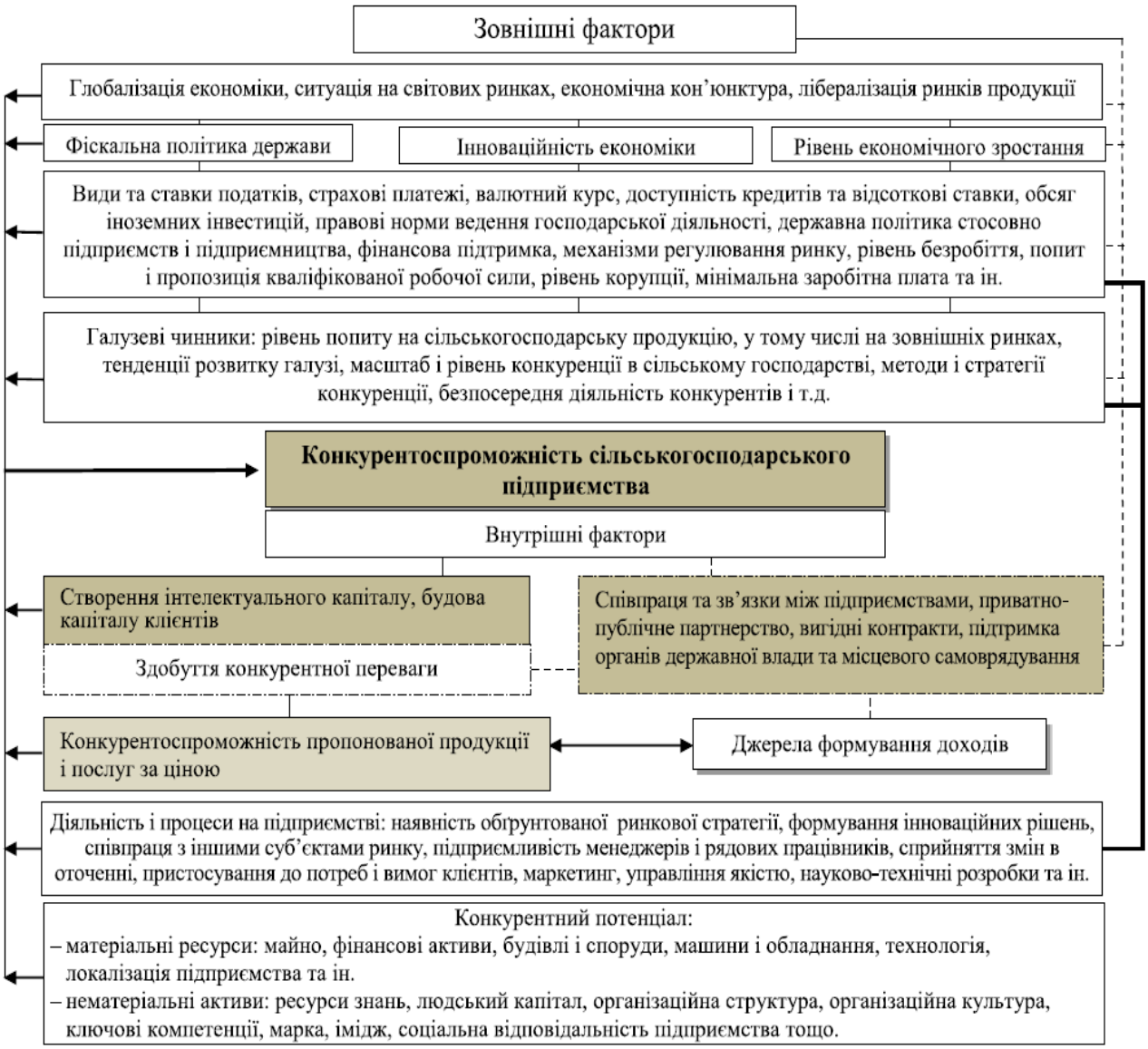

Рис. 1.5. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств

До сказаного слід додати наступне. Вагомість факторів конкурентоспроможності, що залежать не тільки від виробничої діяльності підприємства, підкреслює необхідність функціонування маркетингової служби, яка повинна забезпечувати постійний аналіз усіх факторів, які впливають на підприємницьку діяльність і адаптує діяльність всіх підрозділів підприємства до змін у підприємницькому середовищі.

Особливою відзнакою системи управління конкурентоспроможністю підприємства є переважний вплив на їх конкурентоспроможність зовнішнього оточення. Практично всі вчені відзначають життєво важливим пристосування підприємства саме до зовнішнього оточення.

1.3. Маркетингові аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств

В загальному розумінні маркетинг треба розглядати як: «комплексну систему взаємопов'язаних економіко-організаційних, соціально-демографічних, правових, ринкових елементів та інформації щодо діяльності підприємств Така система має певні завдання та методи їх вирішення. Залежно від функцій маркетингу виділимо основні завдання системи маркетингу: комплексне дослідження ринку; виявлення потенційних потреб та їх розвиток; розробка заходів задоволення потреб» [23, с. 316]..

Сучасне комплексне сільськогосподарське підприємство включає до свого складу взаємопов'язані між собою основне та допоміжне виробництво, які у динамічній взаємодії і забезпечують нормальне його функціонування.

Ефективне функціонування сільськогосподарського підприємства, раціональне використання трудових, матеріальних, фінансових ресурсів та оптимізація процесів забезпечення необхідного рівня працездатності суттєво залежить від маркетингової діяльності відповідних служби.

Для ефективного взаємозв'язку у просторі та часі виробничих процесів, централізація управління і контролю, яка забезпечує погоджену роботу функціональних підрозділів сільськогосподарського підприємства.

Методами забезпечення конкурентоспроможності підприємства є комплекс етапів маркетингової діяльності, що класифікуються за функціями, які вони виконують у маркетинговому процесі: 1) маркетингове дослідження (збір та аналіз інформації), 2) планування, 3) сегментація та позиціювання, 4) комплекс маркетингу (досягнення), 5) контроль (табл. 1.3).

З точки зору сільськогосподарського підприємства, особливо важливою функцією є контроль за зовнішніми факторами і всіма етапами виробничої діяльності підприємства та його підрозділів, в тому числі і управління, і маркетингу.

Таблиця 1.3.

Методи забезпечення конкурентоспроможності та послідовність етапів маркетингової діяльності

Маркетингові методи	**Послідовність маркетингової діяльності та її зміст**
Маркетингове дослідження	**Аналіз макро- і мікросередовища** Збір інформації про динаміку пропозиції, попиту на послуги. З'ясування підприємницького клімату для підприємства. **Аналіз поточного рівня** Визначення поточного рівня конкурентоспроможності підприємства (динаміка прибутку, долі ринку)
Планування	Визначення цілей підприємства Визначення бажаних рівнів показників діяльності та конкурентоспроможності підприємства
Сегментація, позиціювання	Вибір цільового ринку Визначення серед споживачів груп, потребам яких відповідають характеристики даної послуги
Комплекс маркетингу	**Товарна політика** Удосконалення якості послуг згідно з вимогами цільового ринку. **Політика цін** Вибір оптимального варіанту отримання найвищої ціни (враховуючи витрати). Аналіз ціни конкурентів. Визначення можливої знижки для певних вантажовласників . **Реклама** Розробка графіку реклами, тексту реклами (ярмарки, виставки).
Контроль	**Контроль маркетингу** Контроль за виконанням комплексу маркетингу, координація діяльності згідно із змінами на ринку.

Забезпечення постійної конкурентоспроможності підприємства, яке виражається в його прибутковості вище середнього рівня серед учасників ринку протягом тривалого періоду є основним завданням маркетингу. Тільки за такої умови маркетингова діяльність підприємства ефективна.

Велике значення має проблема подальшого підвищення конкурентоспроможності підприємств, які мають власні конкурентні переваги.

Вважаємо, що для вирішення цієї проблеми керівнику підприємства необхідно володіти методами маркетингу для регулювання процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Зважуючи на специфіку роботи сільськогосподарських підприємств,можна виділити основні напрями розвитку маркетингу:

– реструктуризація бізнесу. Зміна структури підприємства з метою переорієнтації його на потреби ринку;

– адаптивність маркетингу. Сегментація ринку має вирішальне значення;

– орієнтація на конкурентів. Зростання конкурентів на ринках веде за собою створення фірмою конкурентних переваг, що можуть забезпечити довгостроковий потенціал;

– розробка прогнозних систем. В умовах ситуацій, що швидко змінюються, особливе значення має прогнозування попиту;

Звичайно,програма маркетингової діяльності фірми повинна спиратись на відповідну стратегію маркетингу. В рамках ринкової стратегії особливе місце займає взаємодія підприємства з іншими суб'єктами ринку. Стратегія конкуренції, що узгоджена з умовами конкретного середовища, може дати позитивний результат.

Особливості сільськогосподарського маркетингу значно обумовлені специфікою ринку. Цей ринок має досить складну структуру, де переплітаються різноманітні внутрішні та зовнішні зв'язки, він є відкритою системою, тобто такою системою, елементи якої взаємодіють із зовнішнім середовищем.

Працівники маркетингової служби сільськогосподарського підприємства повинні дослідити ринок з необхідним ступенем точності: від цього залежить успіх діяльності підприємства.

Вважаємо, що серед найважливіших напрямів роботи з вивчення ринку можна виділити такі: збирання вірогідної інформації та її детальний аналіз по всіх сегментах ринку; пристосування до вимог споживачів, негайна реакція підприємства на будь-який прояв зацікавленості споживачів у запропонованих послугах; визначення місця підприємства на ринку та вибір партнерів за діловими якостями та контактами; розробка фірмових знаків, бланків, карток та іншої документації; необхідність додаткових витрат на рекламу.

Функції маркетингу полягають у дослідженні ринку сільськогосподарських послуг; у прогнозуванні попиту на сільськогосподарську

продукцію з урахуванням досліджень споживчого ринку; у рекламі; стимулюванні реалізації продаж; стратегічному маркетинговому плануванні.

Вважаємо, що до завдань сільськогосподарського маркетингу належить аналіз факторів конкурентоспроможності та пристосування до змін у навколишньому ринковому середовищі за рахунок ефективної стратегії підприємства.

З точки зору сільськогосподарського підприємства маркетингові дослідження в практичній діяльності необхідно використовувати для стратегічного і поточного планування, аналізу економічної і соціальної діяльності , оцінки ефективності роботи .

За результатами маркетингових досліджень ринку сільськогосподарської продукції наступною дією є визначення потенціальних конкурентних можливостей підприємства та позиції, яку воно займає на конкурентному ринку. Таким чином обґрунтованим є те, що ефективність заходів управління конкурентоспроможності підприємств безпосередньо залежить від результатів та якості проведення маркетингових досліджень. Задля забезпечення цього мета маркетингових досліджень має бути орієнтованою. При цьому якісними орієнтирами мають слугувати підвищення організаційно-технічного рівня виробництва, вибір дійових методів забезпечення конкурентної позиції підприємства на ринку, а кількісні - спрямовані на підвищення рівня прибутковості підприємства та задоволення потреб споживачів. Зміст маркетингових функцій визначається особливостями попиту на види продукції сільськогосподарських підприємств, рівнем конкуренції на ринку.

Результати маркетингових досліджень повинні мати характер рекомендацій, що дозволяє формувати підходи по забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.

Основна мета сільськогосподарського маркетингу – забезпечення задоволення споживачів продукцією та достатнього рівня конкурентоспроможності підприємства. Маркетинговий підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рис.1.6

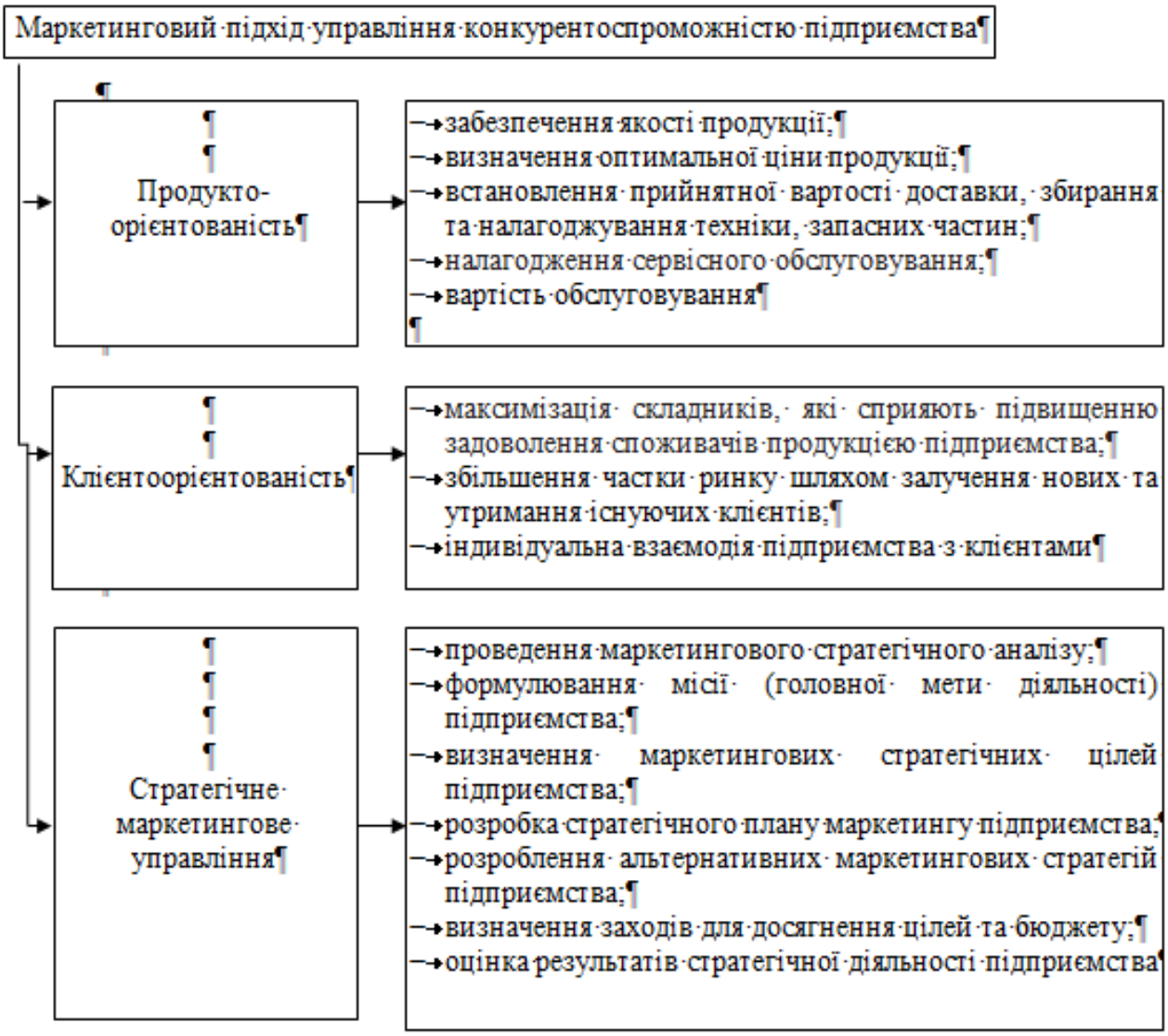

Рис. 1.6. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства

На думку Жовновач Р.І.: «маркетинговий підхід управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає орієнтацію його діяльності на споживача керуючої підсистеми при рішенні будь-яких завдань та формування професійної гнучкості у реагуванні на ринкові зміни. Управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах маркетингового підходу спрямоване на отримання додаткових конкурентних переваг завдяки формуванню системи взаємовигідних відносин між підприємством-виробником, споживачами та іншими сторонами обміну. Відповідно до такого підходу, на перші позиції виходить проблема поліпшення маркетингової орієнтації суб’єкта господарювання, додаткова підтримка маркетингової служби».

Вона також виділяє три складові маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства, а саме:

- продуктоорієнтованість: «передбачає формування конкурентоспроможності підприємства за рахунок випуску і реалізації продукції, яка за своїми ціновими та неціновими чинниками значно привабливіша, ніж продукція підприємств-конкурентів. Завдяки продуктоорієтованості досягається поточна конкурентоспроможність підприємства» [12, с.101-102];
- клієнтоорієнтованість: «інструмент управління взаєминами з клієнтами, спрямований на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді, і базується на трьох критеріях: ключова компетенція, цільові клієнти та рівність позицій» [34, с. 51];
- стратегічне маркетингове управління, коло завдань якого визначено у наступному: « систематичний та постійний аналіз потреб і вимог ключових груп споживачів, а також розробка концепцій ефективних товарів/послуг, які дозволяють підприємству обслуговувати обрані групи споживачів краще, ніж конкуренти, і тим самим забезпечують виробникові стійку конкурентну переваг» [12, с.106].

На сучасному етапі розвитку економіки, необхідною умовою ефективного функціонування та забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств сільськогосподарських підприємств є оптимальний і економічно обґрунтований вибір маркетингової конкурентної стратегії виробництва та реалізації продукції, яка краще, на відміну від конкурентів, враховує можливості та потреби споживачів.

Хемел Г. та Прахалад С. стверджують, що : «формування конкурентної стратегії полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж конкуренти скопіюють те, що використовуєте сьогодні» [46]. Хендерсон Б. пов’язує стратегію з : «процесом планування, окреслюючи при цьому конкретну мету такого плану: розвиток конкурентної переваги фірми та перемогу у конкурентній боротьбі» [47].

Щоб підприємство швидко і гнучко реагувало на зміни зовнішнього середовища, використовувало свої внутрішні ресурси для досягнення маркетингових цілей, має бути забезпечений систематичний і постійний зв'язок між маркетингом, виробництвом, фінансами. При формуванні маркетингової стратегії необхідна інтеграція всіх функцій, використання інформації різних підрозділів, а не тільки служби маркетингу. Для впорядкування процесу втілення маркетингових цілей необхідно мати на підприємстві спеціальну міжфункціональну групу, що працює на постійній основі.

Здійснюючи вибір маркетингової стратегії, слід врахувати вплив зовнішнього середовища та оцінити внутрішній потенціал підприємства, оскільки саме вони визначаються перспективи його конкурентного розвитку. Гончар В.В стверджує, що : «вибір конкурентної стратегії визначають два головні моменти. Перший - структура галузі, в якій діє підприємство. Суть конкуренції в різних галузях сильно різниться, і ймовірність довготривалого отримання прибутку в різних галузях неоднакова. Другий головний момент - це позиція, яку підприємство займає в межах галузі» [11, с. 74]. На нашу думку, розробку конкурентних стратегій доцільно також проводити з урахуванням результатів визначення рівня конкурентоспроможного потенціалу підприємства та його продукції, які є складовими оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Відтак, розробку й реалізацію маркетингової конкурентної стратегії, зорієнтованої на ринкові цінності та забезпечення потреб споживачів цільового ринку, запропоновано здійснювати відповідно до алгоритму, наведеного на рис. 1.7.

Початком процесу формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства вважається визначення його місії, а також корпоративної та функціональної стратегії. Генеральною метою маркетингової стратегії є забезпечення стійкої конкурентної позиції на ринку та бажаного рівня конкурентоспроможності підприємства. Встановлення генеральної мети гарантує чітке розуміння та обґрунтування маркетингової конкурентної стратегії підприємства

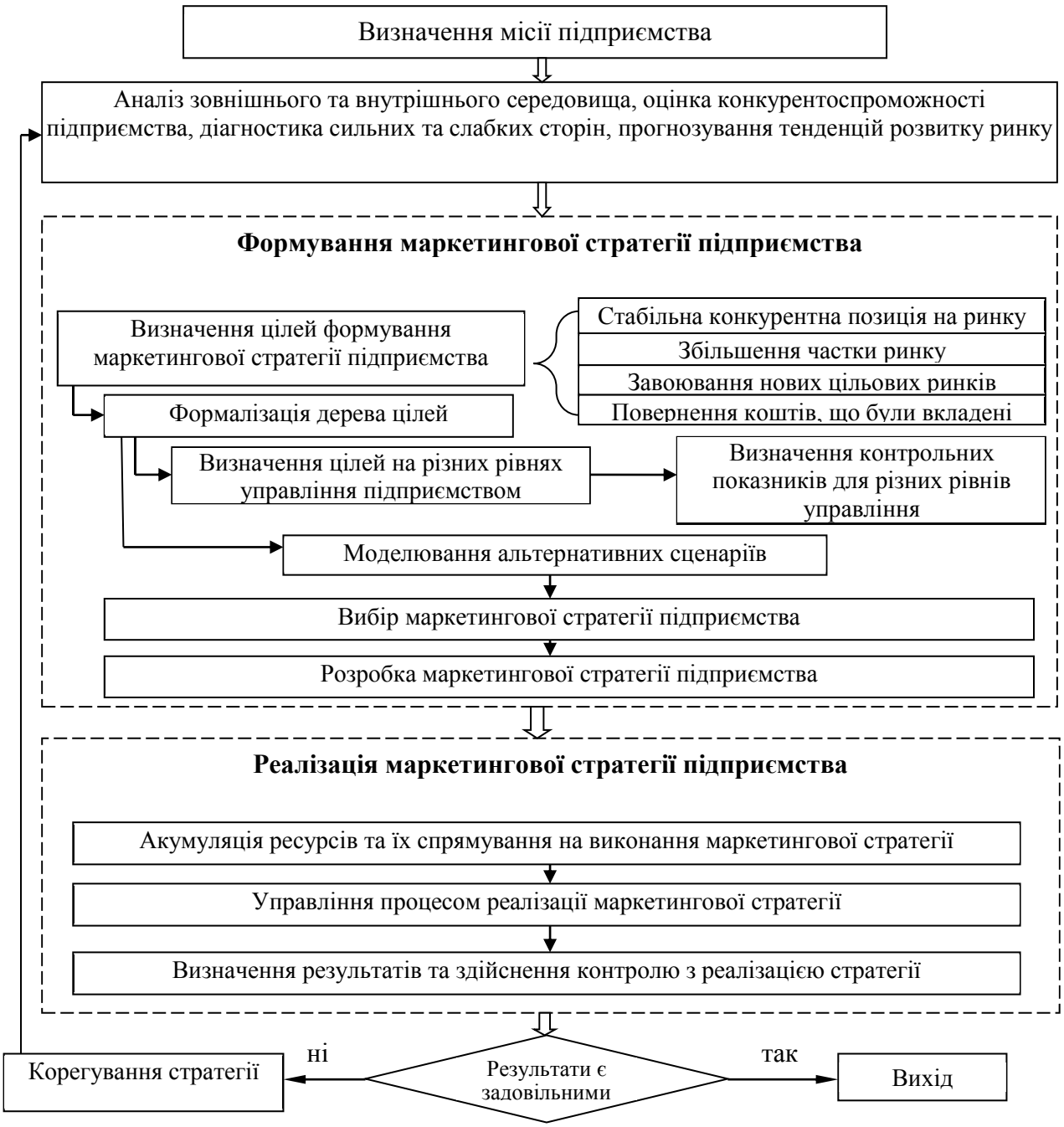

Рис. 1.7. Алгоритм формування та реалізації маркетингової стратегії в системі управління конкурентоспроможністю підприємства

З метою обґрунтування та формування маркетингової конкурентної стратегії доцільним є здійснення аналізу зовнішнього середовища, визначення наявних загроз та сприятливих можливостей, що впливають на досягнення сформованої підприємством мети. Виконання цих дій дозволяє визначити структуру, рівень розвитку та перспективність галузевого ринку, дослідити уподобання споживачів, здійснити сегментування і вибір цільових ринків,

оцінити рівень інтенсивності конкуренції на ринку, масштаби діяльності конкурентів та, у підсумку, сформувати множину маркетингових конкурентних стратегій та окреслити завдання, що потребують вирішення.

Погоджуємося з думкою Павлової В.А. , що «наслідком прогнозування конкурентоспроможності підприємства та управління нею є розробка стратегії підприємства. Вона пропонує для вибору конкурентної стратегії використовувати два показники: рівень конкурентоспроможності та середньорічний темп зростання/зниження рівня рентабельності» [27, с. 94,98]. Доречним при виборі конкурентної стратегії підприємства є, на нашу думку, запропоновані підходи Портером М. [31] на основі визначення конкурентних переваг та Чендлером А. [45], які передбачають врахування внутрішніх організаційних особливостей та можливостей підприємства.

Формулювання множини маркетингових конкурентних стратегій сільськогосподарського підприємства доцільно здійснювати з урахуванням результатів оцінювання конкурентоспроможного потенціалу підприємств та їх продукції, проведеної а також на підставі узагальнення результатів SWOT-аналізу.

В економічні літературі найчастіше виділяють чотири типів альтернатив маркетингових конкурентних стратегій залежно від рівня конкурентоспроможності підприємств та перспектив їх розвитку:

− стратегії зростання, що передбачає використання можливостей зовнішнього середовища і власних сильних сторін підприємства для посилення конкурентної позиції на ринку за рахунок нарощування обсягів продаж, завоювання нових ринків, диверсифікації виробництва, створення інтеграційних об’єднань з іншими підприємствами збутових мереж, сервісного обслуговування, постачальниками тощо;

− стратегії утримання позицій, що передбачає такий варіант конкурентного розвитку, відповідно до якого підприємство працює в умовах нестабільного обсягу продажу продукції, не має можливості для здійснення швидкого зростання, при цьому намагається вижити/зберегти існуюче

становище на ринку та власний виробничий потенціал, протидіючи конкурентам;

− стратегії репозиціонування, передбачає здійснення діяльності підприємств щодо виходу з невигідних для нього ринків та проникнення і завоювання нових перспективних ринків;

− стратегії скорочення діяльності як стратегії для підприємств зі слабкою конкурентною позицією, що передбачає мінімізацію витрат за рахунок відповідних організаційний заходів (стратегія скорочення витрат), намагання повернення коштів, які були вкладені та відмови від довгострокової перспективи діяльності підприємства на цільовому ринку (стратегія ―збирання врожаю”), а також скорочення бізнесу у важких умовах виживання з метою його відновлення і примноження у перспективі або здійснення заходів щодо його ліквідації, за умов, коли підприємство не може вести подальшу господарську діяльність (стратегія ―ліквідації”).

РОЗДІЛ 2
ПРАКТИЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно–економічна характеристика СВК ім. Фрунзе

Сільськогосподарський виробничий кооператив ім. Фрунзе – юридична особа, утворена шляхом об'єднання фізичних осіб, які є сільськогосподарськими товаровиробниками, для спільного виробництва продукції сільського, рибного і лісового господарства на засадах обов'язкової трудової участі у процесі виробництва. СВК ім. Фрунзе відноситься до виробничих кооперативів. Підприємство знаходиться за адресою: Кіровоградська область, Олександрійський район, село Червона Кам’янка, вулиця Сухінова 1, має дев’ять засновників. У своїй діяльності господарство керується діючим законодавством України.

Управління підприємством здійснюється на основі самоврядування, гласності, участі його членів у вирішенні питань діяльності господарства. Вищим органом управління організації є загальні збори членів підприємства. До органів управління належить правління господарства, яке очолює голова СВК ім. Фрунзе.

Відповідно до статуту предметом діяльності СВК ім. Фрунзе є:

- змішане сільське господарство;
- оптова торгівля зерном, насінням та кормами для тварин;
- виробництво нерафінованих олій та жирів;
- виробництво продуктів борошномельно–круп’яної промисловості;
- надання послуг у рослинництві, облаштування ландшафту;
- надання послуг у тваринництві;
- обробка чи переробка продукції, одержаної в результаті діяльності платника податку у сфері сільського та господарства і рибальства;
- вирощування зернових та технічних культур;
- овочівництво, декоративне садівництво та вирощування продукції розсадників;
- розведення великої рогатої худоби;
- розведення овець, кіз, коней;
- розведення свиней;

– розведення птиці;

– розведення інших тварин.

Даний перелік передбачає діяльність, якою може займатися СВК ім. Фрунзе. На даний час підприємство вирощує зернові та технічні культури, розводить свиней, птицю, бджіл, займається змішаним сільським господарством, надає послуги у рослинництві та тваринництві, в облаштуванні ландшафту, займається оптовою торгівлею зерном, насінням та кормами для тварин, виробництвом нерафінованих олій та жирів.

Основним видом діяльності СВК ім. Фрунзе є вирощування та реалізація продукції рослинництва та тваринництва. Станом на 01.01.2018 р. господарство мало у своєму розпорядженні 7151,72 га сільськогосподарських угідь, у 2019 р. – 7154,66 га., які СВК ім. Фрунзе використовує для посіву таких сільськогосподарських культур: зернові та зернобобові культури, технічні культури, картопля, овоче–баштанні, кормові культури.

У структурі собівартості продукції рослинництва СВК ім. Фрунзе найбільшу питому вагу в середньому за 2014–2018 рр. займали витрати на виробництво соняшника, цукрових буряків, кукурудзи на зерно, пшениці озимої (рис. 2.1).

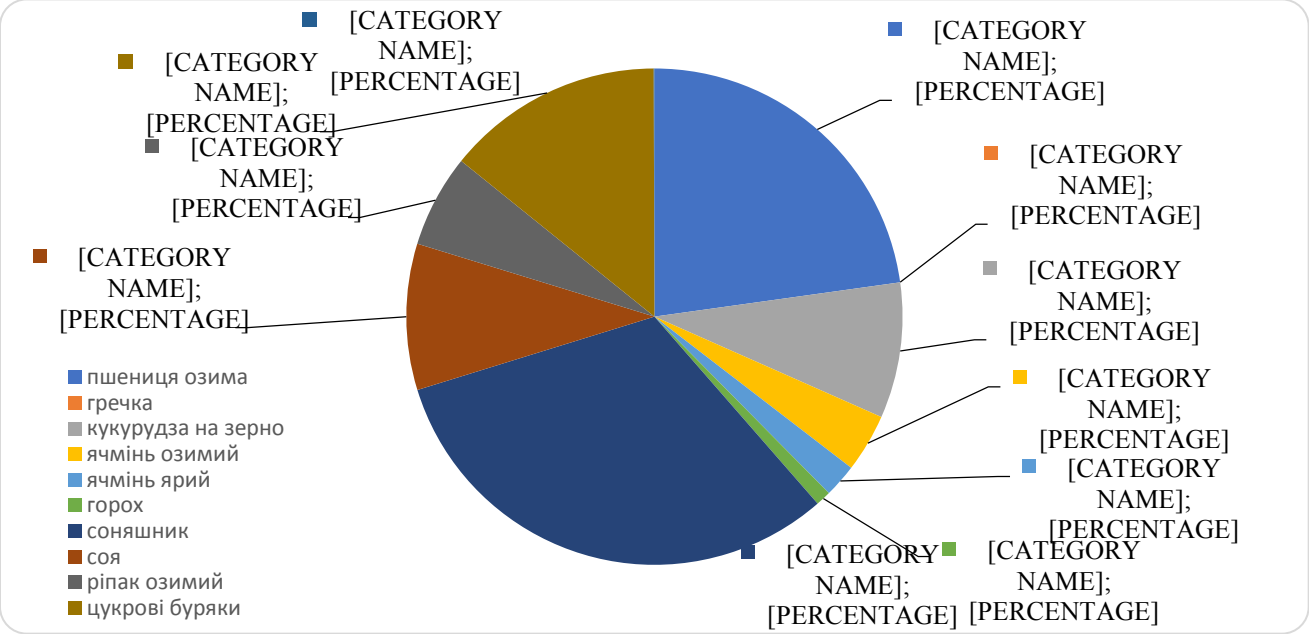

Рис. 2.1. **Собівартість продукції рослинництва в СВК ім. Фрунзе (середнє значення за 2014–2018 роки)**

Джерело: розроблено автором за даними статистичної звітності СВК ім. Фрунзе

Інформацію про обсяги виробництва продукції тваринництва та бджільництва та її собівартість у 2014–2018 рр., відповідно до форми № 50–сг. –Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств”, відображено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Обсяги виробництва та собівартість продукції тваринництва та бджільництва СВК ім. Фрунзе

Показник	Реалізована продукція									
	виробництво, ц					собівартість, тис. грн.				
	Рік									
	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
Продукція тваринництва та бджільництва – всього, у т. ч. вирощування (жива маса):	×	×	×	×	×	323,5	247,6	581,9	468,2	1046,9
– ВРХ	1	×	×	×	×	0,7	×	×	×	×
– свиней	194	66	66	178	113	182,1	87,7	370,8	267,2	768,3
– птиці	18	16	8	8	11	30,0	20,6	59,9	27,5	30,6
– молоко	33	×	×	×	×	5,3	×	×	×	×
яйця курячі (тис. од)	×	10	5	6	2	×	10,5	5,0	1,7	5,5
мед (кг)	4446	5198	5526	4659	7164	105,4	128,8	146,2	171,8	242,5

Джерело: розроблено автором за даними статистичної звітності СВК ім. Фрунзе

У СВК ім. Фрунзе найбільшу питому вагу в структурі витрат на продукції тваринництва та бджільництва у 2014–2018 рр. займали витрати на вирощування свиней (56,29 % у 2014 р., 35,42 % у 2015 р., 63,72 % у 2016 р., 57,07 % у 2017 р. та 73,39 % у 2018 р.) та виробництво і реалізацію меду (32,58 % у 2014 р., 52,02 % у 2015 р., 25,12 % у 2016 р., 36,69 % у 2017 р., 23,16 % у 2018 р.).

Кожний рік господарство випробовує посіви нових, раніше не вирощуваних культур, шукає ринки збуту сільськогосподарської продукції з високими цінами. Для кращого урожаю підприємство, по мірі можливості, вносить добрива під посіви сільськогосподарських культур, а також використовує засоби захисту рослин.

Підприємство закуповує нову техніку, обладнання по мірі можливості для кращого обробітку ґрунту, посівів та збору урожаю, а також зменшення витрат на виробництво. Також удосконалюють обладнання для очистки зерна, облаштовуються зерносховища для масового та довготривалого зберігання зерна

у господарстві, будуються нові ангари для зберігання нової техніки, з метою зменшення витрат по зберіганню зерна на елеваторі, що не належать даному підприємству.

СВК ім. Фрунзе є власником будівель, споруд, грошей, майнових внесків його членів, виготовленої ним продукції, доходів, одержаних від її реалізації та іншої діяльності. Земля СВК ім. Фрунзе складається із земельних ділянок, наданих йому в користування або придбаних ним у власність.

Взагалі майно підприємства поділяється на пайовий і неподільний фонди. Неподільний фонд утворюється за рахунок вступних внесків та майна СВК ім. Фрунзе, за винятком землі. Пайові внески членів підприємства до нього не включаються. Фінансові ресурси підприємства формуються за рахунок доходу від реалізації продукції (робіт, послуг), пайових та інших внесків членів кооперативу, кредитів та інших надходжень.

Організаційну структуру СВК ім. Фрунзе відображено на рис. 2.2.

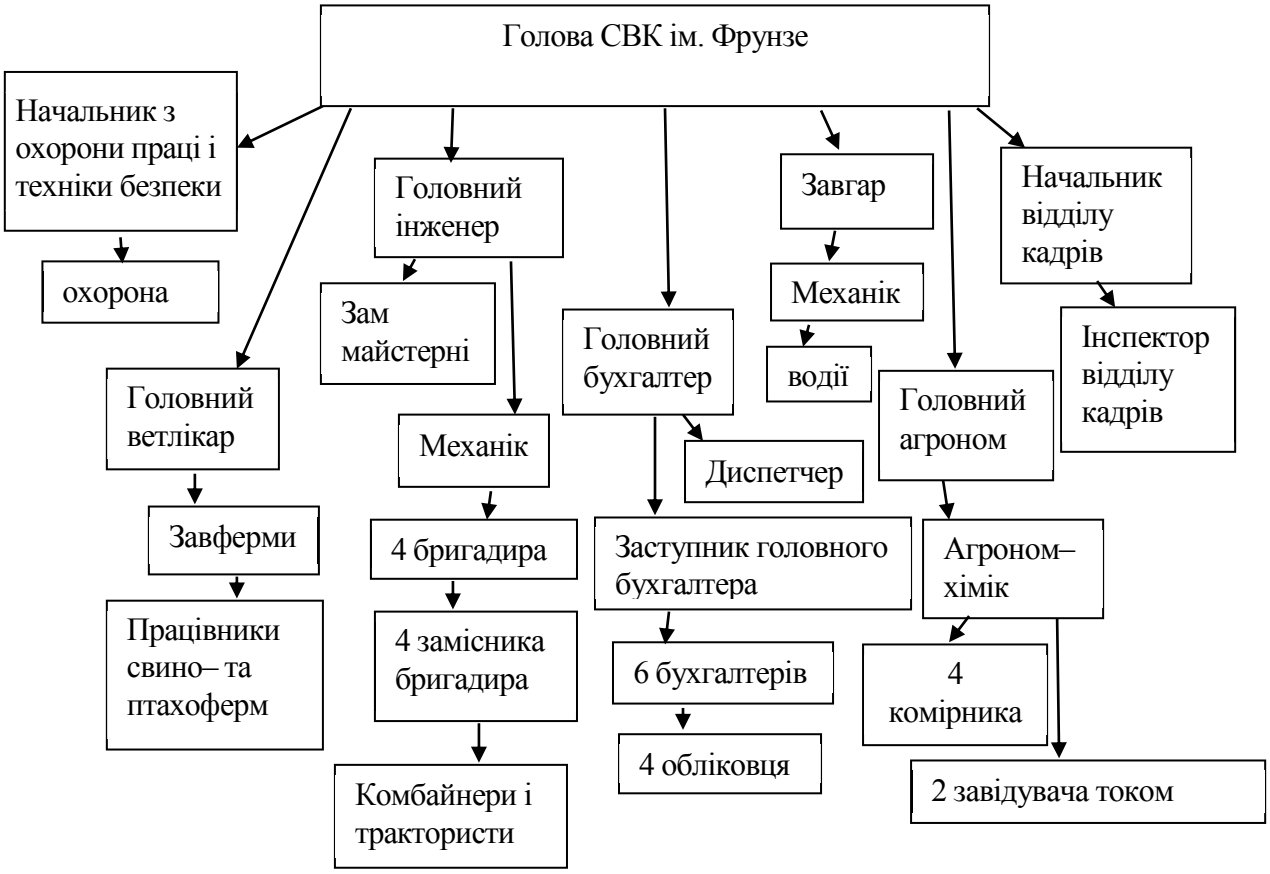

Рис. 2.2. **Організаційна структура СВК ім. Фрунзе**

Джерело: розроблено автором

Керівником підприємства є голова СВК ім. Фрунзе.

Йому підпорядковуються начальник з охорони праці і техніки безпеки, головний ветлікар, головний інженер, головний бухгалтер, завгар, головний агроном, начальник відділу кадрів.

Начальнику з охорони праці і техніки безпеки, у свою чергу, підпорядковується охорона, головному ветлікарю – завферми, головному інженеру – зам майстерні та механік, головному бухгалтеру – диспетчер та заступник головного бухгалтера, а йому, в свою чергу, – 6 бухгалтерів.

Завгару підпорядковується механік, головному агроному – агроном–хімік, а йому – 4 комірника та 2 завідувача током.

Начальнику відділу кадрів підпорядковується інспектор відділу кадрів.

СВК ім. Фрунзе має бухгалтерію, як складається із 7 бухгалтерів і головного бухгалтера.

Загальна кількість працівників – 168 осіб.

2.2. Дослідження виробничих та збутових можливостей забезпечення конкурентоспроможності СВК ім. Фрунзе

Дослідження внутрішніх чинників стратегічного розвитку СВК ім. Фрунзе передбачає визначення стану та ефективності його основних можливостей, а саме: виробничих, маркетингових, фінансових та трудових.

Основу для оцінки впливу виробничої діяльності сільськогосподарського підприємства використовуються критерії, що стосуються безпосереднього процесу виробництва.

Основним ресурсом СВК ім. Фрунзе, як і більшості сільськогосподарських підприємств, є земельні ресурси. У 2019 р. господарство мало у своєму розпорядженні 7154,66 га. Наявна у господарстві площа на 100% формується із

ріллі. Склад земельних угідь, зайнятих під вирощуванням окремих сільськогосподарських культур у 2019 р. відображено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Склад земельних угідь СВК ім. Фрунзе, зайнятих під вирощуванням окремих сільськогосподарських культур у 2019 р.

№ з/п	Назва сільськогосподарських культур	Площа, га
1	Зернові та зернобобові культури	2275,00
2	Технічні культури	3771,00
3	Картопля та овоче–баштанні культури	1,00
4	Кормові культури	1107,66
Всього		7154,66

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності СВК ім. Фрунзе

Виходячи з табл. 2.2, можна зробити висновок, що у 2019 р. в СВК ім. Фрунзе землі використовували для посіву таких сільськогосподарських культур: зернові та зернобобові культури, технічні культури, картопля, овоче–баштанні, кормові культури.

На обсяги виробництва продукції рослинництва здійснюють вплив зібрана площа та урожайність сільськогосподарських культур.

Результати факторного аналізу відображено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка зібраної площі, урожайності сільськогосподарських культур та обсягів їх виробництва в СВК ім. Фрунзе, 2014–2018 рр.

Продукція рослинництва	Зібрана площа, га					Урожайність ц/га					Виробництво продукції, ц				
	Рік														
	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
Пшениця озима	1450	1415	1450	2000	540	19,7	44,9	50,0	39,7	33,3	28517	63472	72502	79408	17969
Кукурудза на зерно	600	715	600	670	710	39,8	52,9	49,2	55,8	69,1	23898	37801	29500	37385	49045
Ячмінь озимий	350	200	350	300	400	9,6	42,9	30,1	39,0	27,2	3370	8584	10523	11693	10885
Ячмінь ярий	180	510	180	150	290	41,7	22,3	25,2	34,4	34,6	7512	11363	4538	5162	10027
Горох	77	25	77	100	320	2,1	19,3	24,6	50,4	34,9	158	483	1898	5039	11175
Соняшник	1700				2490	18,3	33,2	25,5	30,0	22,2	31118	56403	43400	51063	55319
Соя	670	350	670	530	840	7,6	20,8	13,1	17,9	20,1	5106	7263	8805	9510	16913
Цукрові буряки	300	450	300	400	370	222,8	285,5	364,7	310,0	463,0	66849	128459	109422	123988	171305
Баштанні культури	2	1	2	1	1	182,5	200,0	165,0	131,0	611,0	365	200	330	131	611

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності СВК ім. Фрунзе

Розрахуємо абсолютну зміну результативного показника (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Обсягу виробництва основних видів продукції рослинництва в СВК ім. Фрунзе протягом періоду спостереження

Продукція рослинництва	Кількість продукції, ц					Абсолютна зміна				
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Пшениця озима	28517	63472	72502	79408	17969	34955,0	9030,0	6906,0	–61439,0	–10548,0
Кукурудза на зерно	23898	37801	29500	37385	49045	13903,0	–8301,0	7885,0	11660,0	25147,0
Ячмінь озимий	3370	8584	10523	11693	10885	5214,0	1939,0	1170,0	–808,0	7515,0
Ячмінь ярий	7512	11363	4538	5162	10027	3851,0	–6825,0	624,0	4865,0	2515,0
Горох	158	483	1898	5039	11175	325,0	1415,0	3141,0	6136,0	11017,0
Соняшник	31118	56403	43400	51063	55319	25285,0	–13003,0	7663,0	4256,0	24201,0
Соя	5106	7263	8805	9510	16913	2157,0	1542,0	705,0	7403,0	11807,0
Цукрові буряки	66849	128459	109422	123988	171305	61610,0	–19037,0	14566,0	47317,0	104456,0
Баштанні продовольчі	365	200	330	131	611	–165,0	130,0	–199,0	480,0	246,0

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності СВК ім. Фрунзе

Обсяги виробництва продукції тваринництва формуються та змінюються у динаміці за рахунок впливу поголів'я сільськогосподарських тварин та рівня їх продуктивності. Динаміку обсягів виробництва продукції тваринництва, поголів'я та рівня продуктивності сільськогосподарських тварин відображено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка середньорічного поголів'я, ринкового виробництва продукції тваринництва й бджільництва, рівня продуктивності тварин в СВК ім. Фрунзе

Продукція тваринництва	Середнє поголів'я, гол.					Виробництво продукції, ц					Продуктивність поголівя, ц/гол.*				
	Рік														
	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
М'ясо ВРХ	1	×				1	×				1	×			
М'ясо свиней	222	143	136	251	267	194	66	66	113	178	0,874	0,462	0,485	0,450	0,667
М'ясо птиці	291	454	179	280	695	18	16	8	11	8	0,062	0,035	0,045	0,039	0,012
Яйця курячі**	×	65	81	17	55	×	10	5	2	5	×	0,154	0,062	0,118	0,091
Мед (кг)	130		100	130		4446	5198	5526	7164	4659	39,98	55,26	55,11	35,84	39,98

*Примітка: *мед – кг на 1 наявну на початок року бджолосім'ю; ** – яйця курячі, тис. штук на курку–несучку;*

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності СВК ім. Фрунзе

Результати розрахунку абсолютної зміни обсягів виробництва продукції тваринництва та бджільництва в СВК ім. Фрунзе за період спостереження узагальнено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Обсяг виробництва продукції тваринництва та бджільництва в СВК ім. Фрунзе

Продукція тваринництва	Кількість продукції, ц					Абсолютна зміна				
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
М'ясо ВРХ	1	×				–1	×			–1
М'ясо свиней	194	66	66	113	178	–128	0	47	65	–16
М'ясо птиці	18	16	8	11	8	–2	–8	3	–3	–10
Яйця курячі**	×	10	5	2	5	10	–5	–3	3	5
Мед (кг)	4446	5198	5526	7164	4659	752	328	1638	–2505	213

Джерело: розраховано автором на основі статистичних даних СВК ім. Фрунзе

На виробництва продукції тваринництва у 2018 році порівняно з 2017 р. найбільше вплинула зміна середньорічного поголів'я свиней та кількості бджолосімей.

Подібним чином проводимо факторний аналіз собівартості одиниці окремих видів сільськогосподарської продукції.

Так, собівартість 1 ц продукції рослинництва можна представити як частку від ділення витрат на 1 га, віднесених на основну продукцію, на урожайність.

Собівартість 1 ц продукції тваринництва являє собою частку від ділення витрат на 1 голову, віднесених на основну продукцію, на продуктивність 1 голови. Вихідні дані для розрахунку показників собівартості основних видів продукції СВК ім. Фрунзе наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Вихідні дані для розрахунку собівартості одиниці основних видів продукції рослинництва і тваринництва СВК ім. Фрунзе

Продукція	Собівартість, тис. грн.														
	виробленої					реалізованої									
	Рік														
	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
	Рослинництво														
Пшениця озима	3992,4	7012,5	7724,0	13257,5	5658,6	3243,2	6506,5	7171,4	10988,3	5381,0	3353,1	8092,0	8270,6	12897,2	6662,0
Кукурудза на зерно	3584,7	3122,3	2995,6	6268,4	8503,0	3166,7	3103,1	2935,2	5906,0	8474,2	3762,2	3602,0	3385,1	6932,0	10491,6
Ячмінь озимий	465,1	673,6	1287,2	1899,9	3760,7	374,2	572,8	1139,0	1713,6	3327,6	444,6	778,0	1313,8	2011,3	4119,8
Ячмінь ярий	1201,9	1928,1	733,5	1072,5	2806,8	868,1	1611,6	518,3	887,5	2135,2	1031,3	2225,0	597,7	1041,7	2643,5
Горох	30,0	122,1	334,0	1029,8	3323,6	151,2	×	23,1	652,3	169,7	179,6	×	26,6	765,6	210,7
Соняшник	6838,9	7419,9	10725,0	17458,8	30293,1	6481,0	7506,8	8916,4	14397,5	26566,6	7699,0	9571,8	10283,2	16898,7	32891,1
Соя	1276,5	1748,4	3227,5	4034,3	7752,5	2464,3	556,1	3296,5	770,8	6203,0	2927,8	715,2	3801,8	904,7	7679,7
Цукрові буряки	3008,2	4279,0	4798,3	8209,1	11772,5	1353,7	1925,5	2111,5	3597,7	4753,0	1608,3	4938,0	2435,2	4222,7	5884,5
Баштанні культури	18,1	7,6	16,0	18,4	43,1	15,1	6,9	15,2	16,2	40,5	17,9	9,0	17,5	19,0	50,2
Разом	**21029,2**	**27714,2**	**33890,4**	**53384,1**	**74719,2**	**18933,2**	**22945,9**	**29079,6**	**38937,2**	**57764,6**	**22494,8**	**31310,9**	**33537,1**	**45701,5**	**71516,6**

Продовження таблиці 2.7

	Тваринництво														
М'ясо ВРХ	0,7	×	×	×	×	8,2	×	×	×	×	9,4	×	×	×	×
М'ясо свиней	182,1	87,7	370,8	267,2	768,3	204,8	91,3	97,9	×	486,0	220,7	105,6	114,0	×	601,9
М'ясо птиці	30,0	20,6	59,9	27,5	30,6	×	14,2	×	×	46,0	×	14,8	×	×	57,0
Яйця курячі**	×	10,5	5,0	1,7	5,5	×	6,1	1,7	2,3	5,5	×	6,8	2,0	2,7	6,8
Мед (кг)	105,4	128,8	146,2	171,8	242,5	72,3	19,6	70,5	57,0	100,1	83,4	23,7	82,1	67,2	124,0
Разом	**323,5**	**247,6**	**581,9**	**468,2**	**1047,5**	**347,2**	**137,2**	**245,7**	**173,6**	**637,6**	**284,9**	**157,9**	**286,2**	**204,7**	**789,7**

Продукція	Реалізація, у фізичній масі, ц				
	Рік				
	2014	2015	2016	2017	2018
	Рослинництво				
Пшениця озима	23166	58892	66741	65798	21977
Кукурудза на зерно	21111	37569	28866	35155	49452
Ячмінь озимий	2712	7300	9407	10578	9541
Ячмінь ярий	5460	9498	3672	4267	7513
Горох	800	×	152	3198	812
Соняшник	29594	57304	35491	42098	56724
Соя	9857	2310	8886	1818	13375
Цукрові буряки	30082	57806	49240	54511	75315
Баштанні культ.ри	309	173	314	116	575
	Тваринництво				
М'ясо ВРХ	12	×	×	×	×
М'ясо свиней	233	76	11	×	164
М'ясо птиці	×	11	×	×	12
Яйця курячі**	×	6	2	2	5
Мед (кг)	3050	791	2379	2347	5120

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності СВК ім. Фрунзе

Динаміку собівартості виробництва одиниці окремих видів виробленої продукції рослинництва в СВК ім. Фрунзе за 2014–2018 рр. відображено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Абсолютна зміна собівартості одиниці окремих видів виробленої продукції рослинництва СВК ім. Фрунзе

Продукція рослинництва	Собівартість 1 ц продукції, тис. грн					Абсолютна зміна				
	Рік									
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2018/2014
Пшениця озима	0,140	0,110	0,107	0,167	0,315	–0,03	–0,003	0,06	0,148	0,175
Кукурудза на зерно	0,150	0,083	0,101	0,168	0,173	–0,067	0,018	0,067	0,005	0,023
Ячмінь озимий	0,138	0,079	0,122	0,162	0,346	–0,059	0,043	0,04	0,184	0,208
Ячмінь ярий	0,160	0,170	0,162	0,208	0,280	0,01	–0,008	0,046	0,072	0,12
Горох	0,186	0,253	0,176	0,204	0,298	0,067	–0,077	0,028	0,094	0,112
Соняшник	0,220	0,131	0,247	0,342	0,548	–0,089	0,116	0,095	0,206	0,328
Соя	0,251	0,240	0,368	0,425	0,459	–0,011	0,128	0,057	0,034	0,208
Цукрові буряки	0,045	0,033	0,044	0,066	0,069	–0,012	0,011	0,022	0,003	0,024

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності СВК ім. Фрунзе

Динаміку собівартості виробництва одиниці окремих видів реалізованої продукції рослинництва в СВК ім. Фрунзе за 2014–2018 рр. відображено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Абсолютна зміна собівартості одиниці окремих видів реалізованої продукції рослинництва СВК ім. Фрунзе

Продукція рослинництва	Собівартість 1 ц продукції, тис. грн.					Абсолютна зміна				
	Рік									
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2018/2014
Пшениця озима	0,140	0,110	0,107	0,167	0,245	–0,03	–0,003	0,06	0,078	0,105
Кукурудза на зерно	0,150	0,083	0,102	0,168	0,171	–0,067	0,019	0,066	0,003	0,021
Ячмінь озимий	0,138	0,078	0,121	0,162	0,349	–0,06	0,043	0,041	0,187	0,211
Ячмінь ярий	0,159	0,170	0,141	0,208	0,284	0,011	–0,029	0,067	0,076	0,125
Горох	0,189	0	0,152	0,204	0,209	–0,189	0,152	0,052	0,005	0,02
Соняшник	0,219	0,131	0,251	0,342	0,468	–0,088	0,12	0,091	0,126	0,249
Соя	0,250	0,241	0,371	0,424	0,464	–0,009	0,13	0,053	0,04	0,214
Цукрові буряки	0,045	0,033	0,043	0,066	0,063	–0,012	0,01	0,023	–0,003	0,018

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності СВК ім. Фрунзе

Фактори, які формують собівартість одиниці окремих видів продукції тваринництва та динаміку їх зміни по СВК ім. Фрунзе за 2014–2018 рр. узагальнено в табл. 2.10–2.13.

Таблиця 2.10

Розрахунок собівартості одиниці основних видів виробленої продукції тваринництва СВК ім. Фрунзе

Продукція тваринництва	Виробнича собівартість виробленої продукції, тис. грн.					Виробництво продукції, ц					Собівартість 1 ц продукції тваринництва, тис. грн.				
	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
М’ясо ВРХ	0,7	×	×	×	×	1	×	×	×	×	0,70	×	×	×	×
М’ясо свиней	182,1	87,7	370,8	267,2	768,3	194	66	66	113	178	0,94	1,33	5,62	2,36	4,32
М’ясо птиці	30,0	20,6	59,9	27,5	30,6	18	16	8	11	8	1,67	1,29	7,49	2,50	3,83
Яйця курячі**	×	10,5	5,0	1,7	5,5	×	10	5	2	5	×	1,05	1,00	0,85	1,10
Мед (кг)	105,4	128,8	146,2	171,8	242,5	4446	5198	5526	7164	4659	0,02	0,02	0,03	0,02	0,05

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності СВК ім. Фрунзе

На відміну від собівартості виробленої, собівартість реалізованої продукції визначається для тієї її частини, яка представляє ринковий фонд СВК (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Розрахунок собівартості одиниці основних видів реалізованої продукції тваринництва СВК ім. Фрунзе

Продукція тваринництва	Виробнича собівартість реалізованої продукції, тис. грн.					Реалізація продукції, фізична маса, ц					Собівартість 1 ц продукції тваринництва, тис. грн.				
	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
М'ясо ВРХ	8,2	×	×	×	×	12	×	×	×	×	0,683	×	×	×	×
М'ясо свиней	204,8	91,3	97,9	×	486,0	233	76	11	×	164	0,879	1,201	8,900	×	2,963
М'ясо птиці	×	14,2	×	×	46,0	×	11	×	×	12	×	1,291	×	×	3,833
Яйця курячі**	×	6,1	1,7	2,3	5,5	×	6	2	2	5	×	1,017	0,850	1,150	1,100
Мед (кг)	72,3	19,6	70,5	57,0	100,1	3050	791	2379	2347	5120	0,024	0,025	0,030	0,024	0,020

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності СВК ім. Фрунзе

Динаміку зміни собівартості виробництва одиниці окремих видів продукції тваринництва в СВК ім. Фрунзе за 2014–2018 рр. відображено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Абсолютна зміна собівартості одиниці окремих видів продукції тваринництва СВК ім. Фрунзе

Продукція рослинництва	Собівартість 1 ц продукції, тис. грн.					Абсолютна зміна				
	Рік									
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2018/2014
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**
	Вироблена									
М'ясо ВРХ	0,7	×	×	×	×	–0,7	0	0	0	–0,7
М'ясо свиней	182,1	87,7	370,8	267,2	768,3	–94,4	283,1	–103,6	501,1	–862,7
М'ясо птиці	30,0	20,6	59,9	27,5	30,6	–9,4	39,3	–32,4	3,1	–40
Яйця курячі**	×	10,5	5,0	1,7	5,5	10,5	–5,5	–3,3	3,8	5
Мед (кг)	105,4	128,8	146,2	171,8	242,5	23,4	17,4	25,6	70,7	–219,1
	Реалізована									
М'ясо ВРХ	8,2	×	×	×	×	–8,2	0	0	0	–8,2
М'ясо свиней	204,8	91,3	97,9	×	486,0	–113,5	6,6	–97,9	486	281,2
М'ясо птиці	×	14,2	×	×	46,0	14,2	–14,2	0	46	46
Яйця курячі**	×	6,1	1,7	2,3	5,5	6,1	–4,4	0,6	3,2	5,5
Мед (кг)	72,3	19,6	70,5	57,0	100,1	–52,7	50,9	–13,5	43,1	27,8

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності СВК ім. Фрунзе

Обсяги збуту сільськогосподарської продукції безпосередньо впливають на інші сторони діяльності – собівартість і рентабельність продукції, фінансовий стан, конкурентоспроможність та життєздатність підприємства. Крім того, реалізацією завершується колообіг засобів підприємства. Кошти, які надійшли від збуту продукції, використовуються ним для придбання сировини і матеріалів, виплати заробітної плати і здійснення інших витрат.

Тому в сучасних умовах надзвичайно важливим є налагодження ефективної системи аналізу реалізаційних процесів та маркетингової діяльності на підприємстві. Динаміку основних показників збутової діяльності СВК ім. Фрунзе наведено в табл. 2.13.

За аналізований період, за даними таблиці 2.13, констатуємо тенденцію збільшення всіх показників збутової діяльності на протязі всіх років, що аналізуються. Відзначимо, що найбільше збільшення припадає на витати СВК ім. Фрунзе. Порівняно з доходами, вони змінювалися приблизно удвічі більше.

Натомість, абсолютно не визиває спротиву твердження про те, що для зростання фінансових результатів від реалізації виручка повинна зростати швидшими темпами, ніж собівартість реалізованої продукції. Тому, не зважаючи на абсолютне збільшення доходів, можна стверджувати, що прибуток підприємства на одиницю реалізованої продукції зменшився.

Таблиця 2.13

Динаміка основних показників збутової діяльності СВК ім. Фрунзе

Показники	Абсолютне значення, тис. грн.					Динаміка							
						абсолютна, тис. грн.				відносна, %			
	Рік												
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Дохід від реалізації продукції	49523	72918	109155	110677	97737	23395	36237	1522	–12940	147,2	149,7	101,4	88,3
Собівартість реалізованої продукції	37725	44793	69037	92566	83517	7068	24244	23529	–9049	118,7	154,1	134,1	90,2
Валовий прибуток (збиток)	11798	28125	40118	18111	14220	16327	11993	–22007	–3891	238,4	142,6	45,1	78,5
Витрати на збут	2539	3456	7017	6913	5843	917	3561	–104	–1070	136,1	203,0	98,5	84,5

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності СВК ім. Фрунзе

Більш детально динаміку та якість фінансових результатів підприємства розглянемо у табл. 2.14. Як видно з даних таблиці 2.28, підприємство в 2014–2018 рр. мало позитивний фінансовий результат. Проте, відзначимо значне зменшення всіх перелічених показників – валового прибутку, фінансового результату від операційної діяльності, фінансового результату до оподаткування, чистого прибутку та доходу від реалізації в 2018 році у порівнянні з усіма попередніми періодами. Такі тенденції спостерігаються, починаючи з 2016 року.

Таблиця 2.14

Вплив збутової діяльність СВК ім. Фрунзе на формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Абсолютне значення, тис. грн.					Динаміка							
						абсолютна, тис. грн.				відносна, %			
	Рік												
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
	Вихідні дані												
Валовий прибуток (збиток)	11798	28125	40118	18111	14220	16327	11993	–22007	–3891	238,4	142,6	45,1	78,5
Фінансовий результат від операційної діяльності	10203	28209	27678	5461	2241	18006	–531	–22217	–3220	276,5	98,1	19,7	41,0
Фінансовий результат до оподаткування	9120	27622	27200	4933	1745	18502	–422	–22267	–3188	302,9	98,5	18,1	35,4
Чистий прибуток	9120	27622	27200	4933	1745	18502	–422	–22267	–3188	302,9	98,5	18,1	35,4
Дохід від реалізації продукції	49523	72918	109155	110677	97737	23395	36237	1522	–12940	147,2	149,7	101,4	88,3
	Розрахункові показники												
Валовий прибуток (збиток) / Дохід (виручка) від реалізації продукції	0,238	0,386	0,368	0,164	0,145	0,147	–0,018	–0,204	–0,018	161,9	95,3	44,5	88,9
Фінансовий результат від операційної діяльності / Дохід (виручка) від реалізації продукції	0,206	0,387	0,254	0,049	0,023	0,181	–0,133	–0,204	–0,026	187,8	65,5	19,5	46,5
Фінансовий результат до оподаткування / Дохід (виручка) від реалізації продукції	0,184	0,379	0,249	0,045	0,018	0,195	–0,130	–0,205	–0,027	205,7	65,8	17,9	40,1
Чистий прибуток (збиток) / Дохід (виручка) від реалізації продукції	0,184	0,379	0,249	0,045	0,018	0,195	–0,130	–0,205	–0,027	205,7	65,8	17,9	40,1

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності СВК ім. Фрунзе

Певний інтерес становлять показники маржі фінансових результатів у відсотках до чистого доходу (виручки) від реалізації продукції. За даними таблиці 2.14, стабільним є коливання всіх без виключення показників формування фінансових результатів діяльності СВК. Така тенденція, безумовно, є загрозливою для формування перспектив стратегічного розвитку. Усі інші показники в 2018 році змінювались у сторону зменшення. Однак слід відмітати, що при цьому вони були кращими, ніж у 2014 та 2015 роках.

Для оцінки ефективності збутової діяльності підприємства доречно дослідити місце витрат на збут у сукупних витратах операційної діяльності

підприємства та проаналізувати ступінь окупності цих витрат. Проведемо відповідні розрахунки у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Динаміка і окупність збутових витрат СВК ім. Фрунзе

Показники	Абсолютне значення, тис. грн.					Динаміка							
						абсолютна, тис. грн.				відносна, %			
	Рік												
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
	Вихідні дані												
Дохід від реалізації продукції	49523	72918	109155	110677	97737	23395	36237	1522	–12940	147,2	149,7	101,4	88,3
Собівартість реалізованої продукції	37725	44793	69037	92566	83517	7068	24244	23529	–9049	118,7	154,1	134,1	90,2
Адміністративні витрати	2980	3235	3794	5032	5468	255	559	1238	436	108,6	117,3	132,6	108,7
Витрати на збут	2539	3456	7017	6913	5843	917	3561	–104	–1070	136,1	203,0	98,5	84,5
Інші операційні витрати	270	1093	5389	851	692	823	4296	–4538	–159	404,8	493,0	15,8	81,3
Разом витрат, що пов’язані з операційною діяльністю	5789	7784	16200	12796	12003	1995	8416	–3404	–793	134,5	208,1	79,0	93,8
Фінансовий результат від операційної діяльності	10203	28209	27678	5461	2241	18006	–531	-22217	–3220	276,5	98,1	19,7	41,0
	Показники												
Частка витрат на збут у витратах, що пов’язані з операційною діяльністю	43,9	44,4	43,3	54,0	48,7	0,5	–1,1	10,7	–5,3	101,2	124,7	1,1	90,1
Окупність витрат на збут (дохід до витрат на збут)	19,5	21,1	15,6	16,0	16,7	1,6	–5,5	0,5	0,7	108,2	73,7	102,9	104,5
Фінансовий результат від операційної діяльності на 1 грн. витрат на збут	4,0	8,2	3,9	0,8	0,4	4,1	–4,2	–3,2	–0,4	203,1	48,3	20,0	48,6

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності СВК ім. Фрунзе

З проведених розрахунків випливає, що частка витрат на збут у сукупних витратах, пов’язаних з операційною діяльністю, є значною, і за період, що аналізується (2018 р. у порівнянні з 2014 р.), зросла на 3304 тис. грн., майже у 2,3 рази. А окупність витрат на збут у 2018 р. за показником доходу (виручки) від реалізації продукції становить 16,7 грн. на 1 грн. витрат на збут, що менше від показника 2014 р. на 2,8 грн., або на 14,5 %, що слід розцінити негативно.

Позитивною динамікою в 2015 році характеризується коефіцієнт, який показує співвідношення прибутку від операційної діяльності до витрат на збут.

Лише в цьому, єдиному протягом періоду спостереження, році він покращився і збільшився більше, ніж удвічі. Однак у 2018 р. (у порівнянні з 2014 р.) його значення зменшилося на 3,6 грн. на кожну 1 грн. витрат на збут.

Загалом, кількісні значення показників та їх динаміка свідчать про зниження продуктивності збутової діяльності підприємства.

Оцінимо ефективність збутової діяльності за показниками рентабельності. Для цього проведемо необхідні розрахунки у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Показники результативності збутової діяльності СВК ім. Фрунзе

Показники	Абсолютне значення, тис. грн.					Динаміка							
						абсолютна, тис. грн.				відносна, %			
	Рік												
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
А	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**
	Вихідні дані												
1. Дохід від реалізації продукції	49523	72918	109155	110677	97737	23395	36237	1522	–12940	147,2	149,7	101,4	88,3
2. Інші операційні доходи	4194	7868	3760	146	24	3674	–4108	–3614	–122	147,2	149,7	101,4	88,3
3. Собівартість реалізованої продукції	37725	44793	69037	92566	83517	7068	24244	23529	–9049	118,7	154,1	134,1	90,2
4. Витрати операційної діяльності	5789	7784	16200	12796	12003	1995	8416	–3404	–793	134,5	208,1	79,0	93,8
5. Середня вартість активів підприємства	45490	62728	90382	105051	106866,5	17238	27654	14669	1815,5	137,9	144,1	116,2	101,7
6. Валовий прибуток (збиток)	11798	28125	40118	18111	14220	16327	11993	–22007	–3891	238,4	142,6	45,1	78,5
7. Фінансовий результат від операційної діяльності	10203	28209	27678	5461	2241	18006	–531	–22217	–3220	276,5	98,1	19,7	41,0
	Показники рентабельності												
Реалізованої продукції (6/1)	0,238	0,386	0,368	0,164	0,145	0,147	–0,018	–0,204	–0,018	161,90	95,29	44,52	88,91
Основної діяльності (6/3)	0,313	0,628	0,581	0,196	0,170	0,315	–0,047	–0,385	–0,025	200,77	92,55	33,67	87,02
Операційної діяльності (7/4)	1,762	3,624	1,709	0,427	0,187	1,861	–1,915	–1,282	–0,240	205,62	47,14	24,98	43,75
Операційної діяльності (7/(1+2))	0,190	0,349	0,245	0,049	0,023	0,159	–0,104	–0,196	–0,026	183,84	70,20	20,10	46,52
Економічна (7/5)	0,224	0,450	0,306	0,052	0,021	0,225	–0,143	–0,254	–0,031	200,50	68,10	16,98	40,34

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності СВК ім. Фрунзе

Як показують дані таблиці 2.16, всі показники рентабельності реалізованої продукції, основної діяльності, операційної діяльності, а також економічна, набувають позитивних значень, хоча в 2018 р. спостерігаємо тенденцію до їх

погіршення.

Проаналізуємо використання інструментів маркетингових комунікацій в сільськогосподарських підприємствах малого бізнесу на прикладі СВК ім. Фрунзе, які займають провідні позиції за оцінюванням загального стану управління маркетинговою діяльністю. У структурі маркетингових комунікацій найбільшу частку займає реклама в засобах масової інформації і не менш вагоме місце – зовнішня та внутрішня реклама, застосовується індивідуальний підхід до клієнта (замовника). Останній виявляється у диференційованому підході до постійних та спонтанних клієнтів, споживачів–прихильників та тих, що негативно ставиться до продукції підприємства тощо.

Зовсім не застосовуються такі маркетингові комунікації як реклама в соціальних мережах, створення WEB–сторінок, подарунковий маркетинг. При цьому, зазначимо, що керівник СВК ім. Фрунзе має економічні знання, завдяки яким може розрахувати бюджет витрат на маркетингові комунікації. Підприємницький досвід дає змогу організувати певні відносини зі споживачами. Проте, для формування ефективних маркетингових комунікацій йому не вистачає маркетингових знань з планування та організації просування товарів.

2.3. Дослідження фінансових можливостей забезпечення конкурентоспроможності СВК ім. Фрунзе

Для забезпечення ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах необхідно вміти реально оцінювати фінансовий стан підприємства.

Основним джерелом інформації про ефективність діяльності СВК ім. Фрунзе є бухгалтерська (фінансова) звітність підприємства за календарні роки, яка згідно з вимогами Закону України –Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні” від 16.07.99 № 996–XIV складається з: Балансу (форма № 1) , Звіту про фінансові результати (форма №2),; Звіту про рух грошових коштів;

Звіту про власний капітал – відбиває зміни у складі власного капіталу протягом звітного періоду.

В ході проведення цього аналізу визначаються різні відносні показники, що змальовують окремі аспекти фінансової діяльності.

Застосування набору тих чи інших показників обумовлюється цілями аналізу, інформаційними потребами зацікавлених осіб. У зв'язку з цим склався визначений підхід до їхньої класифікації. Як правило, виділяють наступні групи показників, що описують: майновий стан, ліквідність та платоспроможність, фінансову стійкість, ділову активність та рентабельність підприємства.

За даними Балансу та Звіту про фінансові результати (Додаток А) нами сформовано аналітичний баланс СВК ім. Фрунзе (табл. 2.17), а також аналітичний звіт про фінансові результати діяльності (табл. 2.18), на основі яких у подальшому може бути розглянуто абсолютне співвідношення статей активу та пасиву, проведено вертикальний аналіз структури його статей, проаналізовано зміну абсолютної та відносної питомої ваги окремих статей балансу.

Таблиця 2.17

Порівняльний аналітичний баланс СВК ім. Фрунзе, тис. грн.

	Код рядка	Станом на 1 січня, рік				
		2014	2015	2016	2017	2018
А	1	2	3	4	5	6
АКТИВ						
І. Необоротні активи						
Основні засоби (залишкова вартість)	1010	16382	22905	21688	27805	23392
Усього за розділом І	1095	18109	24641	22693	29542	25986

А		1	2	3	4	5	6
ІІ. Оборотні активи							
Запаси		1100	18285	42633	57870	58013	64198
в т. ч.	виробничі	1101	2736	8765	8859	6519	7242
	готова продукція	1103	9713	19812	29452	31176	17005
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги		1125	498	1513	6245	3975	2415
Гроші та їх еквіваленти		1165	1112	709	2799	1043	679
в т. ч.	готівка	1166	2	4	7	4	14
	рахунки в банках	1167	1110	705	2792	1039	665
Усього за розділом ІІ		1195	31021	51685	81745	76122	82083
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	0	0	0	0	0
БАЛАНС		1300	49130	76326	104438	105664	108069

Продовження табл. 2.17

ПАСИВ							
І. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал		1400	3047	3047	0	0	0
Резервний капітал		1415	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	45172	0	0	0	0
Усього за розділом І		1495	48219	75841	102130	105130	106875
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Цільове фінансування		1525	617	25	0	0	0
Усього за розділом ІІ		1595	617	25	0	0	0
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Поточна кредиторська заборгованість							
в т. ч. за	товари, роботи, послуги	1615	15	22	206	2	101
	розрахунками з бюджетом	1620	15	0	506	1	438
	розрахунками зі страхування	1625	0	93	74	22	0
	розрахунками з оплати праці	1630	0	0	2	18	70
Інші поточні зобов'язання		1690	264	345	1520	491	585
Усього за розділом ІІІ		1695	294	460	2308	534	1194
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття		1700	0	0	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	0	0	0	0	0
БАЛАНС		1900	49130	76326	104438	105664	108069

Джерело: розраховано автором за даними статистичної звітності СВК ім. Фрунзе

За аналогічними параметрами може бути здійснено аналіз структури оборотних активів, а за потреби – також власного, запозичено та тимчасово залученого капіталу підприємства.

Таблиця 2.18

Аналітичний звіт про фінансові результати СВК ім. Фрунзе, тис. грн.

		Код рядка	Рік				
			2014	2015	2016	2017	2018
А		1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції		2000	49523	72918	109155	110677	97737
Собівартість реалізованої продукції		2050	37725	44793	69037	92566	83517
Валовий	прибуток	2090	11798	28125	40118	18111	14220
	збиток	2095					
Інші операційні доходи		2120	4194	7868	3760	146	24
Адміністративні витрати		2130	2980	3235	3794	5032	5468
Витрати на збут		2150	2539	3456	7017	6913	5843
Інші операційні витрати		2180	270	1093	5389	851	692
Фінансовий результат від операційної діяльності	прибуток	2190	10203	28209	27678	5461	2241
	збиток	2195					
Фінансовий результат до оподаткування	прибуток	2290	9120	27622	27200	4933	1745
	збиток	2295					
Чистий фінансовий результат	прибуток	2350	9120	27622	27200	4933	1745
	збиток	2355					

Джерело: розраховано автором за даними статистичної звітності СВК ім. Фрунзе

На основі даних форми №1 –Баланс” проведемо вертикальний та горизонтальний аналіз балансу СВК ім. Фрунзе за 2014–2018 рр. (табл. 2.19та додатку Б табл. Б1).

Вертикальну структуру активів СВК за 5 років представлено у таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

Вертикальний аналіз структури активів СВК ім. Фрунзе за 2014–2018 рр.

Статті активів балансу	Рік, відсоток				
	2014	2015	2016	2017	2018
АКТИВИ	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Поточні активи	63,1	67,7	78,3	72,0	75,9
Грошові кошти	2,3	0,9	2,7	1,0	0,6
Короткотермінові фінансові вкладення	11,7	9,9	19,6	15,6	14,7
Дебіторська заборгованість	37,2	55,9	55,4	54,9	59,4
Запаси	37,2	55,9	55,4	54,9	59,4
Інші поточні активи	11,9	1,1	0,6	0,6	1,2
Довгострокові активи	36,9	32,3	21,7	27,9	24,0
Земля	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1
Будівлі і споруди	33,3	30,0	20,8	26,3	21,7
Виробниче обладнання	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Транспорт	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Незавершені капітальні вкладення	3,3	2,1	0,9	0,9	0,9
Довгострокові фінансові вкладення	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Нематеріальні активи	0,0	0,0	0,0	0,6	1,5
Інші постійні активи	0,0	0,0	0,0	0,	0,0

Джерело: розраховано автором за даними статистичної звітності СВК ім. Фрунзе

З табл. Б1 додатку Б можна зробити висновок, що на кінець 2018 року, у порівнянні із відповідним значенням показника за 2017 р., зросла вартість грошових коштів, витрат майбутніх періодів, нематеріальних активів, зменшились обсяги короткострокових фінансових вкладень, запасів, довгострокових активів, землі, будівель і споруд. За аналогічними параметрами у табл. 2.20, табл.. Б2 додатку Б здійснено аналіз структури власного, запозичено та тимчасово залученого капіталу підприємства.

З табл. 2.20 можна зробити висновок, що на кінець 2018 року, у порівнянні із відповідним значенням показника за 2017 р., зросла вартість грошових коштів, витрат майбутніх періодів, нематеріальних активів, зменшились обсяги короткострокових фінансових вкладень, запасів, довгострокових активів, землі, будівель і споруд.

Таблиця 2.20

Вертикальний аналіз структури власного, запозиченого та залученого капіталу СВК ім. Фрунзе за 2014–2018 рр.

Показники		Структура, %				
		Рік				
		2014	2015	2016	2017	2018
РАЗОМ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ ТА КАПІТАЛ	**DEBTS & EQUITIES**	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Зовнішні зобов'язання	**Outside Liabilities (CL+FL)**	1,9	0,6	2,2	0,5	1,1
Короткотермінові зобов'язання	**Current liabilities (CL)**	0,6	0,6	2,2	0,5	1,1
Короткотермінові запозичення	Short term debts	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Векселі до оплати	Promissory notes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Кредиторська заборгованість	Accounts payable	0,0	0,2	0,3	0,0	0,2
Поточні виплати за податками	Provision for taxation	0,0	0,0	0,5	0,0	0,4
Відсотки до виплати	Interest due on fixed	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Резерви майбутніх платежів		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Аванси отримані		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Інші безвідсоткові короткотермінові зобов'язання	Other current liabilities	0,5	0,5	1,5	0,5	0,5
Довгострокові зобов'язання	**Fixed liabilities (FL)**	1,3	0,0	0,0	0,0	0,0
Довгострокові запозичення	Long term loan	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Довгосторокові облігації	Bonds	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Відтерміновані податки	Deferred taxes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Цільове фінансування		1,3	0,0	0,0	0,0	0,0
Інші довгострокові обов'язання	Other fixed liabilities	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Власний капітал	**Equities**	6,2	4,0	0,0	0,0	0,0
Кошти, вкладені власниками	Owner's fund	6,2	4,0	0,0	0,0	0,0
Акціонерний капітал	**Shareholders equity**	91,9	95,4	97,8	99,5	98,9
Привілейовані акції		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Звичайні акції		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
(–) Акції, викуплені у власників		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток	Retained earnings	91,9	95,4	97,8	99,5	98,9
Додатковий капітал	Capital surplus	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Фонди і резерви	Capital reserves	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

Фінансовий стан підприємства в короткостроковій перспективі оцінюється показниками ліквідності і платоспроможності, що характеризують можливість своєчасного і повного здійснення розрахунків по короткострокових зобов'язаннях перед контрагентами. У таблиці 2.21 наведено окремі показники з балансу – чистий обіговий капітал, потреба у обіговому капіталі (робочий капітал), чистий борг (чиста кредитна позиція), чисті довгострокові активи (довгострокові активи мінус амортизація), чисті активи, вкладені кошти.

Таблиця 2.21

Ключові абсолютні показники балансу СВК ім. Фрунзе

Показники	Абсолютне значення, тис. грн.					Динаміка							
						абсолютна, тис. грн.				відносна, %			
	Рік												
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Чистий обіговий капітал (ЧОК)	221790,0	253845,0	277940,0	285565,0	326838,0	32055,0	24095,0	7625,0	41273,0	114,5	109,5	102,7	114,5
Потреба у обіговому капіталі (робочий капітал) (РК)	182790,0	178298,7	185910,3	179910,2	200908,5	–4491,3	7611,6	–6000,2	20998,4	97,5	104,3	96,8	111,7
Чистий борг (чиста кредитна позиція) (ЧБ)	107000,0	124453,7	127970,3	99345,2	79070,5	17453,7	3516,6	–28625,2	–20274,6	116,3	102,8	77,6	79,6
Чисті довгострокові активи (довгострокові активи мінус амортизація) (ЧДА)	504000,0	650423,0	794426,0	904250,0	1013174,0	146423,0	144003,0	109824,0	108924,0	129,1	122,1	113,8	112,0
Чисті активи (ЧА)	686790,0	828721,7	980336,3	1084160,2	1 214082,5	141931,7	151614,6	103823,8	129922,4	120,7	118,3	110,6	112,0
Вкладені кошти (ВК)	686790,0	828721,7	980336,3	1084160,2	1214082,5	141931,7	151614,6	103823,8	129 922,4	120,7	118,3	110,6	112,0

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності СВК ім. Фрунзе

Динаміку відповідних показників наведено на рис. 2.3.

Рис. 2.3. **Ключові показники балансу СВК ім. Фрунзе**

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності СВК ім. Фрунзе

Тенденцією 2014–2018 рр. діяльності СКВ ім. Фрунзе є суттєве зростання вартості реалізованих товарів та послуг, адміністративних, збутових та інших операційних витрат, що, у підсумку, приводить до того, що прибуток від основної

діяльності зменшився з максимального значення 38,69% до суми загальної виручки (2015 р.) до 2,29% (2018 р.), а EBIT з 37,88% до 1,79% відповідно.

Абсолютні показники зі звіту про прибутки та збитки СВК ім. Фрунзе наведено в табл. 2.22.

Таблиця 2.22

Ключові показники звіту про прибутки і збитки СВК ім. Фрунзе за міжнародними стандартами бухгалтерського обліку

Показники		Абсолютне значення, тис. грн.				
		Рік				
		2014	2015	2016	2017	2018
Виручка	SAL	49523,0	72918,0	109155,0	110677,0	97737,0
Валовий прибуток	GP	11798,0	28125,0	40118,0	18111,0	14220,0
Прибуток до вирахування відсотків, податків і амортизація	EBITDA	13314,0	35490,0	30960,0	5079,0	1769,0
Прибуток від основної діяльності	OP	10203,0	28209,0	27678,0	5461,0	2241,0
Прибуток до вирахування відсотків, податків	EBIT	9120,0	27622,0	27200,0	4933,0	1745,0
Прибуток до вирахування податків	EBT	9120,0	27622,0	27200,0	4933,0	1745,0
Чистий прибуток від операцій до вирахування відсотків після сплати податків	NOPAT	9120,0	27622,0	27200,0	4933,0	1745,0
Чистий прибуток	NP	9120,0	27622,0	27200,0	4933,0	1745,0
Прибуток до розподілення	EAC	9120,0	27622,0	27200,0	4933,0	1745,0
Нерозподілений прибуток	RE	9120,0	27622,0	27200,0	4933,0	1745,0

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності СВК ім. Фрунзе

На основі даних форми №2 проведено горизонтальний (рис. 2.4, табл. 2.21, табл Б3) та вертикальний (табл. 2.21, табл Б3) аналіз процесів формування сукупного доходу СВК.

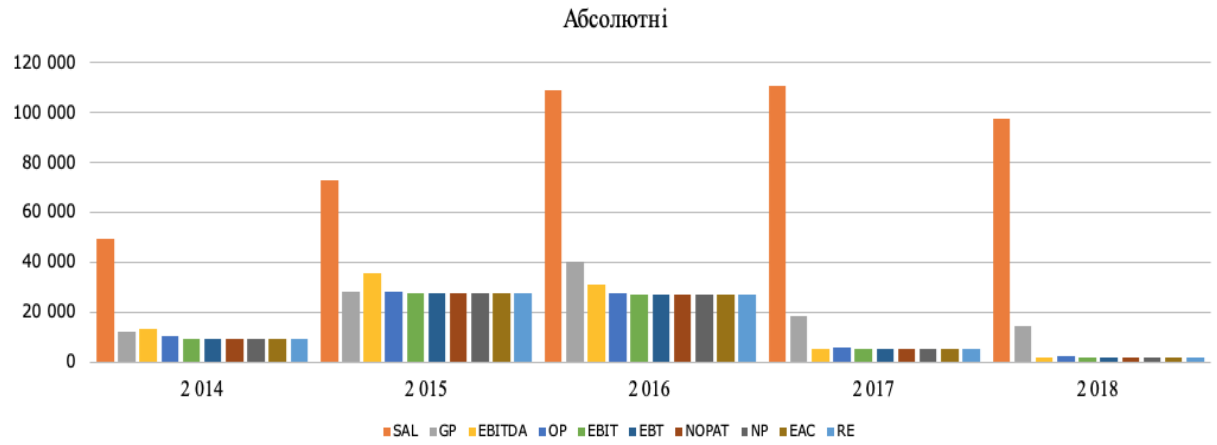

Рис. 2.4. **Ключові показники балансу СВК ім. Фрунзе за 2014–2018 рр.**

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності СВК ім. Фрунзе

Ліквідність СВК ім. Фрунзе досліджено на підставі аналізу співвідношень балансу та визначення ряду розрахункових коефіцієнтів. Для характеристики ліквідності балансу аналізованого підприємства в таблиці Б4 додатку Б приведемо розрахунок укрупнених груп активів і пасивів. Для визначення ліквідності балансу необхідно зіставити підсумки розрахунків наведених груп показників (рис. 2.5).

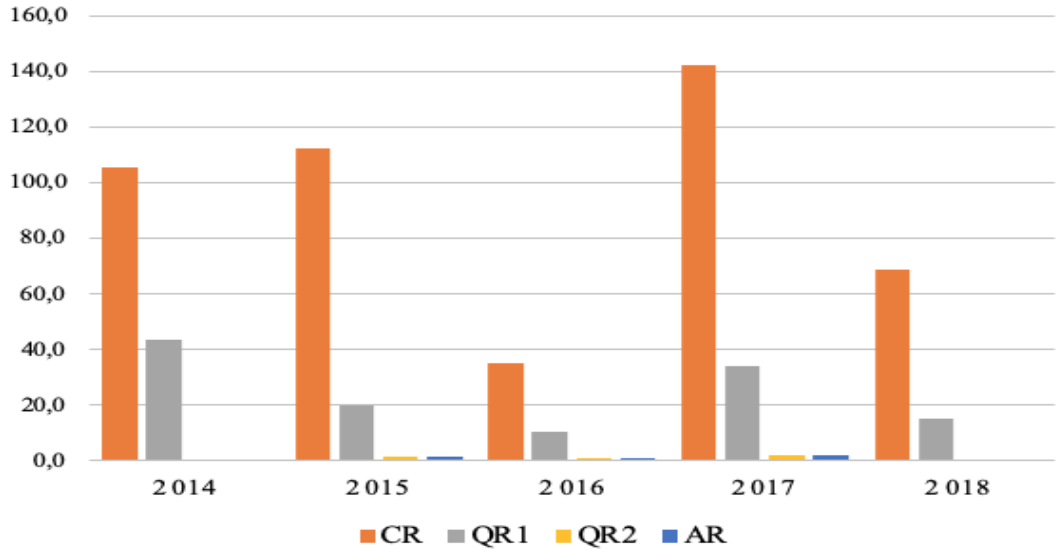

Рис. 2.5. **Коефіцієнти ліквідності СВК ім. Фрунзе за 2014–2018 рр.**

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності СВК ім. Фрунзе

Для розрахунку коефіцієнтів залучено наступний перелік вихідних даних:

– чистий обіговий капітал (NWC). Підприємство вважається ліквідним, якщо його поточні активи перевищують короткотермінові зобов'язання (NWC>0). Протягом всіх років спостережень чистий обіговий капітал підприємства є позитивним;

– коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності (CR) – коефіцієнт покриття – демонструє, у якому степені поточні зобов'язання покриваються поточними активами. Значення CR < 1 означає, що існує високий фінансовий ризик ліквідній діяльності підприємства; 1,2 < CR < 3 – нормальний стан ліквідності; 3< CR – високий ступень ліквідності, який одночасно засвідчує надлишок коштів, який тягне за собою зниження показників рентабельності. Фактичні значення коефіцієнту поточної ліквідності протягом всього періоду спостережень значно перевищують –високе" значення, а, отже, означають наявність чіткої тенденції до зниження показників рентабельності (рис. 2.5);

– коефіцієнт термінової ліквідності (QR) демонструє спроможність підприємства покривати свої зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. При цьому бажано, щоб 1 < Q1, тоді як 0,7 < Q2, що часто зустрічається на практиці;

– коефіцієнт абсолютної (миттєвої) (AR) ліквідності демонструє здатність підприємства покривати свої зобов'язання за рахунок абсолютно ліквідних активів. При цьому, припустимими (нормальними) значеннями є 0,1 < AR < 0,3;

– коефіцієнт забезпеченості продажів бігом капіталом показує, яку суму слід інвестувати в обіговий капітал для отримання однієї грошової одиниці виручки (WCR/SAL = WCR.avr/ SAL, де WCR.avr – середнє значення WCR за період);

– коефіцієнт періоду забезпеченості ліквідними активами (DLR) показує період, протягом якого підприємство може працювати за їхній рахунок.

Платоспроможність (фінансова стабільність діяльності) СВК ім. Фрунзе досліджено на підставі розрахунків коефіцієнтів фінансової усталеності (рис. 2.6, 2.7). Для її характеристики в таблиці Б5 Додатку Б приведено розрахунок укрупнених груп активів і пасивів, а також зіставлено розрахунки наведених груп показників.

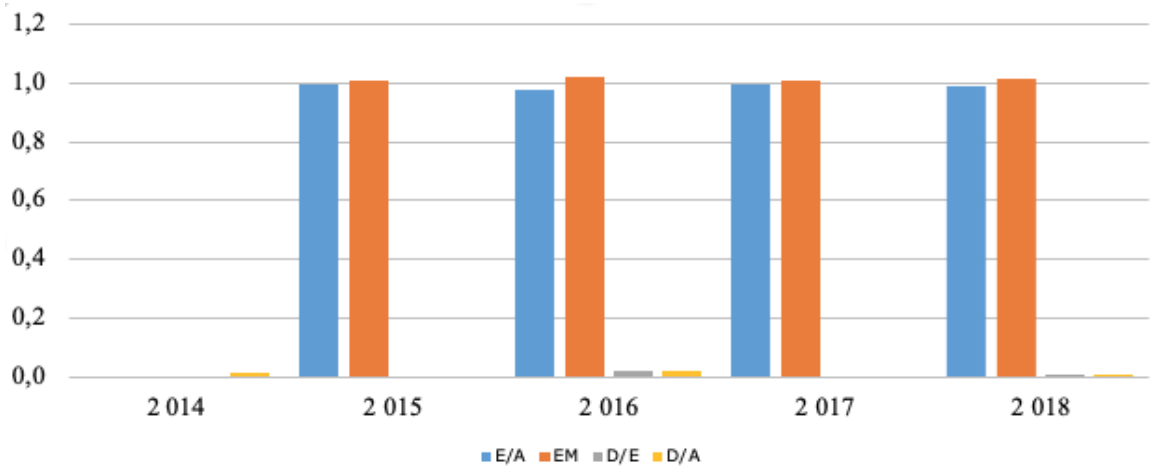

Рис. 2.6. **Коефіцієнти платоспроможності СВК ім. Фрунзе 2014–2018 рр.**

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

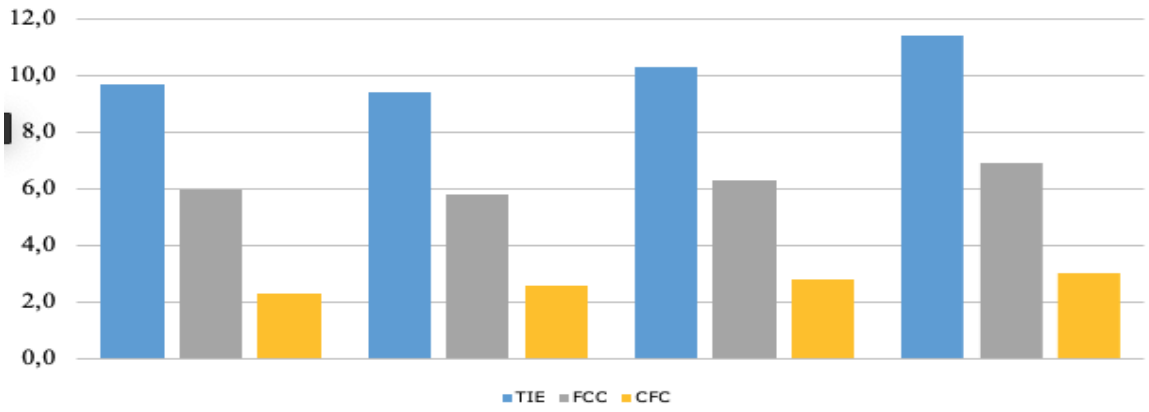

Рис. 2.7. **Коефіцієнти покриття СВК ім. Фрунзе 2014–2018 рр.**
Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

Для розрахунку коефіцієнтів залучено наступний перелік вихідних даних:

– коефіцієнт автономії (E/A) демонструє частку власного капіталу в балансі. Підприємство вважається автономним, якщо коефіцієнт E/A > 0,5. Протягом всіх років значення коефіцієнту є позитивним;

– мультиплікатор власного капіталу, величина, обернена до коефіцієнту автономії (A/E) демонструє суму активів на одиницю власного капіталу. Нормативне значення EM < 2;

– коефіцієнт відношення залучених та власних коштів (D/E = OL/E) має нормативне значення D/E < 0,5;

– коефіцієнт відношення зобов'язань до сукупних активів (D/A) демонструє частку залученого фінансування в активах;

– коефіцієнт покриття відсоткових виплат (TIE) відображає припущення, що операційний прибуток виступає джерелом поточних виплат за зобов'язаннями. Значення TIE > 1 є мінімальним, а TIE > 2 – нормальним;

– коефіцієнт покриття відсоткових витрат є подібним до TIE, але враховує також орендні платежі;

– коефіцієнт покриття постійних витрат за рахунок грошового потоку CFC враховує постійні платежі кредиторам і утримувачам привілейованих акцій. Джерелом платежів є грошовий потік від основної діяльності, при цьому, в чисельнику – зазначається оцінка грошового потоку, у знаменнику – оцінюються платежі.

Показники оборотності – ефективності використання ресурсів підприємства – мають велике значення для оцінки фінансового стану підприємства, оскільки швидкість обороту засобів безпосередньо впливає на платоспроможність.

Значення коефіцієнтів оборотності – ITR, RTR, PTR, FAT, TAT наведено на рис. 2.8, а також у табл. Б6 у додатку Б.

– коефіцієнт оборотності запасів (ITR) демонструє кількість оборотів запасів за період, високе значення якого є бажаним. Проте, значення, яке значно перевищує середній показник у галузі, може трактуватись як ознака нестачі запасів і вільних коштів.

– коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (RTR) відображає співвідношення виручки від продажів до середнього значення дебіторської заборгованості (AR);

– коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (PTR) відображає співвідношення вартості реалізованих товарів і послуг до середнього значення кредиторської заборгованості;

– коефіцієнт оборотності довгострокових активів (FAT) демонструє відношення виручки від продажів до середнього значення довгосрокових активів;

– коефіцієнт оборотності активів (чистих активів) (TAT) засвідчує частку від ділення виручки від продажів або на всі активи підприємства, або на їхнє чисте значення (табл. 2.21).

Рис. 2.8. **Коефіцієнти оборотності СВК ім. Фрунзе 2014–2018 рр.**

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

Періоди обороту в днях (DSI, DSO, DPO) розраховуються як відношення тривалості періоду в днях до коефіцієнтів оборотності:

– DSI – період оборотності запасів;

– DSO – період обороту дебіторської заборгованості;

– DPO – період обороту кредиторської заборгованості у подальшому використовуються для розрахунків тривалості операційного, фінансового циклів, а також розрахунку потреби у оборотному капіталі. Аналізуючи показники, можна зробити наступні висновки щодо ділової активності СВК ім. Фрунзе:

– значення коефіцієнта оборотності активів варіюється в залежності від галузі, відбиваючи особливості фінансово–господарського процесу;

– протягом 2014–2018 рр. значення коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості суттєво коливалось. Відповідно до цього змінювався термін кредиторської заборгованості. Значення коефіцієнту порівнюють зі середньо галузевими коефіцієнтами, зі значеннями коефіцієнта підприємства за попередні періоди. Крім того, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості корисно порівнювати з коефіцієнтом оборотності дебіторської заборгованості. Відзначимо, що у СВК ім. Фрунзе тривалість кредиторської заборгованості складає більше року. На відміну від тривалості обороту дебіторської заборгованості, що повинна бути якомога меншою, кожне підприємство зацікавлене в тому, щоб тривалість обороту кредиторської заборгованості була якомога більшою;

– коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості протягом періоду спостереження коливався;

– значення показника оборотності запасів на підприємстві надзвичайно низьке. Слід враховувати те, що чим більшу кількість коштів підприємства зв’язано в цій найменш ліквідній статті оборотних коштів, тим більш неліквідну структуру мають оборотні кошти, і тим менш стійкіше фінансове положення підприємства (за інших рівних умов);

– у більшості випадків підприємству необхідно прагнути до зменшення значення показника тривалості оборотності запасів та до скорочення тривалості операційного циклу;

– відносно нейтральною тенденцією для підприємства є незначна зміна тривалості операційного та фінансового циклів, оскільки це не створює додаткових можливість для підприємства швидше надавати послуги та скоріше отримувати кошти від їхньої реалізації, а отже, розпочинати новий цикл діяльності.

В умовах поширення та поглиблення ринкових відносин велика роль надається показникам рентабельності. Показники рентабельності – найважливіші характеристики середовища формування прибутку, доходу підприємства, як основних засобів нарощування його ринкової вартості. Тому вони виступають обов'язковими елементами порівняльного аналізу і оцінки фінансового стану підприємства.

Аналіз рівня коефіцієнтів рентабельності за 2014–2018 рр. (рис. 2.9, табл. Б7 у Додатку Б) свідчить про тенденцію мінімізації їхнього рівня для активів, власного капіталу, продажу та операційної діяльності СВК ім. Фрунзе.

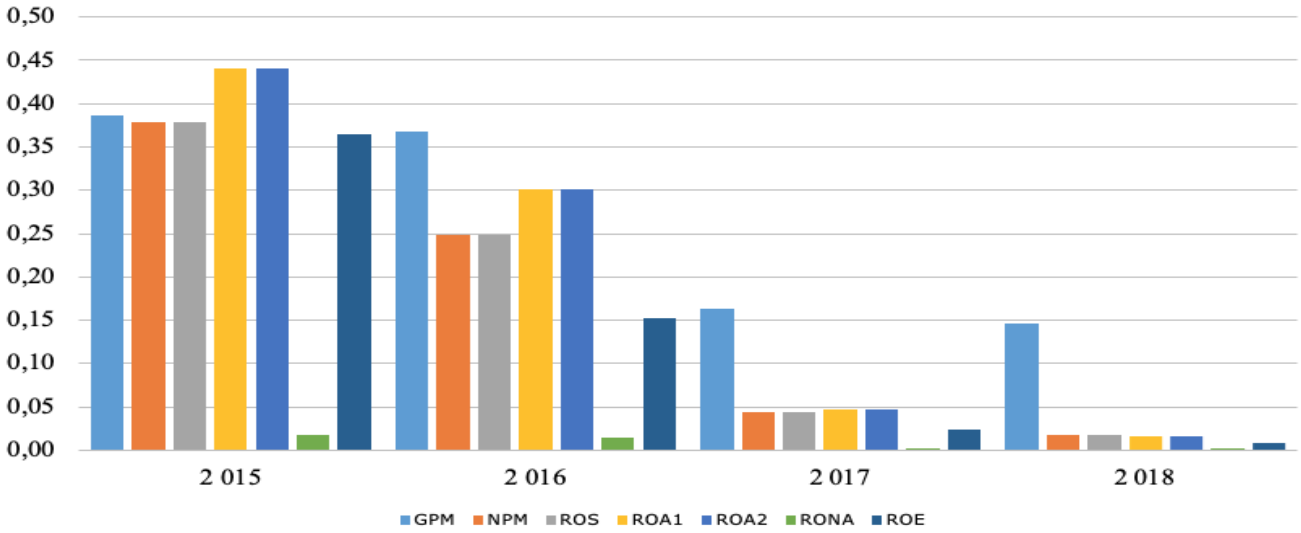

Рис. 2.9. **Коефіцієнти рентабельності СВК ім. Фрунзе 2014–2018 рр.**
Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

Необхідно також зазначити, що з 2015 р. ситуація на підприємстві постійно погіршується, значення всіх показників рентабельності зменшується.

Значення коефіцієнтів рентабельності – GPM, NPM, ROS, ROA, RONA, ROE – наведено на рис. 2.9, а також у табл. Б7 у Додатку Б.

– коефіцієнт валового прибутку (GPM) демонструє відношення його величини до вартості всіх продажів підприємства;

– маржа чистого прибутку (NPM) відображає співвідношення чистого прибутку до виручки від продажів;

– коефіцієнт рентабельності продажів (ROS) відображає співвідношення прибутку до вирахування відсотків, податків до виручки від продажів;

– коефіцієнт рентабельності активів (ROA) демонструє відношення прибутку до вирахування відсотків, податків до середньої вартості усіх активів підприємства (ROA1) або чистого прибутку до усіх активів підприємства (ROA2);

– коефіцієнт рентабельності чистих активів (RONA) засвідчує частку від ділення прибутку до вирахування відсотків, податків на вартість чистих активів (ЧА);

– коефіцієнт рентабельності власного капіталу чистих активів (ROE) засвідчує частку від ділення чистого прибутку на вартість власного капіталу (Equities) (табл. Б2 У додатку Б).

Наступним етапом проведення аналізу діяльності СВК ім. Фрунзе є аналіз складу та структури операційних витрат за елементами (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

Аналіз складу та структури елементів операційних витрат СВК ім. Фрунзе, 2014–2018 рр.

Назва статті	Абсолютне значення, тис. грн.					Структура, %				
	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
Матеріальні затрати	24769	37876	50641	53979	48337	53,4	55,5	67,4	49,8	47,3
Витрати на оплату праці	6877	9544	12029	16708	17680	14,8	14,0	16,0	15,4	17,3
Відрахування на соціальні заходи	2423	2467	2566	3650	3860	5,2	3,6	3,4	3,4	3,8
Амортизація	2664	3380	4478	5009	5364	5,7	5,0	6,0	4,6	5,3
Інші операційні витрати	9668	14941	5389	29091	26858	20,8	21,9	7,2	26,8	26,3
Разом	46401	68208	75103	108437	102099	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності СВК ім. Фрунзе

Найбільшу частку у структурі операційних витрат за три роки, відповідно до вищенаведеної таблиці, займають матеріальні затрати, витрати на оплату праці та інші операційні витрати.

Цілком очевидно, що успіх підприємства СВК ім. Фрунзе залежить не тільки від діяльності самого підприємства, а й від його співробітників. Тому необхідно визначити інші фактори, за рахунок яких відбувалися зміни у діяльності підприємства.

Загальний обсяг персоналу штатних працівників СВК ім. Фрунзе зменшився з 164 році в 2014 р. до 148 осіб у 2018 році, або на 9,767%. В той же час кількість керівників і спеціалістів збільшилося з 31 до 33 осіб, або на 6,5%. Кількість спеціалістів збільшилася з 17 до 19 осіб, або на 11,8%, ветлікарів з 2 до 3 осіб, тобто на 50%. Підвищення рівня кваліфікованого персоналу позитивно позначилося на економічних показниках діяльності СВК.

У ході аналізу важливо також оцінити ефективність роботи працівників відділу збуту підприємства. У таблиці 2.24 наведено показники аналізу ефективності роботи служби збуту.

Таблиця 2.24

Динаміка результативності роботи збутового персоналу СВК ім. Фрунзе

Показники, у розрахунку на одного працівника збутової діяльності	Абсолютне значення, тис. грн.					Динаміка							
						абсолютна, тис. грн.				відносна, %			
	Рік												
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Дохід від реалізації продукції	7074,7	12153,0	12128,3	15811,0	12217,1	5078,3	–24,7	3682,7	–3593,9	171,8	99,8	130,4	77,3
Прибуток від операційної діяльності	1457,6	4701,5	3075,3	780,1	280,1	3243,9	–1626,2	–2295,2	–500,0	322,6	65,4	25,4	35,9
Витрати на оплату праці	53,7	80,6	124,7	152,1	126,4	27,0	44,1	27,3	–25,7	150,2	154,7	121,9	83,1

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності СВК ім. Фрунзе

Фінансовий результат від операційної діяльності на одного збутового працівника має доволі постійну позитивну динаміку протягом усього періоду спостереження. Таке співвідношення відносних показників результативності однозначно засвідчує зростання ефективності роботи служби збуту підприємства та скорочення штату працівників. Середній рівень кваліфікації персоналу сільськогосподарських підприємств нижчий порівняно з іншими

видами економічної діяльності. Серед керівників і спеціалістів господарств переважають колишні працівники колективних сільськогосподарських підприємств, які у процесі розпаювання земель та основних засобів зуміли використати свої кращі компетенції, а також забезпечити кращий доступ до особливостей цього процесу у своїх цілях з тим, щоб згодом організувати власне фермерське господарство чи стати акціонером (пайовиком) в капіталі підприємств інших організаційно–правових форм.

2.4. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю СВК ім. Фрунзе

Розробка стратегії конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств має враховувати оцінку рівня ефективності їх господарської діяльності. Оцінюючи можливості СВК ім. Фрунзе, слід зважити на їх потенційну привабливість і ймовірність їх реалізації, а також на те, чи заплановані вигоди можуть перевершити ймовірні втрати внаслідок реалізації можливостей. Іноді можливості несуть в собі як велику привабливість, так і великий ризик. Залежно від ситуації один і той самий фактор здатний бути як загрозою, так і можливістю.

Для формування та підтримання необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства керівництвом СВК ім. Фрунзе рекомендовано для виконання своїм структурним підрозділам виконання основних видів робіт, наведених на рис.2.10. Нажаль не всі види робіт на підприємстві виконуються на регулярній основі. Наприклад, через брак коштів, часу та досвідчених фахівців майже не проводяться маркетингові дослідження та планування, а також оптимізація плану виробництва з метою забезпечення максимального доходу.

Рис.2.10. **Діяльність керівництва із формування конкурентоспроможності СВК ім. Фрунзе**

Саме тому, за результатами дослідження зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку СВК ім. Фрунзе, для вибору стратегії підприємства та досягнення ефективності його діяльності, проведено SWOT–аналіз (рис. 2.11).

	Можливості: 1. Розвиток інформаційних технологій, зокрема систем автоматизованого обліку 2. Співпраця з іншими підприємствами 3. Зниження вартості продукції	**Загрози:** 1. Велика конкуренція на ринку 2. Нестабільність виробництва у зв'язку з геополітичною ситуацією та складним економічним становищем
Сильні сторони: 1. Широкий асортимент продукції 2. Довгострокові контракти з постачальниками 3. Значна кількість постійних клієнтів 4. Наявність відділу збуту 5. Якість продукції	1.Зростання обсягів виробництва та реалізації за рахунок зниження цін 2. Розширення асортименту продукції 3. Створення власної збутової мережі 4. Пошук інвесторів та нових клієнтів	1. Необхідність розробки шляхів зниження вартості продукції за рахунок збільшення об'єму виробництва аналогічних видів продукції конкурентами 2.Конкуренція з боку інших підприємств
Слабкі сторони: 1. Застаріле комп'ютерне забезпечення 2. Недостатньо ефективна робота з клієнтами 3. Багато застарілої техніки 4. Низька гнучкість розвитку персоналу	1. Використання грошових коштів від операційної діяльності на оновлення комп'ютерів 2. Модернізація основних засобів і впровадження передових технологій 3. Підвищення кваліфікації та адаптивності персоналу до вимог ринку	1. Іммобілізація власного оборотного капіталу 2. Страхування ризиків в сільському господарстві

Рис. 2.11. **SWOT–аналіз діяльності СВК ім. Фрунзе**

Джерело: розроблено автором

Дослідження внутрішніх чинників стратегічного розвитку СВК ім. Фрунзе передбачає визначення стану та ефективності його основних можливостей, а саме: виробничих, маркетингових, фінансових та трудових.

Слід відзначити особливості виробничого процесу в сільськогосподарських підприємствах. Насамперед це стосується періоду лежкості багатьох видів виробленої продукції, зокрема рослинницької. Зерно, насіння сої. ріпаку, соняшнику, картоплю, окремі види овочів можна

реалізувати або зразу ж після збирання врожаю, або через місяць чи кілька місяців після цього в очікуванні сприятливішої ринкової кон'юнктури. Ширше коло для маневру в цій сфері порівняно з підприємствами інших галузей створює для них додаткові конкурентні переваги.

Серед позитивних аспектів діяльності СВК ім. Фрунзе слід відзначити наявність основного ресурсу сільськогосподарських підприємств – земельних ресурсів, які господарство має у своєму розпорядженні у достатньому обсязі для виробництва власної продукції.

Проведений аналіз діяльності продемонстрував, що підприємство є прибутковим та має достатньо основних та оборотних засобів. Аналіз показників фінансового стану засвідчує, що СВК ім. Фрунзе має задовільний технічний стан, є платоспроможним підприємством, має високий запас ліквідності, є фінансово стійким та фінансово незалежним. Проте є незначне зменшення фінансового результату від операційної діяльності в 2018 році на 531 тис. грн. Загалом, не зважаючи на позитивне значення розрахованих показників, кількісні значення якісних показників та їх динаміка свідчать про зниження ефективності діяльності підприємства.

СВК ім. Фрунзе має широкий асортимент продукції. На даний час підприємство вирощує зернові та технічні культури, розводить свиней, птицю, бджіл, займається змішаним сільським господарством, надає послуги у рослинництві та тваринництві, в облаштуванні ландшафту, займається оптовою торгівлею зерном, насінням та кормами для тварин, виробництвом нерафінованих олій та жирів.

Підприємство закуповує нову техніку, обладнання по мірі можливості для кращого обробітку ґрунту, посівів та збору урожаю, а також зменшення витрат на виробництво. Також удосконалюють обладнання для очистки зерна, облаштовуються зерносховища для масового та довготривалого зберігання зерна у господарстві, будуються нові ангари для зберігання нової техніки, з метою зменшення витрат по зберіганню зерна на елеваторі, що не належать даному підприємству.

Кожний рік господарство випробовує посіви нових, раніше не вирощуваних культур, шукає ринки збуту сільськогосподарської продукції з високими цінами. Для кращого урожаю підприємство, по мірі можливості, вносить добрива під посіви сільськогосподарських культур, а також використовує засоби захисту рослин.

Поряд з позитивними показниками у діяльності СВК ім. Фрунзе виявлено наступні проблеми:

1. Не зважаючи на придбання нової техніку, обладнання по мірі можливості для кращого обробітку ґрунту, посівів та збору урожаю, а також обладнання для очистки зерна, облаштовуються зерносховища для масового та довготривалого зберігання зерна у господарстві, побудови нові ангарів для зберігання нової техніки, на СВК ім. Фрунзе велика частина техніки ще досі є застарілою та потребує оновлення.

2. Спостерігається збільшення собівартості продукції СВК ім. Фрунзе, та як наслідок, – зменшення співвідношення прибутку від операційної діяльності до витрат на збут, а також зменшення показників рентабельності збуту.

3. Зменшення урожайності за більш ніж половиною видів продукції рослинництва СВК ім. Фрунзе негативно вплинуло на собівартість та обсяги збуту підприємства.

4. Диспропорційність співвідношення рівнів цін на продукцію СВК ім. Фрунзе. Пануюча схема торгівлі приносить сільськогосподарському товаровиробникові невеликі прибутки або просто покриття збитків. Він продає вирощену продукцію, в основному, за оптовими закупівельними цінами і оминає найвищу торгівельну надбавку, яка наявна при роздрібній ціні. А це понад 50 % втраченого прибутку.

5. Недостатньою є фінансова підтримка підприємства; і це в той час, коли інвестиційна вмотивованість в десятки разів нижча за ті напрямки господарювання, які засновані на матеріальному виробництві.

6. На СВК ім. Фрунзе констатована недостатньо ефективна робота з клієнтами. Більшість каналів збуту продукції СВК має посередників, які

закуповують її за низькими цінами, що зменшує можливості виробників у формуванні доходів. Найбільш активно продукція підприємства продається через ринок, який великою мірою залежить від рівня конкуренції, сезонності та коливання попиту на продукцію, тому потребує особливого управлінського підходу в політиці розподілу, проте керівництво СВК ім. Фрунзе не вживає будь–яких заходів щодо підвищення рівня рентабельності цього канал.

Найбільші обсяги збуту сільськогосподарських товарів припадають на літній та весняний сезони, тобто на період, протягом якого СВК ім. Фрунзе використовує увесь наявний виробничий та збутовий потенціал. Слід наголосити, що через недостатньо розвинені партнерські відносини в системі збуту виробленої продукції за низького рівня заохочення, цінової політики та якості пропонованих сільськогосподарських товарів, а також обмеженість площ складів, нерозвиненість складської системи надто великими є втрати продукції внаслідок псування при її зберіганні.

Реалізація товарів через такі канали як роздрібна мережа та ринок відбувається в усі пори роки, проте взимку та весною обсяги реалізації сільськогосподарської продукції відчутно знижуються внаслідок спаду попиту через зростання цін та вплив фактору сезонності.

Таким чином, у процесі аналізу збутової політики СВК ім. Фрунзе виявлено певні проблеми в реалізації виробленої продукції. Їх вирішення залежить не лише від нарощування масштабів діяльності та збільшення розміру підприємства, але й від політики керівництва, використання певних стратегій.

7. Для формування ефективного розвитку працівникам СВК ім. Фрунзе не вистачає знань з планування та управління господарською діяльністю підприємства. Основною проблемою СВК є відсутність у керівників та фахівців управлінських здібностей, та не використання у повній мірі досягнень науково–технічного прогресу. Підприємство недостатньо приділяє уваги покращенню своїх навичок шляхом подальшого навчання підчас роботи, а інформація та науковий пошук могли б допомогти не тільки укріпити свої позиції, як виробника, а й розширити свої реалізаційні можливості через мережу Інтернет.

Найперша відмінність полягає в тому, що більша частина працівників підприємства – сільські жителі, які крім діяльності на підприємстві, зайняті одночасно не лише в домашньому господарстві, як міські жителі, але й в особистих селянських господарствах. Це накладає свій відпечаток як на відновлення їхньої працездатності, так і на їхню економічну поведінку у процесі виконання виробничих операцій у підприємствах.

Спостерігаються особливості сільськогосподарських підприємств і в такому елементі їхнього внутрішнього середовища, як корпоративна культура. Визначальний вплив на її формування мають особливості сільського способу життя, місцеві традиції (культурні та підприємницькі), специфіка життєвого середовища конкретного сільського населеного пункту. Як і весь сільський спосіб життя, корпоративна культура в сільськогосподарських підприємствах відрізняється вищим рівнем консервативності у порівнянні з міськими підприємствами.

Як відомо, особливістю сільського господарства є сезонність, а отже у СВК ім. Фрунзе є певний вільний проміжок часу, який він повинен посвятити вивченню свого бізнесу із наукової точки зору, та розробити за допомогою наукового підходу власні шляхи розвитку виробництва, а для цього він повинен завжди розвиватися.

Опрацьовуючи систему заходів стратегічного розвитку підприємства, приймають до уваги фактори, які забезпечують зростання виробництва продукції і поліпшення її якості, зниження собівартості одиниці продукції і підвищення середньої ціни продажу.

Таким чином, враховуючи позитивні та негативні аспекти діяльності СВК ім. Фрунзе, встановлено значний розмір підприємства, яке давно домінує на ринку сільськогосподарської продукції, в умовах стабільності обсягів продаж і прибутків, за мету має підтримку існуючого стану впродовж якомога довшого періоду. СВК ім. Фрунзе, що є перспективним підприємством для аграрного виробництва, у майбутньому доцільно впроваджувати стратегію обмеженого

зростання (стабілізації). Вона передбачає наступні підвиди економічних альтернатив:

– економія витрат: проведення поточного аналізу витрат виробництва для виявлення можливих резервів їх скорочення, що може стати вагомою перевагою на ринку серед конкурентів з метою підвищення прибутковості;

– постійна адаптація до зовнішнього середовища: пристосування до постійних змін зовнішнього середовища, недопущення порушень стабільності підприємства впродовж якомога довшого період;

– застосування нової техніки та технологій, впровадження інновацій;

– підтримка існуючих напрямів діяльності;

– підвищення якості та модифікація сільськогосподарської продукції;

– підтримка персоналу підприємства.

Маркетингова конкурентна стратегія зростання, обрана СВК ім. Фрунзе, має реалізуватися у різних сферах управління. Вирішення цього завдання, на наш погляд, для СВК ім. Фрунзе, пов'язане із розробкою та реалізацією функціональних стратегій, серед яких: виробнича, товарна, збутова, цінова, фінансова, кадрова, соціальна. Об'єкти, на перетворення яких спрямовані функціональні стратегії СВК ім. Фрунзе, наведено в табл. 2.25.

Таблиця 2.25

Зміст функціональних стратегій СВК ім. Фрунзе

Стратегія	Об'єкт управління	Заходи
Виробнича	Виробничий потенціал	Збільшення розмірів підприємства, оновлення техніки
	Технології	Удосконалення існуючих і запровадження на підприємстві сучасних технологій виробництва продукції.
		Проектування прогресивної системи сівозмін.
Товарна	Асортимент продукції	Покращення спеціалізації, оптимізація обсягів виробництва з врахуванням змін на ринку продукції АПК у перспективі.
	Продукція	Підвищення якості продукції.
Цінова	Ціна	Диференціації цін на продукцію, Вибір цінових стратегій з урахуванням фактора сезонності.

Продовження таблиці

Збутова	Просування продукції	Підвищення ефективності просування продукції за рахунок створення веб-сайту підприємства, розробки програм стимулювання збуту (акції, виграші і т.ін), участі у рекламних заходах (ярмарково-виставкові заходи, дні відкритих дверей, дні поля, спонсорування).
	Канали збуту	Оптимізація каналів збуту продукції.
Фінансова	Джерела фінансування	Розширення джерел фінансування підприємства та їх оптимізація з точки зору їх економічності та умов надання
	Напрями інвестицій	Залучення інвестицій, визначення їх економічної ефективності.
Кадрова	Персонал підприємства	Розробка та реалізація ефективної кадрової політики, орієнтація персоналу на стратегічне мислення, здійснення інвестування в людський капітал .
	Мотивація працівників	Удосконалення існуючих іі впровадження прогресивних методів мотивації персоналу .
Соціальна	Соціальний захист	Забезпечення необхідних стандартів соціального захисту працівників .
	Соціальна інфраструктура	Здобуття прихильності та підвищення іміджу СВК ім. Фрунзе за рахунок формування власної та покращення регіональної соціальної інфраструктури.

Стратегія виробництва а СВК ім. Фрунзе спрямована на:

- збільшення виробничих розмірів підприємства, в першу чергу, за рахунок придбання земельних ділянок, адже географічне розташування, якість ґрунтів та природно-кліматичні умови Кіровоградської області є сприятливими для вирощування сільськогосподарської продукції;
- удосконалення існуючих і запровадження на підприємстві сучасних технологій виробництва продукції, таких як:: ресурсозберігаючих і мінімальних технологій обробки грунту "Mini-till" , "No-till" або "Strip-till",технології генної інженерії; систем зрошення полів; запровадження науково обґрунтованих прогресивних систем сівозмін, удосконалення, оновленням технологічної бази за рахунок новітнього обладнанням для утримання тварин, птиці.

Покращення товарної стратегії СВК ім. Фрунзе заплановано за рахунок спеціалізації, оптимізація обсягів виробництва з врахуванням змін на ринку продукції АПК у перспективі.

Враховуючи наявність сховищ з відповідним температурним режимом зберігання, забезпечити реалізацію власно виробленої продукції протягом року

зі збереженням її споживних властивостей, задовольняючи потреби найвимогливіших споживачі. Як наслідок, СВК ім. Фрунзе при плануванні та виборі цінових інструментів, опинилося у досить невигідному становищі порівняно з конкурентами. Нами виокремлено основні позитивні та негативні сторони у формуванні цінової політики , СВК ім. Фрунзе Отже, цінова політика СВК ім. Фрунзе потребує певного механізму, який здатен вивести сільськогосподарське підприємство на новий рівень, зробити його більш стійким у й конкурентній боротьбі з конкурентами, тим самим забезпечити стабільний прибуток, максимально задовольняючи потреби обраного сегменту.

Таблиця 2.26

Основні позитивні й негативні сторони у формуванні цінової політики СВК ім. Фрунзе

Позитивні сторони	Негативні сторони
Здійснюється моніторинг цін на продукцію на ринку	Не здійснюється прогнозування попиту на продукції відповідно до діапазону цін
СВК ім. Фрунзе змінюють ціну відповідно до сезону	Зниження ціни відповідно до сезону відбувається без ґрунтовного аналізу та розробки цінових стратегій аналізу, а лише інтуїтивно
Використовується зрозумілий традиційний метод ціноутворення	Застосовується витратний метод ціноутворення, без орієнтації на визначення цінності товару для споживача
Використовується досвід фахівців при визначені ціни	Ціноутворення спрямовано на отримання лише миттєвого доходу без орієнтації на потреби споживача
Визначення ціни відбувається з метою покриття витрат на виробництво продукції та отримання прибутку	Відсутність стратегій та визначення цілей ціноутворення, спрямованих на перспективу
Торговельна націнка невисока, прийнятна для споживачів	Не проводяться маркетингові дослідження перед визначення ціни
Іноді застосовуються знижки	Не достатньо ефективне використання системи знижок (без урахування сегментації)

Товар та ціна є ключовими елементами маркетингу, які задовольняють запити споживачів. Проте на ринку сільськогосподарських товарів важливе місце в системі маркетингу займають ще й такі елементи як місце та просування. Функціональна стратегія буту СВК ім. Фрунзе спрямована на покращення збутових можливостей на основі вибору каналів і термінів її продажу, діджиталізації системи, здійснення PR- заходів підприємства, освоєння нових

сегментів ринку.

Фінансова стратегія як, підсистема запропонованої стратегії обмеженого зростання, спрямована на формування та реалізацію довгострокових програм конкретних дій щодо реалізації концепції обґрунтування, оцінки та використання власних і залучених фінансових ресурсів СВК ім. Фрунзе (внутрішніх та зовнішніх джерела фінансування, в т.ч. державних програм фінансування) з метою досягнення стратегічної конкурентної переваги.

Реалізація конкурентної стратегії зростання СВК ім. Фрунзе передбачає розвиток стратегічного підходу до управління персоналом, реалізацію активної збалансованої кадрової стратегії. Її неодмінними умовами є освоєння методів і технологій стратегічного менеджменту, удосконалення системи мотивації працівників, використання можливостей і переваг передових підходів до управління персоналом.

Крім того, для працівників СВК ім. Фрунзе доцільним також є розвиток соціальної стратегії, відповідно до якої передбачено реалізацію соціального захисту персоналу з метою забезпечення гідної соціальної якості життя. Тому для цього підприємству доцільно використовувати стратегію підтримки (стабілізації) персоналу, щоби в майбутньому не втратити свої позиції. Іншим напрямом є здобуття прихильності та підвищення іміджу СВК ім. Фрунзе за рахунок формування власної та покращення регіональної соціальної інфраструктури

Таким чином, реалізація представлених функціональних стратегій СВК ім. Фрунзе є основною для управління конкурентоспроможністю підприємства та передумовою формування додаткових конкурентних переваг у стратегічній перспективі. Отримання кращих результати у виробничій, маркетинговій, фінансовій сферах, політиці управління персоналом та соціальній політиці сприятимуть ефективному функціонуванню та розвитку підприємства, забезпечуючи тим самим вигідну конкурентну позицію на ринку сільськогосподарської продукції.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СВК ІМ. ФРУНЗЕ

3.1. Стратегічне проектування запровадження прогресивної системи сівозмін СВК ім. Фрунзе

Освоєння і запровадження сівозмін підвищує ефективність боротьби з шкідниками, хворобами сільськогосподарських культур і бур'янами без збільшення матеріальних затрат. Правильне розміщення культур у сівозміні сприяє раціональному використанню вологи і елементів живлення з різних шарів ґрунту, що в свою чергу забезпечує ефективніше використання добрив і пестицидів.

Сівозміни сприяють правильному використанню земель, поліпшенню організації праці і ефективному використанню засобів виробництва. У сівозміні вирощуються кілька різних культур з неоднаковими строками сівби, збирання, обробітку ґрунту тощо. Це дає можливість рівномірніше і якісніше виконати всі польові роботи у господарстві в оптимальні агротехнічні строки.

Під сівозміною розуміють науково обґрунтоване розташування сільськогосподарських культур і парів в часі та на території. В умовах ринкової економіки, яка насамперед передбачає інтенсифікацію виробництва, вирішальними факторами збільшення врожайності сільськогосподарських культур є науково–обґрунтоване застосування системи удобрення, хімічних та агротехнічних факторів боротьби з бур'янами та шкідниками сільськогосподарських культур.

Враховуючи біологічні особливості й здатність польових культур не тільки використовувати, а й активно відновлювати родючість ґрунту, сівозміна істотно впливає на такі фактори родючості, як забезпеченість поживними речовинами і вологою, вміст гумусу, біологічний режим, фізичні властивості та

швидкість детоксикації шкідливих речовин, що надходять у грунт при його сільськогосподарському використанні.

Дослідженнями науково–дослідних установ встановлено, що для правильного чергування культур в сівозмінах, необхідно мати поля, які внаслідок застосування агротехнічних факторів поліпшують свій водяний, повітряний та поживний режим ґрунту, забезпечують високоефективну боротьбу із несприятливими факторами і тим самим створюють сприятливі умови для росту та розвитку рослин.

За рахунок сівозмін підвищується ефективність раціональних прийомів і систем обробітку ґрунту, застосування добрив, впровадження нових сортів та інших факторів інтенсивного землеробства.

Сільськогосподарські культури і заходи їх вирощування неоднаково впливають на фізичні, хімічні й біологічні властивості ґрунту не тільки в період їх вирощування, а й у наступні роки.

Саме тому, при розміщенні культур у сівозміні слід дотримуватися певного порядку їх чергування, який ґрунтується на неоднаковому відношенні різних сільськогосподарських рослин до родючості ґрунту, тобто необхідно кожну культуру забезпечити добрим попередником.

При розробці системи сівозміни, систем обробітку ґрунту, системи насінництва та удобрення сільськогосподарських культур ми, насамперед, виходили із наступних чинників:

– аналізу існуючої сівозміни в господарстві;

– перспектив розвитку підприємства;

– технічних можливостей господарства застосування тієї чи іншої технології вирощування сільськогосподарських культур;

– можливих шляхів підвищення рентабельності вирощування сільськогосподарських культур та галузі рослинництва в цілому.

Аналізуючи умови розвитку господарства видно, що є всі підстави для підвищення ефективності ведення галузі рослинництва.

Урожайність вирощуваних на сьогодні є досить низькою, а рентабельність

виробництва в загалі свідчить про низьку ефективність галузі рослинництва.

На 1 січня 2019 року в господарстві існувала одна польова сівозміна, яка включала 198,4 гектари орної землі і 9 полів. Середня площа одного поля становить 22,0 гектари. В той же час площі окремих полів досить суттєво відрізняються між собою (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Витяг із книги історії полів про чергування сільськогосподарських культур в сівозміні за останні роки в СВК ім. Фрунзе

Номер поля	Площа, га	Роки			
		2015	2016	2017	2018
1	14,0	Чорний пар	Озима пшениця	Соняшник	Ячмінь
2	28,0	Ячмінь, з підсівом багаторічних трав	Багаторічні трави, овес	Озима пшениця, соняшник	Соняшник
3	30,0	Озима пшениця	Соняшник	Чорний пар, соняшник	Гречка
4	28,0	Соняшник	Чорний пар	Озима пшениця	Соняшник, озима пшениця
5	12,0	Соняшник	Ячмінь	Гречка	Ячмінь, з підсівом багаторічних трав
6	28,0	Ячмінь	Гречка	Ячмінь, з підсівом багаторічних трав (20 га)	Багаторічні трави, чорний пар
7	27,0	Гречка, ячмінь, овес	Ячмінь з підсівом багаторічних трав	Багаторічні трави Соняшник	Озима пшениця ячмінь
8	15,4	Багаторічні трави	Озима пшениця	Соняшник	Чорний пар
9	16,0	Озима пшениця	Кукурудза на зерно	Ячмінь	Озима пшениця

Джерело: узагальнено автором за даними СКВ ім. Фрунзе

Так, площа першого поля становить 14,0 гектар, а п’ятого 12,0 гектарів, тоді як у полях четвертому та шостому – 28 гектар. Введення такої сівозміни є не зовсім доцільним. Це приводить до різких змін в структурі посівних площ, що не дає змогу вести планомірне рослинництво.

Не вносячи змін в структуру посівних площ, підприємство вимушене створювати так звані збірні поля, що й було зроблено. Але таке становище ускладнює систему обробітку ґрунту, систему догляду за посівами. Немаловажливим від’ємним фактором такого становища є не досить раціональне використання сільськогосподарської техніки, значні переїзди та таке інше.

Як бачимо з наведеної таблиці 3.1, чергування культур в існуючий сівозміні не відповідає не лише біологічним вимогам сільськогосподарських культур, погіршує фіто санітарний стан посівів, що в свою чергу знижує врожайність. Розташування культур по роках порушує також і структуру посівних площ.

Так, за останні роки в четвертому полі було наступне чергування культур: соняшник – чорний пар – озима пшениця – соняшник, озима пшениця. Як видно, соняшник був повернутий на теж саме місце через два роки, також у збірне поле були використані несумісні за біологічними особливостями культури.

Для росту і розвитку соняшнику велике значення має достатня зволоженість глибоких шарів ґрунту. Це дуже важливо в роки з недостатньою кількістю опадів у другій половині вегетаційного періоду.

Можливими факторами зниження врожайності соняшнику є порушення водного режиму ґрунту і фіто санітарного стану. Добре відомо, що запаси вологи у ґрунті після соняшнику в півтораметровому шарі ґрунту відновлюються лише через 3 роки. Розміщуючи соняшник у полях сівозміни, враховують, що при забур'яненні вовчком можливість перенесення його насіння вітром або водою на сусідні ділянки. Насіння цього бур'яну зберігає схожість в ґрунті протягом шести – восьми років. Через це його необхідно повертати на те саме місце не раніше вказаних строків.

В другому та третьому полях два роки підряд соняшник частково висівався на одному і тому ж місці.

В дев'ятому полі озима пшениця висівалася по ячменю, або іншими словами по стерньовому попереднику, а він, як відомо, в степовій зоні є одним із гірших попередників озимої пшениці.

В першому та п'ятому полях ячмінь висівався після соняшнику. Це різке зменшення запасів вологи у ґрунті, що зменшує врожайність ячменю, а також енергоємна система боротьби із бур'янами і особливо з падалицею соняшнику. Для її знищення найбільш ефективно використовувати гербіциди, які не мають

застережень щодо розвитку основної культури, в даному випадку ячменю. Така вимога обґрунтовується на необхідності з'явлення якнайбільшої кількості падалиці соняшнику.

На основі проведеного аналізу ми пропонуємо ввести одну семипільну сівозміну. Такий підхід нами обґрунтовується, насамперед, вимогами соняшнику, який можливо вирощувати на одному і тому ж поля не раніше, ніж через 7–8 років. Ми пропонуємо запровадити сівозміну, яка відповідала б біологічним вимогам культур, включала б культури, які враховують кон'юнктуру ринку (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Стратегічна схема сівозміни полів СВК ім. Фрунзе

Номер поля	Сільськогосподарські культури		
	1 варіант	2 варіант	3 варіант
1	Чорний пар	Чорний пар	Чорний пар
2	Озима пшениця	Озима пшениця	Озима пшениця
3	Цукрові буряки	Кукурудза на зерно	Соя
4	Ярий ячмінь	Ярий ячмінь	Ярий ячмінь
5	Горох	Горох	Горох
6	Озима пшениця	Озима пшениця	Озима пшениця
7	соняшник	Соняшник/соя	Соняшник

Джерело: узагальнено автором за даними СКВ ім. Фрунзе

Запропоновані варіанти сівозміни можуть змінюватися.

В першому варіанті сівозміни пропонується класична ланка для вирощування цукрових буряків і соняшнику: чорний пар – озима пшениця – цукрові буряки; горох – озима пшениця – соняшник.

У другому варіанті ми пропонуємо ввести замість цукрових буряків кукурудза на зерно та перспективну культуру – сою. Однак, для того щоб ввести сою, необхідно зменшити площі посівів під соняшником. Ця вимога ґрунтується на спільності збудників хвороб у даних культур.

В третьому варіанті пропонуємо відвести під вирощування сої ціле поле. Не виключається також варіант висіву таких культур, як озимий ячмінь та озиме жито. Їх введення в сівозміну можливе на місці озимої пшениці.

Не передбачено в сівозміні місце для трав'яних культур, оскільки в

фермерському господарстві відсутнє тваринництво.

Модель для впровадження сівозміни в господарстві наведена в табл. 3.3 і вона не передбачає проведення нової нарізки полів, а лише об'єднання деяких з них. Як бачимо з наведеної таблиці, ми об'єднали перше і восьме поля та п'яте і дев'яте, що склало площі в 29,4 і 28,0 гектара відповідно. Середній розмір поля в новій сівозміні складає 28,3 гектара, а коливання площ незначне і знаходиться в межах 27,0–30,0 гектара.

Таблиця 3.3

Характеристика нової сівозміни СВК ім. Фрунзе

Номер поля сівозміни		Площа полів нової сівозміни
нової	існуючої	
1	1,8	29,4
2	2	28,0
3	3	30,0
4	4	28,0
5	5,9	28,0
6	6	28,0
7	7	27,0

Джерело: узагальнено автором за даними СКВ ім. Фрунзе

Це говорить про те, що поля нової сівозміни є рівновеликими, що дасть можливість не порушувати структуру посівних площ. Нова структуру посівних площ наведена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Перспективна структура посівних площ

Сільськогосподарські культури	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	га	%	га	%	га	%
Озима пшениця	56,0	28,2	61,0	30,7	58,0	29,2
Ярий ячмінь	28,0	14,1	25,0	12,6	30,0	15,1
Горох	28,0	14,1	29,0	14,6	27,0	13,5
Цукрові буряки	30,0	15,1	28,0	14,1	27,0	13,5
Соняшник	27,0	13,6	30,0	15,1	28,0	14,1
Чорний пар	29,4	14,9	25,4	12,8	28,4	14,6
Всього ріллі	198,4	100	198,4	100	198,4	100

Джерело: розраховано автором

За даними таблиці, структура посівних площ при освоєнні нової сівозміни не має суттєвих змін по роках. Зміни її зумовлені лише не значними

коливаннями площі полів. В структурі посівних площ зернові колосові культури становлять в межах 44,3 %, зернобобові – 13,1–14,6 %, чорний пар – 12,8–14,9 %. Площа посіву соняшнику в незначній мірі перевищує науково обґрунтовані вимоги щодо його вмісту в структурі. Фактичний вміст соняшнику в структурі посівних площ становить 13,6–15,1 % проти 10–12 %, як рекомендується для степової зони України. Проте ми вважаємо, що головним положенням в цьому питанні повинно залишитися вимога щодо фіто санітарного стану сівозміни по відношенню до збудників хвороб соняшнику. Агротехнічне обґрунтування стратегічної системи сівозміни викладено нижче.

Озимі культури. У зв'язку з біологічними особливостями та осінніми строками сівби, озимі культури більш вимогливі до попередників, ніж ярі. Якість попередників озимих культур оцінюється насамперед за строками їх збирання. Вважається, що чим раніше попередник звільняє поле, тим його якість вища. Зумовлюється це тим, що за довший період парування є можливість краще підготувати грунт і за будь–яких погодних умов нагромадити у верхньому шарі більшу кількість вологи і цим самим забезпечити кращі умови для одержання сходів висіяної культури. І навпаки, із запізненням строків збирання попередника для озимих культур якість його погіршується.

У зоні нестійкого зволоження Лісостепу лімітуючим фактором в житті будь–яких рослин є волога, тому від того, скільки її протягом вегетаційного періоду міститься в кореневмісному шарі, залежить урожайність усіх сільськогосподарських культур. Разом з тим, урожайність озимих культур часто залежить від умов зволоження посівного шару на час їх сівби. Найкраще вони складаються при сівбі озимих культур після чистого пару, ефективність якого підвищується з півночі на південь та із заходу на схід. Серед чистого пару стабільнішими врожаями озимих культур виділяється чорний пар, який сприяє кращому засвоєнню осінніх, зимових і ранньовесняних опадів і цим самим поліпшує умови вологозабезпеченості рослин озимої пшениці протягом усього вегетаційного періоду. Звідси і урожайність озимини після чорного пару як правило вища.

Серед непарових попередників кращі умови для одержання сходів

озимини складаються після зернобобових культур, серед яких за рівнем врожайності озимої пшениці визначається горох.

Ярі культури. Основним критерієм при оцінці попередників ярих культур є те, як вони впливають на поживний і фіто санітарний стан ґрунтового середовища. В районах нестійкого зволоження немаловажним критерієм даної оцінки вважають також залишкові запаси вологи у кореневмісному шарі ґрунту.

Ячмінь серед інших зернових культур потребує насамперед попередників, які залишають після себе у ґрунті достатній запас легкодоступних поживних речовин і забезпечують молоді рослини необхідним живленням відразу після появи сходів. Ця вимога зумовлюється тим, що дана культура відрізняється від інших зернових менш розвиненою кореневою системою і слабшою всмоктуючою здатністю коріння. Непоганим попередником для ячменю є цукрові буряки.

Соняшник. Однією з основних умов вирощування високого врожаю є строге чергування соняшнику з поверненням на попереднє поле через 6–8 років. Це тому, що він уражається вовчком, соняшниковою міллю, несправжньою борошнистою росою та іншими хворобами. Кращими попередниками соняшника є озима пшениця, кукурудза на зелений корм та силос, картопля. Після цукрових буряків грунт сильно висушений, тому соняшник можна розміщувати в районі нестійкого зволоження не раніше ніж через два роки. За цей період відбувається повне відновлення запасів вологи в ґрунті. Після соняшнику у даній зоні розміщують чорний пар.

Кращі попередники для соняшнику – озимі колосові, кукурудза на силос, зернобобові, картопля, баштанні; задовільні – ярі колосові й кукурудза на зерно. До поганих належать усі культури, які висушують грунт на значну глибину (цукрові буряки, суданська трава, люцерна тривалого використання тощо). Соняшник негативно реагує на повторні посіви і часте повернення на попереднє місце через погіршення водного режиму і значне ураження рослин хворобами і вовчком.

Цукрові буряки. На утворення врожаю цукрові буряки витрачають значну кількість ґрунтової вологи і характеризуються слабкою конкурентністю до бур'янів. Тому кращими для них будуть попередники, які не дуже висушують

кореневмісний шар і сприяють очищенню верхнього шару ґрунту від насіння бур'янів. Це, насамперед, озима пшениця, після якої в основному розміщують цукрові буряки. Добрими попередниками для них будуть й інші озимі зернові культури. При вирощуванні цукрових буряків після озимої пшениці слід враховувати і місце цього попередника в сівозміні, тому що на умови вирощування цукрових буряків у такому випадку впливають і попередники даної культури. Встановлено, що в підзоні нестійкого зволоження кращим перед попередником буде чистий пар, який порівняно з іншими перед попередниками забезпечує найкращі умови для формування високих врожаїв коренеплодів.

Зернобобові. Кращими попередниками гороху є озимі зернові, кукурудза, картопля, а також ярі зернові культури після озимих. Добрі попередники гороху в підзоні нестійкого зволоження – цукрові буряки. Треба мати на увазі, що в посушливі роки після цукрових буряків більше знижується врожай гороху, проте значно менше, ніж зерна кукурудзи після цього попередника. Це свідчить про доцільність розміщення після буряків насамперед гороху.

Згідно наведених вимог, слід зазначити, що всі культури нової сівозміни забезпечені кращими попередниками. Подальше завдання полягає в тому, щоби освоїти сівозміни у можливо короткий час. Запроектовану сівозміну відразу освоїти неможливо, оскільки до цього поля здебільшого зайняті не тими попередниками, яких потребує нова сівозміна, а замість однієї культури в полі часто виявляється 3–4 і більше. Ось чому між впровадженням нової сівозміни і фактичним її освоєнням повинен минути певний період.

Сівозміну вважають освоєною тоді, коли розміщення культур по полях відповідає прийнятій схемі й зберігаються межі полів, встановлене чергування культур і намічені заходи їх вирощування. Для цього розроблено план переходу (табл. 3.5) до кожної з прийнятих сівозмін і ротаційну таблицю (табл. 3.6).

Після розробки сівозмін на кожну з них складають план переходу до сівозміни, в якому представляють площі посіву сільськогосподарських культур за 2–3 попередні роки і план розміщення у наступні роки.

Таблиця 3.5

План переходу до нової сівозміни в СВК ім. Фрунзе

Номер поля	Площа, га	Фактичне розміщення полів		Роки		
				переходу		освоєння
		2018	2019	2020	2021	2022
1	14,0	Соняшник	Ячмінь	Горох	Озима пшениця	Соняшник
2	28,0	Озима пшениця, соняшник	Соняшник	Чорний пар	Озима пшениця	Цукрові буряки
3	30,0	Чорний пар, соняшник	Гречка	Кукурудза на зерно	Соняшник	Чорний пар
4	28,0	Озима пшениця	Соняшник, озима пшениця	Ячмінь	Горох	Озима пшениця
5	12,0	Гречка	Ячмінь	Соняшник	Чорний пар	Озима пшениця
6	28,0	Ячмінь, з підсівом багаторічних трав (20га)	Багаторічні трави, чорний пар	Озима пшениця	Цукрові буряки	Ярий ячмінь
7	27,0	Багаторічні трави, соняшник	Озима пшениця, ячмінь	Цукрові буряки	Ярий ячмінь	Горох
8	15,4	Соняшник	Чорний пар	Озима пшениця	Озима пшениця	соняшник
9	16,0	Ячмінь	Озима пшениця	Соняшник	Чорний пар	Озима пшениця

Джерело: розроблено автором

Розміщення культур після попередників слід строго пов'язати з агротехнічними заходами, системою застосування добрив тощо. Розміщення культур і складання плану переходу до сівозмін треба починати з вивчення кожного поля. Освоєння нової сівозміни пропонується розпочати з вересня 2021 року, тобто з часу сівби озимої пшениці. В другому полі сівозміни, яке протягом літнього періоду 2020 року паруватиме, пропонується посіяти озиму пшеницю. Озиму пшеницю пропонується посіяти також в полі номер 6. Загальна площа посіву озимої пшениці під врожай 2021 року складе 56 гектар. Чорний пар звичайно пропонується ввести після соняшнику в першому полі.

Цукрові буряки в 2021 році пропонується розмістити в полі номер 3 після озимої пшениці, що вирощувалася по чорному пару. Його площа складе 29,4 га.

В подальшому чергування культур в новій сівозміні повинно здійснюватися відповідно до ротаційної таблиці.

Для отримання високих врожаїв сільськогосподарських культур важливе значення має високоякісний посівний матеріал. Розрахунок потреби посівного матеріалу приведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок потреби в насінні сільськогосподарських культур СВК ім. Фрунзе

Культура	Площа посіву, га	Норма висіву, млн. схожих зерен на га	Посівні властивості			Вагова норма висіву, кг/га	Потреба насіння на всю площу, т	Потреба насіння зі страх фондом, т
			Маса 1000 зерен, г	Лабораторна схожість, %	Чистота, %			
Озима пшениця	56,0	4,3	42	92	99	198,3	5,6	6,4
		4,5	42	92	99	207,5	5,8	6,7
Ярий ячмінь	28,0	4,5	40	92	99	197,6	5,5	6,3
Горох	28,0	1,4	240	92	99	368,9	10,4	11,9
Цукрові буряки	30,0	2 п. о.	–	–	–	–	–	66,0
Соняшник	27,0	0,072	55	92	99	4,347*	117,3*	134,9*

*Примітки: * – кг*

Джерело: розраховано автором

За даними таблиці потреби господарства в насіннєвому матеріалі не великі і в найбільшій кількості потрібне насіння озимої пшениці 13,1 т з врахуванням страхового фонду.

.

Таблиця 3.6

Ротаційна таблиця нової сівозміни в СВК ім. Фрунзе

Номер поля	Площа, га	Роки						
		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1	29,4	Чорний пар	Озима пшениця	Цукрові буряки	Ярий ячмінь	Горох	Озима пшениця	Соняшник
2	28,0	Ярий ячмінь	Горох	Озима пшениця	Соняшник	Чорний пар	Озима пшениця	Цукрові буряки
3	30,0	Озима пшениця	Цукрові буряки	Ярий ячмінь	Горох	Озима пшениця	Соняшник	Чорний пар
4	28,0	Соняшник	Чорний пар	Озима пшениця	Цукрові буряки	Ярий ячмінь	Горох	Озима пшениця
5	28,0	Цукрові буряки	Ярий ячмінь	Горох	Озима пшениця	Соняшник	Чорний пар	Озима пшениця
6	28,0	Горох	Озима пшениця	Соняшник	Чорний пар	Озима пшениця	Цукрові буряки	Ярий ячмінь
7	27,0	Озима пшениця	Соняшник	Чорний пар	Озима пшениця	Цукрові буряки	Ярий ячмінь	Горох

Джерело: розроблено автором

Впровадження нової сівозміни не можливо без її економічної оцінки. Звичайно така оцінка може бути проведена лише з урахуванням можливої врожайності та енергоємності технологій вирощування. Планову врожайність по всіх культурах визначають як більшу від середньорічної за останні три роки на 10–20 % за рахунок підвищення культури землеробства, науково обґрунтованого внесення добрив, введення нових сортів, зменшення витрат при збиранні.

В перший період пропонується, що за рахунок створення для рослин оптимальних умов в результаті розміщення їх по кращих попередниках збільшення врожайності можливе в межах 15 %. Тому планова урожайність озимої пшениці становить 53,4 ц/га проти 46,5 ц/га як фактичного показника (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Урожайність сільськогосподарських культур у СВК ім. Фрунзе, ц/га

Сільськогосподарські культури	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Середня	Перспективна
Озима пшениця	46,7	47,5	45,2	46,5	53,4
Ярий ячмінь	36,0	37,6	35,6	36,4	41,9
Соняшник	23,0	22,2	24,0	23,1	26,5
Горох	–	–	–	25,4	29,2
Цукрові буряки	–	–	–	482,2	554,5

Джерело: розроблено автором

За даними наведеної таблиці в господарстві горох та цукрові буряки не вирощувався і тому для визначення перспективної врожайності були використані показники сусіднього господарства за п’ять років.

Рівень планової урожайності визначали не лише на основі середніх багаторічних показників, а і з урахуванням певної інтенсифікації галузі рослинництва.

Вся продукція рослинництва, в основному, пропонується для реалізації, а в господарстві залишається насіннєвий матеріал та певна кількість зерна пшениці, яка необхідна для видачі натуральної оплати праці працівників підприємства. Для цих цілей виділено 15 % від валового збору зерна озимої пшениці.

Щодо системи обробітку ґрунту в новій сівозміні. Обробітком ґрунту називається механічна дія на нього робочих органів механізмів та знарядь, що

забезпечують створення найкращих умов для вирощування сільськогосподарських культур.

Правильний обробіток ґрунту – одна з ланок підвищення його родючості, вирощування високих і сталих урожаїв сільськогосподарських культур, захисту від ерозії. Система обробітку ґрунту направлена на створення оптимальних умов для росту та розвитку рослин сільськогосподарських культур. Це в першу чергу відноситься до накопичення та збереження вологи у ґрунті, створенні оптимального повітряного та поживного режимів та забезпечення високоефективної боротьби з бур'янами та шкідниками сільськогосподарських культур шляхом агротехнічних методів (табл. 3.9).

Ми пропонуємо комбіновану систему обробітку ґрунту в сівозміні. Це планується досягти шляхом поєднання оранки з поверхневим та безвідвальним обробітком ґрунту.

Оранку як спосіб основного обробітку ґрунту пропонуємо застосовувати під чорний пар, цукрові буряки, горох та соняшник. При цьому глибина оранки повинна проводитися з урахуванням біологічних вимог культур та якісного стану забур'яненості. Звичайно під цукрові буряки пропонується так званий поліпшений спосіб основного обробітку. Спочатку необхідно провести лущення пожнивних решток, можливо навіть дворазове, потім глибоку оранку, завершальним етапом основного обробітку ґрунту під цукрові буряки повинно бути вирівнювання площі в осінній період шляхом культивації та боронування, що також дозволить знищити бур'яни.

Під ярий ячмінь, який в сівозміні розміщується після цукрових буряків пропонується провести ґрунторозпушення за допомогою агрегату ГРН–3,0 на глибину 18–20 см.

Під озиму пшеницю, яка розміщується після гороху пропонується дворазове дискування бороною БДТ–7. Потім по мірі відростання бур'янів до сівби озимої пшениці необхідно застосовувати культивації або ж боронування.

Передпосівний обробіток ґрунту під ярі культури включає ранньовесняне боронування з метою вирівнювання поверхні поля та збереження вологи.

Таблиця 3.9

Система обробітку ґрунту в сівозміні

№ поля	Культура	Основний				Передпосівний				Післяпосівний			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Чорний пар	дискування	8–10	після збирання соняшнику	БДТ–7	боронування	3–4	фізична стиглість ґрунту	БЗСС–1	–	–	–	–
						культивації	8–10, 5–6	по мірі відростання бур'янів	КПС–4				
2	Озима пшениця	–	–	–	–	культивація	5–6	перед сівбою	КПС–4	коткування	–	після сівби	ЗККШ–6
3.	Цукрові буряки	лущення стерні	5–6	після збирання врожаю	ЛДГ–15	боронування	3–4	фізична стиглість ґрунту	БЗСС–1	коткування	–	після сівби	ЗККШ–6
		оранка	28–30	початок вересня	ПЛН–5–35	культивація	3–4	перед сівбою	УСМК–5,4				
		культивація	8–10	по мірі відростання бур'янв	КПС–4								
4.	Ярий ячмінь	грунто–розпушення	18–20	після збирання врожаю	ГРН–3,0	боронування	3–4	фізична стиглість ґрунту	БЗСС–1	коткування	–	після сівби	ЗККШ–6
						культивація	5–6	перед сівбою	КПС–4				
5.	Горох	лущення	5–6	після збирання врожаю	ЛДГ–15	боронування	3–4	фізична стиглість ґрунту	БЗСС–1	коткування	–	після сівби	ЗККШ–6
		оранка	20–23	початок вересня	ПЛН–5–35	культивація	5–6	перед сівбою	КПС–4				
6.	Озима пшениця	дискування в два сліди	8–10	після збирання врожаю	БДТ–7	культивація	5–6	перед сівбою	КПС–4	коткування	–	після сівби	ЗККШ–6
7.	Соняшник	лущення	5–6	після збирання врожаю	ЛДГ–15	боронування	3–4	фізична стиглість ґрунту	БЗСС–1	коткування	–	після сівби	ЗККШ–6
		оранка	23–25	початок вересня	ПЛН–5–35	культивація	5–6	перед сівбою	КПС–4				

Примітки: 1 – захід; 2 – глибина, см; 3 – терміни; 4 – сільськогосподарські машини

Джерело: розраховано автором

Передпосівна культивація проводитися повинна відповідно до вимог культури щодо глибини заробки насіння.

Післяпосівний обробіток ґрунту по всіх культурах включає коткування. Цей агроприйом буде сприяти доброму контакту насіння з ґрунтом, що забезпечуватиме отримання своєчасних та дружніх сходів.

В посушливі роки при підготовці ґрунту під озиму пшеницю після гороху шляхом проведення дискування необхідно також передбачити коткування. Такий агроприйом за посушливих умов, в разі випадання дощів, буде сприяти кращому накопиченню та збереженню вологи.

Система удобрення в новій сівозміні. На основі розрахунків можливої врожайності за факторами життєзабезпеченості рослин було встановлено, що одним із таких факторів є живлення рослин. На теперішній час багато вчених і виробничників вважають, що підвищення врожайності сільськогосподарських культур не можливо без застосування органічних та мінеральних добрив.

В господарстві немає тваринництва, тому застосування органічних добрив неможливе. Нами запропонована система удобрення сівозміни за рахунок лише мінеральних добрив на заплановану врожайність, яка більша від середньорічної (за останні три роки) на 15 відсотків.

Розрахунки потреби мінеральних добрив проводили враховуючи вміст елементів живлення у ґрунті, потребу рослин для формування врожаю, коефіцієнти використання елементів живлення із ґрунту і мінеральних добрив. Результати розрахунків наведені у табл. 3.10.

В результаті проведених розрахунків встановлено, що для формування запланованої врожайності озимої пшениці необхідно 169,2 кг азоту. Із ґрунту рослини пшениці можуть спожити лише 64,1 кг, а решту потреби необхідно забезпечити за рахунок застосування мінеральних добрив. Проте, з урахуванням можливого використання азоту із мінеральних добрив рослинами озимої пшениці, необхідно буде внести 134,6 кг азоту за діючою речовиною. Щодо фосфору, то його кількість становить 50,3 кг/га, а калію – 15,4 кг/га.

Для отримання запланованого врожаю ярого ячменю необхідно буде застосувати 14,0 кг/га за діючою речовиною азоту. Потреби рослин ячменю у калію будуть задовольнятися за рахунок запасів його у ґрунті.

Таблиця 3.10

Розрахунок норм мінеральних добрив для сільськогосподарських культур СВК ім. Фрунзе на заплановану врожайність, кг/га

Культура	Потреба елементів живлення на заплановану врожайність			Може бути використано із ґрунту			Дефіцит елементів живлення			Норма внесення з урахуванням коефіцієнту їх використання із добрив		
	N	P	K	N	P	K	N	P	K	N	P	K
Озима пшениця	169,2	56,4	86,2	64,1	36,6	74,5	105,1	19,8	11,7	134,6	50,3	15,4
Ярий ячмінь	89,6	39,2	56,6	83,2	32,8	65,2	6,4	6,6	–	14,0	2,0	–
Соняшник	119,6	56,6	206,9	110,9	41,1	80,4	6,0	15,5	126,5	–	25,4	150,0
Горох	124,4	27,6	33,3	140,8	54,5	60,5	–	–	–	–	–	–
Цукрові буряки	127,1	34,5	129	82,7	20,9	105,4	44,4	13,6	23,6	59,2	31,7	28,8

Примітки: N – натрій; P – фосфор; K – калій

Джерело: розраховано автором за даними СВК ім. Фрунзе

Удобрення соняшнику буде передбачати застосування фосфорних добрив 25,4 кг/га і калію – 150 кг/га.

Заплановану врожайність гороху, як показують розрахунки можливо отримати за рахунок поживних речовин у ґрунті.

Врожайність цукрових буряків в межах 554,5 ц/га в можливо буде отримати при внесенні 59,2 кг/га азоту, 31,7 кг/га – фосфору і 28,8 кг/га – калію.

Система захисту сільськогосподарських культур від шкідників, хвороб і бур'янів. Врожайність сільськогосподарських культур в значній мірі визначається їх стійкістю до шкідників та хвороб. В разі, якщо використані сорти не володіють такою стійкістю, тоді виникає необхідність застосування хімічних методів боротьби.

Із хворобами, збудники яких передаються через насіннєвий матеріал, найбільш ефективним заходом є протруєння насіння. В цих цілях для протруєння насіння озимої пшениці та ярого ячменю пропонується протруйник Вітавакс 200 ФФ з нормою витрати відповідно 2,5 і 3,0 л/т. Для передпосівної обробки насіння соняшнику пропонується використати протруйник Колфуго–Супер з нормою витрати 2,5 кг/га (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Система захисту сільськогосподарських культур від бур'янів, шкідників та хвороб

Культура	Протруєння насіння	Боротьба із бур'янами, гербіциди		Боротьба	
		ґрунтові	страхові	із хворобами	із шкідниками
Озима пшениця	Вітавакс 200 ФФ– 2,5 л/т	–	Гербілан 4 г/га + Ультра 720 – 0,7 л/га	Альто–Супер 0,4 л/га	Сумі–альфа 200 г/га, Альтекс 100 г/га
Ярий ячмінь	Вітавакс 200 ФФ – 3,0 л/т	–	Гербілан 4 г/га + Ультра 720 – 0,7 л/га	–	Сумі–альфа 200 г/га
Соняшник	Колфуго–Супер – 2,5 л/т	Харнес – 2,5 л/га	–	–	–
Горох	–	–	Базагран М 3,0 л/га	–	Карате 200 г/га
Цукрові буряки	Круізер, 12 л/т	Дуал Голд – 1,6 л/га	Фюзілад Форте 1,4 л/га	–	Карате 200 г/га

Джерело: розраховано автором

Систему боротьби було розроблено із урахуванням фіто санітарного стану за останні роки.

3.2. Рекомендації щодо реалізації функціональних стратегії розвитку СВК ім. Фрунзе

Важливе значення для СВК ім. Фрунзе має розробка функціональних стратегії в рамках обраної стратегії обмеженого зростання для забезпечення та підтримання необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства. Розробка стратегії розвитку забезпечує поступальний, ефективний економічний розвиток підприємства, його стійкість і безпеку. При цьому, як показує досвід зарубіжних країн, підприємства повинні зосереджувати свої зусилля на чотирьох пріоритетних напрямах:

1) перетворення техніко–технологічної бази, впровадження комплексної механізації та автоматизації виробництва й управління;

2) посилення спрямованості діючої системи мотивації праці на підтримання інноваційної діяльності й інноваційного клімату на підприємстві;

3) об’єктивне та достовірне оцінювання конкурентоспроможності підприємства – визначення системи показників конкурентоспроможності, ефективності розробки і впровадження у виробництво, реалізації маркетингової стратегії.

Відповідно до маркетингової конкурентна стратегія зростання, обраної СВК ім. Фрунзе та розглянутої у пп.2.3 кваліфікаційної роботи її реалізація запропонована у різних сферах управління відповідно до запропонованих функціональних стратегій, серед яких: виробнича, товарна, збутова, цінова, фінансова, кадрова, соціальна.

Враховуючи проблему СВК ім. Фрунзе із застарілою комп’ютерною технікою та інформаційними технологіями, одним із шляхів удосконалення діяльності підприємства має стати застосування нових підходів до організації збуту продукції , яке сприятиме виходу на вітчизняний і міжнародний ринки, та дасть змогу конкурувати з лідерами ринку. Новітня маркетингова система формується на основі використання інтерактивних технологій, зокрема продажу сільськогосподарської продукції через мережу Internet. Швидке охоплення інноваціями сфери доступу до інформації та її поширення вимагає модернізації діяльності підприємства і створює умови для розвитку нового явища у

вітчизняному сільському господарстві — електронної або Internet–комерції. застосування якої підвищує ефективність збутової діяльності, а. отже. і ведення агробізнесу загалом. Проте темпи впровадження прогресивних Internet–технологій в сільському господарстві нижчі, ніж в інших галузях, а сільськогосподарські підприємства мають недостатній рівень інформаційного забезпечення та комп'ютеризації процесів господарювання.

Першочерговим для СВК ім. Фрунзе є створення web-сайту підприємства, що сприятиме швидкому реагуванню на будь-які зміни ринку, підвищить пізнаваність СВК ім. Фрунзе, та його продукції, ознайомить потенційних покупців з умовами продажу та асортиментом підприємства, сприяє новому способу продажу продукції та налагодженню партнерських відносин зі споживачами, постачальниками та посередниками, дозволить проаналізувати потреби споживачів до сільськогосподарської продукції, з’ясувати ступінь їх задоволеності, та, у підсумку, збільшувати обсяги продажів та прибутковість підприємства.

Новизна Intemet–маркетингу в Україні стала причиною недосконалості розвитку цієї сфери бізнесу, браку спеціалістів, а також невеликої кількості послуг Internet–маркетингових компаній на ринку. Ефективність Internet–маркетингу залежить від ринку, рівня конкуренції на ньому та особливостей продукції, для якої він застосовується. В основі управління агромаркетингом лежить інформаційне забезпечення, тому використовують сучасні методи збуту, більшою мірою покладаючись на –перевірені часом” засоби. Новизна Internet–маркетингу в Україні стала причиною недосконалості розвитку цієї сфери бізнесу, браку спеціалістів, а також невеликої кількості послуг Internet–маркетингових компаній на ринку. Ефективність Internet–маркетингу залежить від ринку, рівня конкуренції на ньому та особливостей продукції, для якої він застосовується. В основі управління агромаркетингом лежить інформаційне забезпечення, тому застосування інноваційних технологій і впровадження новітніх методів просування продукції від товаровиробника до споживача набуває особливо важливого значення.

Найактивнішими користувачами Internet–маркетингу нині є експорт орієнтовані великі сільськогосподарські підприємства і агрохолдинги. які добре

обізнані з потребами закордонних споживачів та усвідомлюють переваги впровадження сучасних інформаційних технологій і передбачають кошти на розвиток Internet–маркетингу в своїх бюджетах. Використання безкоштовного або недорогого програмного забезпечення дає можливість малим і середнім підприємствам створити власний веб–ресурс, розмістити на ньому інформацію про продукцію та послуги, що пропонуються.

На ступінь використання Internet–маркетингу в збутовій діяльності підприємства впливає низка чинників: географічне розташування і напрям діяльності товаровиробника: територіальне поширення Internet на ринках збуту продукції: прийнятність конкретного виду продукції для віртуального продажу: можливість захисту електронних платежів. Стримуючим фактором була відсутність правового регулювання ринку електронної комерції, який –офіційно” запроваджено з вересня 2015 р. з прийняттям Закону України –Про електронну комерцію” [14].

В країнах ЄС і США держава заохочує дрібних сільгосптоваровиробників до розвитку і поширення Internet–технологій шляхом запровадження постійно діючих урядових програм, грантів, активного заохочення фермерських господарств до підвищення кваліфікації при використанні новітніх технологій.

В Україні розвиток Internet–торгівлі сільськогосподарською продукцією відбувається дуже повільно. Тому необхідно підвищувати рівень обізнаності вітчизняних сільгосптоваровиробників з можливостями та перевагами використання інформаційних технологій у збутовій діяльності, стимулювати модернізацію підприємств галузі шляхом розроблення і впровадження навчальних програм з Intrnet–маркетннгу.

Для підтримки ІТ–галузі було прийнято Закон –Про державну підтримку розвитку індустрії програмної продукції” [17] і були внесені зміни в Податковий кодекс України, що встановлюють особливий порядок оподаткування для ІТ–сфери. Тобто ще актуальнішою стала необхідність створення та виконання відповідної цій ситуації державної політики розвитку інформаційного суспільства.

На сприйняття підприємцями інтерактивних технологій впливають розміри підприємств та спосіб їх адміністрування. Має значення і людський

фактор — молодші та краще освічені керівники проявляють більшу зацікавленість у впровадженні інновацій. Діяльність підприємства у віртуальному просторі доповнює звичайні методи збуту. Підприємства, що впровадили інноваційні технології організації збуту продукції, за допомогою мережі Internet можуть розширити місцеву клієнтську базу, збільшити обсяги продажу існуючим клієнтам, використовувати інтерактивні способи спілкування з постачальниками і споживачами, застосовувати електронні сервіси для планування, прогнозування і контролю отримання платежів, слідкувати за змінами фінансових результатів тощо.

Перехід на якісно новий рівень обслуговування споживачів за допомогою впровадження Internet–маркетингу дасть змогу сільськогосподарським підприємствам залучити нових клієнтів й зробити їх постійними, закріпитися на місцевому ринку і одержати додаткові прибутки. Деякі підприємства вже використовують елементи інтерактивної системи збуту, отримують інформацію чи запозичують досвід інших підприємців. Таким чином, застосування технологій Internet–маркетингу відкриває перед підприємцями нові можливості в розширенні ринків збуту сільськогосподарської продукції.

В основу інформаційної системи покладено розробку і реалізацію економіко–математичної моделі по оптимізації галузевої структури виробництва в сільськогосподарського підприємства. Такі економіко–математичні моделі розроблялися на основі заздалегідь підготовленої вручну вхідної інформації, пропонована нами інформаційна система дозволяє автоматизувати практично всі етапи її реалізації.

Важливою особливістю запропонованої системи є принцип її відкритості, тобто можливість збільшення кола реалізованих задач на основі використання інформації вихідних довідників, довідників умовно–постійної інформації і бази даних, сформованої на основі результатів рішення економіко–математичної задачі.

В рамках реалізації запропонованих стратегій основним напрямом забезпечення конкурентоспроможності підприємства є формування прихильності споживачів до виробника та його продукції..

Як результат, це забезпечить урахування потреб та можливостей споживачів до сільськогосподарської продукції, що відповідає сутності маркетингового підходу до управління конкурентоспроможністю підприємств. Відповідно до цього підходу встановлення цінову політику доцільно здійснювати з урахуванням можливостей підприємства та потреби і можливостей споживачів. Алгоритм процесу управління маркетинговою ціновою політикою на підприємстві наведено на рис.3.1

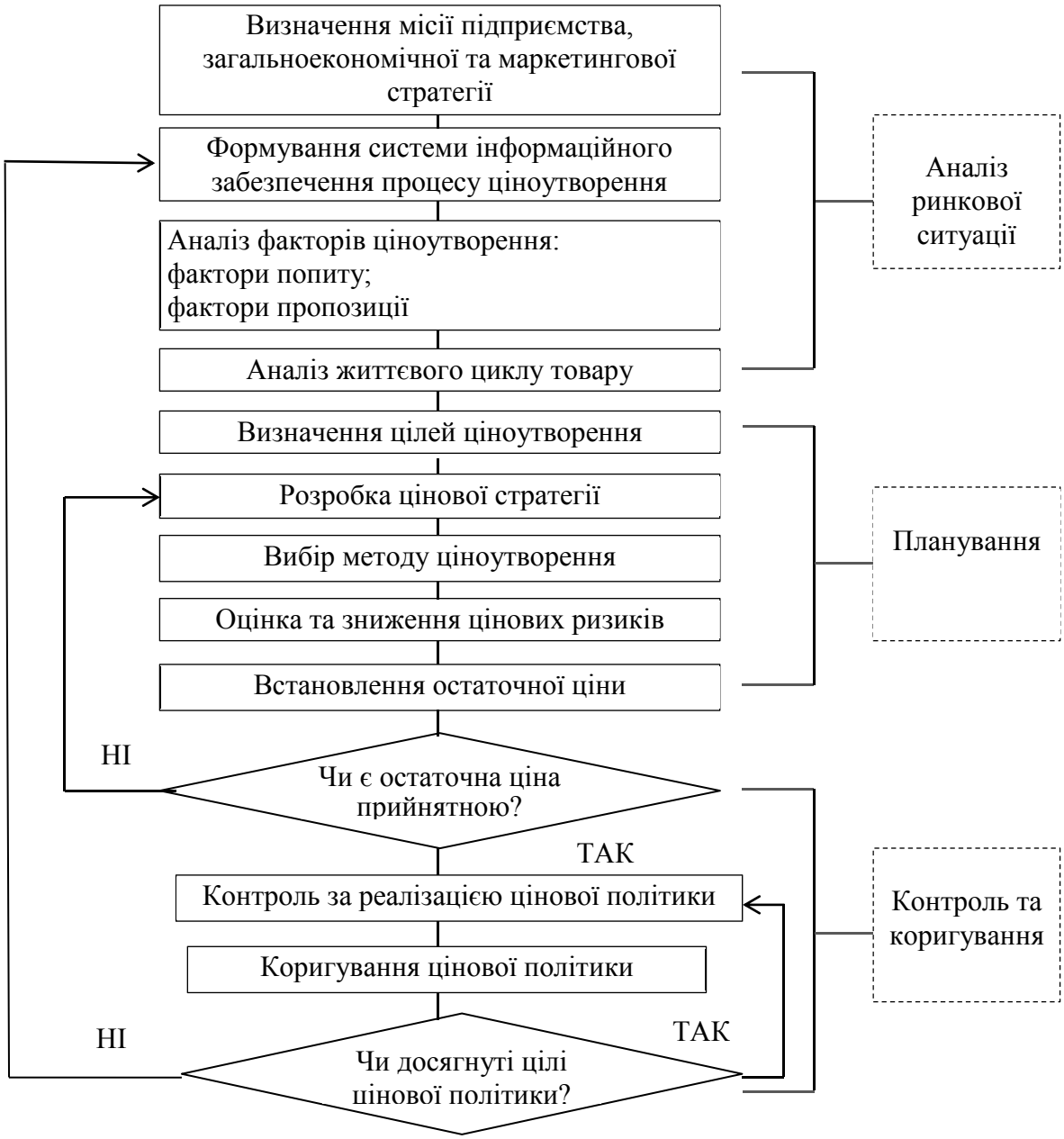

Рис. 3.1. **Алгоритм процесу управління маркетинговою ціновою політикою на підприємстві**

Джерело: [21, с. 44].

СВК ім. Фрунзе доцільно здійснити диференціацію цін при стратегічному плануванні на основі взаємозв'язку «якість – ціна». Матрицю диференціації цін та вибору стратегії відображено на рис. 3.3.

Ціна

Висока	Стратегія пограбування	Стратегія «завищеної ціни»	Стратегія «якісна цінова відповідність»
Середня	Стратегія «показного блиску»	Стратегія «золотої середини»	Стратегія «цінових переваг»
Низька	Стратегія «неякісна цінова відповідність»	Стратегія «цінове проникнення»	Стратегія «цінове завоювання споживача»
	Низька	Середня	Висока **ЯКІСТЬ**

Рис. 3.2. **Матриця стратегічної диференціації цін на продукцію**

Дослідженням цінової політики сільськогосподарських підприємств з'ясовано, що на формування остаточної ціни виробленої ними продукції визначальною мірою впливає фактор сезонності. Тому вибір цінових стратегій у сільськогосподарському бізнесі необхідно провадити з урахуванням сезонності.

Фактору сезонності в сільськогосподарському бізнесі відводиться особливе місце, отже, при визначенні маркетингових стратегій сільськогосподарське підприємство зобов'язане його враховувати. Врахування сезонності при виборі цінової стратегії забезпечить стабільний прибуток сільськогосподарському підприємству малого бізнесу. Доцільно змінювати цінові стратегії залежно від пори року (рис. 3.3).

Пора року

Зима	Стратегія «показного блиску»	Стратегія «завищеної ціни»	Стратегія «якісна цінова відповідність»
Осінь	Стратегія «показного блиску»	Стратегія «цінове проникнення»	Стратегія «цінових переваг»
Весна	Стратегія «показного блиску»	Стратегія «золотої середини»	Стратегія «якісна цінова відповідність»
Літо	Стратегія «неякісна цінова відповідність»	Стратегія «цінове проникнення»	Стратегія «цінове завоювання споживача»
	Низька	Середня	Висока **ЯКІСТЬ**

Рис. 3.3. **Вибір цінових стратегій з урахуванням фактора сезонності**

Вибір цінових стратегій з урахуванням фактора сезонності дасть змогу отримувати максимально стабільний прибуток протягом року (рис. 3.4).

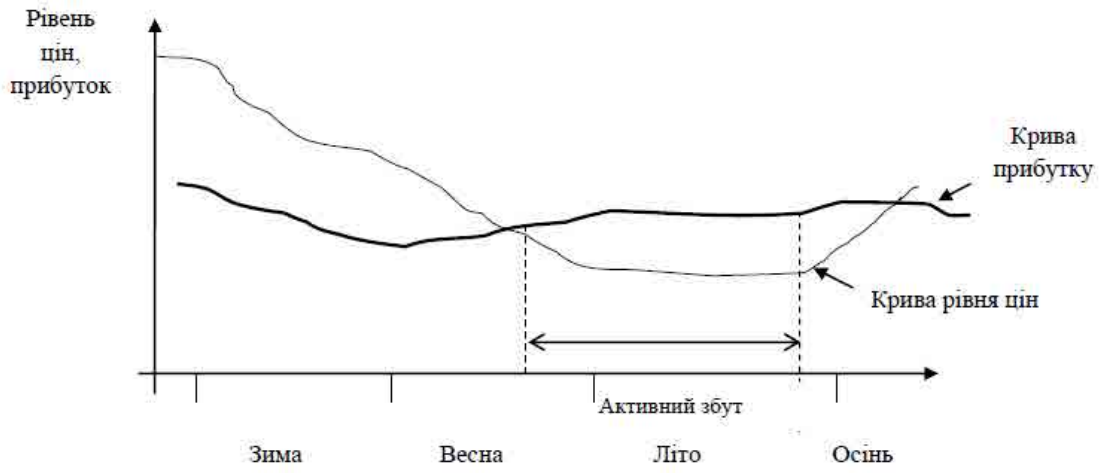

Рис. 3.4. **Вирівнювання кривої прибутку підприємства за рахунок вибору та впровадження цінових стратегій з урахуванням чинника сезонності**

Сучасні умови господарювання передбачають орієнтування керівників та персоналу сільськогосподарських підприємств на стратегічне мислення, яке передбачає вивчення потреб споживачів, нових можливостей і загроз, конкурентних позицій, аналізу та оцінки ситуації всередині підприємства. Стратегічне мислення базується на усвідомленні власної відповідальності за існування та розвиток підприємства, необхідності відповідного управління цим процесом і забезпечення орієнтації всіх видів діяльності на створення та підвищення конкурентоспроможності, фінансового успіху впродовж тривалого періоду. В основі стратегічного мислення лежить концепція стратегічного управління, яка передбачає розробку бізнес–стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства на основі аналізу його діяльності.

Для формування ефективного розвитку працівникам СВК ім. Фрунзе не вистачає знань з планування та управління господарською діяльністю підприємства. Тому для цього підприємства доцільно використовувати стратегію підтримки (стабілізації) персоналу, щоби в майбутньому не втратити свої позиції. Стратегію стабілізації діяльності персоналу СВК ім. Фрунзе наведено на рис. 3.5.

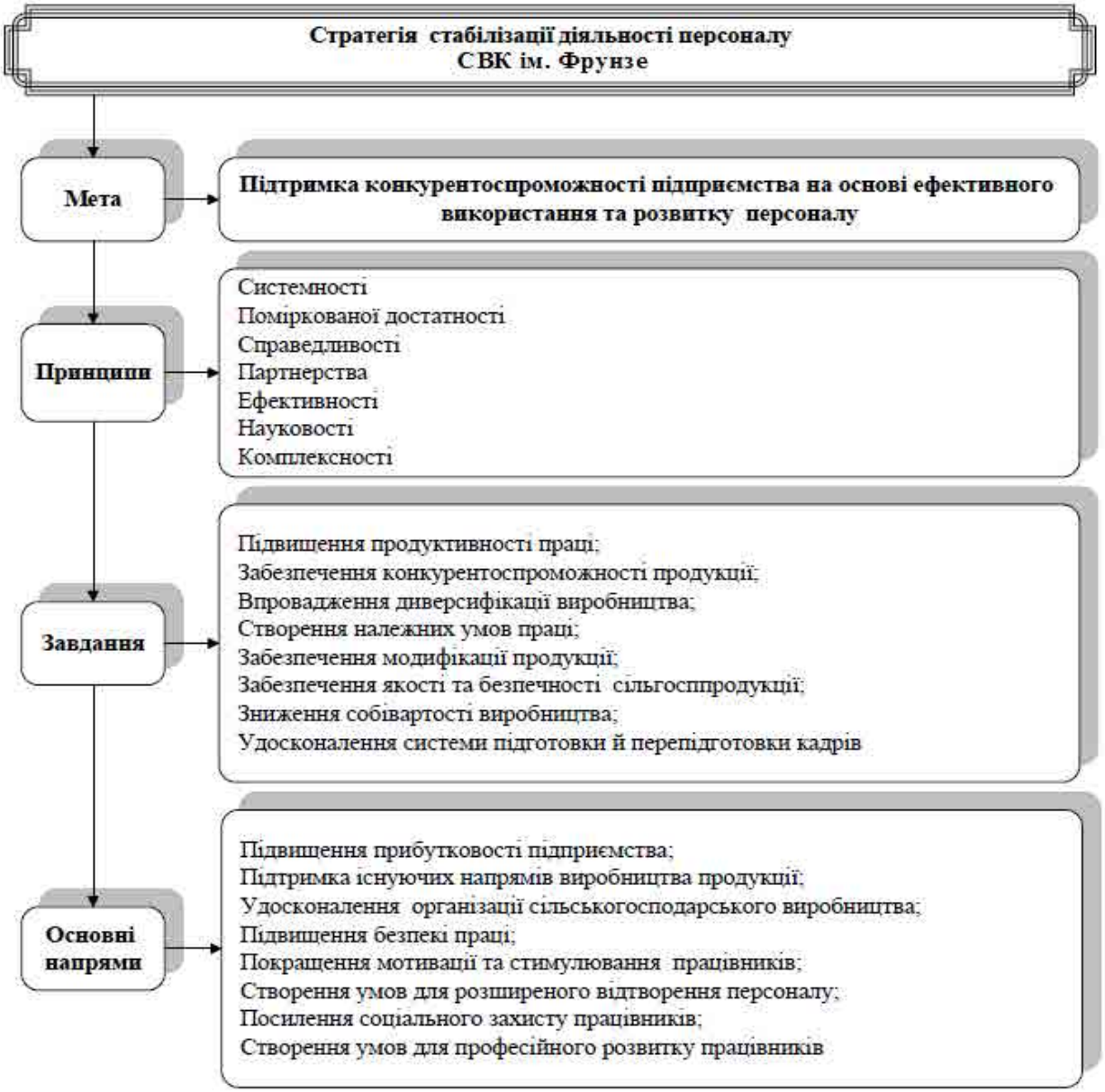

Рис. 3.5. **Стратегія стабілізації діяльності персоналу СВК ім. Фрунзе**

Джерело: розроблено автором

Слід зауважити, що ефективна діяльність суб’єктів господарювання залежить від того, наскільки працівники прагнуть до професійного зростання, намагаються вирішити проблеми, які виникають на підприємствах, і реалізують своїх трудові навички та здібності. Сприятлива атмосфера забезпечує високий рівень задоволеності працюючих виконаною роботою. Напрями поліпшення кадрового забезпечення СВК ім. Фрунзе наведено на рис 3.6.

Розвиток персоналу забезпечується заходами з оцінювання кадрів з метою здійснення виробничої адаптації і атестації персоналу, планування трудової кар’єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо.

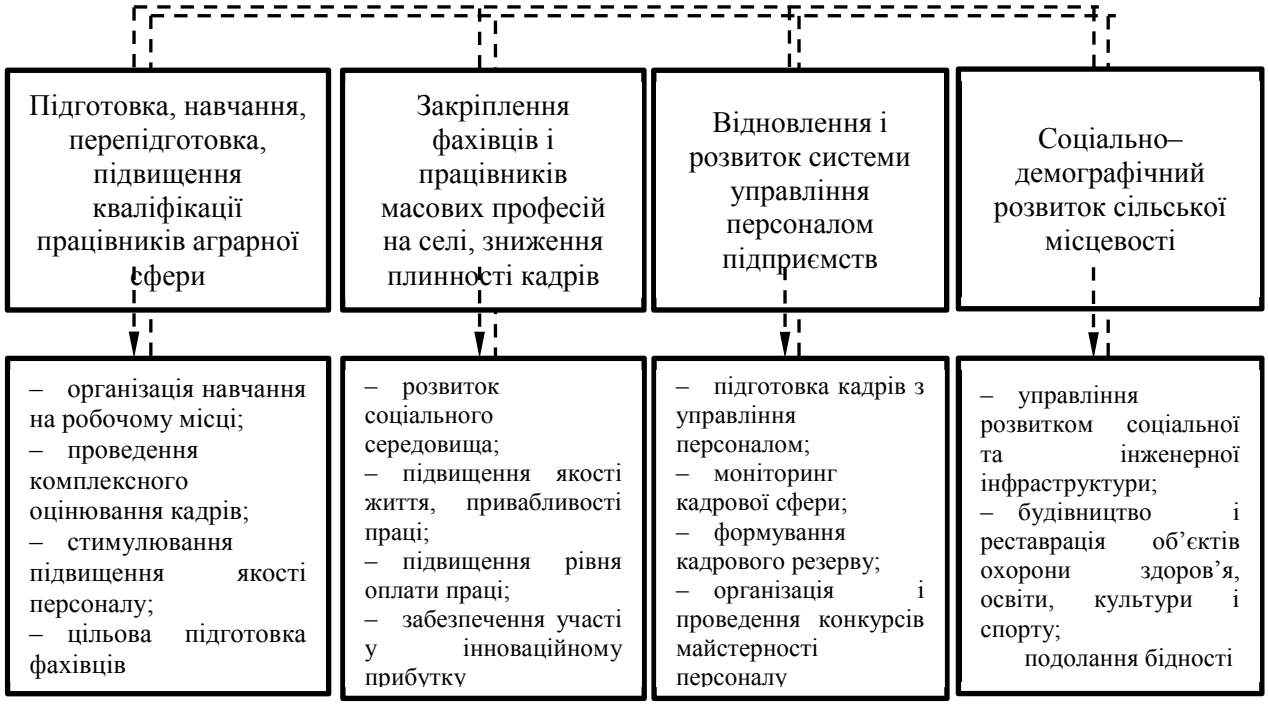

Рис. 3.6. **Напрями поліпшення кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств**

Джерело: розроблено автором

Крім того, ефективність використання і розвитку персоналу підприємства має базуватись на стратегії, котра передбачає застосування сучасних технологій рекрутингу, тренінгу, адаптації її до ринкової кон'юнктури, кар'єрного росту, постійного навчання, стажування та формуванні корпоративної культури та інформатизації виробничих і управлінських процесів. Від того, яким чином буде організовано маркетингова діяльність СВК ім. Фрунзе, залежить реалізація базової стратегії підприємства

Для виконання кропіткої роботи, яка вимагає багато часу та фінансових вкладень, СВК ім. Фрунзе може залучати зовнішніх фахівців, а саме: для здійснення маркетингових досліджень; організації рекламної кампанії; розробки прогнозів обсягів реалізації , оптимізації виробничих процесів, опрацювання заходів активізації збуту продукції тощо. Крім того, удосконалення організація маркетингу СВК ім. Фрунзе може здійснюватися через передачу маркетингових функцій іншим відділам або посадовим особам. Наприклад делегуватися зазначені маркетингові функції відділу збуту, який є на СВК ім. Фрунзе, який варто створити на підприємстві.

ВИСНОВКИ

Проведене у кваліфікаційній роботі дослідження теоретичних та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства на базі СВК ім. Фрунзе дозволяє зробити такі висновки.

1. За результатами теоретичного аналізу визначено сутність ―управління конкурентоспроможністю підприємства” та встановлено, що досліджувана категорія представлена як система, як процес, як функції управління (менеджменту) та сукупність певних дій або важелів. Визначено основні категорії, на які спирається управління конкурентоспроможності підприємств: об'єкт, суб'єкт, цілі, стратегія, функції, методи, засоби і т.д.

2. Виокремлено фактори конкурентоспроможності та зроблено висновок про те, що вони складають певну ієрархічну структуру. Відповідно до загальних підходів аналізу виокремлено фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

З’ясовано, що відносно сільськогосподарських підприємств конкуренція вирізняється певними особливостями, оскільки підприємства цієї сфери суттєво різняться за розмірами, спеціалізацією, поведінкою на ринках певних видів продукції. З огляду на особливості діяльності сільськогосподарських підприємств, конкурентоспроможність кожного конкретного з них безпосередньо залежить від конкурентоспроможності країни, регіону і території, на якій воно здійснює працює.

3. Розкрито маркетингові аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств, пов’язані із орієнтацію його діяльності на споживача. Виокремлено три її складові продуктоорієнтованість, клієнтоорієнтованість та стратегічне маркетингове управління. Представлено чотири типів альтернатив маркетингових конкурентних стратегій залежно від рівня конкурентоспроможності підприємств та перспектив їх розвитку, а саме: стратегію зростання, стратегію утримання позицій, стратегію репозиціонування, та стратегію скорочення діяльності.

4. Практичні аспекти стратегічного управління конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства розглянуто на прикладі СВК ім. Фрунзе, яке є юридичною особа, що утворена шляхом об'єднання фізичних осіб–сільськогосподарських товаровиробників для спільного виробництва продукції сільського, рибного і лісового господарства на засадах обов'язкової трудової участі у процесі виробництва. Підприємство має дев’ять засновників. У своїй діяльності господарство керується діючим законодавством України. Вищим органом управління є загальні збори членів підприємства. До органів управління належить правління господарства, яке очолює голова СВК. Основним видом діяльності досліджуваного господарства є вирощування та реалізація продукції рослинництва та тваринництва.

5. В процесі дослідження виробничих можливостей забезпечення конкурентоспроможності з’ясовано, що основним ресурсом СВК ім. Фрунзе, як і більшості сільськогосподарських підприємств, є земельні ресурси. У 2019 р. господарство мало у своєму розпорядженні 7154,66 га. Наявна у господарстві площа на 100% формується із ріллі, яка СВК ім. Фрунзе використовує для посіву таких сільськогосподарських культур: зернові та зернобобові культури, технічні культури, картопля, овоче–баштанні, кормові культури. Наведено склад земельних угідь, зайнятих під вирощуванням окремих сільськогосподарських культур. Обсяги виробництва окремих видів продукції рослинництва динамічно змінювалися в залежності від економічної ситуації в країні, впливу ринкової кон’юнктури та природно–кліматичних умов конкретного року.

6. У ході розрахунків визначено збільшення собівартості продукції СВК ім. Фрунзе, та як наслідок, зменшення співвідношення прибутку від операційної діяльності до витрат на збут, а також зменшення показників рентабельності збуту. З’ясовано, що зменшення урожайності за більш ніж половиною видів продукції рослинництва СВК ім. Фрунзе негативно вплинуло на собівартість та обсяги збуту підприємства. Виявлено також диспропорційність співвідношення рівнів цін на продукцію СВК ім. Фрунзе.

7. Проведений аналіз фінансових можливостей забезпечення конкурентоспроможності СВК ім. Фрунзе засвідчив, що підприємство має задовільний технічний стан, є платоспроможним, має високий запас ліквідності, є фінансово стійким та фінансово незалежним. Проте є незначне зменшення фінансового результату від операційної діяльності в 2019 році на 531 тис. грн. Загалом, не зважаючи на позитивне значення розрахованих показників, кількісні значення якісних показників та їх динаміка свідчать про зниження рівня ефективності діяльності підприємства.

8. Показники маржі фінансових результатів у відсотках до чистого доходу (виручки) від реалізації продукції продемонстрували збільшення валового прибутку у доході від реалізації продукції, Така тенденція безумовно є позитивною. Інші показники в 2018 році змінювались у сторону зменшення, однак при цьому вони були кращими, ніж у у 2014 р. Загалом, не зважаючи на позитивне значення розрахованих показників, кількісні значення якісних показників та їх динаміка свідчать про зниження продуктивності збутової діяльності підприємства.

9. Враховуючи позитивні та негативні аспекти діяльності СВК ім. Фрунзе, встановлено, що це значного розміру підприємства, яке давно домінує на ринку сільськогосподарської продукції, в умовах стабільності обсягів продаж і прибутків, і має за мету підтримку існуючого стану впродовж якомога довшого періоду. СВК ім. Фрунзе є перспективним підприємством для аграрного виробництва, для якого на майбутнє доцільно впроваджувати стратегію обмеженого зростання (стабілізації).

10. В рамках обраної стратегії обмеженого розвитку СВК ім. Фрунзе рекомендовано здійснення підтримки інноваційного розвитку підприємства, запропоновано застосування нових підходів до організації збуту продукції, яке дозволить залучити нових клієнтів й зробити їх постійними, закріпитися на місцевому ринку і одержати додаткові прибутки, обґрунтовано використання стратегії підтримки (стабілізації) персоналу та виокремлено напрями поліпшення кадрового забезпечення СВК ім. Фрунзе, щоби в майбутньому не втратити свої позиції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Алєксєєва Н.І. Класифікація базових стратегій зростання підприємства. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент* . Східноєвроп. ун-т економіки і менеджменту. Черкаси, 2012. № 3. С. 71-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsuem_2012_3_12.
2. Балабанова Л. В. Кривенко А. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга : [монография] Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. 147 с.
3. Бєлявцев М.І. Беспята М.М. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств. *Маркетинг в Україні*. 2010. № 1.– С. 24-26. – URL:: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu_2010_1_7.
4. Большой энциклопедический словарь [URL:: http://www.onlinedics.ru/slovar/bes/f/faktor.html
5. Борисов А.Б. Большой экономический словарь. М.: Книжный мир, 2010. 864 с.
6. Булах І. В., Надтока Т. Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій : монографія . ДВНЗ "Донец. нац. техн. ун-т". - Донецьк, 2010. 243 с.
7. Бурик З. Генеза понятійно-категоріального апарату стратегічного управління. *Публічне адміністрування: теорія та практика.* 2014. Вип. 1. URL:: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ Patp_2014_ 1_2.
8. Ганчук А.А. Соловйов В.М., Чабаненко Д.М. Методи прогнозування: навч. посіб. Черкаси: Брама-Україна, 2012. 139 с.
9. Гамалій В.Ф. Романчук С.А., Фабрика І.В. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств. URL: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/02.pdf
10. Гончар В.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Теоретичні і*

практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: зб. наук. пр. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2015. Вип. 2 (12). Т. 2. С. 68-74.

11. Гончар В.В. Управління системою стратегічних змін в діяльності підприємств: проблеми формування, розвитку та використання: монографія / В.В. Гончар. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2014. 280 с
12. Жовновач Р.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування: монографія. Кіровоград : Ексклюзив-Систем, 2015. 384 с.
13. Жовновач Р.І. Забезпечення конкурентного розвитку підприємств сільськогосподарського машинобудування на основі управління конкурентоспроможністю продукції. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності:* Збірник наукових праць. – Маріуполь: ПДТУ, 2015. Т. 2. С. 168-177.
14. Закон України –Про електронну комерцію" від 02.09.2015 р. за № 675–VIII. URL: http://zakon0.rada.gov.ua/ laws/show/ 675–19.
15. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 1 січня 2001р. №2210 URL: http://www.rada.gov.ua
16. Закон України –Про обмеження монополізму та запобігання недобросовісної конкуренції в підприємницькій діяльності" (1992 р.). URL:: http://www.rada.gov.ua
17. Закон України –Про державну підтримку розвитку індустрії програмної продукції" № 5450-VI : від 16.10.2012 р., .Верхована Рада України.: URL: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5450-17
18. Золотарѐва Е.Л., Конорев К.М. Стратегическое управление сельскохозяйственными предприятиями. *Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии.* 2010. Т. 4. №. 4, с. 3-12.
19. Інформаційний вплив: теорія і практика прогнозування: колективна монографія / за ред. П.Д. Фролова. Нац. акад. пед. наук України, Ін-т соц. та політ. психології. – К.: Міленіум, 2011. 303 с.

20. Климчук С.А. Стратегія розвитку підприємства: проблематика використання фасетної класифікації. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут":* зб. наук. пр. / Нац. техн. ун-т України –Київ. політехнічний ін-т". – Київ, 2013. – № 10. – С. 206-211. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2013_10_35
21. Корінєв В.Л. Маркетинговий підхід до управління ціновою політикою на підприємстві. *Вісник економічної науки України.* 2014. № 2 (26). С. 42–47.
22. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива /: пер. с франц. СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
23. Малихіна С. В. Підвищення конкурентоспроможності автотранспортних підприємств як напрям управління і маркетингу. *Вісник [Національного транспортного університету].* 2013. № 27. С. 316-321. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vntu_2013_27_48..
24. Моделювання економічних процесів підприємства: монографія / Вовк В.М., Камінська Н.І., Прийма С.С.; Львів. нац. Ун-т ім. Івана Франка. Львів, Дрогобич: Коло, 2011. 446 с.
25. Офіційний сайт Державного агентства з питань науки, інновацій та інформатизації України Доповідь про стан інформатизації та розвиток інформаційного суспільства в Україні за 2013 рік. URL: http://dknii.gov.ua/?q=node/1469.
26. Офіційний сайт міністерства фінансів України URL: https:// index.minfin.com.ua/banks/nbu/refinance
27. Павлова В.А. Губарєв Р.В. Вибір стратегії підприємства за рівнем його конкурентоспроможності . *Академічний огляд*. 2012. №1(36). С. 94–101.
28. Піддубна Л. І. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: теорія та механізм забезпечення [Текст]: Монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2011. 400 с.
29. Піддубний І. Піддубна Л. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку. *Економіка України* . 2007. № 8. С. 52-60.

30. Пирс Дж., Робертсон Р. Стратегический менеджмент. 12-е издание. 2013. – 460 с.
31. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів [Текст] / М. Е. Портер; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. К.: Основи, 1998. 390 с.
32. Россоха В.В., Шарапа О.М. Управління господарською діяльністю аграрних підприємств та її збутова політика . *Економіка АПК.* 2016. № 8. С. 71-79.
33. Россоха В.В., Шарапа О.М. Управління збутовою діяльністю аграрних підприємств у трансакційному вимірі. *Економіка АПК.* 2017. № 4. С. 67-77.
34. Руднев Р.В. Клиенториентировнный подход в работе современной строительной компании / *Рекламный рынок России: проблемы и перспективы. Международная научно-практическая конференция* (20 апреля 2010 г.): материалы и доклады / под общ. ред. проф. Е.В. Сибирской. Орѐл: ОрѐлГИЭТ, 2010. 260 с.
35. Свірідова С.С., Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу.* 2017. № 2. С. 109-116.
36. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є.М. Кайлюк, В.М. Андрєєва, В.В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2010. 279 с.
37. Сторчова Т.В. Заїнчковський А.О. Сутність та зміст стратегічного управління підприємством . *Формування ринкових відносин в Україні.* 2016. № 6. С. 47-50. URL: http:// nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2016_6_13.
38. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика . Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
39. Теоретико-методологічні основи аналізу і прогнозування тенденції змін техніко-економічних показників в системі АПК: монографія / Б.Є. Грабовецький; Вінниц. нац. техн. ун-т. Вінниця: ВНТУ, 2011. 184 с.
40. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность : учебник / Р.А. Фатхутдинов. М. : Экономика, 2005. 504 с.

41. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Є.В. Мних, Н.С. Барабаш; Київський національний торговельно-економічний університет. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 412 с.
42. Харченко В. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Схід: аналіт.-інформ. журн*. / Ін-т економіки пром-сті НАН України, Ін-т філософії ім. Г.С. Сковороди НАН України, Укр. культурол. центр, Запоріз. нац. ун-т., 2014. № 5. С. 52-56. URL:: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2014_5_11
43. Яців І.Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств : монографія. Львів : Український бестселер, 2013. 427 с
44. Porter, M.E. (1998) On Competition, Boston: Harvard Business School, 1998.
45. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Interprise. – Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, 1962.
46. Hammel G. Competing for the future . Harvard Business School, 1996. URL: http://www.amazon.com/Competing-Future-Gary-Hamel/dp/0875847161
47. Henderson, B. (1989, November-December). The origin of strategy. Harvard Business Review, pp. 139–143.

ДОДАТОК Б

Таблиця Б1

Горизонтальний аналіз структури активів СВК ім. Фрунзе за 2014–2018 рр.

Показники		Абсолютне значення, тис. грн.					Динаміка							
							абсолютна, тис. грн.				відносна, %			
		Рік												
		2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Активи	**ASSETS**	49 130,00	76 326,00	104 438,00	105 664,00	108 069,00	27 196,00	28 112,00	1 226,00	2 405,00	155,36%	136,83%	101,17%	102,28%
Поточні активи	**Current assets (CA)**	31 021,00	51 685,00	81 745,00	76 122,00	82 083,00	20 664,00	30 060,00	–5 623,00	5 961,00	166,61%	158,16%	93,12%	107,83%
Грошові кошти	Cash	1 112,00	709,00	2 799,00	1 043,00	679,00	–403,00	2 090,00	–1 756,00	–364,00	63,76%	394,78%	37,26%	65,10%
Короткотермінові фінансові вкладення	Marketable securities	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Дебіторська заборгованість	Accounts receivable	5 748,00	7 526,00	20 429,00	16 456,00	15 886,00	1 778,00	12 903,00	–3 973,00	–570,00	130,93%	271,45%	80,55%	96,54%
Запаси	Inventories	18 285,00	42 633,00	57 870,00	58 013,00	64 198,00	24 348,00	15 237,00	143,00	6 185,00	233,16%	135,74%	100,25%	110,66%
Витрати майбутніх періодів	Prepaid expenses	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Інші поточні активи	Others current assets	5 876,00	817,00	647,00	610,00	1 320,00	–5 059,00	–170,00	–37,00	710,00	13,90%	79,19%	94,28%	216,39%
Довгострокові активи	**Fixed assets (FA)**	18 109,00	24 641,00	22 693,00	29 542,00	25 986,00	6 532,00	–1 948,00	6 849,00	–3 556,00	136,07%	92,09%	130,18%	87,96%
Земля	Land	123,00	132,00	76,00	130,00	94,00	9,00	–56,00	54,00	–36,00	107,32%	57,58%	171,05%	72,31%
Будівлі і споруди	Buildings property	16 382,00	22 905,00	21 688,00	27 805,00	23 392,00	6 523,00	–1 217,00	6 117,00	–4 413,00	139,82%	94,69%	128,20%	84,13%
Виробниче обладнання	Equipments						0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Транспорт	Transport						0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Незавершені капітальні вкладення	Uncompleted capital investment	1 604,00	1 604,00	929,00	929,00	929,00	0,00	–675,00	0,00	0,00	100,00%	57,92%	100,00%	100,00%
Довгострокові фінансові вкладення	Investments						0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Нематеріальні активи	Intangible assets	0,00	0,00	0,00	678,00	1 571,00	0,00	0,00	678,00	893,00	0,00%	0,00%	0,00%	231,71%
Інші постійні активи	Other fixed assets						0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

Таблиця Б2

Горизонтальний аналіз структури власного, запозиченого та залученого капіталу СВК ім. Фрунзе за 2014–2018 рр.

Показники		Абсолютне значення, тис. грн.					Динаміка							
							абсолютна, тис. грн.				відносна, %			
		2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
РАЗОМ “ЗОБОВ’ЯЗАННЯ ТА КАПІТАЛ”	**DEBTS & EQUITIES**	49 130,00	76 326,00	104 438,00	105 664,00	108 069,00	27 196,00	28 112,00	1 226,00	2 405,00	155,36	136,83	101,17	102,28
Зовнішні зобов’язання	**Outside Liabilities (CL+FL)**	911,00	485,00	2 308,00	534,00	1 194,00	–426,00	1 823,00	–1 774,00	660,00	53,24	475,88	23,14	223,60
Короткотермінові зобов’язання	**Current liabilities (CL)**	294,00	460,00	2 308,00	534,00	1 194,00	166,00	1 848,00	–1 774,00	660,00	156,46	501,74	23,14	223,60
Короткотермінові запозичення	Short term debts	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Векселі до оплати	Promissory notes						0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Кредиторська заборгованість	Accounts payable	15,00	115,00	282,00	42,00	171,00	100,00	167,00	–240,00	129,00	766,67	245,22	14,89	407,14
Поточні виплати за податками	Provision for taxation	15,00	0,00	506,00	1,00	438,00	–15,00	506,00	–505,00	437,00	0,00	0,00	0,20	43800,00
Відсотки до виплати	Interest due on fixed						0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Резерви майбутніх платежів		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Аванси отримані							0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші безвідсоткові короткотермінові зобов’язання	Other current liabilities	264,00	345,00	1 520,00	491,00	585,00	81,00	1 175,00	–1 029,00	94,00	130,68	440,58	32,30	119,14
Довгострокові зобов’язання	**Fixed liabilities (FL)**	617,00	25,00	0,00	0,00	0,00	–592,00	–25,00	0,00	0,00	4,05	0,00	0,00	0,00
Довгострокові запозичення	Long term loan	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Довгосторокові облігації	Bonds	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Відтерміновані податки	Deferred taxes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Цільове фінансування		617,00	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші довгострокові обов’язання	Other fixed liabilities	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Власний капітал	**Equities**	3 047,00	3 047,00	0,00	0,00	0,00	0,00	–3 047,00	0,00	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00
Кошти, вкладені власниками	Owner's fund	3 047,00	3 047,00	0,00	0,00	0,00	0,00	–3 047,00	0,00	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00
Акціонерний капітал	**Shareholders equity**	45 172,00	72 794,00	102 130,00	105 130,00	106 875,00	27 622,00	29 336,00	3 000,00	1 745,00	161,15	140,30	102,94	101,66
Привілейовані акції							0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Звичайні акції							0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(–) Акції, викуплені у власників							0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток	Retained earnings	45 172,00	72 794,00	102 130,00	105 130,00	106 875,00	27 622,00	29 336,00	3 000,00	1 745,00	161,15	140,30	102,94	101,66
Додатковий капітал	Capital surplus	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Фонди і резерви	Capital reserves	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

Таблиця Б3

Горизонтальний та вертикальний аналіз показників звіту про фінансові результати діяльності СВК ім. Фрунзе, тис. грн.

Показники статей звіту про фінансові результати діяльності		Рік												
		Горизонтальний аналіз								Вертикальний аналіз, %				
		абсолютна зміна, тис. грн.				відносна зміна, %								
		2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2014	2015	2016	2017	2018
Виручка	**Sales**	23 395,00	36 237,00	1 522,00	–12 940,00	147,24	149,70	101,39	88,31	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Вартість реалізованих товарів та послуг	Cost of goods sold	7 068,00	24 244,00	23 529,00	–9 049,00	118,74	154,12	134,08	90,22	76,18	61,43	63,25	83,64	85,45
Валовий прибуток	**Gross profit**	16 327,00	11 993,00	–22 007,00	–3 891,00	238,39	142,64	45,14	78,52	23,82	38,57	36,75	16,36	14,55
Операційні витрати	Selling, general and administrative expenses	1 995,00	8 416,00	–3 404,00	–793,00	134,46	208,12	78,99	93,80	11,69	10,68	14,84	11,56	12,28
Амортизация	Depreciation and amortization	3 674,00	–4 108,00	–3 614,00	–122,00	187,60	47,79	3,88	16,44	8,47	10,79	3,44	0,13	0,02
Прибуток від основної діяльності	**Operating profit**	18 006,00	–531,00	–22 217,00	–3 220,00	276,48	98,12	19,73	41,04	20,60	38,69	25,36	4,93	2,29
Інші доходи	Other income	9,00	–9,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00
Інші витрати	Other expenses	–487,00	–118,00	50,00	–32,00	55,03	80,20	110,46	93,94	2,19	0,82	0,44	0,48	0,51
Прибуток до вирахування відсотків та податків	**Earning before interest and taxes**	18 502,00	–422,00	–22 267,00	–3 188,00	302,87	98,47	18,14	35,37	18,42	37,88	24,92	4,46	1,79
Відсоткові доходи і дивіденди	Finance income	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Відсоткові витрати	Interest expenses	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Прибуток до вирахування податків	**Earning before taxes**	18 502,00	–422,00	–22 267,00	–3 188,00	302,87	98,47	18,14	35,37	18,42	37,88	24,92	4,46	1,79
Податок на прибуток	Taxes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Чистий прибуток	**Net profit**	18 502,00	–422,00	–22 267,00	–3 188,00	302,87	98,47	18,14	35,37	18,42	37,88	24,92	4,46	1,79
Дивіденди за привілейованими акціями		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші виплати з чистого прибутку		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Прибуток до розподілу	**Earning available to common**	18 502,00	–422,00	–22 267,00	–3 188,00	302,87	98,47	18,14	35,37	18,42	37,88	24,92	4,46	1,79
Дивіденди за звичайними акціями		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток	**Retained earning**	18 502,00	–422,00	–22 267,00	–3 188,00	302,87	98,47	18,14	35,37	18,42	37,88	24,92	4,46	1,79

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

Таблиця Б4

Розрахунок коефіцієнтів ліквідності СВК ім. Фрунзе

Показники ліквідності	Позначення	Формула розрахунку	Рік												
			Абсолютна									Вертикальний аналіз, %			
			величина, тис. грн.					зміна, тис. грн.							
			2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Чистий оборотний капітал Net working. capital	NWC	NWC = CA – CL	30727,0	51225,0	79437,0	75588,0	80889,0	20498,0	28212,0	–3849,00	5301,00	166,7	155,1	95,2	107,0
Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності (коефіцієнт покриття) Current ratio	CR	CR = CA / CL	105,51	112,36	35,42	142,55	68,75	6,85	–76,94	107,13	–73,80	106,5	31,5	402,5	48,2
Коефіцієнт термінової ліквідності Quick ratio	QR1	QR1 = (CA – INV)/CL	43,32	19,68	10,34	33,91	14,98	–23,64	–9,33	23,57	–18,93	45,4	52,6	327,8	44,2
	QR2	QR2 = (CASH + MS)/CL	0,38	1,54	1,21	1,95	0,57	1,16	–0,33	0,74	–1,38	404,6	78,7	161,1	29,1
Коефіцієнт абсолютної (миттєвої) ліквідності Absolute liquidity ratio	AR	AR = CASH / CL	0,38	1,54	1,21	1,95	0,57	1,16	–0,33	0,74	–1,38	404,6	78,7	161,1	29,1
Коефіцієнт забезпеченості продажів обіговим капіталом Working capital requirement to sales ratio	WCR/ SAL	WCR /S AL = WCR.avr/ SAL		3,26	2,44	2,55	3,13		–0,83	0,11	0,59		74,69	104,51	123,07
Коефіцієнт періоду забезпеченості ліквідними активами Days liquidity on hand ratio	DLR	DLR = (CA – INV).avr / ((COGS + SGA) / PID)		0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,0	0,0	0,0

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

Таблиця Б5

Розрахунок коефіцієнтів фінансової стабільності СВК ім. Фрунзе

Показники фінансової стабільності	Позначення	Формула розрахунку	Рік												
			Абсолютна									Вертикальний аналіз, %			
			величина, тис. грн.					зміна, тис. грн.							
			2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Коефіцієнт загальної платоспроможності (коефіцієнт автономії) Equity to assets ratio	E/A	E/A = E/A	0,00	0,99	0,98	0,99	0,99	0,99	–0,02	0,02	–0,01	0,00	98,42	101,74	99,40
Мультиплікатор власного капіталу, величина, обернена до коефіцієнту автономії Equity multiplier	EM	EM = A/E	#DIV/0!	1,01	1,02	1,01	1,01	0,00	0,02	–0,02	0,01	0,00	101,61	98,29	100,61
Коефіцієнт відношення залучених та власних коштів Debt to equity ratio	D/E	D/E = OL/E	#DIV/0!	0,01	0,02	0,01	0,01	0,00	0,02	–0,02	0,01	0,00	353,38	22,48	219,94
Коефіцієнт відношення зобов’язань до сукупних активів Debt to assets ratio	D/A	D/A = OL/A	0,02	0,01	0,02	0,01	0,01	–0,01	0,02	–0,02	0,01	34,27	347,78	22,87	218,62
Коефіцієнт покриття відсоткових виплат Times interest earned ratio	TIE	TIE = EBIT / I		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт покриття постійних витрат Fixed charge coverage	FCC	FCC = (EBIT + LC) / (I + LC)		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт покриття постійних витрат за рахунок грошового потоку Cash flow charge coverage ratio	CFC	CFC = (EBIT + LC + DA) / (I + LC + (DIVps + SDB)/(1–T))		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

Таблиця Б6

Розрахунок коефіцієнтів оборотності (ділової активності) СВК ім. Фрунзе

Показники фінансової стабільності	Позначення	Формула розрахунку	Рік												
			Абсолютна									Вертикальний аналіз, %			
			величина					зміна							
			2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Коефіцієнт оборотності запасів Inventory turnover ratio	ITR	ITR = COGS/INV.avr		1,47	1,37	1,60	1,37		–0,10	0,22	–0,23		93,42	116,29	85,55
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості Receivable turnover ratio	RTR	RTR = SAL/AR.avr		10,99	7,81	6,00	6,04		–3,18	–1,81	0,04		71,08	76,85	100,71
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості Payables turnover ratio	PTR	PTR = COGS / AP.avr		689,12	347,79	571,40	784,20		–341,33	223,60	212,80		50,47	164,29	137,24
Коефіцієнт оборотності довгострокових активів Fixed assets turnover	FAT	FAT = SAL / FA.avr		3,41	4,61	4,24	3,52		1,20	–0,37	–0,72		135,20	91,88	83,07
Коефіцієнт оборотності активів/чистих активів Total assets turnover	TAT1	TAT1 = SAL / A.avr		1,16	1,21	1,05	0,91		0,05	–0,15	–0,14		103,89	87,24	86,81
	TAT2	TAT2 = SAL / NA.avr		0,10	0,12	0,11	0,09		0,02	–0,01	–0,02		125,41	88,85	79,33
Період оборотності запасів Days sales in inventory	DSI	DSI = PID / ITR		248,20	265,68	228,47	267,05		17,48	–37,21	38,58		107,04	85,99	116,89
Період оборотності дебіторської заборгованості Days sales outstanding	DSO	DSO = PID / RTR		33,22	46,74	60,82	60,39		13,52	14,08	–0,43		140,69	130,13	99,29
Період оборотності кредиторської заборгованості Days payables outstanding	DPO	DPO = PID / PTR		0,53	1,05	0,64	0,47		0,52	–0,41	–0,17		198,14	60,87	72,86
Операційний цикл Operating cycle period	OCP	OCP = DSI + DSO		281,42	312,42	289,29	327,44		31,00	–23,13	38,15		111,02	92,60	113,19
Фінансовий цикл Cash conversin cycle	CCC	CCC = OCP – DPO		280,89	311,37	288,65	326,98		30,48	–22,72	38,33		110,85	92,70	113,28
Потреба у оборотному капіталі	WCR2	WCR2 = CCC × (COGS+SGA)/PID		40461,34	72713,03	83323,58	85569,92		32251,69	10610,55	2246,34		179,71	114,59	102,70

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

Таблиця Б7

Розрахунок коефіцієнтів рентабельності СВК ім. Фрунзе

Показники фінансової стабільності	Позначення	Формула розрахунку	Рік												
			Абсолютна									Вертикальний аналіз, %			
			величина					зміна							
			2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Коефіцієнт валового прибутку Gross profit margin	GPM	GPM = GP / SAL		0,39	0,37	0,16	0,15		–0,02	–0,20	–0,02		95,29	44,52	88,91
Коефіцієнт (маржа) чистого прибутку Net profit margin	NPM	NPM = NP / SAL		0,38	0,25	0,04	0,02		–0,13	–0,20	–0,03		65,78	17,89	40,06
Коефіцієнт рентабельності продажів Return on sales	ROS	ROS = EBIT / SAL		0,38	0,25	0,04	0,02		–0,13	–0,20	–0,03		65,78	17,89	40,06
Коефіцієнт рентабельності активів Return on assets	ROA1	ROA1 = EBIT / A.avr		0,44	0,30	0,05	0,02		–0,14	–0,25	–0,03		68,34	15,60	34,77
	ROA2	ROA2 = NP / A.avr		0,44	0,30	0,05	0,02		–0,14	–0,25	–0,03		68,34	15,60	34,77
Коефіцієнт рентабельності чистих активів Return on net assets	RONA	RONA = EBIT / NA.avr		0,02	0,02	0,00	0,00		0,00	–0,01	0,00		82,49	15,89	31,78
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу Return on net equity	ROE	ROE = NP / E.avr		0,36	0,15	0,02	0,01		–0,21	–0,13	–0,02		41,96	15,57	34,58

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства