

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки
(інститут)

Фінансово-економічний факультет
(факультет)

Кафедра Маркетингу
(повна назва)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра
(бакалавра, магістра)

студента Войтович Софії Павлівни
(П І Б)

академічної групи 075-20-2
(шифр)

спеціальності 075 Маркетинг
(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»
(офіційна назва)

на тему « Дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища агропідприємства»
(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	Інституційною	
кваліфікаційної роботи	Пілова К.П.			
розділів:				
1. Теоретичні основи аналізу маркетингового середовища підприємства	Пілова К.П.			
2. Аналіз внутрішнього середовища діяльності підприємства АГРОДАР БУД	Пілова К.П.			
3. Дослідження зовнішнього середовища діяльності підприємства та визначення шляхів його розвитку	Пілова К.П.			
Рецензент				
Нормоконтролер				

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри

маркетингу

(повна назва)

Касян С.Я.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

(бакалавра, магістра)

студенту **Войтович С.П.** академічної групи **075-20-2**

(прізвище та ініціали) (шифр)

спеціальності **075 Маркетинг**

(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою **«Маркетинг»**

(офіційна назва)

на тему **« Дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища агропідприємства»**

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від _____ 2024 р. № _____

Розділ	Зміст	Термін Виконання
Теоретичні основи аналізу маркетингового середовища підприємства	1.1 Сутність і характеристика внутрішнього середовища на ринку промислових послуг; 1.2 Методи аналізу та прогнозування розвитку середовища підприємства; 1.3 Сутність і характеристика зовнішнього середовища на ринку промислових послуг; 1.4 Фактори і суб'єкти мікросередовища та макросередовища.	20.05.2024 р. – 30.05.2024 р.
Аналіз внутрішнього середовища діяльності підприємства АГРОДАР БУД	2.1 Дослідження маркетингової діяльності підприємства АГРОДАР БУД; 2.2 Аналіз впливу внутрішнього середовища на діяльність підприємства АГРОДАР БУД; 2.3 Дослідження ринку діяльності підприємства АГРОДАР БУД.	31.05.2024 р. – 14.06.2024 р.
Дослідження зовнішнього середовища діяльності підприємства та визначення шляхів його розвитку	3.1 Аналіз факторів зовнішнього середовища; 3.2 Визначення напрямків розвитку підприємства АГРОДАР БУД;	15.06.2024 р. – 23.06.2024 р.

Оформлення та надання кваліфікаційної роботи бакалавра до ЕК		24.06.2024 р. - 30.06.2024 р.
--	--	-------------------------------

Завдання видано

(підпис керівника)

Пілова К.П.
(прізвище, ініціали)

Дата видачі 20.05.2024 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 28.06.2024 р.

Прийнято до виконання

(підпис студента)

Войтович С.П.
(прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: 69 с., 4 рис., 8 табл., 4 додатки, 30 джерел.

У кваліфікаційній роботі досліджено і проаналізовано мікросередовище та макросередовище на ринку агропромисловості для агропідприємства. Проведено маркетингове дослідження для узагальненого поняття розвитку макросередовища агропромисловості.

Об'єкт кваліфікаційної роботи: визначення напрямку розвитку агропідприємства «АГРОДАР БУД» на зовнішній ринок.

Мета кваліфікаційної роботи: аналіз теоретико-методичних та практичних положень агропідприємства для виходу на зовнішній ринок.

Положення, що захищаються: дослідження середовища агропромисловості, що допоможе виокремити методи адаптації, і напрями розвитку для зовнішнього ринку агропідприємства.

Кваліфікаційна робота має тісний зв'язок із виконаними курсовими роботами з маркетингових досліджень, маркетингового ціноутворення, науковими студентськими роботами з маркетингу. Результати роботи можуть бути використані на агропромислових підприємствах України. Робота має застосування у сфері промислового маркетингу.

Висновки, пропозиції щодо розвитку об'єкта розроблення: удосконалення методів, розробка адаптації і механізмів визначення впливу мікросередовища та макросередовища до маркетингового просування підприємства в агропромисловості на зовнішньому ринку.

У роботі використано такі методи досліджень: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, IEFAS, EFAS.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МАРКЕТИНГОВЕ ПРОСУВАННЯ, МІКРОСЕРЕДОВИЩЕ, МАКРОСЕРЕДОВИЩЕ, АНАЛІЗ АГРОПРОМИСЛОВОСТІ.

ABSTRACT

Explanatory note: 69 p., 4 figures, 8 tables, 4 appendices, 12 sources.

In the qualifying work, the micro-environment and the macro-environment in the market of agro-industry for agro-enterprise were investigated and analyzed. Marketing research was conducted for the generalized concept of the development of the macro-environment of agro-industry.

The object of the qualification work: determination of the direction of development of the agricultural enterprise "AGRODAR BUD" on the foreign market.

The purpose of the qualification work: analysis of theoretical, methodological and practical provisions of agribusiness for entering the foreign market.

Provisions to be defended: a study of the environment of agro-industry, which will help to identify methods of adaptation, and directions of development for the external market of agro-business.

The qualification work is closely related to completed coursework on marketing research, marketing pricing, scientific student work on marketing. The results of the work can be used at agro-industrial enterprises of Ukraine. The work has applications in the field of industrial marketing.

Conclusions, proposals for the development of the object of development: improvement of methods, development of adaptation and mechanisms for determining the influence of the micro-environment and macro-environment for the marketing promotion of the enterprise in agro-industry on the foreign market.

The following research methods were used in the work: PEST-analysis, SWOT-analysis, IEFAS, EFAS.

KEYWORDS: MARKETING PROMOTION, MICROENVIRONMENT, MACROENVIRONMENT, ANALYSIS OF AGRICULTURAL INDUSTRY.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Сутність і характеристика внутрішнього середовища на ринку промислових послуг.....	10
1.2 Методи аналізу та прогнозування розвитку середовища підприємства.....	13
1.3 Сутність і характеристика зовнішнього середовища на ринку промислових послуг.....	15
1.4 Фактори і суб'єкти мікросередовища та макросередовища.....	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО SEREDOVISHCHA ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АГРОДАР БУД.....	24
2.1 Дослідження маркетингової діяльності підприємства АГРОДАР БУД.....	24
2.2 Аналіз впливу внутрішнього середовища на діяльність підприємства АГРОДАР БУД.....	33
2.3 Дослідження ринку діяльності підприємства АГРОДАР БУД...	36
РОЗДІЛ 3 ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОГО SEREDOVISHCHA ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ВИЗНАЧЕННЯ ШЛЯХІВ ЙОГО РОЗВИТКУ	42
3.1 Аналіз факторів зовнішнього середовища.....	42
3.2 Визначення напрямків розвитку підприємства АГРОДАР БУД...	54
ВТСНОВКИ.....	61
СПИСОК ДЖЕРЕЛ.....	65

ВСТУП

Основним видом діяльності промислового підприємства є виробництво промислової продукції. І саме ця сфера виявилась найбільш чутливою до економічних та політичних змін в країні, а саме: порушилося матеріально-технічне забезпечення, різко зменшився збут продукції, погіршився фінансовий стан підприємств.

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну завдало великої шкоди аграрному сектору України. На площі, які безпосередньо постраждали внаслідок воєнних дій, припадало близько 36% довоєнного вирощування зернових у країні. Близько 30% території України може бути заміновано. Крім того, блокада Чорного моря та пошкодження сільськогосподарських підприємств збільшили витрати та ризики для виробництва й експорту.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз мікросередовища та макросередовища агропромисловості.

Об'єктом дослідження виступає агропідприємство «АГРОДАР БУД».

Через проблему військового стану в країні, агропідприємство зазнає значних втрат на внутрішньому ринку агропромисловості і має суттєве зниження попиту на їхні послуги з агробудівництва.

Задачею дослідження є визначення напрямів розвитку підприємства на агропромисловому ринку з виходом до зовнішнього середовища.

Для забезпечення стабільного розвитку промислового підприємства організація виробництва має бути передусім максимально адаптована до умов внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Зовнішнє та внутрішнє середовище фірми тісно взаємопов'язані: з одного боку, підприємство створює внутрішнє середовище під впливом та на базі врахування факторів зовнішнього середовища, з другого — фірма адаптується до зовнішнього середовища за допомогою чинників внутрішнього середовища.

Сучасні умови функціонування промислових підприємств диктують все більш «жорсткі правила виживання» оскільки діяльність відбувається в умовах невизначеності зовнішнього економічного середовища, що може негативно впливати на їх діяльність.

Аналіз навколишнього середовища дозволяє виявити дестабілізуючі чинники як зовнішнього так і внутрішнього середовища, що дає можливість переглянути керівництву свою тактику та своєчасно усунути негативні наслідки змін, а в деяких випадках і отримати вигоду. Зовнішні фактори, впливаючи на економічну та організаційну системи промислового підприємства, призводять до необхідності володіти гнучкістю та швидкістю реакції підприємства на зміни. Тобто, для забезпечення стабільного розвитку виробництва промислових підприємств необхідна його адекватна та адаптивна організація, що враховує цілі, виробничий та фінансовий потенціал підприємства.

Ефективність сільськогосподарського виробництва в сучасних умовах в значній мірі залежить від успішного функціонування цілого ряду інших галузей економіки України, перш за все тих, які поставляють сільськогосподарську техніку, сільськогосподарські машини, паливномастильні матеріали, добрива та ін. Крім того розвиток сільського господарства тісно пов'язаний з ефективною діяльністю галузей і виробництв, які обслуговують сільськогосподарські підприємства.

Поглиблення спеціалізації в галузях економіки країни в свою чергу привело до більш тісних зв'язків між ними. На базі відособлених видів промислової і сільськогосподарської діяльності відбулося формування єдиного агропромислового комплексу.

Агропромисловий комплекс (АПК) являє собою сукупність галузей економіки України, пов'язаних з розвитком сільського господарства, обслуговування його виробництва і доведенням сільськогосподарської продукції до споживача. Головним завданням агропромислового комплексу є максимальне задоволення потреб населення в продуктах харчування і товарах

народного споживання. В Україні агропромисловий комплекс є найбільшою сферою підприємницької діяльності. На його галузі припадає четверта частина зайнятих у народному господарстві працівників, понад третини основних виробничих фондів. В АПК виробляється близько 40 % валового сукупного продукту і третина національного доходу.

Агропромисловий комплекс включає в себе три сфери матеріального виробництва:

I сфера АПК – галузі, які забезпечують агропромисловий комплекс засобами виробництва, а також галузі, зайняті виробничо-технічним обслуговуванням сільського господарства; тракторне та сільськогосподарське машинобудування; машинобудування для тваринництва та кормовиробництва, виробництво мінеральних добрив та засобів захисту рослин; машинобудування для легкої і харчової промисловості, мікробіологічна промисловість, ремонт тракторів і сільськогосподарської техніки; капітальне будівництво.

II сфера АПК – включає сільське та лісове господарство. Сільське господарство (рослинництво і тваринництво), що створюють сировинну базу, є його основною ланкою.

III сфера АПК – галузі, які здійснюють заготівлю, переробку, зберігання продукції сільського господарства і доведення її до споживача: галузі харчової, борошномельно-круп'яної, м'ясо-молочної, рибної промисловості, громадське харчування, галузі легкої промисловості.

Рівень життя населення країни залежить від стану і темпів розвитку агропромислового комплексу і особливо третьої його сфери – харчової і переробної промисловості. Кінцеві результати агропромислового виробництва залежать не тільки від рівня розвитку безпосередньо сільського господарства, але і від обслуговуючих його галузей.

Управлінська проблема: зниження обсягу продажів на внутрішньому ринку через військовий стан в країні.

Проблеми ефективної роботи підприємств пов'язані зі значними змінами в внутрішньому середовищі й впливом на результати його діяльності. На сьогодні внутрішнє середовище є нестабільним, відповідно виникає проблема вдосконалення механізму адаптації підприємства до змін в зовнішньому середовищі та проблеми вчасного реагування на них. Розробка та впровадження ефективної системи адаптації до змін зовнішнього середовища підприємства сприяє його стабільному функціонуванню на ринку, що забезпечує певну перевагу над конкурентами.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ АНАЛІЗУ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і характеристика внутрішнього середовища на ринку промислових послуг

Внутрішнє середовище — це та частина загального середовища, яка перебуває в межах організації. Внутрішнє середовище інтерпретується як універсальне, незалежне від організаційно-правової форми організації, й об'єднує всі функціональні сфери її діяльності: маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, дослідження й розвиток. Кожну з цих сфер можна охарактеризувати за допомогою основних чинників, які можуть бути джерелом і переваг, і недоліків організації. Наведемо перелік компонент і деяких чинників внутрішнього середовища.

Роль внутрішньої діагностики полягає у визначенні сильних і слабких сторін організації, порівнянні їх з аналогічними даними конкурентів і оцінці позиції організації відповідно до умов зовнішнього середовища.

Сильні сторони є перевагами, які організація використовує в конкурентній боротьбі та прагне максимально зміцнити. Зі сильних сторін найважливішими вважають ті, які забезпечують організації істотне випередження конкурентів.

Слабкі сторони мають перебувати під постійним контролем керівництва з метою їх усунення.

Можливий набір характеристик внутрішнього середовища запропонували А. Томпсон і А. Стрікленд. Наприклад, до сильних сторін організації належить висока компетентність, адекватні фінансові ресурси, задовільна кваліфікація працівників, добра репутація у покупців, захищеність від конкурентного тиску, передова технологія, наявність інноваційних можливостей, а до слабких — відсутність стратегічних напрямів діяльності, погіршення конкурентної позиції, застаріле устаткування, наявність

внутрішніх виробничих проблем, відставання у сфері досліджень і розробок, неспроможність конкурувати тощо. [12]

Практика стратегічного менеджменту свідчить, що недоцільно зосереджуватися тільки на пошуку й усуненні слабких сторін організації, ігноруючи позитивні чинники. Рекомендують для початку скласти перелік сильних сторін організації та переконатися, що їм приділено достатньо уваги. Лише після цього доцільно скласти перелік проблем і прагнути їх усунути. Наприклад, експерти вважають, що німецька фірма "Сіменс", зосередившись на слабких сторонах і врахувавши не всі свої переваги, може повільно втрачати здобуті позиції на світовому ринку. Як слід діяти переконливо доводить "Дженерал Електрик": компанія відмовляється від видів діяльності, навіть рентабельних, якщо вони вичерпали резерви зростання, і спрямовує зусилля на їхні пріоритетні види. Доволі часто відносно порівняння сильних і слабких сторін конкретної організації та конкурентів важить більше, ніж їхнє абсолютне значення, хоч існує проблема отримання відповідної інформації, адже частина показників мають внутрішнє призначення (відомості про виробничі потужності, особливості виробничого процесу, якісні та кількісні характеристики досліджень, тип системи збуту тощо).

Внутрішнє середовище організації формується керівниками відповідно до їх уявлень про те, які саме елементи забезпечать її ефективне функціонування і розвиток. Цим зумовлене існування різних підходів до структурування внутрішнього середовища організацій. Найчастіше в ньому виділяють п'ять складових: цілі, структура, технологія, завдання і персонал, який виконує ці завдання з допомогою відповідної технології.

Деякі представники сучасної школи управління вважають, що внутрішнє середовище – це структура організації, її ресурси та культура; інші до внутрішнього середовища відносять структуру, рівень розподілу праці та організаційні комунікації, а також кадровий склад організації, трудові й технологічні процеси, що використовують для перетворення ресурсів на необхідний суспільству продукт. [13]

Незалежно від сфери діяльності, складу і структури середовища, ці завдання є обов'язковими для керуючої системи будь-якої організації, оскільки їх вирішення формує її внутрішнє середовище.

Звідси, основними елементами внутрішнього середовища є:

- цілі організації – формуються з урахуваннями ринкової кон'юнктури на основі наявних та потенційних можливостей організації;
- структура організації – формується під обрані цілі в такий спосіб, щоб забезпечити необхідний рівень гнучкості й мобільності організаційних дій; система технологій – спрямована на забезпечення конкурентоспроможності продукції за технічними й економічними параметрами;
- персонал (людські ресурси) – добирають з урахуванням кваліфікаційних характеристик і узгодженості мотивацій індивідів з цілями організації, здатності їх до саморозвитку;
- організаційна культура – має своїм завданням ідентифікацію індивідуальних та організаційних цілей та їх узгодження.

Отже, внутрішнє середовище організації – це складна система елементів і зв'язків між ними, що є об'єктом контролювання та регулювання керівництвом.

Враховуючи і аналізуючи всі особливості внутрішнього середовища підприємства формується організація виробництва як одна з його складових, обирається відповідні форма, тип та метод організації .

1.2 Методи аналізу та прогнозування розвитку середовища підприємства

Недостатньо лише проаналізувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ у розрізі їх окремих підсистем, поставити діагноз щодо рівня конкурентоспроможності підприємства. Треба обґрунтувати значущість і рівень впливу на подальший розвиток організації окремих факторів та їх груп. Для цього всі розглядувані фактори потрібно віднести до таких, що діють позитивно чи негативно, які дістали назву можливостей (шансів) і загроз щодо зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін діяльності підприємства стосовно внутрішнього середовища.

Відомо, що не буває явищ або подій, які мали б лише позитивні чи негативні наслідки, тому кожний із факторів зовнішнього або внутрішнього середовища повинен мати всебічну оцінку механізмів і результатів впливу. Крім того, треба мати на увазі, що аналіз середовища здійснюють певні особи, які можуть по-різному оцінювати явища та події, розробляти різноманітні заходи щодо поведінки підприємства в тих чи інших умовах. Основне правило все ж існує: потрібно аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовища в їх взаємозв'язку та взаємозалежності.

Стратегічний баланс – це певне поєднання факторів, які негативно та позитивно впливають на діяльність підприємства (загроз і можливостей), що об'єктивно існують у зовнішньому середовищі підприємства та суб'єктивно оцінені керівниками, з порівняно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства.

Найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони підприємства; можливості – це ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, за яких підприємство має змогу проявити свої сильні сторони. Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризі підприємства, а знання про

потенційні можливості дає змогу заздалегідь підготуватися до найбільш ефективного їх використання.

Складання стратегічного балансу – дуже поширений вид діяльності на успішних підприємствах світу. У західній літературі наводяться приклади складання або перегляду стратегічного балансу щонайменше двічі на рік.^[14]

Практика застосування виокремлює такі головні особливості стратегічного балансу:

1) суб'єктивний характер добору факторів, що становлять сильні/слабкі сторони підприємства, за ступенем їхньої важливості, а також специфіку сприймання менеджерами впливу факторів зовнішнього середовища;

2) імовірність та ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками, і навпаки);

3) необхідність постійного складання та перегляду стратегічного балансу, оскільки середовище, швидко змінюючись, потребує постійної уваги до себе.

Успішні фірми, що ефективно застосовують стратегічне управління, складають стратегічний баланс у вигляді PEST, SPACE або SWOT-аналізу за обраним переліком і оцінками факторів.

Існує чимало визначень окремих елементів SWOT-аналізу. Наведемо деякі з них:

Сильні сторони (strength) – внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

Слабкі сторони (weaknesses) – види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистеми потенціалу, що неправильно використовуються.

Можливості (opportunities) – сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність організації, альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів).

Загрози (threats) – сукупність факторів, що переважно негативно впливають на діяльність організації, будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей.

Ці складові об'єктивно існують у середовищі та суб'єктивно оцінюються керівниками організації.

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються такими причинами: стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

Матриця SWOT-аналізу – це своєрідна форма, вона не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Для будь-якого керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає від будь-кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися над ситуацією, що склалася, і подумати над перспективою. За цих умов підвищується роль керівника-стратега, який розробляє ті чи інші заходи щодо зведення стратегічного балансу, оскільки можна розробити неадекватні заходи, що «гасять» можливості, приймаючи їх за загрози.

1.3 Сутність і характеристика зовнішнього середовища на ринку промислових послуг

Зовнішнє середовище – сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх щодо підприємства умов і чинників. Залежно від характеру впливу зовнішнє середовище поділяють на середовище прямої (мікросередовище) та непрямой (макросередовище) дії.

Зовнішнє середовище є складним, мінливим, взаємозалежним і, як правило, невизначеним:

Складність – велика кількість факторів, на які організація мусить реагувати, а також рівень варіативності кожного з них. Складнішою є робота тієї організації, на яку впливає більше факторів.

Мінливість – швидкість зміни оточення організації. У деяких з них зовнішнє середовище дуже рухливе (комп'ютерні технології, електронна, хімічна, фармацевтична промисловість, біотехнології). Менш рухливе воно у підприємств харчової, деревообробної промисловості тощо. Крім того, в межах одного підприємства більш рухливим є середовище для одних підрозділів, зокрема, науково-дослідних, маркетингових відділів, і менш рухливим – для інших, наприклад, виробничих.

Взаємозалежність факторів (зміна одного фактора спричиняє зміни інших). Наприклад, зростання цін на енергоносії зумовлює стрибок цін на всі види продукції, а особливо ті, при виробництві яких є велика частка енергозатрат. Це може призвести до ослаблення конкурентних позицій фірм, які виготовляють цю продукцію. Водночас таке становище змушує виробників шукати енергозберігаючі технології.

Невизначеність – необмежена кількість інформації про зовнішнє середовище і ймовірність її недостовірності. Організації, прагнучи знизити рівень невизначеності зовнішнього середовища, можуть застосовувати дві стратегії – пристосуватись до змін або впливати на середовище з метою зробити його сприятливішим для свого функціонування. Перша стратегія реалізується через створення гнучких організаційних структур із високим рівнем децентралізації влади.

Керівники таких організацій повинні вміло використовувати сучасний інструментарій для прогнозування змін, володіти ринковою інтуїцією. Друга стратегія, як правило, доступна лише великим фірмам або таким, які об'єднуються з метою розширення своїх можливостей. Для впливу на зовнішнє середовище вони можуть використовувати потужну рекламу та

засоби PR, політичну діяльність для лобіювання своїх інтересів, входження у торговельні асоціації. Вразливість малого бізнесу зумовлена саме тим, що серед підприємців-початківців мало хто досконало володіє мистецтвом передбачувати зміни у зовнішньому середовищі, а змінювати його на свою користь їм не під силу.

Динамічність зовнішнього середовища, його видозмінюваність, відсутність необхідного обсягу достовірної інформації перешкоджають урахуванню всіх можливих наслідків впливу на діяльність підприємства. Зважаючи на це, керівники підприємств мають обмежувати спектр зовнішніх чинників, віддавати перевагу тим, які найістотніше впливають на результати діяльності. Досягненню цієї мети сприяє, зокрема, аналіз мікросередовища підприємства і виділення тих його суб'єктів, чий вплив на нього є відчутним.

1.4 Фактори і суб'єкти мікросередовища та макросередовища

Суб'єкти середовища прямої дії (мікросередовища)

Ступінь складності та рухливості мікросередовища, сила і спрямованість впливу його факторів визначаються характером, призначенням, конструктивно-технологічними особливостями продукції (послуг) підприємства і різноманітністю виробничо-господарських зв'язків, які враховуються при проектуванні його організаційної структури і обґрунтуванні напрямів її адаптації до можливих змін у зовнішньому оточенні.

Особливістю факторів середовища прямої дії є інтенсивність і постійний характер впливу, спрямованість на зміну базових внутрішніх складових підприємств. Це потребує оперативного розроблення заходів щодо пом'якшення їх негативних наслідків або, навпаки, повнішого використання сприятливих можливостей.

До суб'єктів мікросередовища належать постачальники, посередники, споживачі, конкуренти, контактні аудиторії тощо.

Постачальники. Забезпечують підприємство необхідними матеріально-технічними, трудовими та інформаційними ресурсами. Кожне виробниче підприємство має ретельно стежити за динамікою цін на об'єкти постачання, регулярністю постачань ресурсів, необхідних для виконання виробничої програми.

В іншому разі з'являються проблеми з виробництвом та збутом, а в перспективі – виникає загроза втрати набутого роками іміджу підприємства і прихильності до нього постійних партнерів та клієнтів. З огляду на це сучасні компанії прискіпливо ставляться до вибору постачальників, але прагнуть при цьому підтримувати тривалі відносини з тими, хто працює з урахуванням спільних інтересів.

Посередники. До них належать організації або окремі фізичні особи (підприємці), які допомагають виробникам реалізовувати їх товари. Серед них: торговельні посередники, фірми з організації товарообігу (в т.ч. транспортні підприємства, складські мережі), агентства з надання маркетингових послуг (спеціальних досліджень, консалтингових, реклами тощо), а також кредитно-фінансові установи комерційної спрямованості (комерційні банки, страхові компанії).

Плідна співпраця з посередниками може сприяти завоюванню міцних ринкових позицій, ефективно працювати і розвиватись, а невдалий вибір посередників, які лише «накручують» ціну на товар, а не дбають про його ефективний збут, може довести фірму до банкрутства. Наприклад, у перехідний період в Україні посередники часто паразитували на великих підприємствах-виробниках, «висмоктуючи» з них обігові кошти. (щоправда, у багатьох випадках це були свідомі дії обох сторін).

Споживачі. Це клієнти товаровиробників – споживачі продукції, послуг. Щоб знати кон'юнктуру ринку й оперативно реагувати на її зміни,

товаровиробники повинні ретельно вивчати своїх споживачів. Такий моніторинг слід здійснювати на різних клієнтурних ринках:

- споживчому (товари і послуги для особистого споживання);
- виробників (продукція виробничо-технічного призначення);
- проміжних продавців (товари для перепродажу з метою одержання певного зиску);
- державних і комерційних структур (оптові та дрібнооптові покупці);
- світовому, що охоплює всі перелічені типи клієнттури ринків.

В умовах насиченості ринку важливо знайти і зберегти свого споживача. Тому багато фірм, особливо малих і середніх, шукають нові способи привернути до себе увагу потенційних клієнтів, використовуючи різноманітні акції, гнучкі системи знижок, гарантійне післяпродажне обслуговування тощо.

Конкуренти. До них належать організації і фізичні особи, які займаються аналогічною діяльністю. Комерційного успіху на внутрішньому та зовнішньому ринках досягає, як правило, той господарюючий суб'єкт, який усебічно і систематично вивчає своїх конкурентів, пропонує покупцям конкурентоспроможну продукцію. Причому вирішальне значення має розроблення і дотримання певної ринкової стратегії і тактики з урахуванням усіх чинників, які впливають безпосередньо на рівень і ступінь жорсткості конкуренції. Конкурентні «війни» іноді тривають роки, а іноді призводять до остаточної втрати позицій навіть на внутрішньому ринку (стосується значної кількості українських підприємств).

Контактні аудиторії:

- державні органи управління – мають регулюючий характер і впливають безпосередньо на рівень і ступінь жорсткості конкуренції; це законодавчі органи, різні державні установи представницької і виконавчої влади, які наглядають за дотриманням законів і видають необхідні нормативні акти; місцеві

адміністративні органи; профспілкові та інші громадські організації та об'єднання громадян (асоціації споживачів, підприємців тощо);

- засоби масової інформації (ЗМІ) – розміщують статті-замовлення щодо певних аспектів діяльності організації або її представника; це «імідж-інформації», «інформації-кілери»;
- місцеве населення – перешкоджає діяльності підприємства, відчувши на собі негативний його вплив (шум, забруднення довкілля тощо), або підтримує – у разі створення ним нових робочих місць, справної сплати податків, участі в добродійних заходах.
- Законодавство України про підприємство, підприємництво, власність, охорону праці, захист прав споживачів, про обмеження монополізму і недопущення недобросовісної конкуренції; урядові декрети і постанови; нормативні документи галузевих і територіальних органів управління, що спрямовані на правове та організаційне регулювання відносин між державними владними структурами і господарюючими суб'єктами, на регламентацію норм і правил їхньої поведінки (правил гри) в економічному просторі.

Отже, вплив суб'єктів зовнішнього середовища на організації є потужним і різновекторним, що зумовлює необхідність своєчасного виявлення та оперативного реагування на них, щоб уникнути небезпеки або швидше, ніж конкуренти, скористатися новими можливостями.

Фактори середовища непрямої дії (макросередовища)

У макросередовищі, яке оточує підприємство, діє значно більша кількість факторів, ніж у мікросередовищі. Макросередовищу притаманний високий рівень варіативності, невизначеності та непередбачуваності, що зумовлено їх опосередкованою дією на суб'єкти господарювання. До основних факторів макросередовища відносять економічні, політичні, соціокультурні, науково-технологічні, природно-кліматичні, демографічні тощо.

Економічні фактори. До них належать: рівень і темпи інфляції; зростання та спад виробництва; коливання курсу національної валюти щодо валют інших країн; оподаткування; умови одержання кредиту і відсоткова банківська ставка; рівень динаміки цін, розподіл прибутків і попит покупців; платоспроможність контрагентів тощо. Нині вагомого значення набула глобалізація – політико-економічний фактор, який робить сильних суб'єктів ринку ще сильнішими, а слабких – ще слабшими і переводить конкурентну боротьбу на нові рівні. Для забезпечення сприятливих умов своєї діяльності підприємства мусять здійснювати постійний моніторинг економічної ситуації та оцінювати її зміни з точки зору можливих для себе наслідків.

Політичні фактори. Це політична стабільність у державі, регіональні політичні інтереси, міжнаціональні та міжконфесійні відносини тощо. Вплив політичних факторів особливо відчутний у нестабільному соціально-економічному і політичному середовищі (період трансформації економічних відносин). Нестабільна політична ситуація спричиняє відтік капіталу від галузей, що потребують значних довгострокових інвестицій, і водночас спрямовує підприємницьку діяльність у бік короткого обігового циклу, який властивий торговельному бізнесу.

У період зростання політичної активності (виборчі процеси) відкриваються нові можливості для засобів масової інформації – вони стають надзвичайно рентабельними через високу вартість політичної реклами і можуть збільшувати свої тиражі, набуваючи іміджу «правдоносіїв». Політичні фактори впливають і на відносини з іноземними партнерами.

Соціокультурні фактори. Формуються в межах конкретного суспільства і відображають погляди, цінності та норми поведінки людей, що впливає на прийняття ними управлінських рішень. Наприклад, однією з основних причин повільного здійснення ринкових реформ в Україні є перенесення управлінського досвіду західних країн на вітчизняне інституційне середовище, яке характеризується своїми традиціями і своїми перевагами. Зокрема, просування по службі чи відбір кандидата на певну

посаду часто відбувається не за ознакою високого професіоналізму, а за ознакою особистої відданості, належності до певної «сім'ї» чи клану.

Серед ментальних рис громадян України все ще мають місце дистанціювання від влади і недовіра до неї, правовий нігілізм (лат. nihil — цілковите заперечення), нехтування законами, аргументація з позиції сили, а не знань тощо. Це зумовлює небажання дотримуватись загальноприйнятих етичних норм ведення бізнесу, і замість правила «Діяти так, щоб було вигідно всім» перевага надається нормі «Діяти так, щоб було вигідно мені». Ухилення від норм етики у веденні бізнесу призводить до зростання ризику.

Демографічні фактори. Це структура населення за віковими, національними, кваліфікаційними ознаками, рівнем освіти, доходів, споживацькими перевагами тощо, їх аналіз дає змогу визначити, чи достатній освітній та кваліфікаційний рівень населення регіону для позитивного сприйняття продукції чи послуг фірми (це важливо, зокрема, для Інтернет-проектів, деяких гуманітарних проектів тощо); як діяльність підприємства вплине на рівень зайнятості населення регіону. Такі фактори слід брати до уваги, визначаючи клас споживачів своєї продукції; при оцінюванні залучення трудових ресурсів відповідної кваліфікації, місткості ринку та обґрунтуванні інших управлінських рішень.

Науково-технічні фактори. До них відносять відкриття, винаходи, що зумовлюють зміну уявлень про найкращий спосіб використання певного ресурсу, виготовлення продукції, задоволення потреб тощо. Динаміка технологічного прогресу у високо розвинутих країнах є просто фантастичною. Відбувається «виштовхування» одних поколінь техніки та технології іншими.

Тому керівникам підприємств необхідно аналізувати можливий вплив загальносвітового науково-технічного середовища на створення і впровадження технологічних новацій. При цьому велику увагу слід приділяти науковим винаходам чи відкриттям, які можуть революційно вплинути на

подальше використання існуючих технологій, роблячи їх мало перспективними.

З іншого боку, пропонуючи ринку науково-технічні розробки (насамперед це стосується наукомістких підприємств, які застосовують технології найвищого рівня, величезного інноваційного потенціалу — комп'ютерні, лазерні, плазмові, біологічні), слід подбати про їх належний інформаційний та інженерний супровід. Дуже часто перспективні науково-технічні, в тому числі й вітчизняні розробки, не можуть знайти застосування через невідповідність ринку до їх сприйняття. Тому потрібно заздалегідь готувати ґрунт для успішного просування новинки на ринок, використовуючи для цього всі можливості – від іміджевої інформації до участі у міжнародних виставках і презентаціях. Однак слід реально оцінювати можливість появи новинки та її перспективи.

Екологічні фактори. До цієї групи факторів впливу належать викиди у середовище забруднюючих та отруйних речовин; рівень фізичного (електромагнітного, радіаційного, теплового) впливу на середовище; надійність і соціально-екологічна безпека виробничих систем та великих технологічних утворень (гідротехнічних споруд, газо- і нафтопроводів, тунелів тощо); кількість і якість продукції, що виготовляється, її безпечність і утилізаційна (корисна) придатність; стан природного середовища, в якому перебуває підприємство (до і після реалізації запланованої стратегії розвитку), і розміри можливих незворотних негативних наслідків тощо.

Отже, виокремлення і ранжирування чинників непрямой дії допомагає менеджерам приймати виважені рішення у процесі планування діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АГРОДАР БУД

2.1 Дослідження маркетингової діяльності підприємства АГРОДАР-БУД

Таблиця 2.1 – Характеристика підприємства

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АГРОДАР БУД
Скорочена назва	ТОВ "АГРОДАР БУД"
Код ЄДРПОУ	40986886
Дата реєстрації	29.11.2016 (7 лет 5 місяцев)
Уповноважені особи	НЕМЦЕВ ПЕТРО ІЛЛІЧ
Розмір статутного капіталу	500 000,00грн

Основний вид діяльності підприємства :

41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

Інші види діяльності:

25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій

25.29 Виробництво інших металевих баків, резервуарів і контейнерів

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.

Надійний український постачальник послуг гарячого цинкування, виробництва багаторганних опор освітлення, дорожнього огороження бар'єрного типу та загальнопромислових металоконструкцій «під ключ». "АГРОДАР" це компанія, що активно розвивається, яка спеціалізується на будівництві безкаркасних ангарів. Також у спектр послуг входить виготовлення силосів та металоконструкцій.

Компанія прагне безперервно підвищувати якість послуг та забезпечити їх доступність для широкого кола замовників, шляхом налагодженої організації виробничого процесу, постійного підвищення кваліфікації співробітників та модернізації технічної бази компанії.



Рисунок 1 – Логотип підприємства «АГРОДАР БУД»

Послуги охоплюють такі напрямки:

- Виробництво дорожнього огороження бар'єрного типу.
- Виробництво багатогранних опор освітлення.
- Послуги гарячого цинкування металоконструкцій.
- Виробництво металоконструкцій.
- Проектування.
- Металообробка.
- Повний спектр будівельно-монтажних робіт, шефмонтаж.
- Виробництво зерносушильного та зерноочисного обладнання, транспортерів, зерносховищ, аспіраційних систем.
- Пряма поставка якісних матеріалів і комплектуючих від провідних світових виробників за доступними цінами.
- Автоматизація елеваторних комплексів.
- Виробництво пиломатеріалів.
- Пусконаладжувальні роботи, введення комплексів в експлуатацію.
- Ремонт, сервісне обслуговування.
- Технічний аудит, реконструкція, модернізація діючих ліній.
- Консалтинг, навчання персоналу.

- Чому українські підприємства довіряють компанії?
- Ми реалізуємо проекти «під ключ»

Комплексний підхід до реалізації проектів економить час клієнтів і позбавляє їх від турбот, пов'язаних з пошуком підрядників. Прозора, злагоджена і продумана схема роботи всіх підрозділів компанії дозволяє реалізувати найскладніші завдання у найкоротші терміни.

Підприємство оптимізує технологічні рішення під бюджет проекту.

Один із пріоритетних принципів підприємства – індивідуальний підхід до реалізації кожного проекту. Пошук оптимальних технологічних і конструктивних рішень дозволяє будувати рентабельні, продуктивні, прибуткові комплекси для перспективних підприємств з великим майбутнім.

Підприємство несе відповідальність за якість кожного вузла.

У пріоритеті – ретельний відбір кращих постачальників матеріалів і комплектуючих. Підприємство дотримується діючих європейських стандартів і проводить 100% контроль якості кожної деталі на всіх етапах виробничого процесу, тому підприємство може гарантувати безперебійність і довговічність готового обладнання.

Впроваджує світові інновації.

Багато підприємств нашої країни недооцінюють свій потенціал і не бачать усіх можливостей розвитку за світовими сценаріями. Розуміючи цю проблему, компанія ставить собі за мету вивести українські послуги гарячого цинкування на новий рівень. Підприємство йде в ногу з часом і пропонує клієнтам тільки найактуальніші рішення, розроблені на базі провідних європейських і американських технологій. Підприємство орієнтується на комплексну автоматизацію процесів, робить акцент на підвищенні продуктивності та безпеки, вкладає ресурси у поліпшення якісних показників.

Підприємства можуть краще розуміти своїх клієнтів, адаптувати свої стратегії до умов ринку, що змінюються, і успішно конкурувати завдяки використанню концепції маркетинг-міксу (4P).

Для кращого розуміння діяльності підприємства було використано концепцію маркетинг – міксу 4P.

1P – Product (Продукт). Підприємство АГРОДАР БУД надає послуги з виготовлення безкаркасних ангарів, сховищ для зернових культур та сільгосптехніки.

2P – Price (Ціна). Встановлюється з урахуванням витрат на матеріали, роботу майстрів і виду (специфіки замовлення). Ціна розраховується з урахуванням побажань клієнта (розмір, складність і строки виконання роботи).

3P – Place (Місце). Підприємство має офіс в центрі міста. Підприємство реалізує свої послуги по всій території України в залежності від місця замовлення.

4P – Promotion (Просування). Для просування в основному використовуються зв'язки клієнтів. Підприємство намагається розвивати канали просування для своїх послуг через сайт підприємства, і ведення контенту через соціальну мережу Instagram.

Ефективна діяльність організації неможлива без спеціалізованого розподілу праці, за якого кожний вид роботи доручається тим фахівцям, котрі можуть зробити її краще, ніж інші. Здійснення розподілу праці і координування дій виконавців – одне із найважливіших завдань менеджменту, розумне вирішення якого дає змогу організації бути продуктивнішою порівняно з конкурентами. Результатом горизонтального та вертикального розподілу праці є структура підприємства.

Структура підприємства — логічні відносини рівнів управління і функціональних одиниць, побудовані у такій формі, яка дає змогу найефективніше досягати цілей організації.

Формування структури підприємства зумовлене багатьма факторами: специфікою діяльності, розмірами підприємства, технологією, масштабами діяльності, стратегією тощо.

Розподіл праці, на якому ґрунтується побудова структури підприємства, може стосуватися роботи з машинами, людьми і з інформацією. Залежно від виду робіт, взятих за основу розподілу праці, відповідно говорять про виробничу структуру, структуру апарату управління і організаційну структуру управління.

Виробнича структура: її формує горизонтальний розподіл праці, який ґрунтується на виділенні окремих стадій технологічного процесу.

Виробнича структура — групування конкретних завдань у межах виробничих підрозділів (цехів, дільниць), які між собою пов'язані єдиним технологічним ланцюгом.

Структура апарату управління. ґрунтується на вертикальному розподілі праці, внаслідок якого встановлюється кількість рівнів управління, вибудовується управлінська вертикаль і формуються скалярні ланцюги (ланцюги команд), за якими здійснюється керівництво або передається інформація на вищі рівні управління.

Структура апарату управління — розподіл влади і відповідальності між управлінськими працівниками.

Вона характеризується формальною підпорядкованістю осіб на кожному рівні. Менеджер вищого рівня безпосередньо керує кількома підлеглими середньої ланки, які працюють у різних функціональних сферах. Менеджерам середньої ланки підпорядкована певна кількість лінійних керівників ще нижчого рівня і так далі, аж до рівня простих виконавців.

Організаційна структура управління відіграє об'єднувальну роль щодо виробничої структури і структури апарату управління. При побудові організаційної структури передусім визначають функції персоналу організації. Якщо масштаби діяльності організації великі, то працівників, які виконують роботу в межах однієї функції, об'єднують у спеціалізовані

відділи. Залежно від масштабів діяльності фірми ці функції можуть бути обсяговішими, охоплювати споріднені види робіт (наприклад, фінанси і бухгалтерський облік), або вузькоспеціалізованими.

Від вибору функцій залежить успішність діяльності організації. Тому менеджер повинен створити таку організаційну структуру, яка відповідатиме вимогам функціональної спеціалізації і дасть змогу організації ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і раціонально розподіляти і спрямовувати зусилля працівників, задовольняти потреби клієнтів і досягати цілей з високою ефективністю.

Особливість організаційної структури управління полягає в тому, що в її межах відбувається групування завдань управління і розподіл повноважень за підрозділами, а не окремими посадовими особами, тобто розподіляються повноваження, а не влада.

Ієрархічна організаційна структура

Ієрархічна організаційна структура компанії — це одна з класичних типів організаційних систем. Вона встановлює чітко визначені функції, права та обов'язки працівників. За управління відповідає центральний «вузол».

За своєю суттю ієрархічна структура належить до пірамід: найвищий рівень влади знаходиться на вершині, а подальші рівні влади зменшуються зверху вниз.

При цьому методі організації прийняття рішень також здійснюється зверху вниз. Керівники або вище керівництво приймають важливі рішення, а потім передають їх керівникам середньої ланки, а ті далі – співробітникам нижчого рівня для реалізації.

Існують ієрархічні організації з різними рівнями управління, влади чи повноважень. Це найпоширеніший вибір для великих традиційних організацій, таких як уряди та організовані релігії.

Переваги

- Проста та зрозуміла організаційна структура;
- Прозора ієрархія та звітування;

- Просте управління;
- Ефективна для невеликих компаній.

Недоліки

- Негнучка та повільна у прийнятті рішень;
- Комунікація між відділами обмежена;
- Не підходить для компаній, які швидко зростають.



Рисунок 2 – Ієрархічна структура організації

Організаційна структура підприємства «АГРОДАР БУД»

1. Директор підприємства;
2. Головний інженер;
3. Виконувач робіт;
4. Менеджер з персоналу;
5. Бухгалтер;
6. Офіс-адміністратор;
7. Керівник проектів та програм у сфері матеріального виробництва;
8. Інженер конструктор;
9. Менеджер з постачання;
10. Підсобний робітник;
11. Економіст із збуту;
12. Електрогазоварник;
13. Начальник дільниці;

14. Начальник відділу матеріально - технічного постачання;

15. Інженер з проектно – кошторнської роботи.

Таблиця 2.2 – Звіт про фінансові результати 2021 – 2023 рр.

Назва	2021 рік тис.грн.	2022 рік тис. грн.	2023 рік тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції	39 963,7	39 310,3	52 796,5
Собівартість реалізованої продукції	16 487,8	16 793,6	47 289,5
Інші операційні доходи	-	-	19,2
Інші операційні витрати	22 578,3	21 640,1	3 803,1
Разом доходи	39 963,7	39 310,3	52 815,7
Разом витрати	39 075,9	38 433,7	51 205,7
Фінансовий результат до оподаткування	887,8	876,6	1 610
Податок на прибуток	159,8	157,8	289,9
Чистий прибуток	728	718,8	1 320,2

ТОВ «АГРОДАР БУД» на даний момент має на виробництві :

- 1) 2 профілегибочних верстата
- 2) 2 гільйотинни для різання листового металу;
- 3) Листозгинальний верстат з ЧПУ;
- 4) Зварювальне обладнання;
- 5) 2 кран-балки вантажопідйомністю 5 тонн;
- б) дрібний інструмент.

Конкуренти підприємства:

ТОВ завод будівельних конструкцій «Ангар»

Завод будівельних конструкцій «Ангар» – лідер виробництва аркових ангарів – пропонує проектування та виготовлення ангарів, боксів, складів, виробничих приміщень, зерносховищ та овочесховищ, адміністративних та спортивних споруд на основі металоконструкцій.

Висока якість. Для виробництва використовується лише сертифіковані матеріали та комплектуючі від провідних виробників. Конструкції виготовляються на сучасному устаткуванні високої точності.

Повна комплектація. Будівництво ангарів вигідне. Адже клієнти отримують ангар у повній комплектації.

Простота монтажу. На відміну від конструкцій інших виробників, конструкції ТОВ «Ангар» дуже прості, і зібрати їх зможе навіть неспеціалізована бригада.

Увага до дрібниць. Ворота саме під клієнтське завдання, додаткові двері у воротах, герметик та ущільнювач, метизна продукція від заклепок до болтів, та багато інших дрібниць, на які, можливо, не звертають увагу, але які, по-перше, полегшують будівництво ангару, по-друге, роблять комфортним його експлуатацію.

Вигідні ціни – від 25% нижче за світові. Як відомо, Україна є одним із провідних світових виробників металопрокату. ТОВ «Ангар» має доступ до дешевої якісної сировини, що відповідно позначається на собівартості продукції.

Корпорація Промстан

Корпорація Промстан розпочала свою роботу в 1997 році, пройшовши шлях від невеликого підприємства до великої авторитетної компанії, яка займає лідируючі позиції в своєму сегменті будівельного ринку України.

Сьогодні до складу Корпорації Промстан входять кілька великих підприємств, які об'єднують широкий ряд виробничих напрямків і здатні успішно втілювати в життя навіть найскладніші проекти. Пріоритетними напрямками в даний момент є: виробництво сендвіч-панелей і виготовлення швидкокомтованих будинків, починаючи від проектування і закінчуючи здачею готового об'єкта.

- Корпорація гарантує якість роботи від проекту до монтажу швидкокомтованих будівель.

- Металоконструкції, сендвіч-панелі і профнастил корпорація виробляє самостійно.
- Бригади професійних монтажників і власний парк будівельної техніки (понад 80 од.) забезпечать будівництво в найкоротші терміни.
- При будівництві швидкокомтованих будівель корпорація повністю враховує інтереси замовника.

2.2 Аналіз впливу внутрішнього середовища на діяльність підприємства АГРОДАР БУД

Для підприємства АГРОДАР БУД слід визначити сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища, задля подальшої розробки стратегій просування на ринку агропромисловості як в Україні, так і за кордоном.

На підприємстві працюють висококваліфіковані робітники для котрих безпосередньо саме підприємство виділяє кошти на підвищення кваліфікації, освоєння нових технологій для подальшого розвитку і зростання роботи підприємства.

Та як і на кожному підприємстві, у АГРОДАР БУД є як сильні сторони, так і слабкі. Детальні позиції наведені нижче (табл. 2.3).

Слабкими сторонами підприємства є низька впізнаваність, у підприємства є сайт, але він не відповідає всім комфортним (стандартним) вимогам для користування як на ринку України, так і за кордоном (рис. 2., рис. 3).

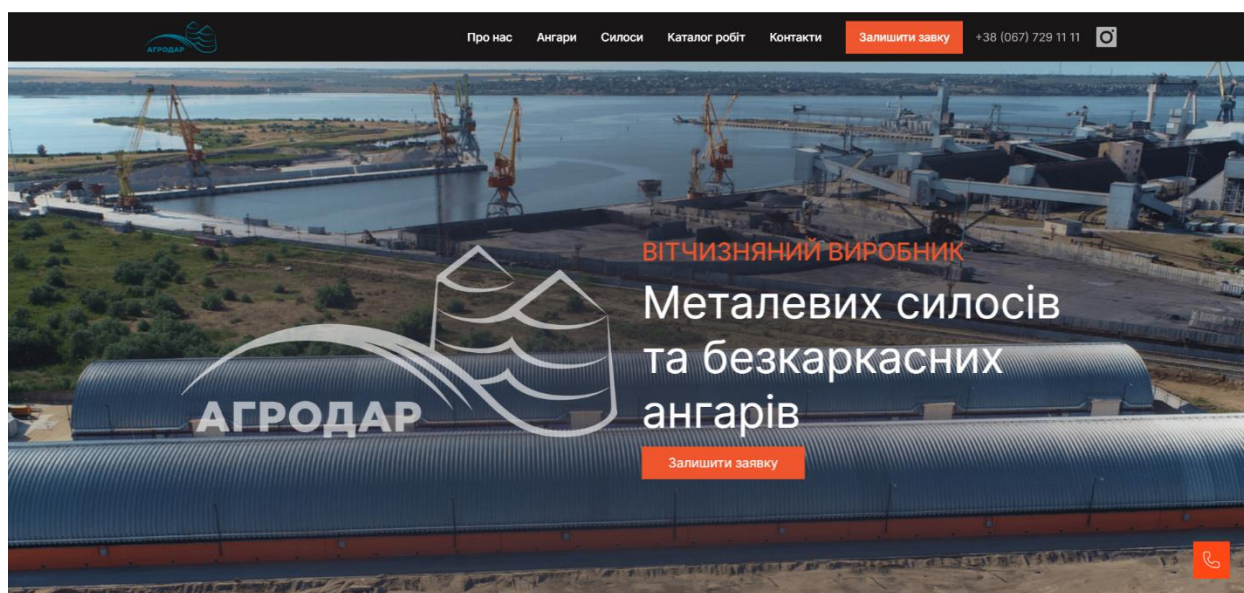


Рисунок 2. – Сайт АГРОДАР БУД

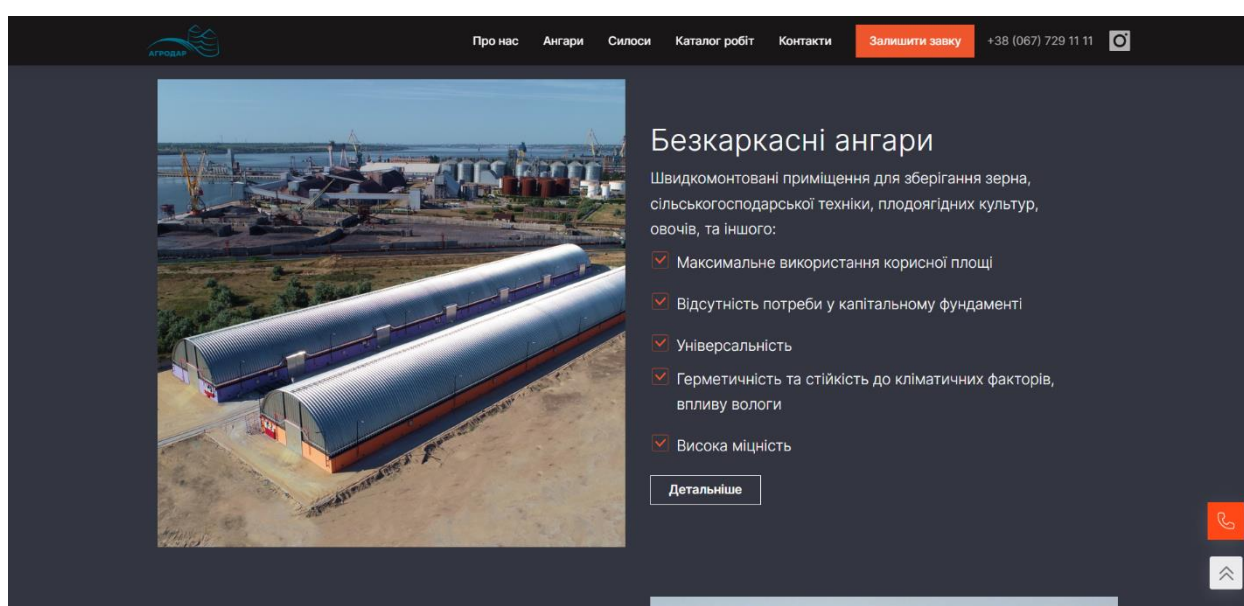


Рисунок 3 – Сайт АГРОДАР БУД

На сайті підприємства мало інформації щодо надання послуг, маються на увазі терміни, розрахунок ціни, фактори від яких залежить розрахунок. Контактних номерів для безпосереднього зв'язку з підприємством не вистачає. Якщо підприємство планує виходити на міжнародний ринок агропромисловості, то доцільно буде окрім української мови додати іноземну (англійську мову) для іноземних партнерів.

Таблиця 2.3 – IFAS – аналіз АГРОДАР БУД

Фактори	Оцінка 1 - 5	Вага 0 - 100	Зважена оцінка
Сильні сторони			
Швидка і якісна робота кадрів	4	10	40
Висококваліфіковані співробітники	5	20	100
Щорічне проходження курсів для підвищення кваліфікації	4	20	80
Відкритість інформації	3	5	15
Слабкі сторони			
Відсутність системи роботи цифрового маркетингу	3	5	15
Відсутність маркетингового відділу	4	20	80
Втрата частки ринку через військовий стан в країні	4	10	40
Низька впізнаваність підприємства	4	10	40
Всього		100	410

У підприємства АГРОДАР БУД наразі не має маркетингового відділу, що відіграє значну роль в розвитку підприємства і його просування. Також підприємство має низьку клієнтську базу через соціальні мережі, і відсутність системи роботи цифрового маркетингу.

Виходячи з вище зазначеної інформації, для підприємства наразі актуальна така маркетингова проблема як низький рівень **маркетингових комунікацій**.

Через дійсний військовий стан в Україні підприємство АГРОДАР БУД зазнає суттєвих втрат в матеріальному плані, багато регіонів де працює підприємство заміновані (окуповані), не придатні для реалізації агропромислових послуг. Також значну роль відіграє на розвитку (функціонуванню) підприємства мобілізація в країні, багато робочої сили (чоловіків) мобілізують, через що не вистачає робітників для виконання замовлень клієнтів, і ця проблема значною мірою впливає на якість і швидкість виконання роботи.

Виходячи з вище зазначеної інформації, щодо низького (проблематичного) розвитку агропромисловості на ринку України через військовий стан можна сформулювати управлінську проблему підприємства:

«Зниження обсягів продажів послуг агробудівництва на агропромисловому ринку через військові обставини в країні».

2.3 Дослідження ринку діяльності підприємства АГРОДАР БУД

Аграрний сектор зазнав суттєвих втрат унаслідок повномасштабної війни РФ проти України. За оцінкою Мінагрополітики України та Київської школи економіки, загальна сума втрат, завданих сільськогосподарській галузі внаслідок широкомасштабного російського вторгнення в Україну, станом на 15 вересня 2022 р. сягнула 6,6 млрд дол. США. При цьому непрямі втрати у сільському господарстві України через зменшення виробництва, блокаду портів і збільшення виробничих витрат оцінюються у 34,25 млрд дол. США (зокрема у рослинництві через зниження виробництва – 11,2 млрд дол. США; у тваринництві – 348,7 млн дол. США; втрати через скорочення виробництва озимих культур оцінено у 3 млрд дол. США; багаторічних культур – у 322 млн дол. США; втрати внаслідок порушення логістики становлять 18,5 млрд дол. США).

Загальна кількість суб'єктів господарювання агропромислового комплексу, які зазнали збитків внаслідок збройної агресії РФ, становить 2653 од. (площі ріллі зменшилися на 1,9 млн га, багаторічних насаджень – на 9 тис. га). Крім того, територія близько 1 млн га потребує обстеження на наявність вибухонебезпечних предметів.

Значних збитків зазнало рослинництво. Зокрема, втрата обсягів виробництва продукції рослинництва в натуральних величинах 2022 р., порівняно з попереднім роком, становить 35–40 %, що зумовлено скороченням посівних площ (через тимчасову окупацію територій України) і нижчою врожайністю культур, порівняно з попереднім роком. За повідомленням першого заступника міністра аграрної політики та продовольства України Т. Висоцького, окупанти викрали понад 500 тис. т

зерна з тимчасово окупованих територій, незаконно вивезли десятки тисяч тонн соняшникової олії, сотні кілограмів овочів.

Суттєво постраждала тваринницька галузь. За даними Мінагрополітики, через військові дії втрачено 15–20 % поголів'я великої рогатої худоби, свиней і птиці. Найбільше постраждали господарства Чернігівської, Харківської, Сумської, Київської, Донецької, Луганської, Миколаївської, Херсонської, Запорізької областей, де на початку 2022 р. було сконцентровано за всіма категоріями господарств: поголів'я ВРХ – 25,3 %, корів – 25,8 %, свиней – 31,5 %, овець та кіз – 28,2 %, птиці – 24,9 %. Виробництво продукції тваринництва у зазначених областях становило: м'яса – 20 %, молока – 28,7 %, яєць – 44,8 %.

Розглянемо основні ризики для функціонування аграрного сектору економіки України у 2022 р. в умовах повномасштабної війни.

Втрата виробничо-ресурсного потенціалу аграрного сектору. На значній частині сільськогосподарських земель стало неможливим проведення сільськогосподарської діяльності, оскільки вони або окуповані, або перебувають під постійними обстрілами, або заміновані (у 2022 р. порівняно з 2021 р. загальна посівна площа скоротилася на 20 %).

Зменшилися обсяги внесення добрив та засобів захисту рослин, що знижує врожайність сільськогосподарських культур та погіршує якісний склад земель. За попередніми оцінками, внутрішнє споживання азотних добрив за 2022 р. знизилося на 40–55 % – з 4,75 млн т до 2–2,9 млн т.

На територіях, де велися активні бойові дії, згубного впливу зазнали сільськогосподарські угіддя, якісний стан яких значно погіршився і в майбутньому потребуватиме виділення суттєвих коштів на їх повернення до активного сільськогосподарського вжитку. Значні масштаби воєнного забруднення призведуть до виведення з обробітку на невизначений термін чималих земельних площ, які використовуються для вирощування харчової продукції. Наразі третина українських земель стала зоною ризикового сільськогосподарства.

Погіршилася забезпеченість сільгосп підприємств технікою – продажі комбайнів за 7 міс. 2022 р. порівняно з аналогічним періодом 2021 р. зменшилися у 2,4 рази, тракторів – удвічі, що відбувається на тлі значних фізичних втрат техніки внаслідок бойових дій чи її викрадення окупантами. За оцінками, 84,2 тис. одиниць техніки та устаткування (11 % наявних до 24 лютого 2022 р.) є повністю або частково пошкодженими.

Вихід окремих сільгоспвиробників з аграрного бізнесу або зміна спеціалізації через значні економічні втрати. Внаслідок бойових дій частина працівників сільгосп підприємств та фермерів була вимушена не тільки припинити економічну діяльність в аграрному секторі, а й залишити власні домівки. За даними Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО), понад 150 000 фермерів / працівників продовольчої системи безпосередньо постраждали від війни та/або були змушені мігрувати. Перспектива відновлення їх економічної діяльності на власних землях є невизначеною, що може призвести до їх виходу з аграрного бізнесу або зміни спеціалізації. У складному становищі опинилися дрібнотоварні виробники, які вирощували сезонну продукцію, відігравали важливу роль у забезпеченні зайнятості й доходів сільського населення.

Втрата частини об'єктів інфраструктури зберігання та первинної переробки сільськогосподарської продукції, ускладнення збуту продукції на зовнішні ринки. Ворог цілеспрямовано знищував зерносклади, продовольчі склади, логістичну інфраструктуру, а також ускладнював експортні поставки української аграрної продукції, що знизило доходи агровиробників, а в умовах труднощів зберігання через брак електроенергії це може призвести до погіршення якості й навіть до втрати частини врожаю. Унаслідок широкомасштабної збройної агресії РФ на тривалий час заблоковано українські чорноморські порти – основний канал експортних поставок вітчизняної агропромислової продукції (до вторгнення РФ понад 90 % зернових та олійних культур експортувалося саме морським шляхом).

Виявилися труднощі, пов'язані з інфраструктурою зберігання зерна. За оцінками, дефіцит складських потужностей (10–15 млн т) через знищення зерносховищ збільшився до 20 млн т.

Водночас у 2022 р. в умовах повномасштабної війни АПК України виявив неабияку стійкість.

Було зібрано врожай. За повідомленням Мінагрополітики, у 2022 р. зібрано понад 67 млн т врожаю, що стало одним з п'яти кращих показників за 30 років. Станом на 12 січня 2023 р. зернових та зернобобових культур зібрано на площі 10,9 млн га (94 %), намолочено 50,965 млн т зерна, зокрема: пшениці обмолочено на 4,979 млн га (100 %), намолочено – 20,2 млн т; кукурудзи на зерно обмолочено на 3,6 млн га (85 %), намолочено – 23,5 млн т. Соняшника зібрано на площі 4,8 млн га (99 %), намолочено 10,5 млн т насіння; сої – на площі 1,5 млн га (100 %), намолочено 3,7 млн т; ріпаку – на площі 1,1 млн га (100 %), намолочено 3,2 млн т насіння.

Україна залишилася одним з гарантів забезпечення продовольчої безпеки у світі. Україна, Туреччина та ООН 22 липня 2022 р. підписали Ініціативу щодо безпечного транспортування зерна та продуктів харчування з українських портів (зернову угоду), що забезпечило відновлення експорту зерна та пов'язаних з ним харчових продуктів з трьох морських торговельних портів – «Одеса», «Чорноморськ» та «Південний». Дзеркальну угоду з Туреччиною та ООН також підписала РФ. Строк дії угоди становив 120 днів; 17 листопада 2022 р. її було продовжено ще на такий самий термін.

Уже за серпень (перший повний місяць реалізації Ініціативи) зі згаданих українських портів вийшло 68 суден, у порти призначення 18 країн світу відправлено 1,72 млн т української агропродукції. При цьому 66,9 % експорту становила кукурудза, 21,6 % – пшениця, 4,8 % – ячмінь, 6,7 % – інша продукція (соняшник, ріпак, висівки, жом). Усього ж у серпні через розблоковані та дунайські порти, залізницею та автотранспортом експортовано близько 5 млн т агропродукції.

Загалом за 11 місяців 2022 р. Україна експортувала 50,9 млн т продукції АПК та харчової промисловості на загальну суму 21,1 млрд дол. США. Серед зазначеної продукції було експортовано: кукурудзи – 21,9 млн т на суму 5,3 млрд дол. США; пшениці – 9,6 млн т на суму 2,3 млрд дол. США; олії соняшnikової – 3,9 млн т на суму 5,0 млрд дол. США; насіння ріпаку – 2,9 млн т на суму 1,4 млрд дол. США.

За даними Мінінфраструктури, щомісяця із трьох українських портів – «Одеса», «Чорноморськ» та «Південний» – планується експортувати 5 млн т зерна. Загалом за 150 днів, від відправлення першого судна з одеських портів, у рамках «зернового коридору» з України вийшло 605 кораблів. За період роботи «зернового коридору» з України вивезено 15,9 млн т агропродукції, зокрема пшениці – 4,7 млн т, кукурудзи – 7 млн т.

2024 рік для аграріїв буде не менш складним, ніж попередній.

Скоротиться посівна площа сільськогосподарських культур та їх валовий збір. За попередніми даними структурних підрозділів обласних державних адміністрацій, очікувана посівна площа всіх категорій господарств на підконтрольній території України під урожай 2024 р. має скласти 21,8 млн га, що на 6,8 млн га менше від показника 2021 р. (28,6 млн га). За прогнозом НБУ, урожай зернових культур у 2024 р. становитиме близько 46 млн т (приблизно на 15 % менше, ніж у минулому році). Таке зменшення зумовлене здорожчанням собівартості вирощування сільгоспкультур, а також ускладненням збуту продукції. Сільськогосподарським виробникам доводиться змінювати структуру виробництва на користь високорентабельних сільськогосподарських культур (у 2024 р. збільшуватимуться посівні площі під олійні: ріпак, сою, соняшник, а під пшеницю – зменшуватимуться), а також відмовлятися від вирощування трудомістких культур (передусім, борщового набору, ранньої сезонної продукції), що негативно позначиться на забезпеченні ними населення країни.

Складна ситуація залишатиметься у тваринницькій галузі, передусім через скорочення поголів'я тварин у господарствах населення, зростання витрат на виробництво (через повномасштабну війну збільшення витрат на тваринництво відчули 64 % домогосподарств) й відсутність фінансових ресурсів у аграріїв для відбудови зруйнованих тваринницьких приміщень та закупівлі молодняку тварин. На функціонування галузі впливатиме й стан забезпечення тваринницьких підприємств електроенергією, від стабільного постачання якої залежать системи вентиляції, опалення та годівлі, а також охолодження і зберігання продукції.

У разі продовження воєнних дій на території України знижуватимуться експортні поставки українського збіжжя за кордон. Значні обсяги поставок за кордон української аграрної продукції у 2022 р. зумовлені рекордним урожаєм сільськогосподарських культур 2021 р. (понад 108 млн т зернових). У 2022 р. загальний збір сільгоспкультур скоротився до 67 млн т; прогнозується його зменшення і в поточному році. Крім того, внаслідок переорієнтації структури посівних площ на користь олійних культур, знизиться виробництво високотонажної експортоорієнтованої продукції (кукурудзи, пшениці, ячменю).

РОЗДІЛ 3

ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ВИЗНАЧЕННЯ ШЛЯХІВ ЙОГО РОЗВИТКУ

3.1 Аналіз факторів зовнішнього середовища

Агропромислова галузь поєднує в собі дві сфери: з одного боку, рільництво та садівництво, з іншого — тваринництво. Крім цього, сюди належать виробництво насіння та кормів, засобів захисту рослин та добрив, а також виробництво аграрних машин і транспортних засобів.

В Європі є близько 155 000 сільськогосподарських підприємств. Агропромислова галузь структурована скоріше з оглядом на невеликі підприємства, тут простежуються потужні тенденції до сталого розвитку та свідомого й дбайливого ставлення до природи. У сільському господарстві зайняті лише близько 2,5 % населення, але вони виконують важливу функцію забезпечення сільськогосподарськими продуктами та догляду за культурними ландшафтами. Тут доволі висока частка сімейних підприємств, більше половини складають підсобні господарства, що дають додатковий дохід.

Сільськогосподарські машини

Виробництво сільськогосподарських машин в Європі вирізняється високим рівнем спеціалізації, є гнучким та інноваційним. Асортимент продукції є надзвичайно широким. Основний напрямок виробництва сільськогосподарських та лісогосподарських машин в Європі — це трактори. Крім того, виробляються машини та пристрої для обробки ґрунту (наприклад, борони, плуги) та для заготівлі кормів (косарки, ротори і т. ін.), комунальні машини, сільськогосподарські причепи, обладнання для стайні, іригаційні системи, комунальна техніка та тріскорізи тощо. Ці машини та пристрої полегшують роботу та підвищують ефективність у сільському господарстві.

Сталий розвиток

Європейська біоаграрна продукція користується дуже великим попитом завдяки її високій якості. Дотримання високих стандартів пояснюється не лише суворими законами. Екологічні ідеї знайшли широку підтримку в світі, і такий маркетинговий та торговий аргумент, як сталий розвиток, вже давно й міцно закріпився у свідомості. Поширені в Європі структури малих підприємств створюють переваги для сталого господарювання.

Поєднання традицій та інновацій

Аграрна техніка – це цікавий ринок майбутнього з високим потенціалом інновацій та розвитку. Ключове слово тут – дигіталізація (перехід на цифрові технології) сільськогосподарської техніки, завдяки чому користувачі отримують цінну інформацію, що може допомогти при прийнятті рішень і реалізації заходів. Тема автоматизації також є важливим питанням майбутнього у виробництві харчових продуктів та видобутку сировини, і вона є сферою діяльності спеціалістів з аграрної техніки.

Багато дослідницької енергії спрямовано на інновації у сферах насіння та кормів. Кормові добавки, що захищають здоров'я тварин завдяки деактивації мікотоксинів у заражених кормах, є лише одним з прикладів важливих підходів до викликів майбутнього в галузі з такою довгою історією.

На другому етапі дослідження зосередимо увагу на суб'єктах зовнішнього впливу на стан та перспективи розвитку агропромислового виробництва. Зовнішні чинники впливають на підприємство поза зоною безпосереднього контролю самого підприємства. Отже, зовнішнє середовище представляє собою сукупність суб'єктів і чинників, які діють за межами суб'єкта господарювання. Залежно від ступеня впливу (прямий і непрямий) на функціонування підприємства в економічній літературі зовнішнє середовище прийнято розподіляти на мікро- і макросередовище. Зовнішнє мікросередовище підприємства – це сукупність суб'єктів ринкових відносин,

до складу якої входять усі зацікавлені групи, що впливають на його діяльність (клієнти, конкуренти, постачальники, посередники і контактні аудиторії).

Підприємство функціонує в оточенні контактних аудиторій шести типів, виділяють такі контактні аудиторії:

- 1) фінансова сфера (фінансові кола), наприклад, фондові біржі, банки, інвестиційні компанії, брокерські фірми, акціонери, дебітори, кредитори, фінансові консультанти. Фінансові кола впливають на можливість підприємства забезпечувати себе капіталом, тобто на отримання грошових коштів;
- 2) державні установи – це працівники державних установ, які прямо або опосередковано впливають на діяльність підприємства (державні службовці, які відповідають за реєстрацію, працівники податкової служби і статистичних органів, пожежної інспекції та санітарно-епідеміологічного контролю);
- 3) засоби масової інформації – це організації, що випускають газети, журнали, а також радіостанції, телецентри і їх співробітники (журналісти, ведучі випусків новин, редактори, економічні оглядачі, співробітники відділів реклами та інформації);
- 4) групи суспільної дії (цивільні групи дій, громадські організації) – організації споживачів, групи захисників навколишнього середовища, активісти руху за здоровий спосіб життя, представники національних меншин тощо;
- 5) місцева громадськість – місцеві громадські організації (наприклад, ради ветеранів), організації, розташовані поблизу підприємства, мешканці прилеглих до підприємства районів;
- 6) внутрішні, тобто ті, що складаються із штатних і позаштатних співробітників (наприклад, робочих і службовців різного рангу, добровільних помічників, акціонерів, членів профспілки), які зацікавлені в успіху діяльності свого підприємства й

розповсюджують своє позитивне ставлення на решту контактних аудиторій.

Традиційно зовнішнє макросередовище підприємства розуміється як середовище, представлене сукупністю чинників (економічні, соціально-культурні і демографічні, природно-географічні й екологічні, науково-технологічні, політико-правові і міжнародні), що впливають на формування загальної атмосфери бізнесу, його дія розповсюджується не на окреме підприємство, а на всі одразу. Дослідження суб'єктної структури зовнішнього впливу на підприємства системи агропромислового виробництва потребує більш деталізованої ідентифікації сфер, котрі не піддаються прямому контролю з боку суб'єкта господарювання. Результатом декомпозиції стало виділення наступних рівнів системного впливу на бізнес середовище:

- мезоекономічний;
- макроекономічний;
- наднаціональний.

Мезоекономічний рівень представлено суб'єктами влади регіонального рівня. В умовах адміністративної реформи в Україні значно зростає вплив місцевої влади на визначених територіях.

Для дослідження впливу макросередовища на підприємство «АГРОДАР БУД» було використано PEST – аналіз (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – PEST – аналіз макросередовища агропромисловості

Фактори макросередовища	Стан фактора	Тенденції розвитку фактора	Характер впливу	Ступінь впливу	Можливі дії організації
Політичні фактори 1) Політика держави в підготовці кадрів для галузі	Недостатня кількість кадрів	Зростання необхідності спеціалістів в галузі на ринку праці	«+» підготовка більшої кількості висококваліфікованих працівників галузі	+1	Інвестиції в молодих висококваліфікованих спеціалістів галузі

2) Орієнтація на ринкове регулювання економіки	Ринкове регулювання економіки	Мінімальний вплив держави	«+» можливості для вибору сфери господарської діяльності	+3	Розробка і впровадження нових напрямів діяльності
Економічні фактори 1) Дефіцит державного бюджету	Скорочення або припинення дотацій	Можливе підвищення дотацій	«+» можливе надання дотацій «-» скорочення дотацій	+2	Проведення соціальних програм для підвищення можливості отримання дотацій
2) Рівень інфляції	Помірна (до 2,9%)	Можлива стабілізація	«+» можливість отримання обігових грошових коштів при використанні різниці щодо курсу долара	+2	Спрямованість на підтримання купівельної спроможності
Соціальні фактори 1) Зміна соціальних вимог населення	Зміна вподобань, смаків, орієнтації на послуги	Можливе зменшення	«-» зростання соціальних витрат	+1	
2) Рівень освіти в агропромисловості	Проблема освоєння й вивчення нових технологій	Освоєння нових технологій	«+» здобуття вищої кваліфікації кадрів «-» витрати на перекваліфікацію робітників	+1	Підвищення витрат на професійну підготовку кадрів

Технологічні фактори 1) Національно технологічний прогрес у сфері виробництва агропромисловості	Швидкий темп технічно - наукових змін	Поява нового обладнання, технологій і матеріалів	«_» великі витрати на нові технології і переоснащення «+» підвищення конкурентоспроможності завдяки використанню нових технологій	+2	Оновлення потужностей підприємства і значні витрати в нові технології
Правові фактори 1) Розвиток законодавства з питань регулювання підприємницької діяльності	Прийняття нормативних актів, які послаблюють економічне становище підприємства	Неможливість передбачення прийняття законодавчих актів і впливу на них	«-» знижуються доходи підприємств «+» слугують регуляторами для всіх підприємств у галузі і загалом	+2	

Відібрані за відповідними групами, фактори складають основу для побудови матриці взаємозв'язків факторів за шкалою оцінки їхнього стану. Шкала оцінки задана в межах від 0 до 5 і виставляється таким чином, що більша сума оцінки буде ознакою більш складного та мінливого зовнішнього середовища.

Кожний чинник має кількісну та якісну характеристику, що дає можливість діагностувати характер впливу на діяльність підприємства. («+» - це є можливість для підприємства; «-» - загроза для діяльності підприємства).

З вище наведеної таблиці PEST – аналізу зовнішнього середовища, можна зазначити, що для виходу на зовнішній ринок для підприємства треба враховувати низку факторів, які впливають на вихід підприємства в макросередовищі і його розвиток. Значну роль відіграє політичні і економічні фактори зовнішнього середовища на агропромислові підприємства, через

фінансову підтримку розвитку агробудівництва, впровадження нових технологій для вдосконалення роботи. Підприємству треба враховувати соціальні фактори, такі як менталітет, рівень освіти (якщо підприємство розширюватиметься і залучатиме до роботи іноземних працівників), та постійну зміну соціальних вимог населення.

В Європі добре розвинена агропромисловість, багато сільських угідь, ферм, організацій і підприємств які займаються агробудівництвом. Через великі масштаби ринку буде збільшення конкурентів. Підприємству треба буде довести, що саме їхні послуги повинні обирати клієнти, і чому для них це вигідна пропозиція (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – EFAS - аналіз

Фактори	Оцінка 1 - 5	Вага 0 - 100	Зважена оцінка
Можливості			
Поява нового обладнання, технологій і матеріалів	4	10	40
Інвестиції в молодих висококваліфікованих спеціалістів галузі	4	25	100
Розширення діяльності підприємства на міжнародному ринку агропромисловості	4	25	100
Загрози			
Висока конкурентність на міжнародному рівні	5	20	100
Відсутність фінансування від держави	4	10	40
Політична нестабільність, змінення правових норм і законодавства	3	10	30
Всього		100	410

В Україні загалом було 490 районів. Отже стільки ж районних рад та районних державних адміністрацій. Функціонал у всіх них був однаковий, однак, навантаження дуже різнилося через різний розмір і кількість населення районів. Наприклад, в Україні було 6 районів з населенням до 10 тисяч людей, у 9 районах проживало більше 100 тисяч людей, у 3 районах – понад 150

тисяч. При однакових функціях – обсяг роботи різний. Також 26 районів були вже повністю покриті спроможними громадами, 173 райони на 50% і більше були покриті громадами. Переважна більшість повноважень перейшла саме до громад від органів влади районного рівня. Тобто система була не збалансована. Тому Уряд і Парламент мали вирішувати питання реорганізації влади на районному рівні.

Адміністративно-територіальна реформа в Україні мала на меті передачу значної частини повноважень від державних органів органам місцевого самоврядування шляхом внесення комплексу змін до законодавства, тобто за сутністю це реформа децентралізації. Базовою адміністративною одиницею визнаються об'єднані територіальні громади (ОТГ).

ОТГ отримують наступний обсяг фінансових ресурсів: 60% податку на доходи фізичних осіб, 5% акцизного податку з реалізації підакцизних товарів, податок на прибуток підприємств та установ комунальної власності, податок на майно (нерухомість, земля, транспорт), єдиний податок, 25% екологічного податку, трансфери з державного бюджету (базова дотація, освітня та медична субвенції), місцеві податки та збори, додаткова державна фінансова підтримка за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку, субвенції на соціально-економічний розвиток, субвенції на підтримку інфраструктурних проектів.

За рахунок акумуляції зазначених коштів ОТГ здатні вирішувати наступні актуальні проблеми розвитку села як ореолу зосередження центрального елемента комплексу агропромислового виробництва – аграрного сектору: розвиток комунального господарства в сільській місцевості, включаючи будівництво доріг з твердим покриттям, осучаснення сільських шкіл, дитячих садочків, будинків культури, закладів медичної допомоги, будівництва і розвитку вулиць, історичних пам'яток, церков тощо. Система виконавчої влади ОТГ (Виконавчий комітет; Управління економічного розвитку та інвестицій;

Фінансове управління; Управління праці та соціального захисту населення; Відділ освіти, молоді та спорту) має потенціал впливу на загальну атмосферу ведення бізнесу шляхом використання інструментів непрямого впливу.

Макроекономічний рівень представлено суб'єктною структурою органів державного управління:

В структурі державного регулювання економіки суб'єкти трьох гілок влади, структуровані за ієрархічним принципом, входять до блоку виконавців господарських інтересів (за класифікацією Булатова А.С.). [2]

Підприємства агропромислового виробництва, як і будь-якої іншої галузі виробництва, не можуть безпосередньо впливати на виконавців господарських інтересів, однак існує механізм опосередкованої участі через реалізацію потенцій носіїв і виразників господарських інтересів. Носії господарських інтересів – це соціальні групи, які специфікуються за рядом ознак: видами діяльності, обсягами доходів, характером мотивації тощо. Вони індивідуально представляють свої переконання і потреби в засобах масової інформації, у вигляді звернень до державних установ, що відповідають за економічну і соціальну політику. Виразники господарських інтересів представляють собою об'єднання носіїв господарських інтересів (профсоюзи, союзи підприємців, політичні партії). Специфічним інститутом політичної системи, що визначає механізм впливу приватних чи суспільних організацій (груп інтересів) на прийняття рішень макроекономічного (державного) рівня є лобізм.

Лобізм займає чільне місце в системі впливу на політичну владу, діалектичний підхід до його аналізу дозволяє виділити як позитивні, так і негативні риси та наслідки зазначеного явища. Слід зауважити, що термін «лобізм» часто використовується з негативною змістовною конотацією, яка включає фактично купівлю голосів або вигідних політичних рішень. У цьому значенні лобізм інтерпретується як «блат», «протекціонізм», «підкуп» державних чиновників в корисливих цілях. Крайнім виявленням негативного

аспекту лобізму виступають незаконний тиск на представників влади за допомогою таких інструментів як хабарництво, корупція, що формують основу прийняття управлінських рішень в інтересах певних груп чи осіб.

У позитивному значенні лобізм можна охарактеризувати як абсолютно здорове та потрібне для демократичного суспільства явище. Адже лобізм, як система організаційного оформлення, вираження та представництва різноманітних групових інтересів є так само невід'ємною частиною суспільства, як і наявність в суспільстві цих різноманітних груп інтересів, кожна з яких наполегливо прагне привернути до себе увагу владних органів.

Як зазначають експерти, аграрне лобі в Україні є і зазначене явище характеризується як позитивний момент інституціоналізації інтересів аграрного комплексу. Аграрний рух формувався по мірі посилення фіскального тиску на агробізнес, загострення проблем з реєстрацією прав оренди землі сільськогосподарського призначення і інших невіршених питань. Перемогою аграрного лобі стало виключення з законопроекту №2173а про систему електронного адміністрування ПДВ положення про відміну з 1 січня 2016 року пільгового для АПВ спеціального режиму оподаткування ПДВ. Однак, перемога була короткотерміною, спрацювали зовнішні фактори тиску з боку МВФ: з 1 січня 2017 року платники, які користувалися спеціальним режимом ПДВ, сплачують ПДВ в загальному порядку.

Підсумовуючи вище наведене, зазначимо, що лобіювання представляє собою виключення щодо принципу неможливості прямого впливу на прийняття рішень суб'єктами управління макроекономічного рівня.

Наднаціональний рівень. Включення України до глобалізаційних процесів значно вплинуло на рівень регуляторних повноважень української держави в процесах регулювання національного агропромислового комплексу.

Економічна лібералізація характеризується принциповими зрушеннями в системі регулювання світової економіки. Держава як інститут влади і

управління наростаючими темпами втрачає можливість ефективно використати такі традиційні важелі макроекономічного регулювання, як імпорتنі бар'єри й експортні субсидії, курс національної валюти тощо. В умовах високої взаємозалежності національних економік владні структури змушені враховувати реакцію інших держав, інтереси яких можуть бути зачеплені, і вимоги впливових міждержавних об'єднань, організацій, недержавних суб'єктів міжнародних економічних відносин, які своїми відповідними діями можуть звести нанівець очікуваний ефект від запроваджених заходів, або унеможливити їх реалізацію.

Структура найбільш впливових суб'єктів наднаціонального впливу на розвиток підприємств агропромислового виробництва представлена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Наднаціональний вплив на розвиток агропромислового підприємства.



Наступним етапом дослідження є визначення категорії «економічний розвиток» галузевого рівня. Вихідною гіпотезою стало розуміння

економічного розвитку агропромислового виробництва як функції від економічного розвитку підприємств зазначеної галузі.

За визначенням Й. Шумпетера, під «економічним розвитком» слід розуміти якісні позитивні зміни, застосування інновацій та нововведень в усіх сферах діяльності підприємства (виробництві, продукції, послугах, менеджменті тощо). З огляду на представлене бачення можна стверджувати, що економічний розвиток економіко-виробничої системи представляє собою процес її переходу у новий якісний стан.

Діяльність суб'єктів зовнішнього впливу здійснюється на основі арсеналу інструментів, іманентних кожному рівню – мікроекономічному, мезоекономічному, макроекономічному, наднаціональному.

Реалізація глобальної цілі досягнення конкурентоспроможності галузю агропромислового виробництва передбачає її здатність забезпечувати відповідність властивостей продукції, що виготовляється, актуальним суспільним потребам, утримувати стійкі позиції на визначених сегментах світового ринку при різних сценаріях розвитку національної економіки і світу в цілому.

Конкретизація теорії конкурентоспроможності галузі полягає в формулюванні її базових принципів, до яких слід віднести: відносність (конкурентоспроможність окремої галузі визначається як результат взаємодії на світовому ринку, тобто порівняння з конкуруючими галузями на світовому ринку); системність (конкурентоспроможність галузі є функцією від конкурентоспроможності її окремих суб'єктів, а також конкурентоспроможності національної економіки); динамічність (конкурентоспроможність галузі не є статичним явищем і підлягає управлінню).

Забезпечення галузевої конкурентоспроможності представляє собою складну системну взаємодію взаємозалежних елементів таких, як об'єкт, суб'єкт, цілі, інструменти. При цьому спостерігається багаторівневий зустрічний вплив суб'єкта і об'єкта. Цілі є похідною від внутрішнього стану

об'єкта, при цьому принцип системності у формуванні конкурентоспроможності галузі має потенціал формування конфлікту індивідуальних інтересів мікроекономічного рівня з суспільними потребами макроекономічного рівня.

Інструменти, що використовуються суб'єктами зовнішнього впливу, є іманентними суб'єктам і визначаються їх місцем в системах регулювання і управління та функціональним наповненням (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Інструментальне наповнення діяльності підприємства зовнішнього впливу.

Рівень зовнішнього впливу	Суб'єкти зовнішнього впливу	Інструменти
Мікро-економічний рівень	Клієнти	Висловлення вподобань через механізм формування платоспроможного попиту
	Конкуренти	Інструменти конкурентної взаємодії: цінова, нецінова, недобросовісна конкуренція
	Постачальники	Ціновий механізм Контрактна система
	Посередники	Ціновий механізм Контрактна система
	Контактні аудиторії	Фінансові послуги Інформаційно-психологічні операції
Мезо-економічний рівень	Органи місцевого самоврядування	<i>Інструменти непрямого впливу:</i> розвиток інфраструктури, нематеріальні інструменти
Макро-економічний рівень	Органи державного управління	<i>Інструменти прямого впливу:</i> - законодавчо - нормативна база; - реалізація державних програм, інвестиційних проєктів. <i>Інструменти непрямого впливу:</i> - грошово-кредитна політика; - фінансова політика; - соціальна політика
Наднаціональний рівень	Міжурядові та неурядові організації	Тарифні обмеження Нетарифні обмеження Фінансова допомога

3.2 Визначення напрямків розвитку підприємства АГРОДАР БУД

Вплив зовнішнього середовища на підприємство в цілому та безпосередньо на внутрішнє його середовище визначає ситуацію, в якій воно знаходиться. Результати взаємозв'язків підприємства із зовнішнім середовищем можуть здійснювати як позитивний, так і негативний вплив на діяльність підприємства, а саме на організацію його виробництва. Тому

підприємство повинно постійно приймати рішення щодо визначення нової лінії поведінки в змінній ситуації, зміни шляхів досягнення поставлених цілей, а в деяких випадках і змін самих цілей, що визначається дією чинників зовнішнього середовища. Зміна ситуації для підприємства визначає необхідність його адаптації до цих чинників.

Від латинської *adapto* — пристосовую, тобто загалом адаптація підприємства — це пристосування підприємства до змін середовища функціонування. Адаптивна система визначається як система, що пристосовується до змін внутрішніх і зовнішніх умов. Якщо зміни у зовнішньому середовищі відбуваються непередбачено, то відповідно зміни показників і поведінки підприємства будуть нести непередбачений характер.

Загалом вчені розділяють адаптацію підприємства на активну та пасивну. Пасивну адаптацію розуміють як регулювання виробництва на зміну навколишнього середовища. Тобто вона передбачає забезпечення інформації щодо зміни зовнішнього середовища у часі та прогнозування розвитку зовнішнього середовища, ще одним напрямком може бути формування виробничих резервів, які можуть бути швидко використані в мінливих умовах зовнішнього середовища. Активна адаптація ж навпаки передбачає вплив на навколишнє середовище з метою покращення умов функціонування підприємства чи на пошук іншого більш сприятливого середовища. Активна адаптація спрямована на побудову механізму управління підсистемами підприємства, що передбачає вплив на зовнішнє середовище, з метою формування сприятливих умов для функціонування підприємства. Вона передбачає використання сильних сторін підприємства та формування переваг відповідно до можливостей, що є у зовнішньому середовищі і включає використання інноваційних технологій у різних сферах господарської діяльності промислового підприємства.

Адаптація підприємства як інструмент і спосіб забезпечення економічної безпеки являє собою багатоступеневий процес, який включає такі етапи:

Моніторинг зовнішнього середовища:

- Аналіз та оцінка інформації про стан навколишнього середовища
- Адаптивна реакція підприємства
- Визначення форми реалізації адаптивної реакції
- Визначення змісту процесу адаптації
- Формування бюджету адаптації
- Оцінка та аналіз ефективності адаптації.
- Виходячи з ролі та значення адаптаційних процесів для підприємства

виділяється три моделі їх поведінки:

Активна модель – пошук і встановлення нових господарських зв'язків, нові програми, нові підходи до управління підприємством, активна перебудова організаційної структури.

Консервативна модель – збереження традицій, незмінна структура випуску продукції, відсутня економія витрат, відсутність змін.

Для кращого розуміння сильних, слабких сторін, можливостей і загроз для підприємства, на основі вище проведених аналізів побудовано матрицю SWOT (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Матриця SWOT – аналізу для підприємства АГРОДАР БУД

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Швидка і якісна робота кадрів; • Висококваліфіковані співробітники; • Щорічне проходження курсів для підвищення кваліфікації. 	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність системи роботи цифрового маркетингу; • Відсутність маркетингового відділу; • Втрата частки ринку через військовий стан в країні;
Можливості	Загрози

<ul style="list-style-type: none"> • Інвестиції в молодих висококваліфікованих спеціалістів галузі • Розширення діяльності підприємства на міжнародному ринку агропромисловості • Поява нового обладнання, технологій і матеріалів 	<ul style="list-style-type: none"> • Висока конкурентність на міжнародному рівні • Відсутність фінансування від держави • Політична нестабільність, змінення правових норм і законодавства
---	---

Спираючись на проведені дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища для підприємства «АГРОДАР БУД» можна виокремити декілька напрямів для розвитку, а саме:

- 1) залучення нових партнерів (зв'язків) для співпраці на зовнішньому ринку агропромисловості;
- 2) Пошук нових партнерів серед іноземних підприємств;
- 3) залучення підприємства на благодійних і виставочних заходах агропромислової галузі за кордоном, щоб підприємство продемонструвало свої послуги і збільшило базу клієнтів;
- 4) Підприємству доцільно брати участь у благодійних, соціальних фондах для отримання лояльності і фінансової підтримки з боку держави, що дасть змогу оновити обладнання і систему технологій. Якщо підприємство матиме новітні обладнання і кваліфікованих спеціалістів, що розвиваються і засвоюють нові впровадження в галузі, є можливість зацікавленості інвестування з боку агропромислових організацій для плідної співпраці.
- 5) Організаційну структуру підприємства слід розширити і зробити уклін на європейські стандарти. Обов'язкове знання мови, законодавства і правових норм.
- 6) Підприємству слід розширити маркетинговий відділ, найняти кваліфікованих молодих спеціалістів з області маркетингу для прогресивного просування на ринку і розробки стратегій.

Змішана модель – підприємство діє за моделлю як активної, так і консервативної поведінки, але переважають традиційні господарські зв'язки. Економічна складова адаптації до зовнішніх умов спрямована на забезпечення ефективності реалізації адаптаційних заходів. Т. Хайман вперше виділив три аспекти адаптації, як властивості ефективної організації:

- соціальна адаптація – здатність враховувати зміни зовнішнього середовища та зміни внутрішнього соціального середовища при плануванні та прийнятті рішень;

- науково-технічна адаптація – вимоги та використання досягнень НТП в сфері нових технологій, організації та методів управління, підготовки кадрів;

- адміністративна адаптація – відповідність організаційних форм та методів управління потребам процесу і системі управління, що характеризується стилем управління, автономністю підрозділів, ступенем делегування відповідальності.

У зв'язку з перспективами вступу України до Європейського Союзу актуальності набуває питання адаптації Українських підприємств до європейського середовища. В даному випадку для успішної адаптації необхідно вирішити наступні проблеми:

- проблема конкурентоспроможності продукції, послуг;

- проблеми пов'язані з переходом з системи бухгалтерського обліку на МСБО(Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку), відповідно виникає потреба у підвищенні кваліфікації працівників в цій сфері;

- проблеми соціальної адаптації в європейському середовищі(врахування культури ведення бізнесу, особливостей споживача, тощо).

Останнім часом, значна частина підприємств галузей почала застосовувати адаптаційну модель виживання. Основними характеристиками такої стратегії є:

- зменшення витрат виробництва шляхом зниження його технологічного рівня та обсягів виробництва.

- зменшення чисельності робітників підприємства та рівня заробітної плати;

- активне застосування неплатежів, опора на державні субсидії, тощо.

Проаналізувавши дану ситуацію було сформовано такі рекомендації для підприємств обох галузей:

- аграрним підприємствам слід застосовувати активну адаптацію, тобто активний пошук нових покупців та замовників, зниження виробничих витрат, обмеження неплатежів та переведення акцентів на забезпечення засобами за рахунок підприємницької активності, тощо;

- слід розширити спеціалізацію господарства;

- вести непрофільну діяльність (створити комерційні відділи для здійснення);

- фінансової, торгівельно-посередницької та іншої діяльності, що не пов'язана з основною виробничою діяльністю.

Щодо підприємств агропромислової галузі, то тут слід проводити адаптацію за участі держави.

Підприємства слід направити на співпрацю із міжнародними організаціями (наприклад Міжнародне об'єднання фермерів), підписання співпраці з міжнародними агропідприємствами та фірмами, для подальшого спільного розвитку на міжнародному рівні і розширення підприємства «АГРОДАР БУД».

Підприємству слід створити відділи моніторингу ринкової кон'юнктури, які б займалися прогнозами ринку, і розробкою стратегії адаптації підприємства до можливих змін в зовнішньому середовищі.

Аналізуючи зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах та прогнозуючи наслідки впливу цих змін підприємство в змозі своєчасно скорегувати свою діяльність. В залежності від політики управління, ресурсної бази, виробничого потенціалу підприємства приймається рішення про методи адаптації.

Вчасне реагування підприємства до зовнішніх та внутрішніх змін дає змогу зберегти свої позиції на ринку та бути конкурентоспроможними.

Таким чином, становлення та розвиток ринкових механізмів господарювання в економіці України, зростання впливу зовнішнього середовища, загострення конкуренції, мінливі політичні та економічні умови функціонування обумовлює необхідність адаптації промислових підприємств до умов, що склались у мінливому зовнішньому та внутрішньому середовищі. Функціонування підприємства в навколишньому середовищі передбачає «ланцюгову реакцію», в якій зміни зовнішнього середовища призводять до змін внутрішнього середовища, що вимагає змін управління та організації виробництва, в залежності від цілей, завдань та стратегій промислового підприємства.

ВИСНОВКИ

Об'єкт впливу представлено агропромисловим виробництвом в багатоскладності його структури з виділенням чотирьох блоків – аграрне виробництво, підприємства забезпечуючої галузі, підприємства переробної галузі, суб'єкти логістично-інфраструктурної сфери. Взаємодія між суб'єктами в середині кожного блоку відбувається на основі ринкової конкуренції, міжблокові відносини базуються на ціновому механізмі.

Суб'єкти зовнішнього впливу на стан та перспективи розвитку агропромислового виробництва представляють собою сукупність агентів зовнішнього середовища, діяльність яких відбувається поза межами підприємства. Залежно від характеру впливу (прямий і непрямий вплив) виділено рівень зовнішнього мікросередовища з суб'єктним наповненням у вигляді клієнтів, конкурентів, постачальників, посередників і контактних аудиторій, а також рівень системного впливу на бізнес–середовище з окресленням мезоекономічного (представлено суб'єктами місцевого самоврядування), макроекономічного (суб'єктивується системою органів державного управління), наднаціонального (уособлюється міжурядовими і неурядовими організаціями глобального рівня) підрівнів.

Ідентифікацію цілей прогресивного економічного розвитку галузі агропромислового виробництва здійснено на основі критеріїв складності та часового лагу. Так виділено глобальні, основні, поточні цілі.

Представлено авторське бачення їх сутнісного наповнення: глобальна ціль – зміцнення конкурентоздатності підприємств агропродовольчого виробництва в цілому і окремих його суб'єктів зокрема; основні цілі - покращання бізнес-процесу, задоволення потреб та очікувань споживачів, розвиток внутрішніх можливостей, задоволення потреб та інтересів акціонерів; поточні цілі - показники обсягів виробництва продукції, фінансові показники, показники основних засобів та їх використання, показники використання матеріальних ресурсів, показники трудових ресурсів,

соціального захисту та використання персоналу, показники ефективності операційної діяльності, показники нематеріальних активів тощо.

Інструментальне наповнення діяльності суб'єктів зовнішнього середовища включає механізми прямого впливу (законодавчо-нормативна база, реалізація державних програм та інвестиційних проектів, тарифні обмеження, нетарифні обмеження) і непрямого впливу (процеси формування платоспроможного попиту; інструменти конкурентної взаємодії; ціновий механізм; контрактна система; розвиток інфраструктури; нематеріальні інструменти; грошово-кредитна, фінансова, соціальна політика; фінансова допомога).

Механізм зовнішнього впливу на економічний розвиток агропромислового виробництва представлено у складній системній взаємодії й взаємозалежності таких елементів, як об'єкт, суб'єкт, цілі, інструменти.

Відносини між суб'єктом і об'єктом складаються у багаторівневу систему взаємного впливу. Визначення цілей реалізує принцип динамічності та є похідною від внутрішнього стану об'єкта, який варто оцінювати не відокремлено, а на основі порівняння з найкращими практиками глобального рівня. Принцип системності у формуванні конкурентоспроможності галузі має потенціал формування конфлікту цілей – неспівпадіння індивідуальних інтересів мікроекономічного рівня з суспільними потребами макроекономічного рівня.

Інструменти, що використовуються суб'єктами зовнішнього впливу, є іманентними суб'єктам і визначаються їх місцем в системі ринкової і політичної влади та функціональним наповненням.

З метою підвищення ефективності функціонування агропромислового комплексу необхідно забезпечити пропорційний і збалансований розвиток всіх галузей і виробництв агропромислового комплексу, зміцнювати його матеріально-технічну базу, покращити умови праці і підвищувати матеріальну заінтересованість працівників в одержанні кінцевого продукту.

Господарський механізм АПК – сукупність форм, методів, засобів за допомогою яких здійснюють організацію виробництва і регулювання господарських процесів. Він являє собою систему економічних, організаційних і правових відносин, які впливають на виробництво, розподіл, споживання і нагромадження. Завдання господарського механізму АПК: підняти ініціативу і відповідальність усіх учасників АПК в цілому та окремих його галузей, об'єднань, підприємств, і господарств.

Удосконалення господарського механізму АПК передбачає:

- поліпшення його основних елементів: планування, управління, політики цін, фінансів, кредитів, розподілу інвестицій, систем зарплати матеріального і морального стимулювання;

- раціональне поєднання державних та відомчих інтересів, а також інтересів колективів, груп працівників та окремих працівників і підприємців таким чином, щоб вони були однаково зацікавлені у підвищенні ефективності та якості суспільного виробництва в кількісному зростанні його обсягів, забезпечити необхідний рівень рентабельності в усіх підрозділах АПК;

- розвиток І сфери АПК повинен забезпечити випереджаюче зростання фондоозброєності в сільському господарстві за рахунок найновіших технологічних систем, машин та ін.

У перспективі, з метою подолання кризових явищ в АПК України, поряд із законами щодо подальшого проведення аграрної реформи та розвитку інфраструктурного ринку передбачається посилення державного регулювання щодо фінансового стану підприємств. Здійснення аграрної реформи було спрямовано на створення економічно ефективного агропромислового виробництва, поглиблення переробки та покращення зберігання сільськогосподарської продукції. З цією метою в програмних документах передбачалося:

- формування ринку землі та нерухомості, запровадження системи іпотечного кредитування сільськогосподарських товаровиробників;

- фінансування заходів щодо здійснення аграрної реформи на регіональному рівні, після приватизаційна підтримка реформованих господарств, створення спеціалізованої інфраструктури інформаційного забезпечення;

- розвиток мережі інфраструктури сервісного обслуговування, заготівель, оптової торгівлі;

- формування ринків матеріальних ресурсів і капіталу;

- ефективне використання наявних виробничих фондів;

- реформування соціальної сфери села та розбудови її інфраструктури.

У найближчій перспективі будуть здійснені заходи щодо охорони земель, запровадження ґрунтозахисних систем землеробства. У подальшому розвиток сільського господарства буде здійснюватися інтенсивним шляхом на основі широкого впровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій, докорінної модернізації засобів механізації та ін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крисько Ж. Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації/ Жанна Крисько // Галицький економічний вісник. — 2009. — № 2. — С. 38-42. — (проблеми мікро- та макроекономіки України). [\[Електронний ресурс\]](#)
2. К. Б. Козак, к. е. н., доцент, Одеська національна академія харчових технологій, кафедра менеджменту та логістики ORCID ID: 0000-0002-8099-6607 МЕХАНІЗМ ЗОВНІШНЬОГО ВПЛИВУ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА [\[Електронний ресурс\]](#)
3. Методи аналізу та прогнозування розвитку середовища організації [\[Електронний ресурс\]](#)
4. АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН У ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ. УДК 338.58:65.011 Герасимова О.Л. к.т.н., доцент кафедри ОЕУПП Придніпровська державна академія будівництва та архітектури; Подолян М.В. Студентка Придніпровська державна академія будівництва та архітектури; Чачкова А.В. Студентка Придніпровська державна академія будівництва та архітектури [\[Електронний ресурс\]](#)
5. УДК 631.115(075) ББК 65.9(4Укр)3 ПЗ0 Рецензенти А. Г. Бабенко, доктор економічних наук, професор, академік Академії економічних наук України, завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці Університету митної справи та фінансів Є. М. Лебідь, доктор сільськогосподарських наук, професор, академік НААН України, головний науковий співробітник відділу землеробства Інституту зернових культур НААН України Рекомендовано до видання вченою радою Таврійського державного агротехнологічного університету (протокол № 15 від 29. 06. 2016 р.)

- Петрига О. М. Економіка аграрного підприємства: навчальний посібник / О. М. Петрига, Т. І. Яворська, Ю. О. Прус; за ред. О. М. Петриги, Т. І. Яворської. – Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2016. – 498 с. [\[Електронний ресурс\]](#)
6. УДК Жукевич С. М. Аналіз і прогнозування зовнішнього середовища як складова процесу стратегічного аналізу. Анотація. У статті С.М. Жукевич „Аналіз і прогнозування зовнішнього середовища як складова процесу стратегічного аналізу” висвітлено суть, завдання аналізу та прогнозу факторів зовнішнього середовища. Дано характеристику деяких методів аналізу і прогнозу. Обґрунтовано необхідність використання у стратегічному аналізі такого прогнозного методу, як розробка сценарію розвитку подій. [\[Електронний ресурс\]](#)
7. ПРОБЛЕМИ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ В ЕКОНОМІЦІ. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ УДК 658.5.011 DOI: [\[Електронний ресурс\]](#) Коваленко Н.В. кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародної економіки Національного авіаційного університету Kovalenko Nataliia National Aviation University УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИЧНИЙ СКЛАДНИК [\[Електронний ресурс\]](#)
8. УДК 658:65.016 Наталя ГАВЛОВСЬКА Хмельницький національний університет [\[Електронний ресурс\]](#) e-mail: nataligavlovska@gmail.com / Вадим ЗАКУСИЛО Хмельницький національний університет/ Євген РУДНІЧЕНКО Хмельницький національний університет [\[Електронний ресурс\]](#) e-mail: e.m.rudnichenko@gmail.com / Назар БРЕЦЬКО Хмельницький національний університет / СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/12/2023-318-11.pdf>

9. Агропромисловий комплекс України, огляд ніші та реалії сьогодення [\[Електронний ресурс\]](#)
10. АГРОПРОМИСЛОВІСТЬ УКРАЇНИ: АКТУАЛЬНІ МОЖЛИВОСТІ [\[Електронний ресурс\]](#)
11. Сільське господарство та ринок сільськогосподарських земель України: вплив війни / Михайло Матвеев / Аналітика: Ринок землі [\[Електронний ресурс\]](#)
12. Стратегічний менеджмент (2006) [\[Електронний ресурс\]](#)
13. Організація: внутрішнє та зовнішнє середовище. Реферат. Внутрішнє середовище організації. Складові внутрішнього середовища організації. Цілі як засоби формування і розвитку організації. Структура організації. Зовнішнє середовище організації. [\[Електронний ресурс\]](#)
14. Складання стратегічного балансу та сутність SWOT-аналізу. [\[Електронний ресурс\]](#)
15. УДК 338.4(477):658.8 DOI: <https://doi.org/10.46644/2708-1834/2021-03.4> Ільченко Т.В. кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу Дніпровський державний аграрно-економічний університет Ilchenko Tetiana Dnipro State Agrarian and Economic University ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ В АГРОБІЗНЕСІ PECULIARITIES OF INNOVATIVE MARKETING IMPLEMENTATION IN AGRIBUSINESS
16. . Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент: підручник. СПб.: Пітер, 2007. 816 с.
17. Майовець Євген. Маркетинг: теорія та методологія : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2015. 450 с.
18. С-31 Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

19. МАРКЕТИНГ В АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ - ЗМІНА СВІТОГЛЯДУ ТА ПІДХОДІВ [\[Електронний ресурс\]](#)
20. Важливість маркетингу для агробізнесу [\[Електронний ресурс\]](#)
21. Андрусенко Г.О. Основи маркетингу / Г.О. Андрусенко. – К.: Урожай, 1995. – 176 с.
22. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Підручник / А.В. Войчак. – К.: КНЕУ, 1998. – 268 с.
23. Карич Д. Підприємницький маркетинг: Навч. посібник / Д. Карич // Пер. з рос., наук. ред. і передм. П.І. Гайдуцького. – К.: Вища шк., 1994. – 83 с.
24. Колесник В.М. Формування системи маркетингу у зернопродуктовому підкомплексі АПК регіону / В.М. Колесник // Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – Миколаїв: Миколаївський державний аграрний університет, 2007. – 182 с.
25. Старостіна А.О. Зміст та основні етапи маркетингової діяльності / А.О. Старостіна // Маркетинг в Україні. – 2002. - № 4. – с. 30-33.
26. Дзюба С.Г., Гайдай І.Ю. Загальна характеристика зовнішнього середовища функціонування підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2012. №1(127). С. 144 – 156
27. Виговський Д. Суть лобізму як категорії політичної науки. Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку. 2008. Вип. 20. С. 43-48.
28. Москаленко Н. С., Хвостіков А. І. Інституційне середовище розвитку міжнародних торговельно-економічних зв'язків в аграрному секторі України. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 1. С. 100–106
29. Виклики і шляхи агропродовольчого розвитку / Б. Й. Пасхавер, О. В. Шубравська, Д. В. Молдован [та ін.]; [за ред. акад. УААН Б. Й.

Пасхавера]. – К.: Ін-т економіки та прогнозування НАУ України, 2009. – 432 с.

30. Витрати та ефективність виробництва продукції в сільськогосподарських підприємствах (моніторинг). Вип. 5 / Воскобійник Ю. П., Шпикуляк О. Г., Камінський І. В. [та ін.]; [за ред. 492 Ю. П. Воскобійника]. – К.: ННЦ ІАЕ, 2012. – 438 с.