

*Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

*Тема: Аналіз конкурентних стратегій підприємств малого та середнього бізнесу*

*Спеціальність 051 «Економіка»*

*Освітня програма 6.051.00.06 «Економіка і бізнес»*

*Завідувач кафедри: \_\_\_\_\_ /Мельник Л.Г./*

*Керівник роботи: \_\_\_\_\_ /Дегтярьова І.Б./*

*Виконавець: \_\_\_\_\_ /Очкаль Д. А./  
П.І.Б.*

*Група: \_\_\_\_\_ Едн-61р \_\_\_\_\_  
шифр*

**Суми 2020**

## ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Зміст і класифікація конкурентних стратегій	6
1.2 Теоретико-методичні підходи до розробки конкурентних стратегій	11
РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА	15
2.1 Оцінка зовнішнього середовища функціонування підприємства	15
2.2 Аналіз конкурентоспроможності підприємства	22
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	34
3.1 Формування стратегічного набору та вибір стратегічних альтернатив	34
3.2 Оцінка ефективності розробленої конкурентної стратегії підприємства	42
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	54

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, 3 розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Кваліфікаційна робота містить 55 сторінок, основного тексту – 48 сторінок, 22 таблиці, 9 рисунків, список використаних джерел із 44 найменувань, 2 додатки.

Мета роботи – аналіз змісту, особливостей та ефективності конкурентних стратегій підприємства.

Методологічна основа дослідження: системний, комплексний та структурно-функціональний підходи, кількісний аналіз, методи дедукції та індукції, аналізу та синтезу.

Вихідні дані до роботи: наукові видання, законодавчо-нормативна база, публікації в періодичних виданнях.

Об'єкт – процеси конкуренція та її вплив на ринкову діяльність підприємства.

Предмет – сучасні конкурентні стратегії підприємства.

У першому розділі роботи «ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА» розглянуті поняття конкурентних стратегій, визначені їх види, особливості та характеристика.

У другому розділі роботи «СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА» виконана оцінка зовнішнього середовища функціонування підприємства та проведений аналіз конкурентоспроможності підприємства.

У третьому розділі роботи «РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА» запропоновані напрямки формування стратегічного набору та вибір стратегічних альтернатив, проведена оцінка ефективності розробленої конкурентної стратегії підприємства.

Ключові слова: конкурентна стратегія, ефективність, прибуток, ключові фактори успіху, конкурентоспроможність.

## ВСТУП

Розвиток економічних відносин в Україні зумовлює специфіку діяльності підприємств, умов їх функціонування, оскільки підвищується рівень невизначеності, ризику, посилюється конкуренція, стає необхідністю вміння пристосовуватись до економічної ситуації, яка постійно змінюється.

Будь-яка фірма, яка починає своєї діяльності або вже діюча, із початком проекту, зобов'язана чітко уявити потреба з перспективи, матеріальних, трудових і інтелектуальних ресурсах, джерела їх отримання, і навіть вміти точно виконувати розрахунки ефективність використання ресурсів, наявних у процесі діяльності фірми.

У разі ринкової економіки підприємцям годі прогнозувати стабільний прибуток і успіх без чіткого й ефективного планування своєї діяльності, постійного збирання й акумулювання інформації, як про стан цільових ринків, становищі конкурентів ними, і свої можливості і перспективи.

Однією із визначальних напрямів стратегічного планування є бізнес-планування, який передбачає розвиток, якщо він правильно складено й відповідає найважливіший для бізнесмена питання – варто вкладати гроші у той чи інший проект, чи принесе він доходи, зможуть окупити всі витрати на зусиль і коштів. Конкурентні стратегії це важливе і невід'ємний елемент сучасних економічних відносин. Фірма чи підприємство вибудовує свою конкурентну стратегію з займаній позиції над ринком, тобто, є вона лідером ринку, претендентом на лідерство, послідовником або мешканцем ніші. Веде аналіз своїх від конкурентів і оцінює свої можливості, і потім вибирає підходящу собі конкурентну стратегію.

До кожного сегмента характерно оригінальна поведінка споживачів, отже, власна конкурентна стратегія, яку найкраще може реалізувати підприємство у цьому сегменті. У конкурентної боротьби можна дотримуватися

наступальної і захисної стратегій. Будь-які конкурентні переваги безупинно піддаються атакам конкурентів, особливо багатих ресурсами.

Питання означеної проблеми розглянуті в наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених: З.Є.Шершньової, Т.В. Омеляненко, О.Б. Іванова, А.П. Наливайка, Н.В. Куденко, Л.Л. Антонюка, С.М. Клименко, І.З. Должанського, Ф. Котлера, Г.Л. Азоєва, М.І. Книша, Р.А. Фатхутдінова, І.М. Ліфица та інших.

У відповідності до поставленої мети визначені такі основні завдання:

- знайти й проаналізувати поняття «конкурентні стратегії підприємства»;
- виявити основні види конкурентних стратегій й підвищити вимоги, які пред'являються реалізації, навести приклади застосування стратегій;
- визначити ефективність конкурентних стратегій в економічних відносин з прикладу підприємства.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Зміст і класифікація конкурентних стратегій

Конкурентна стратегія – це узагальнена модель дій і сукупність правил, якими має керуватися підприємство при прийнятті рішень для досягнення і довгострокової підтримки конкурентоспроможності [5].

Стратегія задає певні рамки, що дозволяють виявити і оцінити зміни зовнішніх і внутрішніх умов розвитку системи і зумовлені цими змінами потреби в її вдосконаленні.[24,25,31,33,36,39,52,65,66,74]

Стратегія як засіб для досягнення перспективних цілей робить акцент на прогноз поведінки зовнішнього середовища і в цьому зв'язку аналіз можливостей функціонування і розвитку підприємства. Стратегія адаптивна до змін зовнішнього середовища і мобілізує ресурси підприємства, спрямовуючи їх на досягнення поставлених цілей. Існує велика різноманітність стратегій, які можуть бути представлені у вигляді класифікації, наведеної на рис. 1.1.

За можливості використання виділяють стратегії – типові і оригінальні.

Залежно від рівня управління розрізняють стратегії: корпоративну, ділову, функціональну і операційну.

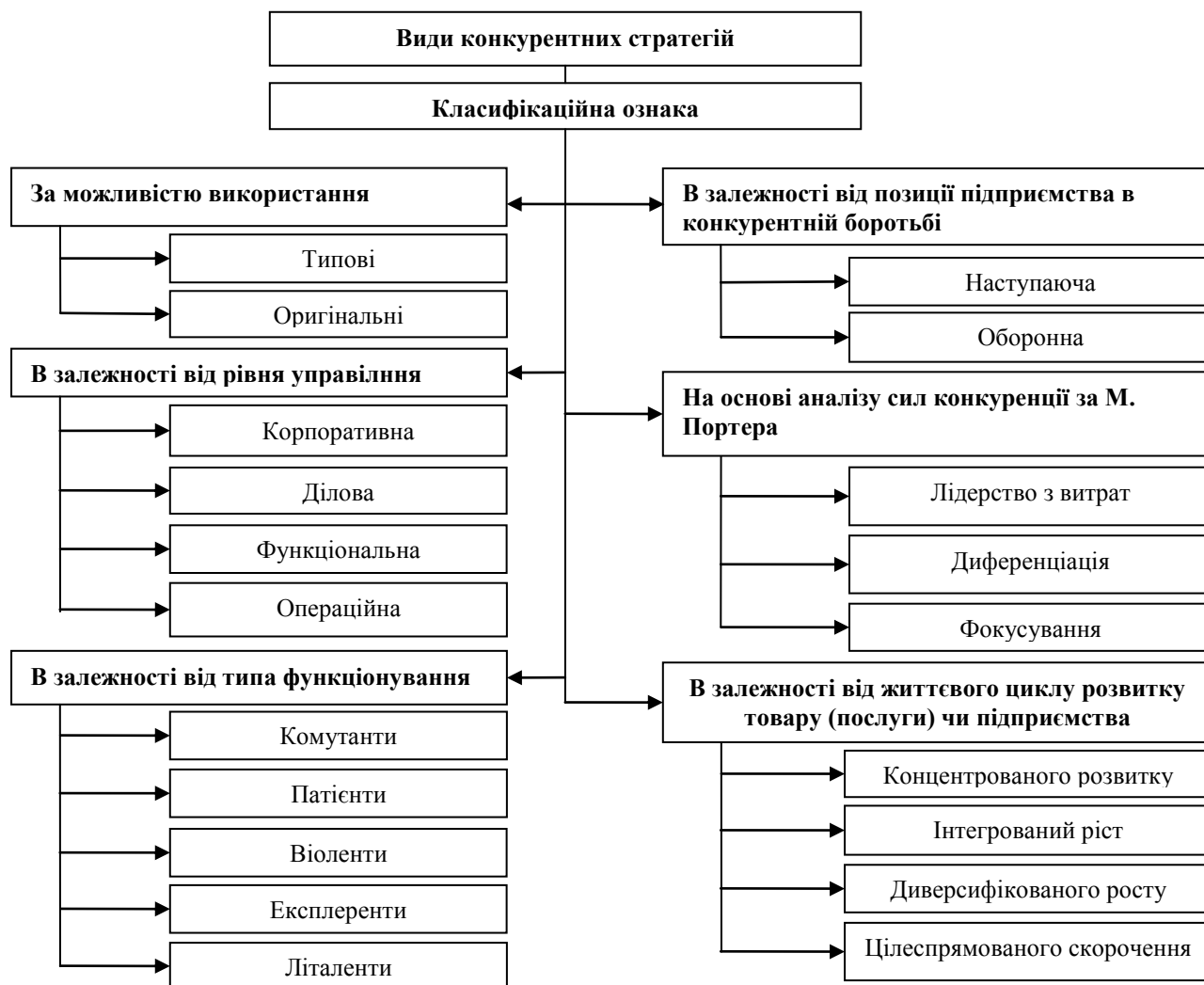
Корпоративна стратегія – це загальна стратегія корпорації в цілому.

Ділова стратегія має на меті встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Функціональна стратегія виконується в масштабах підприємства за обраними функціональними напрямками: маркетингу, персоналу, фінансів і т.д.

Операційна стратегія реалізується в масштабах окремих підрозділів підприємства: реклами, центрів виникнення витрат і т.д.

Залежно від типу функціонування виділяють конкурентні стратегії комутантів, пацієнтів, віолентів, експлерентів, літалентів, які відображають конкретний тип біологічного поведінки підприємства і мають відповідну аналогію з поведінкою біологічних систем.



**Рис. 1.1.** Видова класифікація конкурентних стратегій [10]

Комутанти (сірі миші) – маленькі, гнучкі підприємства, які легко прилаштовуються до зміни попиту на ринку.

Пацієнти (хитрі лисиці) – вузькоспеціалізовані підприємства з кількісним зростанням (персонал, зв'язку, підрозділи), добре освоїли одну з ніш (областей потреб) ринку.

Віоленти (слони, леви) – підприємства-гіганти, які досягли максимально стійкого положення на ринку і здійснюють контроль над значною часткою ринку.

Експлеренти (метелики) – початківці, що формуються підприємства, чийм конкурентною перевагою є інновації, нові технології і товари (послуги).

Літаленти (вмираючі) – це підприємства з надмірно ускладненою, неефективною структурою, спадом фінансових показників.

Виділяють стратегії, обумовлені позицією підприємства в конкурентній боротьбі: наступальна, оборонна.

Наступальна стратегія характерна для підприємств, ґрунтують свою діяльність на принципах підприємництва. Проектується і реалізується принципово новий товар (послуга) або технологія, що приносить конкурентні переваги.

Оборонна стратегія спрямована на те, щоб утримати конкурентні позиції підприємства на вже освоєних ринках збуту.

Диференціація може бути горизонтальною (відмінності товарів або послуг за окремими характеристиками, ціна приблизно однакова) і вертикальної (пропоновані характеристики товарів або послуг, ціни на них і середній платоспроможний рівень доходу споживачів різні).

Фокусування – зосередження зусиль на будь-якому сегменті ринку, споживчої ніші, що характеризуються особливими потребами, з метою кращого, ніж у конкурентів, їх задоволення [9].

Фокусування привабливо тоді, коли: для більшості конкурентів занадто дорого або важко освоїти дану нішу; у підприємства немає достатньої кількості ресурсів для освоєння широких економічних сегментів; галузеві сегменти істотно різняться за розмірами, темпами зростання і інтенсивності тиску з боку конкурентів; існують відносно невеликі групи клієнтів, що мають нестандартні потреби, які не задоволені в повній мірі.

До ризиків фокусування відносяться: розрив у цінах тоді неспеціалізованими товарами конкурентів стає дуже великим; розбіжності у вимогах до товару споживачів цільового сегмента ринку і ринку в цілому скорочуються; конкуренти виходять на ще більш вузькі підсегмент всередині цільового сегмента.



Залежно від життєвого циклу розвитку товару (послуги) або підприємства виділяють наступні стратегії: концентрованого зростання, інтегрованого зростання, диверсифікованого зростання, цілеспрямованого скорочення.

До стратегії концентрованого зростання відносяться: стратегія посилення товарної позиції з уже освоєної послугою (або пакетом послуг) на вже освоєному ринку, наприклад за рахунок додаткових маркетингових або рекламних зусиль; стратегія пошуку нових ринків збуту для вже виробленої послуги (пакета послуг); стратегія розробки нової послуги (пакета послуг) на вже освоєному ринку збуту. Як зазначено в боті Мельник Л.Г., Дегтярьова І.Б. [44] інноваційний маркетинг також має суттєвий вплив на ефективність роботи підприємства.

До стратегії інтегрованого зростання відносяться: стратегію зворотної вертикальної інтеграції (інтеграція з постачальниками ресурсів, необхідних для виробництва послуги); стратегію вперед йде інтеграції (інтеграція з дистриб'юторами, збутовими посередниками і торговими організаціями).

До стратегії диверсифікованого зростання відносять: пошук додаткових можливостей для виробництва та реалізації нових послуг на існуючій базі старого бізнесу; вона залишається в центрі бізнесу; виробництво та реалізація нових пакетів послуг, відмінних від використовуваних на вже освоєному ринку збуту; організація розширюється за рахунок виробництва та реалізації нових пакетів послуг, технологічно не пов'язаних з уже виробленими; нові послуги реалізуються на нових ринках.

Стратегії цілеспрямованого скорочення використовуються тоді, коли організація потребує перегрупування сил після тривалого періоду зростання у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності при спадах на ринку і кардинальні зміни в економіці.

Словом, існує безліч конкурентних стратегій, що забезпечують досягнення конкурентних переваг. Можна сказати стільки, скільки є конкурентів. Однак, якщо абстрагуватися від тонкощів та поверхневих розходжень і врахувати мету підприємства та конкурентну перевагу, яку воно

намагається досягти, то можна виділити лише декілька типових видів конкурентних стратегій.

Базові конкурентні стратегії Портера мають універсальний характер, тобто можуть бути використані в будь-якому конкурентному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити конкурентні переваги: лідерство за витратами (дає можливість знижувати ціни); диференціація (товару і ринку); фокусування.

Лідерство за витратами означає продажу масового стандартного товару (послуги) по нижчих ніж у конкурента цінах за рахунок скорочення витрат або за рахунок реклами при незмінних цінах.

Диференціація – це зміна споживчих якостей товару даного підприємства по відношенню до продукції конкурента (диференціація товару) або зміна іміджу підприємства і його частки на тому ж ринку по відношенню до конкурентів (диференціація ринку).

Фокусування – означає орієнтацію на вузьку спеціалізацію, зосередження зусиль підприємства (СОБ, СБЦ): на одному із сегментів ринку; на окремій групі покупців; на певній групі товарів; на низьких витратах.

Стратегія лідерства за витратами – передбачає зниження повних витрат на виробництво товару чи послуги і на цій основі зниження реалізаційних цін, що приваблює переважну більшість клієнтів (покупців, споживачів).

Стратегія широкої диференціації – спрямована на надання товарам підприємства специфічних рис, що відрізняють їх від товарів конкурентів, що в свою чергу також приваблює споживачів.

Стратегія оптимальних витрат – дає можливість покупцям отримати за одні і ті ж гроші більшу цінність за рахунок поєднання високої корисності, внаслідок диференціації товару, з низькою ціною.

Стратегія ринкової ніші або фокусування орієнтується на вузьку ринкову нішу споживачів, де підприємство випереджає своїх конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва; орієнтується на вузьку ринкову нішу

споживачів, яких підприємство забезпечує диференційованими товарами та послугами, що найбільш відповідають їх потребам та смаку.

## 1.2 Теоретико-методичні підходи до розробки конкурентних стратегій

Конкурентна стратегія підприємства орієнтована на досягнення конкурентних переваг, які забезпечують найкраще і стійке довготривале фінансове становище підприємства, а також завоювання міцних позицій на ринку.

Схема визначальних чинників стратегічного успіху підприємства, заснованого на досягненні конкурентних переваг, що враховуються при формуванні конкурентних стратегій, представлена на рис. 1.2.

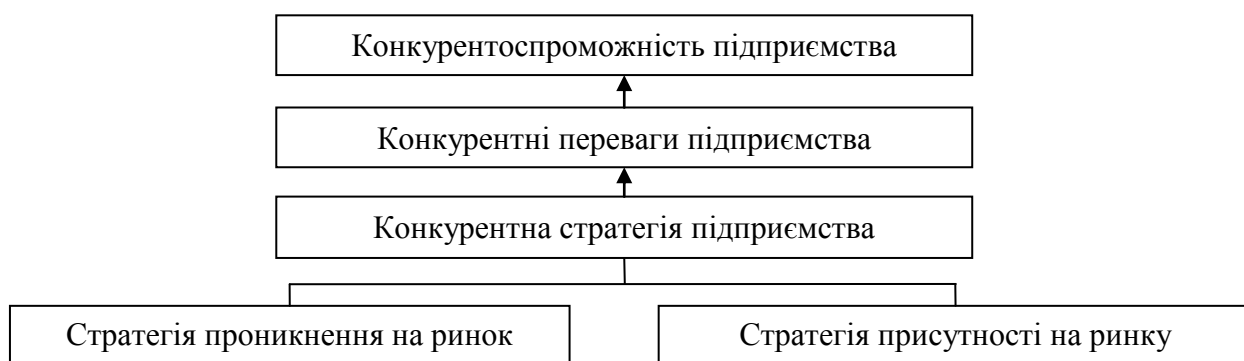


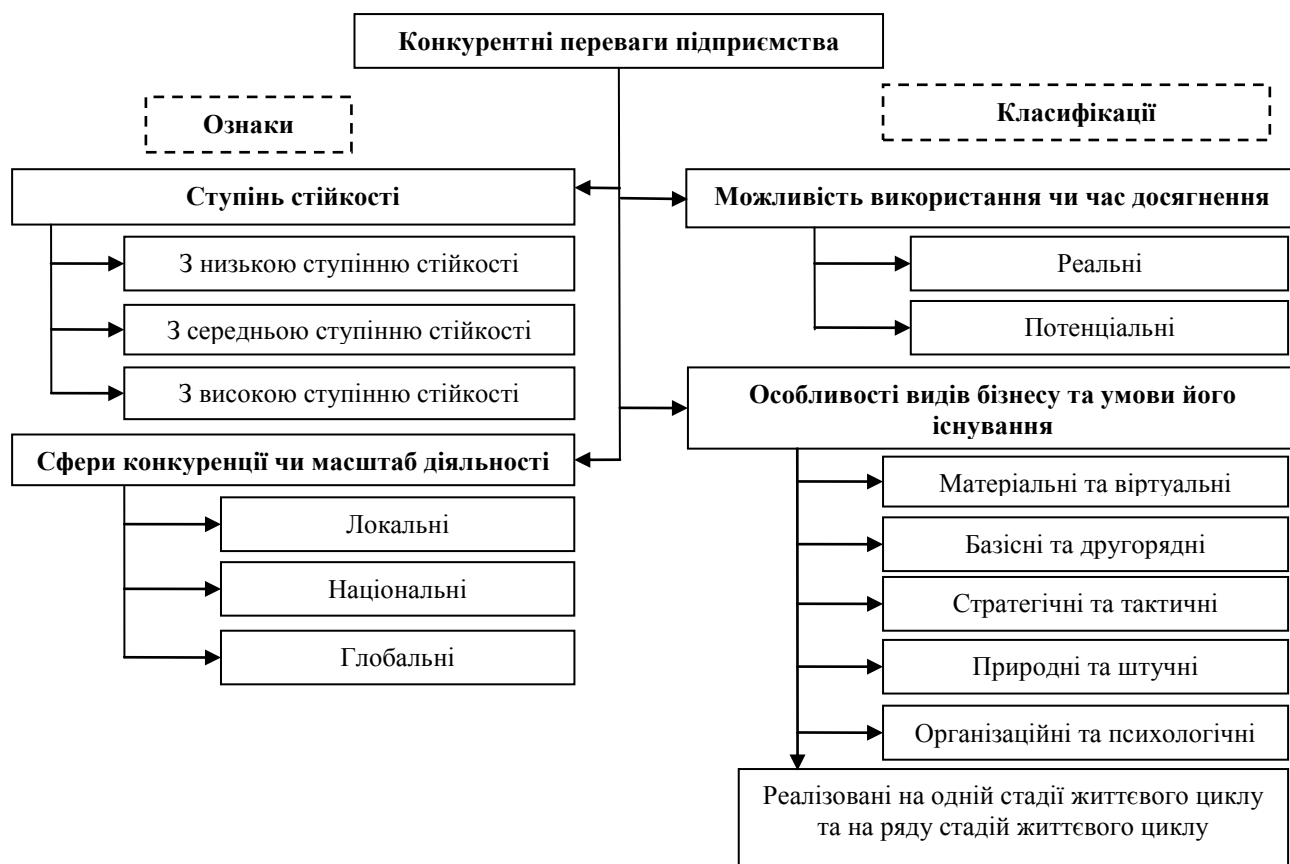
Рис. 1.2. Схема визначальних чинників конкурентоспроможності підприємства [12]

Стратегічний успіх підприємства залежить від володіння тривалим і стійким конкурентною перевагою.

Під конкурентною перевагою підприємства розуміються високі досягнення в обраних напрямках діяльності порівняно з досягненнями суперників, визнані зовнішнім оточенням даного підприємства.

Тривалість конкурентної переваги визначається здатністю підприємства зберігати і забезпечувати його захист від можливого відтворення конкурентами.

Стійкість конкурентної переваги обумовлюється трьома факторами: джерелом переваги; кількістю джерел переваги у підприємства; можливостями у підприємства знаходити нові джерела конкурентної переваги. Класифікація конкурентних переваг підприємства представлена на рис. 1.3.



**Рис. 1.3.** Класифікація конкурентних переваг підприємства [8]

За ступеня стійкості виділяють наступні види конкурентних переваг:

- конкурентні переваги з низьким ступенем стійкості. Цей вид конкурентної переваги легко доступний конкурентам;
- конкурентну перевагу із середнім ступенем стійкості;
- конкурентні переваги з високим ступенем стійкості.

Залежно від можливості використання або часу досягнення конкурентні переваги поділяються: на реальні конкурентні переваги, що визначають поточну конкурентну позицію підприємства в галузі; потенційні конкурентні переваги, службовці основою майбутньої бажаної конкурентної позиції [15].

Залежно від сфери конкуренції або масштабу діяльності підприємства виділяють наступні конкурентні переваги:

- локальні, які досягаються в межах середовища (регіону, місцевості) базування підприємства;

- національні, які обумовлюються перевагами країни, де розташоване підприємство;

- глобальні, пов'язані з підприємницькою діяльністю підприємства на світовому ринку [14].

Відповідно до особливостями видів бізнесу та умовами його здійснення конкурентні переваги підприємства можуть підрозділятися:

- на матеріальні (у тому числі фінансові запаси) і віртуальні (знання, досвід);

- базисні (переваги в основному виді діяльності підприємства) і другорядні;

- стратегічні (наприклад, команда кваліфікованих фахівців) і тактичні (закуплена за демпінговими цінами партія товару);

- організаційні (ефективна організація системи управління підприємством) та психологічні (психологічний настрій керівництва);

- природні (накопичений досвід співробітників підприємства) і штучні (ексклюзивне право на ведення будь-якої діяльності);

- реалізовані на одній стадії життєвого циклу товару або послуги (рекламна кампанія) і на ряді стадій життєвого циклу товару або послуги (післяпродажне сервісне обслуговування) [20].

Формування і підтримка конкурентної переваги зачіпає весь механізм діяльності підприємства, пов'язаний із створенням, виробництвом і реалізацією продукції (послуг). Основними принципами формування та підтримки конкурентних переваг є:

- прагнення керівництва підприємства до поліпшень, нововведень і змін у всіх аспектах господарської діяльності підприємства;

- вдосконалення та збільшення кількості джерел конкурентної переваги, сприяюче збереженню його діяльності та стійкості;

- застосування системного підходу до формування конкурентної переваги, що охоплює весь механізм діяльності підприємства [12].

М. Портер пропонує схему діагностики галузі, що представляє собою п'ять конкурентних сил, що визначають довгостроковий середній рівень прибутковості в галузі. Величина прибутку знаходиться в прямій залежності від прямих конкурентів, хоча визначається займаної позицією на ринку.

Стратегічний успіх підприємства – це функція від двох змінних: привабливості галузі, в якій підприємства конкурують, і конкурентної позиції підприємства в цій галузі (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства в рамках ринкового підходу до формування конкурентної стратегії [16]

Приваблива конкурентна позиція впливає з володіння конкурентною перевагою в рамках деяких можливостей, що включають, наприклад, створення нового продукту (послуги) і вибір обслуговуються споживчих сегментів, географічне місце розташування підприємства, ступінь вертикальної інтеграції і диверсифікації, орієнтація на які або їх вибір займають центральне місце в стратегії. У свою чергу, вибір можливості може вплинути на структуру галузі.

Процес позиціонування в рамках галузі передбачає розгляд безлічі позицій, що включають різні варіанти вибору типу переваги і потенційних можливостей.

## **РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА**

### **2.1 Оцінка зовнішнього середовища функціонування підприємства**

Товариство з обмеженою відповідальністю «МЕГА» створено згідно із законодавством України, та виконує свою діяльність на підставі чинного законодавства та цього Статуту, який розроблено у відповідності із Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, Законами України «Про господарські товариства», «Про режим іноземного інвестування» та іншими законодавчими актами.

ТОВ «МЕГА» відноситься до корпоративних Товариств. Місцезнаходження Товариства: Сумська обл., Роменський район, місто Ромни, вулиця 1 Травня, будинок 14.

Товариство створене на підставі прийнятого рішення учасника товариства. Товариство є юридичною особою, створеною у формі товариства з обмеженою відповідальністю згідно із законодавством України, та виконує свою діяльність на основі приватної власності з правом найму робочої сили.

Основною метою діяльності підприємства є виробнича, господарська та інша діяльність спрямована на отримання прибутку від усіх діяльності.

Предметом діяльності підприємства є створення та здійснення в Україні всіх видів господарської діяльності в галузі виробництва, торгівлі та інше згідно з відповідними законами України, а також здійснення фінансово-економічної, виробничо-господарської, науково-дослідної, проектної та інших видів діяльності.

Види діяльності ТОВ «МЕГА»: складське господарство; оброблення насіння для відтворення; будівництво інших споруд; інші спеціалізовані будівельні роботи; оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; допоміжне обслуговування наземного транспорту; купівля та продаж власного нерухомого майна; надання в оренду й експлуатацію

власного чи орендованого нерухомого майна; будівництво житлових і нежитлових будівель.

Напрями діяльності ТОВ «МЕГА»:

1. Рослинництво: Зернові, Маслини, Бобові, Продукти переробки, Бахчові, Овочі, Горіхи, Насіння, Гриби, Фрукти, Ягоди, Квіти, Зелень, Салати, Прянощі.

2. Посадковий матеріал: Насіння зернових, Насіння олійних, Насіння бахчевих, Насіння бобових, Насіння овочів, Саженці, інше насіння.

3. Тваринництво: Тварини, Продукція тваринництва, Продукція птахівництва, птахівництво, Продукція рибництва, Рибництво, Продукція бжільководств, Бжільководство, Зоотовари і ветеринарія.

4. С/г хімія і добрива: Засоби захисту рослин, Добрива, Корм для тварин, Комбікорма, Кормові добавки, Корма тваринного походження, Рослинні корми.

5. Техніка: Посівна техніка, ґрунтооброблююча техніка, сільгосптехніка, Спецтехніка, Тара і упаковка.

6. Устаткування: Будівництво, Електроустаткування, Деревооброблююча техніка і обладнання, Сільгоспобладнання, Кормове, Тепличне обладнання, Садова техніка і інвентар, Елеваторне обладнання, Лабораторне обладнання, Капітальне обладнання, Системи точного землеробства, Насосне обладнання.

7. Запчастини: Двигуни, Для вантажних, Для комбайнів, Для жаток, Для сіялок, Шини, Диски, Камери, Гідравліка, Для тракторів.

8. ПМ: Бензин, Дизельне паливо, Дрова, Брикети, вугілля, Масла, Технічні мастила і рідина, Газовое томливо, Біопаливо.

9. Послуги АПК: Послуги з будівництва, Послуги зберігання, Послуги з транспортування, Послуги з прибирання та посіву, Послуги по переробці, Послуги з ремонту, оренда сільгосптехніки, оренда землі, Інформаційні услуги, Інвестиції і Кредит, Юридичні послуги.

Завдання діяльності підприємства – надати для учасників агропромислового ринку інформацію і необхідні інструменти і, зв'язавши їх в єдину систему, забезпечити повноцінної діючої платформи для ведення бізнесу.

Таблиця 2.1 – Профіль ТОВ «МЕГА»



База оцінки	Характеристика
Організація	ТОВ «МЕГА»
Форма власності	Товариство з обмеженою відповідальністю
Вид діяльності	Сільськогосподарське підприємство
Місія організації	створення та здійснення в Україні всіх видів господарської діяльності в галузі виробництва, торгівлі та інше згідно з відповідними законами України, а також здійснення фінансово-економічної, виробничо-господарської, науково-дослідної, проектної та інших видів діяльності
Головна мета	виробнича, господарська та інша діяльність спрямована на отримання прибутку від усіх діяльності
Організаційна структура	Лінійна Рівень керованості – 1
Аналіз системного управління людськими ресурсами	Показник плинності – 0,5 Показник закріплення – 1
Ефективність виробничої діяльності організації	Річний обсяг – 79895 Рентабельність – 1% Показник використання виробничої потужності – 0,8
Показники загальної результативності діяльності компанії на ринку	Товарообіг – 12659 Частка ринку – 8 % Зростання замовлень/нових клієнтів – 2645 Зростання рекламаций (сума штрафів) – 15
Збалансованість господарського портфелю	Собаки – 28% Проблемні діти – 0% Зірки – 32% Дійні корови – 32 %
Показники ефективності фінансової діяльності	Ліквідність – 0,9 Прибутковість – 0,3 Рентабельність – 0,4%
Загальна конкурентоспроможність організації	1,2 балів
Обрані напрямки розвитку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення прибутку;</li> <li>- збільшення рентабельності;</li> <li>- збільшення виручки від реалізації продукції;</li> <li>- підвищення заробітної плати працівників;</li> <li>- зменшення впливу сезонності на розміри грошових надходжень;</li> <li>- збільшення розміру власного капіталу,</li> <li>- повне задоволення потреб покупців;</li> <li>- збільшення долі ринку;</li> <li>- покращення іміджу, репутації фірми;</li> <li>- нижчі витрати по відношенню до основних конкурентів;</li> <li>- розширення асортименту продукції</li> </ul>

Із визначення сутності ринкової стратегії встановлено, що її розроблення та впровадження передбачає декілька етапів (стадій), серед яких ми виділяємо

вибір та обґрунтування стратегічного набору ринкової стратегії, розроблення та освоєння конкретних груп стратегій стратегічного набору, управління, контроль і коригування ринкової стратегії (рис.2.1).



Рис. 2.1. Дерево цілей ТОВ «МЕГА»

Виявлено, що не існує загальної методики обґрунтування ринкової стратегії аграрного підприємства чи галузі, оскільки вона потребує індивідуального підходу, що залежить від значної кількості чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Формування цілей підприємства стає можливим після ретельного вивчення його конкурентних переваг. Класифікація цілей ТОВ «МЕГА» за кількома критеріями: збільшення прибутку; збільшення рентабельності; збільшення виручки від реалізації продукції; підвищення заробітної плати працівників; зменшення впливу сезонності на розміри грошових надходжень; збільшення розміру власного капіталу, повне задоволення потреб покупців; збільшення

долі ринку; покращення іміджу, репутації фірми; нижчі витрати по відношенню до основних конкурентів; розширення асортименту продукції.

Відповідно до цілей і напрямів діяльності підприємства формується його структура, тобто внутрішній устрій, який характеризує склад підрозділів, послідовність зв'язків між ними, систему їх підпорядкованості і має щонайкраще сприяти досягненню поставлених цілей (див. рис.2.2).

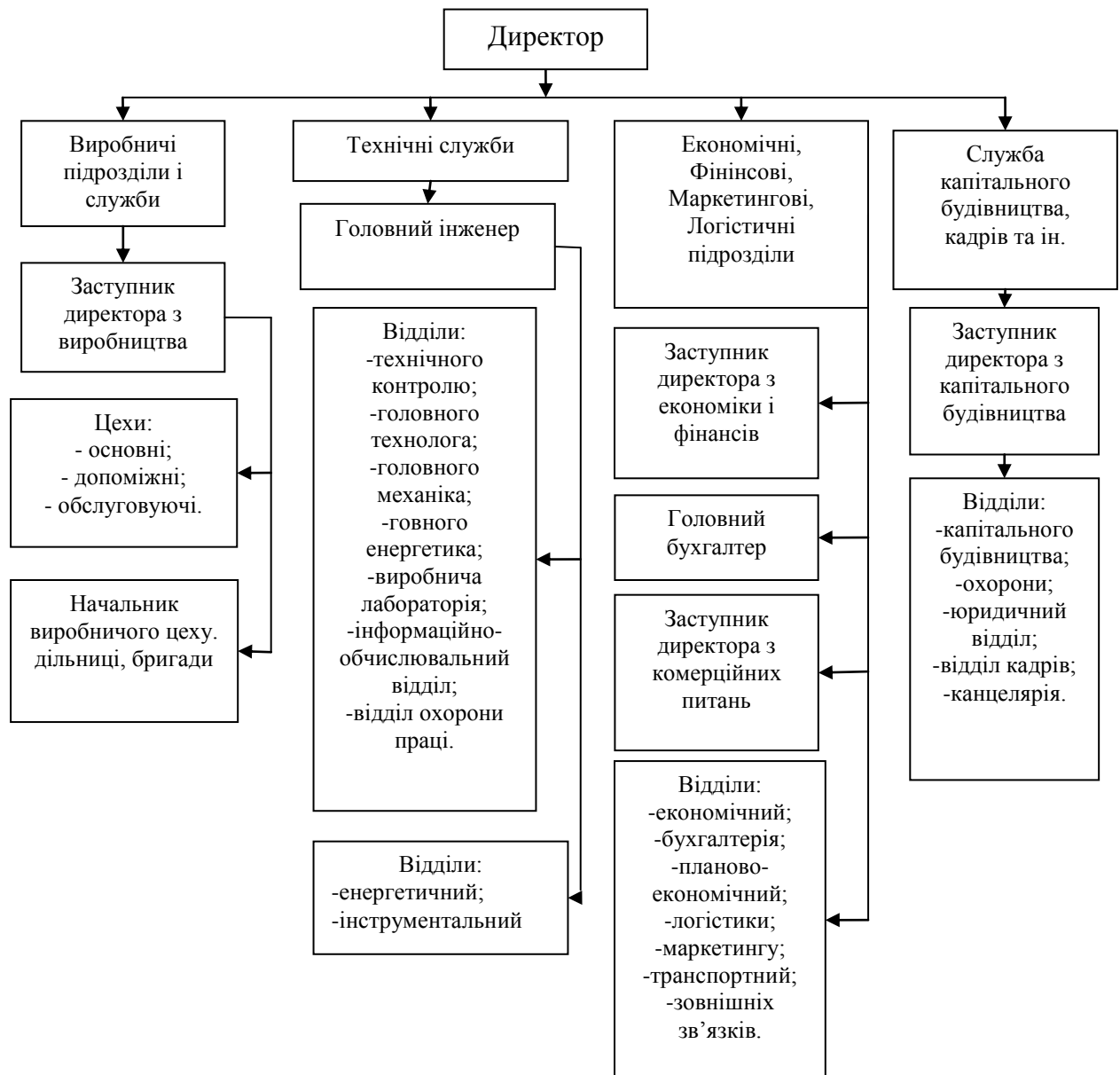


Рис.2.2. Організаційна структура ТОВ «МЕГА»

Загальна схема виробничих підрозділів підприємства ТОВ «МЕГА» подана на рисунку 2.3.



Рис.2.3. Виробнича структура ТОВ «МЕГА»

Підприємство як виробнича система може складатися з трьох підсистем:

- виробничої, яка включає: структурні підрозділи основного виробництва, допоміжні виробничі цехи і підрозділи, обслуговуюче господарство;
- допоміжні виробничі цехи і підрозділи;
- обслуговуюче господарство: системи управління, системи, що забезпечує обслуговування персоналу підприємства.

Допоміжні цехи і підрозділи підприємства разом з обслуговуючим господарством і об'єктами соціального спрямування становлять інфраструктуру підприємства. Організаційна структура включає засоби розподілу різних видів діяльності між складовими структури та координації діяльності цих складових, що використовуються для досягнення цілей. В межах організаційної структури відбуваються усі управлінські процеси і функції, що забезпечують випуск продукції, в яких приймають участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації, та робітники.

Таблиця 2.2 – Показники ефективності управління організації

Показник	Формула для розрахунку
Рівень керованості	$K_{кер} = Y_n : Y_{ф}$ $K_{кер} = 0,12$
Показник раціональності структури	$K_{рс} = 1 - (Ч_{АПф} : Ч_{АП\ норм})$ $K_{рс} = 0,1$
Співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу	$K_c = A_{лк} : A_{фк}$ $K_c = 0,25$
Ступінь автоматизації та комп'ютеризація праці менеджерів	$K_{комп} = A_{комп} : A$ $K_{комп} = 1,2$
Показник дублювання функцій	$K_{дубл} = K_{р.рп} : K_p$ $K_{дубл} = 1$
Показник глибини спеціалізації управлінських робіт	$K_{г.проф} = T_{р.проф} : T_p$ $K_{г.проф} = 0,9$
Показник надійності структури управління	$K_{над} = P_n : P_{заг}$ $K_{над} = 1,1$

Як даних пунктів реалізації, збуту та переробки немає, тому що, як нам відомо, в даний час в сільськогосподарські підприємства не є прибутковими, і тому більша кількість продукції йде на те, щоб розрахуватися з працівниками і як сировина для подальшої роботи даного підприємства. Але якщо продукція і реалізовується, то тільки в межах ринку. І зовсім невелика кількість продукції поступає на переробні заводи. Продукція реалізовується в межах області.

Таблиця 2.3 – Показники ефективності використання основних виробничих фондів ТОВ «МЕГА»

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення
1. Реалізовано продукції сільського господарства, тис.грн	3401,1	3568,6	2637	-763,80
2. Середньорічна вартість ОВФ с.-г. призначення, тис.грн.	814	810	832	18,00
3. Середньорічна вартість оборотних засобів, тис.грн.	2833	2833	2901	68,00
4. Фондовіддача, грн	1,994	2,24	1,57	-0,42
5. Фондосмкість, грн	0,501	0,447	0,637	0,14

## Продовження табл. 2.3

6. Валовий прибуток, тис.грн	1048	506	630	-418,00
7. Чистий дохід, тис.грн.	3401	3569	2637	-764,00
8. Чистий прибуток, тис.грн.	609	255	98	-511,00
9. Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис.грн.	1959	1959	1959	0,00
Приходиться в розрахунку на 1 грн основних виробничих фондів, грн:				
1. валового прибутку	0,535	0,2583	0,322	-0,21
2. чистого доходу	1,7361	1,82185	1,346	-0,39
3. чистого прибутку	0,3109	0,13017	0,05	-0,26

Аналізуючи розрахункові дані таблиці 2.3 зауважимо, що використання основних фондів на підприємстві за 3 роки згідно більшості показників покращилась на відміну від прибутку підприємства, який значно знизився за останні 3 роки.

В основному розмір прибутку залежить від собівартості продукції. На собівартість продукції впливає ряд істотних факторів, під впливом яких формується їх рівень. Зниження собівартості продукції є важливою умовою.

## 2.2 Аналіз конкурентоспроможності підприємства

Рівень конкурентоспроможності товару – є першим ключовим параметром матриці GE/McKinsey. Від того, наскільки твердо товар займає положення на ринку і наскільки впевнено він може конкурувати зі схожими товарами залежить маркетингова стратегія бізнесу. Критерії конкурентоспроможності включають в себе оцінку сили товару і бренду, ресурсних та інвестиційних можливостей компанії, а також оцінку рівня внутрішньогалузевої конкуренції.

Таблиця 2.4 – Оцінки сегментів за критерієм «конкурентоспроможності»

Критерії конкурентоспособності	Питома вага фактора	Оцінка вираженості фактору від 1 до 10	
	100%	1 сегмент	2 сегмент
Цільова аудиторія задоволена продукцією підприємства	20	9	8
Якість продукції достатня або є вищою ніж у конкурентів	10	7	7
Підприємство володіє достатньою кількістю ресурсів для функціонування на новому ринку(фінансові, трудові, тимчасові, кваліфікація)	8	5	5
Компанія є гнучкою та може швидко адаптуватися до економічних змін	12	8	6
Рівень конкуренції в галузі низьким (гравці малоактивні, ринок не поділений)	8	4	4
Відсутня реакція зі сторони конкурентів на діяльність компанії	27	10	9
Висока кваліфікація персоналу	15	6	10

Оцінка проводиться шляхом присвоєння кожному фактору бали від 1 до 10, де 1 – найнижчий бал, що означає, що даний фактор визначає низьку привабливість ринку і конкурентоспроможність компанії в сегменті, а 10 – максимальний бал, що означає, що з даного фактору сегмент є дуже привабливим і конкурентоспроможність компанії в даному сегменті потенційно висока. Бали виставляються на основі експертної оцінки, але з урахуванням даних кількісних і якісних досліджень по сегменту.

Таблиця 2.5 – Критерії конкурентоспроможності ТОВ «МЕГАПОЛІС»

Критерії конкурентоспособності	Питома вага фактора, 100%
Цільова аудиторія задоволена продукцією підприємства	20
Якість продукції достатня або є вищою ніж у конкурентів	10
Підприємство володіє достатньою кількістю ресурсів для функціонування на новому ринку(фінансові, трудові, тимчасові, кваліфікація)	8
Компанія є гнучкою та може швидко адаптуватися до економічних змін	12
Рівень конкуренції в галузі низьким (гравці малоактивні, ринок не поділений)	8
Відсутня реакція зі сторони конкурентів на діяльність компанії	27
Висока кваліфікація персоналу	15

Важливість (або вага) критерію при оцінці конкурентоспроможності товару показує, наскільки оцінюваний параметр впливає на стійкість діяльності підприємства (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Оцінка сегментів за критерієм «привабливість»

Критерії конкурентоспособності	Питома вага фактора	Оцінка вираженості фактору від 1 до 10		Підсумкова оцінка сегмент 1	Підсумкова оцінка сегмент 2
		100%	1 сегмент		
Цільова аудиторія задоволена продукцією підприємства	20	9	8	1,8	1,6
Якість продукції достатня або є вищою ніж у конкурентів	10	7	7	0,7	0,7
Підприємство володіє достатньою кількістю ресурсів для функціонування на новому ринку(фінансові, трудові, тимчасові, кваліфікація)	8	5	5	0,4	0,4
Компанія є гнучкою та може швидко адаптуватися до економічних змін	12	8	6	0,96	0,72
Рівень конкуренції в галузі низьким (гравці малоактивні, ринок не поділений)	8	4	4	0,32	0,32
Відсутня реакція зі сторони конкурентів на діяльність компанії	27	10	9	2,7	2,43
Висока кваліфікація персоналу	15	6	10	0,9	1,5

Обираючи технологію виробництва сільськогосподарської продукції, потрібно здійснити оцінку за економічними показниками, які підтвердять чи спростують доцільність її використання.

Провівши дослідження та розрахунки на основі даних по підприємству ТОВ «МЕГА» необхідно обрати стратегію стабілізації, яка використовується в умовах коливання прибутковості підприємства від збитковості до рентабельності, що дасть змогу досліджуваному підприємству підвищити свою рентабельність шляхом зменшення собівартості.



Таблиця 2.7 – PEST-аналіз ТОВ «МЕГА»

<b>Політичний фактор</b>	<b>Економічний фактор</b>
1. Стабільність уряду. 2. Податкова політика і законодавство у цій сфері. 3. Антимонопольне законодавство. 4. Регулювання зайнятості населення. 5. Зовнішньоекономічне законодавство. 6. Профспілки та інші групи тиску. 7. Позиція уряду по відношенню до іноземного капіталу та ін.	1. Тенденція валового національного продукту. 2. Стадія ділового циклу. 3. Відсоток та курс національної валюти. 4. Кількість грошей в обігу. 5. Рівень інфляції. 6. Рівень безробіття. 7. Контроль над цінами та заробітною платою. 8. Ціни на енергоносії та ін.
<b>Соціальний фактор</b>	<b>Технологічний фактор</b>
1. Демографічна структура населення. 2. Стиль життя, звички. 3. Соціальна мобільність населення. 4. Активність споживачів та ін.	1. Нові патенти. 2. Нові продукти. 3. Нові технології. 4. Витрати на НДКР з різних джерел. 5. Захист інтелектуальної власності та ін.

Єдино правильним варіантом поведінки компанії для досягнення ефективного довгострокового функціонування та успішного розвитку є приділення підвищеного увагу здійсненню аналізу зовнішнього і внутрішнього оточення. Це передбачає проведення комплексного аналізу, який може бути проведений з використанням перерахованих вище методик, який дає достатньо ясне і об'єктивне уявлення про конкурентне становище компанії. Тільки за цієї умови можна розраховувати на ефективність прийнятих стратегічних та оперативних управлінських рішень.

PEST-аналіз факторів макросередовища аграрних підприємств України наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – PEST-аналіз факторів макросередовища аграрних підприємств України

<b>Політичні фактори (Р)</b>	<b>Оцінка</b>	<b>Економічні фактори (Е)</b>	<b>Оцінка</b>
Загострення військово-політичної ситуації на Сході України;	-4	Реформування податкової системи;	+5
Високий рівень злочинності;	-3	Високий ступінь тінізації економіки;	-4
Доларизація вітчизняної економіки;	-3	Розвиток ринку землі;	-5
Мораторій на купівлю-продаж земель сільськогосподарського призначення	-4	Зниження рівня платоспроможності населення;	-4

Продовження табл. 2.8

		Зростання рівня інфляції;	-5
		Високий рівень безробіття;	-4
		Розвиток міжнародної торгівлі	+5
<b>Соціальні фактори (S)</b>	<b>Оцінка</b>	<b>Технологічні фактори (Т)</b>	<b>Оцінка</b>
Зниження чисельності сільського та міського населення;	-4	Незадовільний стан МТЗ, науково-технічної діяльності вітчизняних підприємств;	-5
Зниження рівня освіти;	-2	Розвинена законодавча база стосовно захисту прав інтелектуальної власності;	+2
Підвищення пенсійного віку;	-3	Відтік наукових кадрів за кордон	-5
Недостатній рівень соціального захисту сільського населення	-2	Низький рівень державної підтримки;	-4
Реформування системи охорони здоров'я;	+4	Швидкість зношування техніки	-3
Розвиток культури, посилення патріотизму серед населення	+3		

Проведений PEST-аналіз факторів зовнішнього впливу на розвиток агробізнесу України засвідчує, що існуючі загрози щодо політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів не сприяють розвитку аграрної галузі в Україні, у тому числі як єдиної, цілісної, збалансованої, інтегрованої системи, що забезпечує населення продовольчими та промисловими товарами тощо, а також гальмують використання потенційних фінансових, трудових, матеріальних можливостей та таких існуючих переваг, як родючість ґрунтів, сприятливі кліматичні умови, вигідне географічне розташування, значна кількість сільськогосподарських угідь, широкі експортні можливості.

Системний аналіз факторів макросередовища аграрних підприємств, можливості та загрози кожного з них узагальнені за допомогою PEST-аналізу наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Можливості та загрози факторів макросередовища аграрної галузі

Фактори впливу	Можливості	Загрози
1	2	3
<b>Політичні</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- налагодження політичної стабільності в країні та її регіонах, зміцнення державності;</li> <li>- зростання ролі регіональних органів влади та місцевого самоврядування;</li> <li>- встановлення балансу інтересів всіх регіональних суб'єктів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- політична нестабільність у суспільстві, політична, територіальна та військова конфронтація;</li> <li>- централізація державної влади та міжбюджетних відносин, залежність регіонів від центру, у тому числі фінансова;</li> <li>- корупція державних, регіональних та місцевих органів влади;</li> <li>- нестабільність законодавчої бази;</li> <li>- незадовільний рівень розвитку правової та судової влади.</li> </ul>
<b>Економічні</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення зовнішніх торговельних зв'язків та вихід на нові ринки збуту продукції аграрної галузі України;</li> <li>- сприятлива ситуація на світовому ринку для вітчизняних сільськогосподарських виробників;</li> <li>- розвиток міжнародних прикордонних зв'язків;</li> <li>- заміщення імпоротної продукції аналогами вітчизняного виробництва;</li> <li>- зростання сукупного попиту на вітчизняну сільськогосподарську продукцію регіонів за рахунок зростання доходів населення;</li> <li>- підвищення конкурентоспроможності продукції та економіки загалом за рахунок інноваційної спрямованості виробництва;</li> <li>- залучення інвестицій в оновлення капіталу, у тому числі за рахунок державноприватного партнерства;</li> <li>- розробка та впровадження державних програм розвитку АПК</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- менша конкурентоспроможність продукції аграріїв України відносно сільськогосподарської продукції держав, що надають значну підтримку своїм виробникам;</li> <li>- обмеження з боку СОТ щодо входу на світовий ринок продукції аграрного сектору України;</li> <li>- високий рівень тінізації економічних процесів;</li> <li>- висока невизначеність ринкової кон'юнктури економічного середовища;</li> <li>- інфляційні процеси, обмеженість бюджетного фінансування розвитку агропромислового комплексу (АПК) регіонів України;</li> <li>- економічна дестабілізація внаслідок зростання вартості енергоресурсів;</li> <li>- збільшення частки імпорту в споживанні;</li> <li>- відтік капіталу за кордон;</li> <li>- недосконала цінова політика на сільськогосподарську продукцію;</li> <li>- низька інвестиційна активність кредитної системи відносно сільськогосподарських підприємств</li> </ul>

1	2	3
<b>Соціальні</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання населення у світі, що породжує попит на продукти харчування;</li> <li>- світові процеси урбанізації, що скорочує частку населення, здатного самостійно забезпечувати себе продуктами харчування;</li> <li>- зростання свідомості населення, розвиток культурно-історичних цінностей та відродження релігійного життя;</li> <li>- підвищення освітнього рівня населення, у тому числі сільських територій, підвищення кваліфікації працівників сільськогосподарських підприємств;</li> <li>- покращення якості надання освітніх, медичних та інших соціальних послуг населенню;</li> <li>- зростання людського потенціалу як чинника економічного і соціального зростання.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- старіння нації внаслідок скорочення тривалості життя населення та скорочення темпів приросту населення;</li> <li>- зниження соціальної захищеності населення в наслідок комерціалізації установ освіти, охорони здоров'я, культури;</li> <li>- поглиблення соціального та майнового розшарування верст населення;</li> <li>- зниження доходів та життєвого рівня населення;</li> <li>- міграційні процеси пересування населення з інших регіонів та з сільської місцевості в міста;</li> <li>- негативні соціальні процеси в житті суспільства;</li> <li>- зростання потреби у кваліфікованих кадрах зменшення рівня продовольчої безпеки через низьку продуктивність сільськогосподарського виробництва.</li> </ul>
<b>Технологічні</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- технологій для розвитку АПК регіонів;</li> <li>- інноваційна спрямованість виробництва аграрної галузі регіонів;</li> <li>- підвищення якості виробленої продукції, у тому числі органічної сільськогосподарської продукції за міжнародними стандартами;</li> <li>- оновлення зношених основних засобів;</li> <li>- налагодження взаємодії освітньої, наукової та виробничої сфери;</li> <li>- підвищення науково-технічного та інноваційного потенціалу регіонів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження питомої ваги у загальному виробництві інноваційної продукції та інноваційно активних підприємств у національній економіці;</li> <li>- відсутність стимулів та недостатність фінансування науково-технічного й інноваційного розвитку економіки;</li> <li>- зниження освітнього та наукового потенціалу;</li> <li>- скорочення працівників освітньої та наукової сфери;</li> <li>- скорочення попиту на науково-технічні та інноваційні вітчизняні розробки;</li> <li>- незадовільний рівень захисту інтелектуальної власності</li> </ul>

В перспективі маркетингової діяльності потрібно застосовувати конкурентну стратегію, для того, щоб товари аграрного виробництва стали більш конкурентоспроможними як на національному рівні, так і на міжнародному в довгостроковій перспективі. Позитивних результатів реалізації цієї стратегії можна досягти шляхом використання можливостей, а не шляхом вирішення проблем.

Загалом ринкову владу конкурентів можна оцінити як високу. Аналіз сили «конкуренція серед існуючих підприємств», що діє на ТОВ «МЕГА» за моделлю М. Портера наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз сили «конкуренція серед існуючих підприємств», що діє на ТОВ «МЕГА» за моделлю М. Портера

Фактори конкуренції	Вага фактора	Середня оцінка фактора	Характеристика фактора
<b>Перша сила – конкуренція серед існуючих підприємств</b>			
Число і потужність конкуруючих підприємств	0,25	2	На ринку виробництва сільськогосподарської продукції є незначна кількість підприємств, що мають високі потужності
Зміна платоспроможності	0,3	3	Платоспроможність підприємств висока, проте є частина підприємств, які не здатні своєчасно виконувати грошові зобов'язання
Ступінь стандартизації товару	0,1	3	Товар підприємства і товари-конкуренти ідентичні
Витрати переходу клієнта від одного виробника до іншого	0,1	1	Імовірність втрати клієнтів підприємства до конкурентів і навпаки невелика
Бар'єри виходу з ринку (витрати підприємства на перепрофілювання)	0,15	3	Витрати виходу підприємства з ринку даного продукту великі (перепідготовка персоналу та ін.)
Стратегії конкуруючих підприємств	0,1	1	У підприємства немає чітко продуманих стратегій
Середня оцінка з урахуванням ваги фактору	2,35		–

Друга сила за М.Портером – це ризик появи нових конкурентів. Загроза нових гравців, оцінюється як невисока, оскільки галузь, в якій працює ТОВ

ТОВ «МЕГА», значною мірою концентрована. Бар'єри входу істотно вище, ніж у більшості інших галузей, що пов'язано з високими вимогами до якості продукції цієї галузі, затратним технологічним оснащенням, налагодженням мережі збуту, високий ефект масштабу виробництва.

Для формування та реалізації даної стратегії доцільно здійснити комплекс заходів щодо впровадження маркетингової діяльності в систему управління розвитком аграрних підприємств. Обґрунтування конкурентної стратегії здійснено на прикладі ТОВ «МЕГА» Сумської області.

### 2.3 Аналіз і діагностику внутрішнього середовища підприємства

Матриця BCG припускає, що компанія для забезпечення продуктивного прибуткового довгострокового зростання повинна генерувати і витягувати кошти з успішних бізнесів на зрілих ринках та інвестувати їх у швидко зростаючі привабливі нові сегменти, зміцнюючи в них становище своїх товарів і послуг для отримання в майбутньому стійкого рівня доходу.

Для порівняння показників обрано конкурента ТОВ «Вікторія» (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Характеристика портфеля пропозицій підприємства

Види продукції	Обсяги реалізації за роками, тис.грн		Питома вага ринку, 2019 р, %	
	2018 р.	2019 р.	підприємство	конкурент
Пшениця озима	1276	1203	0,25	0,27
Ячмінь ярий	25,8	86	0,06	0,61
Овес	22,6	1,9	0,15	0,86
Соняшник	1595,4	796,4	0,14	0,04
Ріпак	95,3	380	0,16	0,01

Зробимо розрахунок темпів зростання ринку за даними таблиці для побудови матриці. Вони характеризують рух продукції на ринку, тобто зміну обсягів реалізації (обсягів продажів), і можуть бути визначені з кожного продукту через індекс темпу їх зростання за останній розглянутий період (2018-2019 рр.), або через середньорічні темпи їх зміни.

Таблиця 2.12 – Дані для побудови матриці BCG

Види продукції	Обсяги реалізації за роками, тис.грн		Питома вага ринку, 2019 р, %		Темпи приросту	Відосна вага ринку	Вага продукції в загальному обсягу реалізації підприємства
	2018	2019	підприємство	конкурент			
Пшениця озима	1276	1203	0,25	0,27	0,94	0,93	46,54
Ячмінь ярий	25,8	86	0,06	0,61	3,33	0,10	3,33
Овес	22,6	1,9	0,15	0,86	0,08	0,17	0,07
Соняшник	1595,4	796,4	0,14	0,04	0,50	3,50	30,81
Ріпак	95,3	380	0,16	0,01	3,99	16,00	14,70

Побудова матриці BCG за Обсягом продажів.

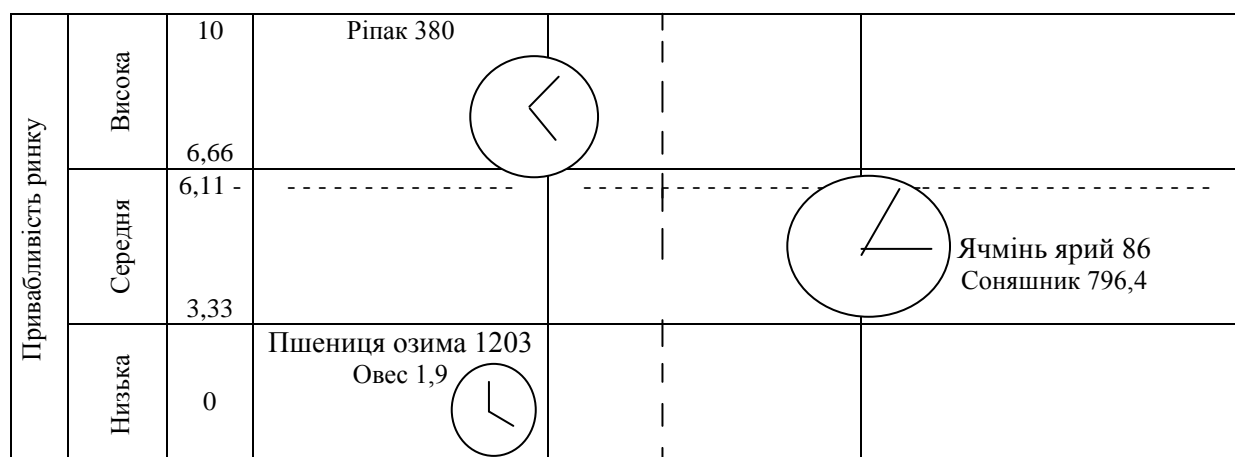


Рис. 2.4. Матриця BCG ТОВ «МЕГА»

Тепер, знаючи відносну частку ринку товару і темп зростання ринку, можна визначити для кожного продукту в портфелі компанії його місце в матриці BCG:

Таблиця 2.13 – Матриця BCG основної продукції ТОВ «МЕГА»

Назва	Обсяг продажів	Назва	Обсяг продажів
Темп росту ринку	Високий (більше 10%)	«Проблемні діти»	«Зірки»
	Низький (менше 10%)	-	Ріпак 380
		«Собаки»	«Дійні корови»
		Пшениця озима 1203 Овес 1,9	Ячмінь ярий 86 Соняшник 796,4
Відосна частка ринку		Низька (менше 1)	Висока (більше 1)

Головною особливістю цієї моделі є те, що у ній вперше для порівняння видів бізнесу почали розглядатися не тільки такі фактори, як обсяг продажу, прибуток, рентабельність інвестованих коштів і т.п. але й досить суб'єктивні характеристики бізнесу, такі, як мінливість частки ринку, технології, стан забезпеченості кадрами тощо:

Таблиця 2.14 – Висновки за матрицею BCG основної продукції ТОВ «МЕГА»

<b>Висновки:</b>	
<b>«Проблемні діти»</b>	<b>«Зірки»</b>
В компанії не вистачає даної категорії. Необхідно збільшувати асортимент добавляючи нові види продукції.	Низька частка групи в портфелі. Необхідно при появі товарів в групі «Проблемні діти». У випадку неможливості перевести до категорії «Зірки» - розглянути створення нових продуктових категорій, які здатні увійти в дану групу.
<b>«Собаки»</b>	<b>«Дійні корови»</b>
Першим кроком компанія повинна позбутися таких збиткових видів продукції, як: пшениця озима та овес. Тим паче ємкість ринку даної продукції не велика.	В даній категорії рекомендується основний акцент робити на соняшник, оскільки він приносить основну частку продажів. І метою буде втримати його положення.
<b>Баланс портфеля: задовільний.</b> Підприємству необхідно опанувати нові перспективні напрямлення та позбавитись категорії «Собаки».	

Таким чином, «Проблемні діти», «Зірки» і «Дійні корови» взаємозалежні, потрібні один одному, на відміну від «Собак», що є тягарем для фірми. Підприємство забезпечить стійкий розвиток лише тоді, коли досягнуто оптимальне співвідношення між її стратегічними господарськими підрозділами, що є «важкими дітьми», «зірками», «дійними коровами».

Побудуємо матрицю SWOT-аналізу діяльності ТОВ «МЕГА» для оцінки середовища функціонування підприємства (див. табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Матриця SWOT – аналізу діяльності ТОВ «МЕГА»



Матриця SWOT-аналізу		Зовнішнє середовище	
		<u>Можливості</u>	<u>Загрози</u>
Внутрішнє середовище	<u>Сильні сторони</u> 1. Висока якість продукції, постійне його поліпшення. 2. Є власна сировинна база. 3. Висококваліфікований персонал. 4. Вигідне географічне положення. 5. Готовність керівництва до ризику. 6. Стабільне фінансове становище.	1. Модернізація виробництва за рахунок доступних кредитів та розвитку нових енергоощадних технологій 2. Збільшення обсягів прибутку за рахунок інвестицій	1. Зменшення собівартості продукції підприємства за рахунок модернізації виробництва 2. Можливість зменшити ціну для клієнтів за рахунок зменшення собівартості
	<u>Слабкі сторони</u> 1. Висока енергоємність виробництва. 2. Недосконала збутова діяльність. 3. Висока собівартість виробленої продукції. 4. Низька конкурентоспроможність продукції. 5. Не дуже високий рівень мотивації праці. 6. Відсутність власних точок роздрібної торгівлі.	1. Збільшення ринку збуту за рахунок зменшення чисельності основних конкурентів. 2. Систематичне проведення маркетингових досліджень на ринку.	1. Розробка та введення комплексу заходів з мотивації праці персоналу підприємства (введення преміальної оплати праці, проведення корпоративів та ін.) 2. Створення власних точок роздрібної торгівлі, що дасть населенню змогу заощаджувати на кінцевій ціні продукції

Таким чином, провівши SWOT-аналіз діяльності ТОВ «МЕГА», виявилися помилки в стратегії підприємства, які могли б привести як до невдачі проекту, так і до краху підприємства в цілому.

Матриця SWOT-аналізу допомогла поглянути на сильні і слабкі сторони підприємства, проаналізувати можливості і погрози зовнішнього середовища, і в результаті створити нову стратегію діяльності підприємства. Таким чином, найбільш прийнятними для ТОВ «МЕГА» в даний час є стратегії концентрації зусиль (стратегії ніші).

## **РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1 Формування стратегічного набору та вибір стратегічних альтернатив**

При розробці конкурентної стратегії підприємства слід враховувати загальносвітові тенденції розвитку, а саме, необхідність досягнення цілей сталого розвитку [30,35,40,41,43,49,58,67,68,70,73,75,76] та рухом суспільства у напрямку інформаційного суспільства. Саме інноваційні технології, що є більш економічно ефективнішими ніж традиційні, будуть визначати майбутній інноваційний потенціал країни [10,32,34,42,53,57,61,69,71,72] та формувати стратегію підприємств.

Дослідження діяльності аграрного підприємства ТОВ «МЕГА», чинників розвитку аграрної галузі та конкурентної ситуації на ринку зернових Сумської області, дозволило визначити наявність певних проблем, які потребують вирішення, серед них: нестача ресурсів (фінансових, людських); обмежений ринок збуту; неефективний маркетинг; значний вплив з боку існуючих покупців (їх обмежена кількість та великий розмір, тобто втрата хоча б одного покупця призводить до значних фінансових втрат); залежність від постачальників; високий рівень конкуренції; значний рівень технологічних змін у галузі.

Водночас ринок зернових є дуже привабливим через значний попит на зернові не лише в Україні, але і в світі. Більш того, зміна кліматичних умов, перетворення клімату на більш теплий та сухий поступово витісняє традиційні сільськогосподарські культури для України, особливо південної її частини та потребує розробки нових більш стійких сортів. Тому підприємствам, що працюють в аграрній галузі, необхідно формувати ефективні конкурентні переваги, які можна покласти в основу конкурентної стратегії [24].

Проведені вище дослідження методики розробки конкурентної стратегії підприємства дозволили визначити, що одним з найефективніших інструментів, що дозволяє визначити тип конкурентної стратегії розвитку та напрями її

розвитку є методика SPACE-аналізу [25]. Однією із складових аналізу зовнішнього середовища за даною методикою є екологічна складова. Врахування впливу екологічних факторів підвищує точність подальших розрахунків та прийняття управлінських рішень [16; 46,47]

Відповідно до обраної методики можна визначити стан аграрного підприємства ТОВ «МЕГА» та його стратегічну позицію за такими векторами: фінансова сила аграрного підприємства; конкурентні переваги аграрного підприємства; привабливість аграрної галузі; стабільність оточення аграрного підприємства.

Для кожного вектору існує певний набір критеріїв за якими буде проводитися оцінка. Оцінка кожного критерію буде даватися за шкалою від 0 до 6, а потім буде знаходитися середньоарифметичне значення відповідного показника стратегічної позиції аграрного підприємства ТОВ ТОВ «МЕГА». Методика SPACE-аналізу відноситься до експертних методів оцінки. Експертом під час виконання аналізу виступив автор роботи, який склав оцінки на основі опитування керівника та робітників аграрного підприємства ТОВ «МЕГА», а також існуючих та потенційних клієнтів [29].

Перший показник конкурентної позиції компанії – вектор «фінансова сила» розрахунок значення якого наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Фактори, які визначають фінансову силу аграрного підприємства ТОВ «МЕГА»

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка							Якісне визначення оцінки в 6 балів
		0	1	2	3	4	5	6	
Фінансовий важіль	незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	збалансована
Ліквідність	незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	збалансована
Ступінь задоволеності потреби в капіталі	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Платежі на користь фірми	малі	0	1	2	3	4	5	6	великі
Легкість виходу з ринку	важко	0	1	2	3	4	5	6	легко
Ризикованість бізнесу	висока	0	1	2	3	4	5	6	низька

Оборотність запасів	повільна	0	1	2	3	4	5	6	швидка
---------------------	----------	---	---	---	---	---	---	---	--------

Отже, як можна побачити з таблиці 3.1 аграрного підприємства ТОВ «МЕГА» має низькі показники фінансової діяльності, через нестабільність економічної ситуації, специфіку галузі, низьку ліквідність активів. Ризикованість бізнесу значна через велику конкуренцію на ринку та нестабільну економічну і політичну ситуацію в країні.

Разом з цим аграрному підприємству важко вийти з галузі, оскільки воно має значні виробничі потужності, сучасні розробки, наукову базу, кваліфікований персонал, вкладено великий капітал тощо.

В таблиці 3.2 представлено розрахунок факторів, які визначають конкурентні переваги аграрного підприємства ТОВ «МЕГА».

Таблиця 3.2 – Фактори, які визначають конкурентні переваги аграрного підприємства ТОВ «МЕГА»

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка								Якісне визначення оцінки в 6 балів
		0	1	2	3	4	5	6		
Ринкова частка	мала	0	1	2	3	4	5	6	велика	
Якість продукту	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока	
Стадія ЖЦТ	пізня	0	1	2	3	4	5	6	рання	
Прихильність споживачів	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока	
Використання виробничих потужностей	мінімальне	0	1	2	3	4	5	6	максимальне	
Технологічні know-how	малі	0	1	2	3	4	5	6	великі	
Ступінь вертикальної інтеграції	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока	

Як видно з таблиці 3.2 аграрного підприємства ТОВ «МЕГА» має низьку конкурентну перевагу за такими критеріями як: розміром ринкової частки та ступінь вертикальної інтеграції. За іншими критеріями підприємство володіє значними перевагами, незважаючи на малий розмір та фінансові можливості.

Показник «конкурентної переваги» аграрного підприємства ТОВ «МЕГА» також розраховується як середньоарифметична величина шляхом поділу суми

факторів на їх кількість мінус «6» для відповідного відображення фактору на координатній площі. Значення показника «конкурентні переваги» дорівнює:  $((2 + 6 + 4 + 5 + 5 + 5 + 1) / 7) - 6 = -2$ .

Проаналізовано характеристики та динаміку розвитку аграрної галузі та ринку зернових України та чинники, що на них впливають, за результатами проведеного аналізу дано оцінку факторів, що визначають рівень привабливості галузі з позиції аграрного підприємства ТОВ «МЕГА» (див. табл.3.3).

Таблиця 3.3 – Фактори, що визначають привабливість аграрної галузі та ринку зернових України

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка							Якісне визначення оцінки в 6 балів
		0	1	2	3	4	5	6	
Потенціал росту	низький	0	1	2	3	4	5	6	високий
Потенційний прибуток	низький	0	1	2	3	4	5	6	високий
Фінансова стабільність	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Використання ресурсів	неефективне	0	1	2	3	4	5	6	ефективне
Капіталоємність	висока	0	1	2	3	4	5	6	низька

Показник привабливості ринку компанії розраховується як середньоарифметична величина шляхом поділу суми факторів на їх кількість:  $(6 + 6 + 4 + 5 + 1) / 5 = 4,4$ .

З результатів проведеного PEST-аналізу видно, що оточення аграрного підприємства ТОВ «МЕГА» є нестабільним через негативну ситуацію в економіці, політичному та соціальному середовищі.

Оцінка рівня стабільності оточення аграрного підприємства ТОВ «МЕГА» представлена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Фактори, що визначають стабільність оточення

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка							Якісне визначення оцінки в 6 балів
		0	1	2	3	4	5	6	
Технологічні зміни	багато	0	1	2	3	4	5	6	небагато
Варіація попиту	велика	0	1	2	3	4	5	6	мала
Розкид цін конкуруючих товарів	великий	0	1	2	3	4	5	6	малий

Тиск конкурентів	високий	0	1	2	3	4	5	6	низький
Бар'єри для входження на ринок	мало	0	1	2	3	4	5	6	багато
Еластичність попиту (за ціною)	еластичний	0	1	2	3	4	5	6	нееластичний

Показник «стабільність оточення» розраховується як середньоарифметична величина шляхом ділення суми факторів на їх кількість мінус «6» для відповідного відображення фактору на координатній площині:  $((2 + 4 + 5 + 1 + 5 + 3) / 6) - 6 = -2,67$ .

Після розрахунку всіх показників, вони відображаються на матриці SPACE. Чотири вісі (вектори) матриці мають відповідні напрями: фінансова сила, привабливість галузі, конкурентні переваги та стабільність оточення. В результаті утворюються чотири квадранти, які відображають стратегічну позицію компанії на ринку. Після нанесень на вісі відповідних розрахункових показників будується чотирикутник, найбільша сторона якого визначає стратегічну позицію компанії на відповідному ринку та пропонує певний набір дій [38].

На рисунку 3.1 відображено стратегічну позицію аграрного підприємства ТОВ «МЕГА» на ринку зернових.

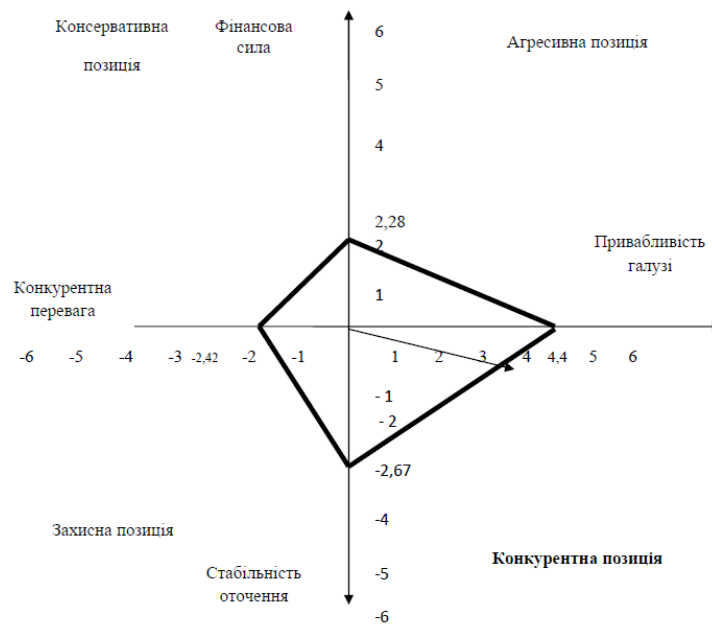


Рис. 3.1. Стратегічна позиція аграрного підприємства ТОВ «МЕГА» методом SPACE-аналізу

Виходячи з даних відображених на рисунку 3.1 стратегічну позицію аграрного підприємства ТОВ «МЕГА» можна охарактеризувати як конкурентну (спрямованість чотирикутника у нижній правий квадрант). Така позиція характерна для привабливих галузей в порівняно нестабільному оточенні. Критичним фактором функціонування аграрного підприємства ТОВ «МЕГА» в цій стратегічній позиції є здатність зберегти і зміцнити фінансове становище фірми. Рекомендовані стратегії: акумулювання додаткових фінансових ресурсів для посилення ринкового потенціалу; зміцнення служби реалізації (продажу); розширення і/або коригування асортименту продукції; інвестування у підвищення продуктивності; скорочення витрат; заходи щодо захисту та збереження конкурентної переваги на ринку; злиття з компанією, що володіє значними ресурсами власних грошових коштів.

Якщо аграрне підприємство ТОВ «МЕГА» зможе зміцнити своє фінансове становище, то його стратегічна позиція може змінитися на агресивну, на що вказує вектор розвитку, який наближений до вісі «привабливість галузі».

На основі матриці SPACE можна обрати найбільш прийнятний тип конкурентної стратегії аграрного підприємства ТОВ «МЕГА».

В таблиці 3.5 представлено пропоновані маркетингові заходи щодо зміцнення стратегічної позиції на ринку зернових аграрного підприємства ТОВ «МЕГА».

Таблиця 3.5 – Рекомендовані заходи реалізації обраного типу конкурентної стратегії для ТОВ «МЕГА»

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	1. Заходи щодо посилення стратегічної позиції на ринку (глибоке проникнення): 1.1 Активізація маркетингових комунікацій: реклами, виставки, спонсорство, брендинг тощо; 1.2 Цінові заходи: знижки; 1.3 Покращення роботи персоналу; 1.4 Диференціація пропозиції за рахунок ціни та якості продукції; 1.5 Активне використання новітніх технологій в роботі.	3. Заходи щодо забезпечення конкурентної стратегії через розвитку продукту. На цьому етапі не планується.

Новий	<p>2. Заходи, щодо забезпечення конкурентної стратегії через розвиток ринків:</p> <p>2.1 Вихід за межі Сумської області та проникнення на ринки інших областей України;</p> <p>2.2 Вихід на ринки країн ближнього зарубіжжя (Республіка Білорусь, Республіка Молдова);</p> <p>2.3 Фокусування на конкретних галузях ринку.</p>	<p>4. Заходи щодо забезпечення конкурентної стратегії через використання диверсифікації. На цьому етапі не планується.</p>
-------	--	--

Серед заходів, що пропонуються ТОВ «МЕГА» є:

– по-перше, активізація комунікаційної політики компанії, зокрема участь у тематичних виставках і ярмарках, наприклад ТОВ «МЕГА», та аналогічних заходах в різних містах України та світу; спонсорська підтримка соціальних та екологічних проектів Сумської області. Для досягнення максимального комунікаційного ефекту підприємству необхідно розробити та розвивати власний бренд, який забезпечить зростання рівня впізнання, запам'ятовування та лояльності у споживачів продукції;

– по-друге, заходи цінового стимулювання: знижки на старі сорти насіння, знижки за обсяг, знижки постійним клієнтам, інші види знижок;

– по-третє, покращення роботи персоналу – розширення штату, узгодження роботи, формування нових відділів, що фокусуються на певних ринках;

– по-четверте, диференціація продуктової пропозиції за рахунок співвідношення «ціна-якість/сортність», також можлива диференціація за рахунок місце походження продукції посівного матеріалу (насіння), диференціація за рахунок витрат, за рахунок унікальних розробок, за рахунок додаткових послуг тощо;

– по-п'яте, активне використання новітніх технологій в роботі – налагодження мобільних сервісів, створення інтернет крамниці, покращення інтерфейсу корпоративного сайту;

– в-шостих, консолідація витрат – скорочення витрат на утримання офісу, похідних матеріалів.

Запропоновані заходи щодо глибокого проникнення на ринок дозволять мінімізувати витрати аграрного підприємства ТОВ «МЕГА», використати



економічні та фінансові інструменти з метою забезпечення сталого регіонального розвитку [16; 17] та отримати додатковий прибуток в умовах значної конкуренції та нестабільного оточення. Також запропоновані заходи дозволять збільшити частку ринку.

Аграрне підприємство ТОВ «МЕГА» також може здійснити низку заходів щодо забезпечення обраного типу конкурентної стратегії через розвиток ринків:

– вихід за межі та поступове охоплення ринку областей – Херсонської, Миколаївської, Полтавської та розширення філій в уже існуючих областях, після чого за умови наявності необхідної кількості продукції та виробничих потужностей і ринку всієї країни. Висока якість продукції підприємства та унікальні сорти зернових, олійних, кукурудзи, бобових, які виведені з урахуванням клімату та особливостей ґрунтів, а також повна експертна підтримка та аудит земель, дозволить підприємству витримувати конкуренцію з боку інших виробників та використовувати конкурентну стратегію диференціації;

– вихід на ринки країн ближнього зарубіжжя, де за рахунок високої якості продукції та низьких цін (порівняно з аналогічною пропозицією інших виробників) підприємство може зайняти вигідну конкурентну позицію та використати нішеву конкурентну стратегію;

– фокусування на конкретних галузях ринку: вирощування та реалізація селекційного насіння.

Аграрне підприємство ТОВ «МЕГА» не володіє значними фінансовими ресурсами, тому перелік заходів, які воно може собі дозволити в дійсний час є незначним. Основну увагу необхідно зосередити на заходах спрямованих на посилення позиції на ринку, якщо будуть дозволяти ресурси, то керівництво аграрного підприємства може почати реалізовувати заходи спрямовані на розвиток ринку.

В майбутньому в разі досягнення поставлених цілей глибокого проникнення на ринок Київської області та завоювання конкурентних позицій

на нових ринках, що розглядалися, підприємство поступово може почати розробляти заходи розвитку продукту, розширення асортименту, збільшувати виробничі потужності тощо.

### **3.2 Оцінка ефективності розробленої конкурентної стратегії підприємства**

Будь-які запропоновані заходи щодо формування конкурентної стратегії потребують обґрунтування їх ефективності. Існує багато методів такої оцінки, але одним з найпоказовіших є метод GAP-аналізу (аналіз розриву), який дозволяє визначити невідповідність між поставленими цілями компанії та очікуваними результатами від незмінної політики дій (тобто без реалізації заходів конкурентної стратегії).

GAP-аналіз дозволяє обрати спосіб заповнення виявленого розриву між поставленими стратегічними цілями в плановому періоді і тим фінансовим результатом, який аграрне підприємство могло б мати в той же період часу без застосування стратегічного підходу [29].

GAP-аналіз це засіб візуалізації системи цілей і модель вибору способу просування до встановленої мети. Виявлена невідповідність поділяється на частини: операційний і стратегічний розрив, які відрізняються за характером впливу на них ступеню ризику і ефективності очікуваних результатів [18].

Операційний розрив може бути заповнений двома способами: шляхом підвищення продуктивності, зменшення знижок, підвищення ефективності продажів тощо; шляхом подальшого проникнення на ринок, розширення використання товару.

Ступінь ризику рішень, що приймаються у цьому разі є невисокою. Цей спосіб руху до цілі не є витратним і тому ефективність у випадку успіху висока.

Якщо враховувати, що підвищення продуктивності – це один з методів заповнення розриву за прибутком, потрібно бути уважним, щоб не здійснити,

наприклад, такі заходи, як зниження, в цілому, витрат на маркетинг. Аналіз портфеля компанії, який проводить маркетинговий аудит, може показати, що цей захід абсолютно не підходить для ряду товарів і ринків, за якими необхідно підвищення витрат на маркетинг. Витрати на маркетинг зазвичай мають іншу природу. З точки зору варіантів зростання продажів стратегія подальшого проникнення на ринок завжди буде першим варіантом, який треба оцінити, оскільки це менш дорогий і ризикований варіант.

Перший стратегічний розрив можна заповнити кількома шляхами:

- розширення ринків, вихід на нові сегменти, географічне розширення;
- розвиток товару;
- диверсифікація та продаж нових товарів на нових ринках.

Рівень інвестицій, необхідних в цьому випадку, зростає, і підвищується ступінь ризику.

Маркетинговий аудит повинен довести, що метод, обраний для заповнення розриву, відповідає можливостям компанії і заснований на її сильних сторонах. Спочатку треба знайти всі відповідні цілям внутрішні джерела розвитку компанії і використовувати їх.

За моделлю GAP-аналізу повинна бути проведена оцінка всіх варіантів, а тільки потім прийнято рішення.

Створення системи координат моделі GAP: вибір ключового показника, за яким буде розроблена система цілей. Це може бути один з показників: прибуток; валовий дохід; іноді обсяг продажів. Останній показник не є результуючим, оскільки можлива більш складний зв'язок між ним і отриманням прибутку в бізнесі.

Для аграрного підприємства ТОВ «МЕГА» таким показником обрано – прибуток. Впродовж 2018-2019 рр. прибуток аграрного підприємства ТОВ «МЕГА» зростав в середньому на 5% щорічно, та на початок 2019 р. становив 1,5 млн грн за всіма напрямками діяльності.

Напрямок зернових у 2018 р. приніс підприємству 600 тис. грн. прибутку, що складає понад 30% у загальній структурі.

Вибір часового проміжку розробки системи цілей. Він зазвичай збігається з горизонтом стратегічного планування. Ринок рекламних послуг є динамічним, а ситуація на ньому змінюється швидкими темпами, тому часовий проміжок встановлення цілей не перевищує трьох років.

Визначення внутрішніх чинників підвищення продуктивності бізнесу і збільшення ключового показника, які наведено у таблиці 3.6 – складові конкурентної стратегії підприємства, що ґрунтуються на внутрішніх конкурентних перевагах.

Таблиця 3.6 – Розрахунок внутрішніх факторів приросту прибутку під час реалізації конкурентної стратегії ТОВ «МЕГА» в період 2019-2021 рр.

<b>Внутрішні фактори підвищення продуктивності</b>	<b>Приріст продажів, тис. грн.</b>	<b>Зростання/зниження витрат, тис. грн.</b>	<b>Приріст прибутку, тис. грн.</b>
Поліпшення якості продукції	+500	+375	+125
Удосконалення стандартів обслуговування клієнтів	+150	+50	+100
Збільшення робочого навантаження на персонал	+200	+100	+100
Удосконалення внутрішніх комунікацій	+150	+100	+50
Зменшення рівня витрат за рахунок оптимізації бізнес процесу, маркетингової функції, конкурентних переваг	-	-350	+350
<b>Всього</b>	<b>+1000</b>	<b>+275</b>	<b>+725</b>

Таким чином, значення прибутку підприємства впродовж трьох наступних років можна збільшити за рахунок підвищення якості продукції та продуктивності виробництва, завдяки закупці більш ефективного та продуктивного обладнання, що незважаючи на зростання капітальних витрат в майбутньому забезпечить зниження загального рівня витрат за рахунок масштабу, відміст браку, енергоефективності тощо. Загальне зниження витрат відповідає обраній конкурентній стратегії диференціації та вдалої ринкової позиції. Удосконалення стандартів обслуговування клієнтів та внутрішніх комунікацій є складовими стратегії глибокого проникнення на ринок.

Стратегія глибокого проникнення на ринок ТОВ «МЕГА» передбачає використання цінових чинників, стимулювання збуту, комунікаційні заходи, участь у професійних галузевих виставках, тощо. За рахунок таких заходів у 2019-2021 рр. передбачається збільшення обсягів продажів всіх асортиментних позицій продуктового портфелю ТОВ «МЕГА» на 3,3 млн грн, але через зростання витрат, приріст показника прибутку очікується у розмірі 870 тис. грн.

Розрахунок можливого скорочення розриву за рахунок більш глибокого проникнення на ринок наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Розрахунок можливого скорочення розриву за рахунок більш глибокого проникнення на ринок в період 2019-2021 рр., тис. грн.

Приріст продажів	Ринок м. Київ	Зернові		Насіння соншника		Кукурудза		Соя		Горох		Гречка		Просо		Мікродобрива		Мінеральні добрива		Засоби захисту рослин		Агрообстеження		Всього
		Поточні продажі	Прогноз	Поточні продажі	Прогноз	Поточні продажі	Прогноз	Поточні продажі	Прогноз	Поточні продажі	Прогноз	Поточні продажі	Прогноз	Поточні продажі	Прогноз	Поточні продажі	Прогноз	Поточні продажі	Прогноз	Поточні продажі	Прогноз	Поточні продажі	Прогноз	
-	1180	1180	2500	214,7	500	50,5	150	147,8	300	107,35	500	120	500	50	150	20	200	35	200	55	200	166,65	500	5700
1320	-	-	-	107,35	-	99,5	-	152,2	-	392,65	-	380	-	100	-	180	-	165	-	145	-	333,35	3375,05	
Всього приріст прибутку																							870	

Отримані дані повинні бути скореговані з урахуванням проведеного аналізу асортименту, структури продажів та цілей ТОВ «МЕГА».

Перерахунок приростів продажів по кожній парі відбувається по досягнутому рівню рентабельності. Розрахунок можливого скорочення розриву за рахунок продажу нових товарів на існуючих ринках і існуючих товарів на нових ринках. На сьогодні ТОВ «МЕГА» не планує додавати до асортименту нові види продукції, оскільки асортимент є повним. Але підприємство планує

експансію на інші ринки, як всередині України, так і зовнішні. Тому ми будемо розглядати скорочення розриву лише за рахунок виведення існуючих товарів на нові ринки. Тут відбувається покриття частини стратегічного розриву.

Новими ринками для ТОВ «МЕГА» можуть стати: ринок інших областей України – новий ринок 1; ринок Республіки Білорусь – новий ринок 2; інші ринки.

Визначену за використанням методу SPACE-аналізу стратегічну позицію аграрного підприємства ТОВ «МЕГА» можна охарактеризувати як конкурентну. Така позиція характерна для привабливих галузей в порівняно нестабільному оточенні. Критичним фактором для ТОВ «МЕГА» в цій позиції є здатність зберегти і зміцнити фінансове становище. На основі визначеної позиції можна запропонувати наступний набір конкурентних стратегій, якими підприємство може скористатися: стратегія фірм, які займають сприятливу позицію, адже конкурентна позиція є сприятливою; стратегія диференціації; стратегія послідовника; сфокусована стратегія диференціації.

Відмічено, що зростання прибутку підприємства впродовж трьох наступних років можна збільшити за рахунок підвищення якості продукції та продуктивності виробництва, завдяки закупці більш продуктивного обладнання, що незважаючи на зростання капітальних витрат в майбутньому забезпечить зниження загального рівня витрат за рахунок масштабу, відзміст браку, енергоефективності тощо.

## ВИСНОВКИ

Основними етапами формування конкурентної стратегії підприємства: на першому етапі проводиться аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства, оцінюється кожна складова внутрішнього потенціалу підприємства на відповідність її меті конкурентного розвитку із визначенням переваг та недоліків з метою подальшого її корегування; наступним кроком є визначення цілей і завдань конкурентного розвитку на основі встановленого конкурентного статусу, дослідження внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища; на наступному етапі відбувається формування чи коригування обраної стратегії конкурентного розвитку у відповідності до цілей діяльності підприємства та внутрішніми можливостями.

Проведений PEST-аналіз факторів зовнішнього впливу на розвиток агробізнесу України засвідчує, що існуючі загрози щодо політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів не сприяють розвитку аграрної галузі в Україні, у тому числі як єдиної, цілісної, збалансованої, інтегрованої системи, що забезпечує населення продовольчими та промисловими товарами тощо, а також гальмують використання потенційних фінансових, трудових, матеріальних можливостей та таких існуючих переваг, як родючість ґрунтів, сприятливі кліматичні умови, вигідне географічне розташування, значна кількість сільськогосподарських угідь, широкі експортні можливості.

Проведена характеристика маркетингової діяльності ТОВ «МЕГА». Відсутність конкурентної стратегії негативним чином позначається на діяльності невеликих компаній.

На основі методики SPACE-аналізу з'ясовано, що аграрне підприємство ТОВ «МЕГА» займає конкурентну вагому позицію на ринку Сумської області, яка характерна для компаній з незначними фінансовими ресурсами на привабливих ринках та нестабільному оточенні.

На основі визначеної стратегічної позиції та систематизації конкурентних стратегій конкурентну стратегію підприємства сформульовано як: стратегія ринкового послідовника, що займає сприятливу позицію на ринку та орієнтований на диференціацію на основі таких конкурентних переваг як висока якість та унікальність продукції, широкий асортимент, низькі ціни.

Зауважимо, що зростання прибутку підприємства ТОВ «МЕГА» впродовж трьох наступних років можна збільшити за рахунок підвищення якості продукції та продуктивності виробництва, завдяки закупці більш продуктивного обладнання, що незважаючи на зростання капітальних витрат в майбутньому забезпечить зниження загального рівня витрат за рахунок масштабу, від браку, енергоефективності тощо.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади: монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. – Харків: Щедра садиба плюс, 2015. – 195 с.
2. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень/В.О.Аніщенко//Актуальні проблеми економіки. – 2013. - №3(93). – с.64-72.
3. Белова А. І. Система стратегічного управління реструктуризацією підприємств: цілі, проблеми та перспективи: монографія / А. І. Белова; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. – Київ: КНУБА, 2014. – 292 с.
4. Боярко І. М. Стратегічне фінансове управління підприємством: монографія / [І. М. Боярко та ін.]. – Суми: Університетська книга, 2014. – 175 с.
5. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – 3-тє вид., виправл. і допов. – К.: Центр навч. л-ри, 2014. – 400 с.
6. Ветлужський В. О. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В. О. Ветлужський, І. В. Новікова // Проблеми науки. – Київ: КиївЦНТЕІ, 2013. – С. 32-39.
7. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии / В.А. Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2015. – 270 с.
8. Волощенко Л.М. Актуальні проблеми розвитку посередництва на фінансовому ринку України / Л.М. Волощенко, Л.В. Козина // Економічний простір. – 2015. – № 21. – С. 199-205.
9. Гандапас Р. Корпоративная культура. Огнём и мечом / Р.Гандапас // Антикризис. менеджмент. – 2016. – № 12. – С. 23-26.
10. Гармонизация социально-экономического развития как магистральное направление повышения конкурентоспособности современного

государства / под.ред. Емельянова С.Г., Минаковой И.В. – Орёл: АПЛИТ, 2011. – 344 с.

11. Гончаров В.М. Розробка комплексного критерію оцінки конкурентоспроможності підприємства / В.М. Гончаров, О.В. Калюк // Вісн. Донецького нац. ун-ту. Сер. В: Економіка і право. – 2012. – №2. – С.59-65.
12. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості / Т.І. Гончарук // Актуальні проблеми економіки: наук. екон. журнал. – К.: ВНЗ «Нац. акад. упр.». – 2016. – №2(32) – С.130-145.
13. Губені Ю.Е. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України / Ю.Е. Губені // Економіка АПК. – 2017. – №11. – С.18-27.
14. Губський Б.В. Інвестиційні процеси в глобальному середовищі та ефективний економічний розвиток / Б.В. Губський, О.Д. Лук'яненко, Т.О. Бабич // Стратегія розвитку України. – 2015. – №2. – С.177-182.
15. Гудзь О.Є. Формування портфелю стратегій в корпоративному управлінні / О.Є. Гудзь // Інтеграційна система освіти, науки і виробництва в сучасному інформаційному просторі: матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. 29-30 квітня 2014 р. – Тернопіль: Крок, 2014. –С. 165-167.
16. Гуторова І.В. Конкуренція як економічна категорія та її особливості в аграрному секторі економіки / І.В. Гуторова // Вісн. ЖДТУ. – 2016. – № 3(53). – С.46-50.
17. Дегтярьова, І.Б. Економічні та фінансові інструменти забезпечення сталого регіонального розвитку: досвід ЄС [Текст] / І.Б. Дегтярьова, О.І. Мельник, Я.В. Романенко // Механізм регулювання економіки. - 2014. - № 3. - С. 18-27.
18. Дегтярьова, І.Б. Врахування екстернальних ефектів при розрахунку синергетичних результатів в еколого-економічних системах (мова оригіналу - українська) [Текст] / І.Б. Дегтярьова // Механізм регулювання економіки. — 2009. — №1. — С.52-62.

19. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія / За заг. ред. А. Е. Воронкової. – Запоріжжя: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 448 с.
20. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління: монографія / А. О. Длігач. – Київ: Алерта, 2012. – 270 с.
21. Должанський І. З. Стратегія управління діяльністю підприємства на основі збалансованої системи показників: монографія / І. З. Должанський, І. М. Ягнюк. – Донецьк: СПД Купріянов В. С., 2012. – 213 с.
22. Економіка підприємства: підручник / Й.М. Петрович, А.Ф. Кіт, В.В. Кулішов. – Львів: Магнолія плюс, 2016. – 680 с.
23. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія / [В. П. Мікловда та ін.]; Держ. вищ. навч. закл. «Ужгород. нац. ун-т», Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». – Полтава: ПУЕТ, 2013. – 231 с.
24. Економіка підприємства: Підручник / За ред. Л.Г. Мельника. – Суми: Університетська книга, 2004. – 630 с.
25. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с.
26. Захарченко В. І. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах: колект. моногр. / [ В. І. Захарченко, М. М. Меркулов, О. В. Балахонова та ін.]; під ред. В. І. Захарченко; Одеський нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. – Донецьк: НОУЛІДЖ. Донец. відня, 2014. – 187 с.
27. Збалансована система показників як інструмент визначення стратегії підприємства в умовах кризи: монографія / Л. М. Малярець, О. В. Ачкасова. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2012. – 304 с.
28. Збарський В.К. Конкурентоспроможність високотоварних сільськогосподарських підприємств / В.К. Збарський, М.А. Місевич. – К.: ННЦ ІАЕ, 2015. – 310 с.

29. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства / О. Зозульов // Економіка України. – 2017. – №8. – С.33-38.
30. Каринцева А.И. Экономические основы планирования процессов экологически устойчивого развития территории. Сумы: СумГУ, 1997
31. Каринцева А.И., Старченко Л.В. Финансовый менеджмент. М.: Экономика, 2015
32. Карінцева О.І., Волк О.М. Еколого-економічна ефективність використання інформаційно-комунікаційних технологій в Україні. Механізм регулювання економіки. – 2009. – №2. –С. 24-29.
33. Карінцева О.І., Кубатко О.В., Лавриненко А.С. Інвестиційне забезпечення підприємств сільського господарства в умовах економічних та екологічних флуктуацій. Механізм регулювання економіки. – 2013. – № 1. – С. 143–149  
[http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue\\_16/OLEKSANDRA\\_V\\_KARINTSEVA\\_OLEKSANDR\\_V\\_KUBATKO\\_ALINA\\_S\\_LAVRYNENKOInvestment\\_Fostering\\_in\\_Agriculture\\_Considering\\_Economic\\_In.pdf](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_16/OLEKSANDRA_V_KARINTSEVA_OLEKSANDR_V_KUBATKO_ALINA_S_LAVRYNENKOInvestment_Fostering_in_Agriculture_Considering_Economic_In.pdf)
34. Карінцева О.І., Матвеев П.С. Теоретичні аспекти визначення сутності інноваційного потенціалу. Механізм регулювання економіки. – 2015. – № 2. – С. 23-30.  
[http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue\\_25/OLEKSANDRA\\_I\\_KARINTSEVA\\_PAVLO\\_S\\_MATVIEIEVTheoretical\\_Aspects\\_of\\_Defining\\_the\\_Essence\\_of\\_the\\_Innovative\\_Potential.pdf](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_25/OLEKSANDRA_I_KARINTSEVA_PAVLO_S_MATVIEIEVTheoretical_Aspects_of_Defining_the_Essence_of_the_Innovative_Potential.pdf)
35. Карінцева О.І., Тарасенко С.В. Методичні аспекти аналізу інфраструктури ринку екологічних товарів та послуг (РЕТП) в Україні. Механізм регулювання економіки.-Суми, вид-во СумДУ, 2011.- № 1(51).- С.-267-273.  
[http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue\\_12/O\\_I\\_Karintseva\\_S\\_V\\_TarasenkoMethodical\\_aspects\\_of\\_the\\_analyses\\_infrastructure\\_of\\_the\\_market\\_ecological\\_goods\\_and\\_services.pdf](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_12/O_I_Karintseva_S_V_TarasenkoMethodical_aspects_of_the_analyses_infrastructure_of_the_market_ecological_goods_and_services.pdf)

36. Карінцева О.І., Харченко М.О., Кальченко С.О. Ефективність використання лізингу в сучасних умовах. Механізм регулювання економіки, №3. 2016. С. 97-106  
[http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue\\_30/OLEKSANDRA\\_I\\_KA RINTSEVA\\_MYKOLA\\_O\\_KHARCHENKO\\_SVITLANA\\_O\\_KALCHENK OEfficiency\\_of\\_Leasing\\_in\\_Modern\\_Conditions.pdf](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_30/OLEKSANDRA_I_KA RINTSEVA_MYKOLA_O_KHARCHENKO_SVITLANA_O_KALCHENK OEfficiency_of_Leasing_in_Modern_Conditions.pdf)
37. Костусев А.А. Конкурентна політика в Україні: монографія / А.А. Костусев. – К.: КНЕУ, 2015. – 310 с.
38. Кравченко Н.А. Проблеми формування аграрних ринків: регіональний аспект / Н.А. Кравченко. – К.: ІЕП НАНУ, 2016. – 216 с.
39. Мельник Л.Г., Карінцева А.И. Экономика предприятия. конспект лекций: Учебное пособие. – Университетская книга, 2002. 400 с.
40. Мельник Л.Г., Качур П.С., Балацький О.Ф., Карінцева О.І. та ін. Формування на території Сумської області ЕКОПОЛІСУ – науково-виробничо-освітнього комплексу з виробництва і реалізації товарів екологічного призначення (концептуальні положення). Науково-практичне видання. - Суми: ВТД “Університетська книга”, 2003. ISBN 966-680-088-8
41. Методи оцінки екологічних втрат : монографія / За ред. Л. Г. Мельник, О. І. Карінцева. - Суми, 2004. - 288 с.
42. Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 с
43. Основи екології. Екологічна економіка та управління природокористуванням: Підручник / за ред. Л.Г. Мельник, М.К. Шапочки. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. – 759 с.
44. Малік М.Є. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми / М.Є. Малік, О.А. Нужна. – К.: ННЦ ІАЕ, 2017. – 270 с.
45. Маркетинговий менеджмент конкурентоспроможності підприємства: стратегічний підхід та системні рішення: монографія / [О. В. Кендюхов та

- ін.]; за заг. ред. О. В. Кендюхова; Донец. нац. техн. ун-т, Каф. стратег. упр. екон. розвитком. – Донецьк: Схід. вид. дім, 2014. – 201 с.
46. Мельник Л.Г. Экономическая оценка и учет в региональном планировании экосистемных услуг /Л.Г.Мельник, И.Б.Дегтярева/Экономика экосистем и биоразнообразия: потенциал и перспективы стран Северной Евразии: Материалы совещания «Проект ТЕЕВ – экономика экосистем и биоразнообразия: перспективы участия России и других стран СНГ(Москва, 24 февраля 2010 г.). – М.: Изд-во Центра охраны дикой природы, 2010. – С. 41-49
47. Мельник Л.Г., Дегтярева И.Б., Бурлакова И.М. Управление социально-экономическим потенциалом устойчивого сбалансированного развития региона// Инновационная Россия: опыт регионального развития : сборник научных трудов / ред.. кол.: С.Г. Емельянов, Л.Н. Борисоглебска [и др.]. – Курск : Курск. гос. техн. ун-т, 2009. – С. 32–36.
48. Орлик, О. В. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його основні складові / О. В. Орлик // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2015. – Вип. 2 (19). – С. 222-232.
49. Основы стійкого розвитку: навч. посіб. / За ред. Л.Г. Мельника. - Суми :Університетська книга, 2005. - 654 с. [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/44620/1/Melnyk\\_Osn\\_stiy\\_rozv.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/44620/1/Melnyk_Osn_stiy_rozv.pdf)
50. Павлова В. А. Стратегічне управління ресурсним потенціалом: концепція, механізм, стратегія: монографія / В. А. Павлова, О. В. Кузьменко, Л. А. Гончар; Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля. – Дніпропетровськ: Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2014. – 150 с.
51. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія / В.А. Павлова. – Дніпропетровськ: ДУЕП, 2016. – 276 с.

52. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. – 572 с.
53. Проривні технології в економіці і бізнесі (досвід ЄС та практика України у світлі III, IV і V промислових революцій) [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Л. Г. Мельник, Б. Л. Ковальов, Ю. М. Завдов'єва та ін.; за ред. Л. Г. Мельника та Б. Л. Ковальова. – Суми : СумДУ, 2020. – 180с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
54. Слав'юк Р. А. Асоційовані форми аграрного бізнесу: особливості утворення, практика функціонування, перспективи регулювання: монографія / Р. А. Слав'юк. – Луцьк: «Вежа Вол. держ. ун-ту ім. Лесі Українки», 2016. – 321 с.
55. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: підходи та практична проблематика: монографія / [В. П. Мікловда та ін.]; Держ. вищ. навч. закл. Ужгородський нац. ун-т, Вищ. навч. закл. Укоопспілки, Полтавський ун-т економіки і торгівлі. – Полтава: ПУЕТ, 2013. – 307 с.
56. Строкович Г. В. Методологічні та методичні основи стратегічного управління якістю функціонування підприємства: монографія / Г. В. Строкович; Нар. укр. акад. – Харків : НУА, 2013. – 395 с.
57. Современные тенденции в управлении социально-экономическим развитием территорий: монография / под. ред. Емельянова С.Г., Минаковой И.В. – Орёл: АПЛИТ. – 2010. – 464 с.
58. Тарасенко С.В., Карінцева О.І. Механізм впливу інфраструктурних факторів на процеси функціонування ринку екологічних товарів та послуг в Україні. Збірник наукових праць//Економіка: проблеми теорії і практики.-Випуск 262.- Т.8.- Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. -с.-2011-2105.
59. Ткачук Г.Ю. Аналітичне дослідження рівня конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу / Г.Ю. Ткачук // Вісн. ЖДТУ. Сер.: екон. науки. – 2017. – № 3(41). – С.239-248.

- 60.Хрущ Н.А. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / Н.А. Хрущ, Л.В. Ваганова. Х.: Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. – 2015. – №5. – С.153-156.
- 61.Шапочка Н., Каринцева А., Евдокимов А. Система эколого-экономической информации как средство управления социально-экономическим развитием // Экономика природопользования / Л. Хенс, Л.Г. Мельник, Э. Бун, Й. Кен, Й. Сейак и др. / Под ред. Л. Хенса, Л. Мельника, Э. Буна. - К.: Наукова думка, 1998. - С. 320-325.
- 62.Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2014. – 699 с.
- 63.Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. – Харьков: ХНАДУ, 2015. – 186 с.
- 64.Шпикуляк О.Г. Формування конкурентоспроможності в аграрній економіці / О.Г. Шпикуляк, Ю.П. Воскобойник, О.В. Овсянніков // Агроінком. – 2017. – №9. – С.4-8.
- 65.Экономика и бизнес: учебник / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, д.э.н., доц. А. И. Каринцевой. – Сумы : Университетская книга, 2018. – 608 с.
- 66.Chygryn O., Karintseva O., Kozlova D., Kovaleva A. HR Management in the Digital Age: the Main Trends Assessment and Stakeholders // Механізм регулювання економіки, 2019, № 2. С. 106-115.
- 67.Hens L., Karintseva O., Kharchenko M., & Matsenko O. The States Structural Policy Innovations Influenced by the Ecological Transformations. Marketing and Management of Innovations, #3, P. 290-301. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.3-26>
- 68.Karintseva O.I. Economic restructuring in Ukraine in view of destructive effect of enterprises on environment. International Journal of Ecological Economics & Statistics #38 (4), 2017. P. 1-11
- 69.Karintseva O.I., Shkarupa O.V., Shkarupa I.S. Innovation potential of ecological modernization for green growth of economics: a case study.



- International Journal of Ecology and Development 31 (1), 2016. P. 73-82  
<http://www.ceser.in/ceserp/index.php/ijed/article/view/4044> (SCOPUS)
70. Li Rui, Sineviciene L., Melnyk L., Kubatko O., Karintseva O., Lyulyov O.  
Economic and environmental convergence of transformation economy: The case of China // Problems and Perspectives in Management Volume 17 2019, Issue #3, pp. 233-241 [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(3\).2019.19](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.19)
71. Melnyk L., Dehtyarova I., Kubatko O., Karintseva O., Derykolenko A.  
(Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. Economic Annals-XXI, 2019, 179(9-10), 22-30. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V179-02>
72. Melnyk L., Kubatko O., Dehtiarova I. Sustainable development strategies in conditions of the 4th Industrial revolution: the EU experience // River Publishers, 2019
73. Shkarupa O.V., Karintseva O.I., Zhukova T.A. Ecological modernization of the transport system in Sumy for green growth of economics // International Journal of Ecology and Development Volume 32, Issue 3, 2017, Pages 75-85.
74. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с.  
(<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>)
75. Социально-экономический потенциал устойчивого развития: Учебник/ Под. ред. проф. Л.Г. Мельника (Украина) и проф. Л. Хенса (Бельгия). - 2-е изд., стер. – Сумы: ИТД “Университетская книга”, 2008. – 1120 с. (<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/44621>).
76. Устойчивое развитие: теория, методология, практика : учебник / под ред. проф. Л.Г. Мельника. - Сумы : Университетская книга, 2009. – 1216 с.  
(<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/44445>)

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Таблиця А1 – Аналіз плинності кадрів ТОВ «МЕГА»

Категорія	Всього працює	Протягом року											Структура %		
		Прийнято на роботу	Всього вибуло за рік	3 них			звільнено				Показники плинності				
				Переведені у інші організації	У зв'язку з навчанням, призовом до армії, пенсією	звільнено	Необхідна, чол.	Надлишкова, чол.	Показники						
									Плинності	Закріплення					
Чр	Пр	Вув	Вн1	Вн2	За власним бажанням	За нестачі крадіжки	За порушення дисципліни	Вн	Вн1	Кр	Кз				
1	2	3	4	5	6	5	8	9	10	11	12	13	14		
Обліковий склад	500	40	2	1	3	-	-	-	70	2	0,01	1,5	100		
Жінки	140	6	-	-	3	-	-	-	9	10	0,01	0,5	3,2		
Молодші 30 років	26	12	3	-	1	-	-	-	8	-	0,01	1,2	3,3		
З вищою освітою	50	10	-	-	-	-	-	-	8	-	0,01	9	1,2		
З середньою спец. освітою	16	3	-	-	-	2	-	-	4	1	0,02	1	2,2		
З середньою загальною освітою	5	-	-	-	2	3	-	-	6	2	0,01	2	0,8		
Матеріально відповідальні	30	11	2	-	-	-	-	-	4	-	0,02	2	0,9		
Керівники	25	5	1	-	-	-	-	-	2	-	0,01	2,2	1,9		
Спеціалісти	80	6	-	-	-	-	-	-	4	-	0,01	3,2	2,9		
Інші спеціалісти	36	4	-	2	1	1	-	-	6	-	0,01	2,2	5,5		
Допоміжні працівники	140	40	4	1	8	9	-	8	128	12	0,04	2	4		

Таблиця Б1 – Портрет цільової аудиторії ТОВ «МЕГА»

Критерій визначення	Приклад
За географічними принципом	
Регіон	північно-східна частина України, на берегах річки Псел при впадінні до нього річки Сумки
Адміністративно-територіальна одиниця	Україна, Сумська область 42000, м. Ромни, вул. 1 травня, буд. 14 Місто - населення – 39 532. чол (2019)
Клімат	помірно континентальний, із м'якою зимою і теплим літом
Несприятливі природні процеси	Сильні пориви вітру, дощі
За демографічним принципом	
Вік (років)	Від 20 до 70 років і старше
Стать	Чоловіча, жіноча
Розмір сім'ї (осіб)	1-2, 3-4, та більше осіб
Етапи життєвого циклу сім'ї	Сім'ї з дітьми, сім'ї з двома і більше дітей, тощо
Рівень доходів (грн)	Меньший за 1000 грн, 1000-2000 грн , від 2000 до 5000 грн, весте 5000 грн.
Рід занять	Підприємці
Освіта	Початкова загальна освіта, базова загальна середня освіта, професійно-технічна освіта, базова вища освіта, повна вища освіта.
Науковий ступінь	-
Ментальність	Слов'яни, європейці, японці, китайці тощо
За психографічним принципом	
Суспільний клас	Вищий клас, середній клас, базовий клас, нижчий клас
Спосіб життя	Консерватор, екстримал, життєлюб, естет
Тип особистості	Імпульсивна, авторитарна натура, чеснолюбна натура, спокійна натура
За поведінкою	
Стиль придбання товару	Регулярно
Переваги товару, основні характеристики	Рівень якості, економічність, свіжість, упаковка
Статус користувача	Не споживає, колишній споживач, потенційний споживач, споживач новачок, регулярний споживач
Інтенсивність споживання	Рідко, часто, постійно
Ступінь лояльності	Відсутня, середня, висока, абсолютна
Ступінь готовності до сприйняття товару	Обізнаність, поінформованість, зацікавленість, намір придбати.
Відношення до товару	Прихильне, не прихильне.