

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Кваліфікаційна робота магістра
на тему: «Маркетинговий аналіз бізнес портфеля
сільськогосподарського підприємства»

Виконав: здобувач VI курсу, групи 601-EP
другого рівня вищої освіти
спеціальності 075 «Маркетинг»
Губаренко Олександр Анатолійович

Керівник: Скрильник А.С.
кандидат економічних наук, доцент кафедри
економіки, підприємництва та маркетингу

Рецензент: Свічкарь Віталій Анатолійович
к.е.н., доцент кафедри менеджменту і
логістики

Полтава – 2024

Здобувач: 12 . 01 .2024 р. [Signature] Губаренко О.А.

Керівник роботи 17 . 01 .2024 р. [Signature] Скрильник А.С.

Нормоконтроль 17 . 01 .2024 р. [Signature] Скрильник А.С.

Допустити до захисту

Завідувачка кафедри 17 . 01 .2024 р. [Signature] Чижевська М.Б.

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Рівень вищої освіти другий

Спеціальність 075 «Маркетинг»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та маркетингу

М.Б. Чижевська

“30” жовтня 2023 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Губаренко Олександр Анатолійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Маркетинговий аналіз бізнес-портфеля сільськогосподарського підприємства

керівник роботи Скрильник А.С., к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 04.09.2023.2023 року № 986-ф,а

2. Строк подання здобувачем роботи 15.01.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавство України, навчальна, наукова, довідкова та методична література, фахові періодичні видання, інформаційні ресурси, установчі документи підприємства, фінансова, оперативна та статистична звітність підприємства

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

Розділ 1 Теоретичні основи маркетингового аналізу бізнес-портфеля сільськогосподарського підприємства Розділ 2 Аналіз бізнес-портфеля сільськогосподарського підприємства розділ 3 Маркетингові рекомендації щодо оптимізації бізнес-портфеля сільськогосподарського підприємства

5. Перелік графічного матеріалу: Ілюстративний матеріал у кількості _____
аркушів представлений у Додатку В

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 30.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН


№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретико-методологічна частина	30.10–12.11.23	
2	Аналітична частина	13.11–03.12.23	
3	Проектна частина	04.12–24.12.23	
4	Виготовлення ілюстративного матеріалу, рецензування, перевірка на плагіат, підготовка до захисту	25.12–21.01.24	
5	Захист	22.01–26.01.24	

Здобувач


(підпис)

Губаренко О.А.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Скрильник А.С.
(прізвище та ініціали)

Примітки:

1. Форму призначено для видачі завдання здобувачу на виконання кваліфікаційної роботи і контролю за ходом роботи з боку кафедри і декана факультету (завідувача відділення).
2. Розробляється керівником кваліфікаційної роботи. Видається кафедрою.
3. Формат бланка А4 (210 × 297 мм), 2 сторінки.

РЕФЕРАТ

Губаренко О.А. Маркетинговий аналіз бізнес-портфеля сільськогосподарського підприємства. Рукопис. Кваліфікаційна робота магістра на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 075 «Маркетинг». – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024.

Робота містить 131 сторінку, 40 таблиць, 16 рисунків, 80 найменувань використаної літератури, 2 додатки.

Об'єктом дослідження є процес маркетингового аналізу бізнес-портфеля сільськогосподарського підприємства.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо маркетингового аналізу бізнес-портфеля сільськогосподарського підприємства.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи маркетингового аналізу бізнес-портфеля сільськогосподарського підприємства, а саме: досліджено поняття і сутність бізнес портфеля сільськогосподарського підприємства; наведено класифікацію бізнес-портфелів сільськогосподарських підприємств; охарактеризовано методи оцінки ефективності бізнес-портфеля сільськогосподарського підприємства.

У другому аналітичному розділі роботи проведено аналіз бізнес-портфеля сільськогосподарського підприємства: наведено опис діяльності сільськогосподарського підприємства; здійснено аналіз фінансового стану підприємства; проведено аналіз маркетингової діяльності підприємства.

У третьому рекомендаційному розділі сформовано маркетингові рекомендації щодо оптимізації бізнес-портфеля сільськогосподарського підприємства: виконано оцінку ефективності бізнес-портфеля підприємства; сформовано рекомендації щодо оптимізації бізнес-портфеля підприємства.

Одержані результати можна використовувати для вдосконалення бізнес-портфеля ПОСП «Відродження».

Ключові слова: маркетинг, бізнес-портфель, бізнес-процес, матриця BCG, матриця МакКінсі, кореляційно-регресійний аналіз, сільське господарство.

ABSTRACT

Gubarenko O.A. Marketing analysis of the business portfolio of an agricultural enterprise. Manuscript. Master's qualification work for obtaining the second (master's) level of higher education in specialty 075 "Marketing". – Poltava: Yuriy Kondratyuk Poltava Polytechnic National University, 2024.

The work contains 131 pages, 40 tables, 16 figures, 80 references, 2 appendices.

The object of the study is the process of marketing analysis of the business portfolio of an agricultural enterprise.

The purpose of the work is to substantiate the theoretical provisions and develop practical recommendations for the marketing analysis of the business portfolio of the agricultural enterprise.

In the first section of the work, the theoretical foundations of the marketing analysis of the business portfolio of an agricultural enterprise are considered, namely: the concept and essence of the business portfolio of an agricultural enterprise are investigated; the classification of business portfolios of agricultural enterprises is given; the methods of assessing the efficiency of the business portfolio of an agricultural enterprise are characterized.

In the second analytical section of the work, an analysis of the business portfolio of an agricultural enterprise is carried out: a description of the activities of an agricultural enterprise is provided; an analysis of the financial state of the enterprise was carried out; an analysis of the enterprise's marketing activity was carried out.

In the third recommendation section, marketing recommendations for optimizing the business portfolio of an agricultural enterprise were formed: an assessment of the efficiency of the enterprise's business portfolio was performed; recommendations on optimizing the enterprise's business portfolio were formed.

The obtained results can be used to improve the business portfolio of the "Revival" POSP.

Key words: marketing, business portfolio, business process, BCG matrix, McKinsey matrix, correlation-regression analysis, agriculture.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛІЗУ БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1. Поняття і сутність бізнес портфеля.....	12
1.2. Класифікація бізнес-портфелів сільськогосподарських підприємств	21
1.3. Методи оцінки ефективності бізнес-портфеля сільськогосподарського підприємства.....	29
Висновки до розділу 1	42
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	43
2.1. Опис діяльності сільськогосподарського підприємства	43
2.2. Аналіз фінансового стану підприємства.....	50
2.3. Аналіз маркетингової діяльності підприємства.....	69
Висновки до розділу 2	86
РОЗДІЛ 3 МАРКЕТИНГОВІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	87
3.1. Оцінка ефективності бізнес-портфеля підприємства	87
3.2. Рекомендації щодо оптимізації бізнес-портфеля підприємства.....	102
Висновки до розділу 3	113
ВИСНОВКИ.....	114
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	118
ДОДАТКИ.....	127
Додаток А Баланс ПОСП «Відродження» за 2020-2022 роки	128

Додаток Б Звіт про фінансові результати ПОСП «Відродження» за 2020-2022 роки	134
Додаток В Ілюстраційний матеріал.....	138

ВСТУП

Актуальність дослідження. Дослідження маркетингового аналізу бізнес-портфеля сільськогосподарського підприємства є актуальним з огляду на постійні зміни в аграрному секторі та глобальній сільськогосподарській динаміці. Аналіз бізнес-портфеля дозволяє оптимізувати стратегії виробництва, визначати рентабельні галузі та адаптувати їх до змін у попиті та ринкових умовах. Розуміння ефективності різних сегментів допомагає сільськогосподарським підприємствам в утриманні конкурентоспроможності та досягненні стабільного розвитку.

Маркетинговий аналіз бізнес-портфеля сільськогосподарського підприємства може стикатися з рядом проблем. По-перше, непередбачувані кліматичні умови та природні катастрофи можуть впливати на врожай і створювати невизначеність в плануванні. По-друге, зміни в міжнародних торговельних відносинах та тарифах можуть впливати на експорт сільськогосподарської продукції. По-третє, висока залежність від ринкових коливань і цінової нестабільності може ускладнювати стратегічне управління портфелем. Додатково, обмежені ресурси та труднощі доступу до сучасних технологій також можуть ускладнювати точний маркетинговий аналіз для сільськогосподарських підприємств.

Проблемі маркетингового аналізу бізнес-портфеля сільськогосподарського підприємства присвячені роботи вітчизняних та зарубіжних дослідників, а саме: Л.В. Бабаченко, І.В. Башук, А.П. Бурляй, О.Ф. Грищенко, Г.А. Дорощук, Т.Л. Желтюк, М.М. Климчук, Т.О. Корнієнко, В.І. Левін, І.І. Ляшко, Н.М. Олійник, Н.О. Пачева, О.В. Рулінська, О.М. Ходаківський, Л.І. Чернишева та інші. З урахуванням такої уваги до наведеної проблеми, проведення маркетингового аналізу бізнес-портфеля сільськогосподарського підприємства стає надзвичайно важливим завданням для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та

галузі вцілому. Воно допомагає підприємству адаптуватися до змін на ринку, залучити та утримувати клієнтів, покращити репутацію та збільшити прибуток.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо маркетингового аналізу бізнес-портфеля сільськогосподарського підприємства.

Для досягнення поставленої мети, необхідно виконати наступні **завдання**:

- дослідити поняття і сутність бізнес портфеля сільськогосподарського підприємства;
- навести класифікацію бізнес-портфелів сільськогосподарських підприємств;
- охарактеризувати методи оцінки ефективності бізнес-портфеля сільськогосподарського підприємства;
- навести опис діяльності сільськогосподарського підприємства;
- здійснити аналіз фінансового стану підприємства;
- провести аналіз маркетингової діяльності підприємства;
- виконати оцінку ефективності бізнес-портфеля підприємства;
- сформулювати рекомендації щодо оптимізації бізнес-портфеля підприємства.

Об'єкт дослідження – процес маркетингового аналізу бізнес-портфеля сільськогосподарського підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти маркетингового аналізу бізнес-портфеля сільськогосподарського підприємства та підвищення ефективності на ПОСП «Відродження».

Методи дослідження. Для проведення маркетингового аналізу бізнес-портфеля сільськогосподарського підприємства використовувались різноманітні методи та підходи. Діалектичний метод використовувався для розкриття теоретичних основ бізнес-портфеля. Методи аналізу та синтезу використовувались для дослідження організаційної характеристики ПОСП «Відродження». Для розробки рекомендації щодо оптимізації бізнес-портфеля підприємства використовувався системний підхід, економіко-статистичні та

економіко-математичні методи, PEST-аналіз, SWOT-аналіз та кореляційно-регресійний аналіз. Також було використано прийоми групування, класифікації та графічного зображення результатів дослідження.

Практична значущість роботи та ступінь упровадження її результатів пов'язані із реалізацією розроблених заходів щодо оптимізації бізнес-портфеля підприємства.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота включає: вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Основний обсяг роботи – 111 сторінок. Робота містить 16 рисунків, 40 таблиць, список використаних джерел – 80 найменувань, 2 додатки.

Фактологічна (інформаційна) основа дослідження. Для виконання поставлених завдань, в роботі використовувались вітчизняна законодавча база з питань маркетингової діяльності, наукові праці вітчизняних та іноземних фахівців, офіційні дані ПОСП «Відродження» за три роки, а також матеріали, представлені у глобальній мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛІЗУ БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття і сутність бізнес портфеля

Бізнес портфель – це набір видів діяльності і товарів, які визначають профіль фірми. Бізнес портфель повинен бути оптимальний, здатний регулювати сильні та слабкі сторони підприємства з можливостями ринкового середовища. Завдання підприємства – проаналізувати свій бізнес –портфель та розробити сильну стратегію зростання, в якій буде можливість вносити нові товари та послуги, без ризику для основної діяльності фірми.

На жаль, літературні джерела не можуть дати чіткої відповіді на визначення бізнес-портфеля, багато в чому через його недостатнє висвітлення. Це відсутність єдиної думки у трактуванні, що пов'язано з різними поглядами на сутність бізнесу. Досить часто автори мають різні імена та визнання. Крім поняття "портфель діяльності", можна зустріти такі як: "бізнес-портфель", "господарський-портфель", "портфель інтересів компанії". Найпоширенішим є визначення О.Ф. Грищенко, що «портфель бізнесу — це сукупність різних видів його економічної діяльності (напрямів бізнесу, стратегічних бізнес-одиниць), кожен із яких перебуває на окремій стадії життєвого циклу, потребує різної структури ресурсного забезпечення та приносить різний обсяг прибутку компанії» [19, с.230].

Характер призначення портфеля діяльності визначається його місією досягнення цілей компанії. Бізнес-портфель включає всі види діяльності, здійснювані організацією. Важливість успішного бізнес-портфеля полягає в тому, щоб забезпечити керівництву розуміння процесу виявлення сильних та слабких сторін бізнесу, а також усіх можливих загроз та можливостей, що виникають у ринковому середовищі під час діяльності. Але говорячи про думки авторів різних

публікацій на тему, можна стверджувати, що ефективність, стратегічного планування безпосередньо залежить від точності сформованого портфеля діяльності та якості аналізу бізнес-портфеля. Тому різні визначення бізнес-портфеля зводяться в основному до наведеної вище думки, яку ми бачимо в різних визначеннях.

Варто виділити основні та популярні визначення для терміну, звернемося до наших науковців та їх трактувань, табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування поняття «бізнес-портфель»

Автор	Визначення
Н.Є. Зінгаєва [27]	Бізнес-портфель – це сукупність видів діяльності, що властиві диверсифікованому підприємству
І. Я. Іпполітова, А. В. Федорченко [29, с.46]	Портфелем бізнесів є сукупність усіх видів ринкової діяльності підприємства, яку можуть утворювати складові з різним ступенем самостійності, тобто не тільки стратегічні одиниці бізнесу (СОБ), але й види ринкової діяльності, що підтримують їх.
О.Ф. Грищенко [19, с.230]	Бізнес-портфель – це сукупність різних видів його економічної діяльності (бізнес-напрямів, стратегічних бізнес-одиниць), кожний з яких перебуває на окремому етапі життєвого циклу, потребує різної структури ресурсного забезпечення та приносить різний обсяг прибутку для компанії.
Х. Передало, А.В. Пашук [55]	Бізнес-портфелем можна вважати сукупність різноманітних управлінських проєктів та операцій на різних етапах життєвого циклу, спрямованих на підвищення рівня ефективності управління в різних сферах бізнесу та досягнення комплексних і вузькопрофільних цілей організації.

У науковій літературі, переважно, бізнес-портфелі розглядають як сукупність стратегічних одиниць бізнесу (СОБ), які, у свою чергу, є відокремленими зонами управління підприємством та відповідають за певний різновид його ринкової діяльності [54, с.142].

У навчальному підручнику із економіки наведено наступне визначення: «портфель бізнесів - це сукупність окремих напрямів діяльності компанії [57]. Тому, на нашу думку, основною характеристикою бізнес-портфеля є його відповідність можливостям компанії та конкретним умовам внутрішнього і зовнішнього середовища. Бізнес-портфель компанії регулярно аналізується, щоб

визначити, які напрямки діяльності слід розвивати і в якому обсязі, а які - скоротити.

Портфель видів діяльності можна охарактеризувати за такими ознаками:

- 1) відповідність орієнтацій профілю підприємства;
- 2) ризик реалізації;
- 3) рішучість;
- 4) галузева приналежність;
- 5) структурування за видами діяльності [62].

Бізнес-портфель повинен відповідати реальним можливостям підприємства, а також конкретним умовам зовнішнього середовища та ринку. Регулярно аналізуючи бізнес-портфель, підприємства повинні вирішувати, які напрямки діяльності розвивати і в якому обсязі, а які припинити або принаймні зменшити інвестиції в них. При формулюванні стратегії розвитку бізнес-портфель можна модернізувати, включивши до нього нові види діяльності [71, с.20].

Необхідність формування господарського портфелю та управлінням ним обумовлено розширенням сфер діяльності підприємств в сучасних умовах. В минулих роках, до початку 60-х років ХХ ст. у країнах з розвинутою ринковою економікою більшість середніх і практично всі великі підприємства різних сфер діяльності перетворилася в корпорації, які займаються випуском різноманітної продукцію й виходять із нею на нові товарні ринки. І якщо в першій половині ХХ століття ринки в активному темпі розвивалися й зберігали свою привабливість для фірм, то до початку 60-х років перспективи ринків сильно різнилися, від різкого зростання і до інтенсивного спаду [80]. Така невідповідність зумовлена відмінностями у насиченості попиту, регіональних економічних, політичних та соціальних умовах, конкуренції та темпах технологічних інновацій.

Збільшення кількості секторів та видів діяльності (диверсифікація бізнесу) стало одним з найбільш прийнятних та ефективних способів реагування підприємств на зміни у зовнішньому середовищі та нові запити ринку. Поява таких несприятливих факторів, як уповільнення темпів зростання, інфляція, швидкі технологічні зміни, підвищення ролі різних соціальних і політичних

обмежень, посилення державного впливу на економіку, недобросовісна конкуренція і поява іноземних конкурентів, ускладнили для компаній управління різноманітним асортиментом продукції на багатьох потенційних ринках [61].

Диверсифіковані підприємства повинні вибрати основні види діяльності, які варто розвивати, їхню структуру, тобто сформувати бізнес-портфель, для ведення ефективного управління та для конкурентоспроможності продукції.

Основа стратегічного планування – аналіз бізнес-портфеля, який дає можливість керівництву оцінити всі доступні напрямки діяльності, що визначають профіль фірми та куди варто рухатись. І після проведення аналізу вже приймати рішення про види діяльності які потребують інвестицій, а які вимагають негайного скорочення або закриття [1, с.12].

При аналізі бізнес-портфеля важливо визначити основні види діяльності або стратегічні бізнес-одиниці, які визначають профіль компанії. Стратегічні бізнес-одиниці (СБО) - це напрямки діяльності, які мають власну місію та цілі і плануються незалежно від інших бізнес-одиниць; СБО можуть бути підрозділами, товарними групами або навіть окремим продуктом чи брендом. На наступному етапі аналізу бізнес-портфеля керівництво оцінює привабливість різних СЗГ і вирішує, чи варто їх підтримувати. Керівництво розглядає підрозділи та продукти компанії і вирішує, скільки прибутку має генерувати кожна СБО та скільки інвестицій вона має отримати [6, с.70].

Метою стратегічного планування є пошук шляхів оптимального розподілу ресурсів компанії, щоб скористатися більш привабливими можливостями в маркетинговому середовищі. Тому в більшості стандартних методів портфельного аналізу СЗГ оцінюються у двох вимірах:

- привабливість ринку або сектору, до якого належить СЦБ;
- з погляду стабільності становища СБО на цьому ринку або в цій галузі.

Бізнес-портфель сільськогосподарських підприємств, як і інших галузях, має певні особливості. Бізнес-портфель сільськогосподарського підприємства, як правило, включає наступні види діяльності:

- Сільськогосподарське виробництво. Це один із найпоширеніших видів діяльності сільськогосподарських підприємств. Воно включає вирощування зернових і технічних культур, тваринництво, бджільництво, садівництво і виноградарство.

- Переробка сільськогосподарської продукції. Діяльність з переробки сільськогосподарської продукції для виробництва готових харчових продуктів, кормів, напівфабрикатів та біопалива.

- Торгівля сільськогосподарською продукцією. Даний вид діяльності передбачає реалізацію сільськогосподарської продукції різним покупцям (кінцевим споживачам та різним переробним компаніям).

- послуги в аграрному секторі. Консультації, оренда техніки, зберігання продукції, складська логістика тощо [9, с.15].

Сутність бізнес портфеля сільськогосподарського підприємства формулює стратегію підприємства. Формулювання стратегії для сільськогосподарських підприємств починається з визначення бізнес-портфеля. Бізнес-портфель дозволяє компанії проаналізувати свої сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, а також вектори дій. В результаті можна сформулювати стратегію, щоб стати кращою компанією серед своїх конкурентів.

Він також є інструментом корпоративного управління. Бізнес-портфелі дозволяють компаніям ефективно розподіляти свої ресурси та досягати поставлених цілей. Бізнес-портфель допомагає вибрати вектори діяльності та визначити найкращі та найбільш ефективні види діяльності. Це дозволяє компаніям ефективно використовувати свої ресурси та досягати результатів відповідно до поставлених цілей.

Це джерело конкурентної переваги. Продуманий та ефективний бізнес-портфель допомагає отримати конкурентну перевагу на ринку. Бізнес-портфелі дозволяють компаніям знизити ризики та підвищити прибутковість.

Бізнес-портфель є важливим інструментом для сільськогосподарських підприємств з наступних причин, розглянемо їх більш детально далі.

Його наявність сприяє у визначенні своєї позиції на ринку серед конкурентів. Бізнес-портфель дозволяє підприємству оцінити при здійсненні діяльності свої сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Це допомагає підприємству створити стратегію, яка дозволить йому отримати успіх в своїй діяльності. Наприклад, при вирощуванні підприємством зернових культур, воно має оцінити такі фактори, як:

якість ґрунту на його земельних ділянках та його вплив на врожайність;

наявність освічених та кваліфікованих кадрів;

обсяги виробництва зернових культур в Україні та світі;

ціни на зернові культури на місцевому, регіональному та світовому ринку;

державні програми підтримки агро-промислового сектору [15, с.9]

Оцінивши вищезазначені фактори, компанії можуть визначити свою позицію серед конкурентів та обрати напрямок розвитку для отримання конкурентних переваг.

Доступні ресурси можуть бути ефективно розподілені. Бізнес-портфель дозволяє компаніям визначити, що найбільш привабливо та вигідно для їхнього бізнесу і куди їм слід інвестувати. Це дозволяє компаніям ефективно використовувати свої ресурси та досягати поставлених цілей [33]. Наприклад, якщо компанія займається виробництвом зерна або тваринництвом, їй необхідно вирішити, який вид діяльності вигідніше інвестувати. Якщо є інформація про те, що ціни на зерно зростають, компанії слід зосередитись на виробництві зерна, взявши з урахуванням прогнозів. Якщо прогнозується збільшення попиту м'ясо, слід збільшити поголів'я худоби.

Це допоможе компаніям адаптуватися до змін на ринку. Маючи бізнес-портфель, компанії можуть бути гнучкими та швидко реагувати на ринкові умови. Наприклад, якщо на ринку з'являються нові конкуренти, компанії може знадобитися диверсифікувати свій бізнес, щоб зберегти або збільшити конкурентну перевагу на ринку. Наприклад, якщо на ринок виходить нова компанія, яка виробляє напівфабрикати, компанія може почати виробляти

напівфабрикати власної розробки, щоб не втратити клієнтів і залучити нових [29, с.47].

Бізнес-портфелі сільськогосподарських підприємств можуть класифікуватися за різними ознаками. В залежності від видів діяльності, які входять до бізнес-портфеля, можна виділити такі типи бізнес-портфелів:

Виробничі бізнес-портфелі, вони включають лише один вид діяльності – виробництво сільськогосподарської продукції, є одним із найпоширеніших типів бізнес-портфелів у сільськогосподарській діяльності. Такі портфелі можуть бути зосереджені на вирощуванні однієї або декількох культур, а також на виробництві тваринницької продукції [37, с, 68].

Переробні бізнес-портфелі, включають в себе переробку сільськогосподарської продукції, є не меншим за популярністю типом бізнес-портфелів у сільському господарстві. Їх діяльність може бути зосереджена на переробці однієї або декількох культур, а також на переробці тваринницької продукції [43, с.112].

До торгових бізнес-портфелів відносяться ті, діяльність яких спрямована лише на торгівлю сільськогосподарською продукцією, також поширений тип бізнес-портфелів у сільському господарстві. Напрямок діяльності цих портфелів спрямований купівлю/продаж продукції, здійснюються угоди через біржі або класичні приватні угоди [52].

Послугові бізнес-портфелі, це портфелі які включають в себе надання послуг іншим підприємствам і не лише сільськогосподарським, також один із поширених типів бізнес-портфелів у сільському господарстві. Ці компанії надають широкий спектр послуг, включаючи послуги: фінансові, логістичні, складські, орендні, інфраструктурні та інші [60, с.21]

Залежно від ринків, які обслуговуються підприємством, можна виділити такі типи бізнес-портфелів:

Бізнес-портфелі, направлені на внутрішній ринок. В свою чергу ці бізнес-портфелі обслуговують лише внутрішній ринок країни.

Бізнес-портфелі, орієнтовані на зовнішній ринок. Ці бізнес-портфелі обслуговують в основній мірі зовнішній ринок, проте також мають частку на внутрішньому ринку також [68, с.61].

Залежно від стратегії розвитку підприємства можна виділити такі типи бізнес-портфелів:

Концентрований бізнес-портфель включає в себе лише один основний або кілька видів діяльності, які є найбільш пріоритетними в діяльності. Цей тип бізнес-портфелю є більш ризикованим, ніж диверсифікований бізнес-портфель підприємства, проте він має більший потенціал для більш високих прибутків [52]

Диверсифікований бізнес-портфель. Цей портфель включає в себе різні види діяльності, які допомогою яких підприємство диверсифікує свої ризики та підвищує прибутковість. Особливість даного бізнес-портфеля це менша ризиковість ніж в концентрованому портфелі, проте він досить час є також не менш прибутковим та привабливим

Диверсифікований бізнес-портфель. У цей портфель входять різні види діяльності, за допомогою яких компанія диверсифікує свої ризики та збільшує прибутковість. Особливість цього бізнес-портфеля в тому, що він менш ризикований, ніж у концентрованому портфелі, але при цьому не менш прибутковий і привабливий досить тривалий час.

При використанні диверсифікованого бізнес-портфеля вибираються різні види діяльності, що збільшує різноманітність та широту ринку, тим самим підвищуючи його стабільність та прибутковість. Такий тип бізнес-портфеля дозволяє підприємству легко та швидко адаптуватися до змін динамічного ринку та отримати доступ до нових ринків [78, с. 75].

Диверсифікація бізнес-портфеля є важливою складовою стабільної діяльності сільськогосподарських підприємств з таких причин:

Здійснення диверсифікації дозволяє підприємству зменшити ризики. В умовах, коли один із видів діяльності зазнає невдачі, інші види здатні нівелювати заподіяну шкоду та мінімізувати негативний вплив збитків, що дозволить підприємству бути більш стійким.

При її наявності в підприємства може зростати прибутковість. Диверсифікація дозволяє підприємству активно розвивати та опановувати нові види діяльності, які мають потенціал для зростання в своєму сегменті

Диверсифікація дозволяє бути підприємству готовим до різних коливань та труднощів на ринку. Вона дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни на ринку та бути гнучким в діях [74, с.113].

Оцінка ефективності бізнес-портфелю сільськогосподарського підприємства дає можливість бізнесу визначити, наскільки добре він відповідає необхідним цілям. Ця оцінка проводиться за допомогою різних методів, таких як фінансовий аналіз, аналіз ринкового середовища та аналіз стратегії.

Фінансовий аналіз – процес який дозволяє здійснювати оцінку показників серед яких: прибуток, рентабельність, оборотність та ліквідність.

Аналіз ринкового середовища процес який дозволяє здійснювати оцінку таких факторів, як конкурентна ситуація, ринкова кон'юнктура та тенденції споживання.

Аналіз стратегії дозволяє здійснювати оцінку наскільки добре бізнес-портфель відповідає стратегічним цілям компанії.

При прийнятті рішень про вдосконалення бізнес-портфелю, використовуються його результати оцінки ефективності.. Наприклад, якщо результати аналізу показують, що бізнес-портфель не відповідає поставленим цілям, то підприємство може прийняти управлінське рішення про:

Введення нових видів діяльності: таке рішення може допомогти підприємству диверсифікувати свої ризики та підвищити основний показник прибутковості.

Вилучення існуючих видів діяльності: іноді досить важке рішення але досить часто рятівне, оскільки допомагає зробити акцент на кращих і ефективніших проектах, і уникнути не бажаних втрат, які виникали під час діяльності малоефективного виду діяльності.

Зміна стратегії бізнес-портфеля: це може допомогти бізнесу краще відповідати вимогам ринку та конкуренції.

Проведення оцінки ефективності портфеля підприємств є інструментом управління сільськогосподарськими підприємствами. Це дозволяє підприємствам вживати заходів для підвищення своєї конкурентоспроможності та досягнення поставленої мети.

Таким чином, поняття бізнес-портфеля визначає сукупність товарів, послуг або бізнес-одиниць, що утримуються підприємством, і грають ключову роль у його стратегії. Сутність бізнес-портфеля полягає в управлінні різноманітними елементами підприємства для максимізації ефективності та доходів. Аналіз та оптимізація бізнес-портфеля дозволяють підприємствам адаптуватися до змін у ринкових умовах і досягати стратегічних цілей. Врахування поняття бізнес-портфеля є важливим елементом стратегічного управління для досягнення успішного бізнес-розвитку.

1.2. Класифікація бізнес-портфелів сільськогосподарських підприємств

В сучасному світі сільське господарство зберігає важливе значення як важливий сектор економіки, що забезпечує продукцією не тільки продовольчі потреби, а й становить ключовий елемент вирішення багатьох соціально-економічних проблем. Сприяючи розвитку сільськогосподарського сектору, підприємства мають складний бізнес-портфель, що включає в себе різноманітні напрямки діяльності. У сільському господарстві бізнес-портфель може бути класифікований за різними критеріями, що відображають різноманітні аспекти сільськогосподарської діяльності.

Сільське господарство, як важлива складова економіки, є унікальним сектором, в якому підприємства ведуть свою діяльність у специфічних умовах. Однією з ключових складових успіху сільськогосподарських підприємств є ефективне управління бізнес-портфелем, який відрізняється своїми

особливостями та відмінностями порівняно з іншими галузями економіки [17, с.99].

Однією з основних особливостей бізнес-портфеля сільськогосподарських підприємств є висока залежність від природних умов та кліматичних факторів. Погодні умови, стан ґрунту та стихійні лиха можуть вплинути на врожайність та якість сільськогосподарської продукції. У зв'язку з цим підприємства мають великий ризик, що потребує відмінностей у стратегії управління ризиками та фінансового планування.

Ще однією важливою відмінністю є сезонність та циклічність виробництва. Сільськогосподарські підприємства часто працюють у режимі сезонних робіт, пов'язаних із посівом та збиранням урожаю. Це вимагає від підприємств гнучкості в управлінні ресурсами та робочою силою, а також необхідності розробки ефективної стратегії підтримки сталого виробництва за умов мінливих сезонних умов.

Окрім того, велика частина сільськогосподарських підприємств залучена до виробництва не одного, а кількох видів продукції. Це може бути одночасне ведення рослинництва та тваринництва, що вимагає від підприємства більшої уваги до диверсифікації бізнес-портфеля та управління різними галузями діяльності.

Додатковою відмінністю є значущий вплив державної політики та субсидій на функціонування сільськогосподарських підприємств. Зміни в аграрному законодавстві, встановлення тарифів та субсидій можуть впливати на доходи та стратегії підприємств.

Наприкінці, важливо відзначити високий рівень конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції. Споживачі все більше обирають продукцію, яка відповідає стандартам якості та виробничої етики. Це ставить підприємства перед викликом підвищити якість своєї продукції та забезпечити сталу виробничу діяльність.

Отже, бізнес-портфель сільськогосподарських підприємств є унікальним за своєю специфікою та вимагає особливого підходу до управління. Ефективне

управління ризиками, гнучкість у виробництві та стратегічне планування - це ключові фактори для досягнення успіху у цій важливій галузі економіки [25, с.100].



Рисунок 1.1 – Основні складові бізнес-портфеля сільськогосподарського підприємства [31, с.163]

Різноманітність класифікації складових бізнес-портфеля обумовлена комплексністю та унікальністю сфери діяльності кожного підприємства. Підприємства діють в різних галузях, таких як виробництво, послуги, торгівля,

технології тощо, що визначає різні види продукції чи послуг. Також, враховуючи специфіку географічного розташування, ринкові умови, стратегічні цілі та різний рівень розвитку підприємств, класифікація може варіюватися. Крім того, технологічний прогрес та зміни в споживчих уподобаннях також впливають на постійне вдосконалення та диференціацію продукції та послуг, що призводить до різноманітності у бізнес-портфелі підприємств. Основні складові бізнес-портфеля сільськогосподарського підприємства відображено на рис.1.1.

Згідно рис.1.1, основні складові бізнес-портфеля сільськогосподарської підприємства мають певні особливості які включають: планування та виконання процесів сіяння, вирощування рослин, управління рослинами під час вегетації; система утримання тварин, раціони годівлі, управління станом здоров'я та продуктивністю тварин; вивчення генетичних аспектів та управління розведенням для покращення продуктивності; впровадження заходів щодо захисту рослин від хвороб, шкідників та негативного впливу навколишнього середовища; організація процесу збору та транспортування сільськогосподарської продукції від поля до пункту зберігання або на ринок; забезпечення оптимальних умов для зберігання продукції до моменту реалізації; впровадження технологій для переробки сільськогосподарської продукції на більш високододані товари; розробка стратегій для реалізації продукції на ринку, вивчення попиту та конкуренції; встановлення партнерств та угод з різними ринковими учасниками; розробка бюджетів, фінансове планування та управління фінансовими ресурсами; вивчення фінансового стану підприємства, аналіз показників та підготовка звітності. Ці складові взаємодіють та утворюють комплексну систему, яка дозволяє сільськогосподарським підприємствам ефективно функціонувати, адаптуватися до змін у середовищі та досягати стратегічних цілей. Управління цим багатограним бізнес-портфелем вимагає компетентності, стратегічного мислення та гнучкості для адаптації до змін на ринку та виробничих умовах.

Однією з основних категорій класифікації є поділ бізнес-портфелю сільськогосподарських підприємств за видами продукції. Залежно від спеціалізації підприємство може зосереджуватися на рослинництві, тваринництві

або комбінованому способі господарювання. Кожен з цих напрямків має свої особливості та вимоги, і вибір спеціалізації залежить від ряду факторів, таких як ґрунтові умови, кліматичні особливості регіону, а також ринкові умови [7, с.60].

Інший аспект класифікації бізнес-портфелю пов'язаний з ринковою стратегією підприємства. Деякі сільськогосподарські підприємства обирають стратегію масового виробництва та реалізації, спрямовану на задоволення потреб масового споживача. Інші надають перевагу стратегії диференціації, спрямованої на виробництво високоякісної та унікальної продукції для конкретного сегменту ринку. Кожен з цих підходів має свої переваги та обмеження, і вибір залежить від стратегічних цілей підприємства.

У праці дослідника А.П. Бурляй узагальнено класифікацію в контексті сільськогосподарських підприємств, відобразимо її в табл.1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація бізнес-портфелів сільськогосподарських підприємств [10, с.9]

Класифікація	Опис
Залежно від галузевої спеціалізації	Сільськогосподарські підприємства однієї галузі - спеціалізуються на виробництві продукції однієї галузі сільського господарства (тваринництво, рослинництво, рибництво, тощо). Сільськогосподарські підприємства декількох галузей - спеціалізуються на виробництві продукції декількох галузей сільського господарства.
Залежно від технологічного рівня	Сільськогосподарські підприємства традиційного типу - використовують традиційні технології виробництва продукції. Сільськогосподарські підприємства сучасного типу - використовують сучасні технології виробництва продукції.
Залежно від масштабів діяльності	Малі сільськогосподарські підприємства - мають земельний банк до 100 га і обсяг виробництва продукції до 1 млн грн. Середні сільськогосподарські підприємства - мають земельний банк від 100 до 500 га і обсяг виробництва продукції від 1 до 10 млн грн. Великі сільськогосподарські підприємства - мають земельний банк понад 500 га і обсяг виробництва продукції понад 10 млн грн.
Залежно від форми власності	Державні сільськогосподарські підприємства - належать державі. Колгоспи - кооперативні сільськогосподарські підприємства. Сільгоспартілі - кооперативні сільськогосподарські підприємства. Приватні сільськогосподарські підприємства - належать приватним особам.

Продовження табл. 1.2

Залежно від форми господарювання	Сільськогосподарські підприємства індивідуального господарювання - господарюють на основі особистої праці та сімейного підсобного господарства. Сільськогосподарські підприємства колективного господарювання - господарюють на основі спільної праці та спільної власності на засоби виробництва.
Залежно від організаційно-правової форми	Акціонерні товариства - підприємства, засновані на майні, поділеному на акції. Товариства з обмеженою відповідальністю - підприємства, засновані на майні, поділеному на частки. Підприємства, що діють на підставі приватного підприємництва - підприємства, засновані на майні однієї особи.

Наведена в табл.1.2 класифікація є найпоширенішою і дозволяє чітко диференціювати сільськогосподарські підприємства за різними критеріями. Також представлена класифікація бізнес-портфелів сільськогосподарських підприємств відображає різноманітність аспектів їхньої діяльності. Галузева спеціалізація визначається обсягом та видами сільськогосподарської продукції. Технологічний рівень віддзеркалює використання традиційних або сучасних методів виробництва. Масштаби діяльності визначаються розміром земельного банку та обсягом виробництва. Форма власності, форма господарювання та організаційно-правова форма розкривають власницькі та правові характеристики підприємств, вносячи значний внесок у їхню класифікацію та функціонування на ринку.

Також важливо враховувати інноваційний аспект у бізнес-портфелі сільськогосподарських підприємств. Запровадження новітніх технологій, використання ефективних методів управління та виробництва дозволяють підприємствам забезпечувати стійкий розвиток та конкурентоспроможність на ринку. Від так бачимо, що бізнес-портфель сільськогосподарського підприємства включає різноманітні складові, які охоплюють різні аспекти його діяльності та спрямовані на досягнення стратегічних цілей [15, с.55].

Управління бізнес-портфелем сільськогосподарського підприємства є складним завданням, яке вимагає виваженого підходу та глибокого розуміння специфіки аграрного сектора. Сутність цього процесу полягає в ефективному керуванні різноманітними напрямками діяльності, які входять у бізнес-портфель

підприємства. Проте, разом з численними перевагами, існують і проблеми, які можуть впливати на його успішність.

Однією з ключових переваг управління бізнес-портфелем сільськогосподарського підприємства є можливість диверсифікації виробництва. Вирощування різних культур та утримання різних видів тварин дозволяє компанії адаптуватися до змін на ринку та знизити ризики, пов'язані з погодними умовами чи коливаннями цін на продукцію. Така диверсифікація може забезпечити стабільність при одночасному досягненні більшого розмаїття виробництва [47, с.100].

Розглядаючи аспект управління бізнес-портфеля, що впливає на його формування та класифікацію, відобразимо в табл.1.3 світовий досвід у сільськогосподарській галузі.

Таблиця 1.3 – Характеристика світового досвіду управління бізнес-портфелем у сільськогосподарській галузі [76]

Країна/компанія	Характеристика досвіду
США, компанія Cargill	Одна з найбільших у світі агрохімічних компаній. Портфель Cargill включає широкий спектр продукції та послуг, пов'язаних з сільським господарством, включаючи сільськогосподарські культури, корми, інгредієнти для харчової промисловості, насіння, добрива, сільгосптехніку та логістичні послуги. Cargill успішно диверсифікувала свій бізнес, щоб мінімізувати ризики та забезпечити стабільні надходження.
Німеччина, компанія Bayer	Один із найбільших у світі виробників сільськогосподарських засобів захисту та насіння. Bayer має сильні позиції в галузі рослинництва та тваринництва. Компанія успішно диверсифікувала свій бізнес, щоб забезпечити стабільні надходження.
Канада, компанія Maple Leaf Foods	Провідний виробник харчових продуктів у Канаді. Maple Leaf Foods має широкий портфель брендів, включаючи ковбаси, м'ясо, птицю, рибу, молочні продукти та хлібобулочні вироби. Компанія успішно диверсифікувала свій бізнес, щоб мінімізувати ризики та забезпечити стабільні надходження.
Бразилія, компанія JBS	Один із найбільших у світі виробників м'яса. JBS має сильні позиції в галузі свинарства, птахівництва та м'яса великої рогатої худоби. Компанія успішно диверсифікувала свій бізнес, щоб забезпечити стабільні надходження.

Продовження табл. 1.3

Китай, компанія COFCO	Один із найбільших у світі виробників та переробників сільськогосподарської продукції. COFCO має сильні позиції в галузі зернових, олійних культур, тваринництва та рибальства. Компанія успішно диверсифікувала свій бізнес, щоб забезпечити стабільні надходження.
-----------------------	--

Наведений в табл.1.3 досвід показує, що успішне управління бізнес-портфелем сільськогосподарського підприємства вимагає від компанії диверсифікації свого бізнесу, щоб мінімізувати ризики та забезпечити стабільні надходження. Диверсифікація може здійснюватися за різними напрямками, включаючи:

галузеву спеціалізацію. Компанія може спеціалізуватися на виробництві продукції однієї галузі сільського господарства, наприклад, рослинництва або тваринництва;

географічний регіон. Компанія може вести діяльність у різних географічних регіонах, щоб мінімізувати ризики, пов'язані з погодними умовами та політичною ситуацією;

продуктовий асортимент. Компанія може виробляти широкий спектр продукції, щоб забезпечити диверсифікацію своїх доходів;

клієнтську базу. Компанія може продавати свою продукцію різним клієнтам, щоб мінімізувати ризики, пов'язані з неплатоспроможністю одного клієнта [76].

Ще однією перевагою є можливість впровадження сучасних технологій та інновацій у всі аспекти виробництва. Використання сучасних агротехнічних рішень, систем моніторингу та управління, а також впровадження цифрових технологій в процеси логістики та маркетингу дозволяє підприємствам підвищити ефективність та конкурентоспроможність.

Проте, разом із перевагами, існують і проблеми. Однією з них є нестабільність на ринку та залежність від зовнішніх факторів. Погодні умови, коливання цін на ринку та зміни в законодавстві можуть вплинути на

прибутковість підприємства. Необхідно враховувати ці фактори при формуванні стратегій управління бізнес-портфелем.

Іншою проблемою є висока вартість впровадження та підтримки сучасних технологій. Для багатьох сільськогосподарських підприємств може бути важко фінансово здійснити перехід до новітніх технологій, що обмежує їхні можливості в управлінні бізнес-портфелем.

Від так бачимо, що управління бізнес-портфелем сільськогосподарського підприємства є складним та важливим аспектом його діяльності. Правильне управління дозволяє підприємствам досягати стійкого розвитку та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Вирішення проблем та максимізація переваг вимагають компетентності, стратегічного планування та гнучкості у вирішенні завдань.

Таким чином, класифікація бізнес-портфелів сільськогосподарських підприємств є складним завданням, що вимагає врахування різних аспектів їхньої діяльності. Вибір оптимального підходу до формування бізнес-портфелю залежить від стратегічних цілей, ринкових умов та внутрішніх можливостей підприємства. Однак незалежно від обраної стратегії, важливо враховувати сталість та стійкість розвитку, адже сільське господарство відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки та сталого розвитку суспільства.

1.3. Методи оцінки ефективності бізнес-портфеля сільськогосподарського підприємства

Сучасні реалії диктують нові правила, а саме що будь яке виробництво незалежно від виду діяльності, в тому числі сільськогосподарські підприємства повинні бути ефективними та конкурентоспроможними для забезпечення сталого розвитку. Одним із ключових аспектів управління є ефективна оцінка бізнес-портфеля. Це дозволяє оптимізувати витрати, торгові прибуткові напрямки та впроваджувати стратегії для досягнення поставлених цілей [75] У даному розділі

буде розглянуто методи оцінки ефективності бізнес-портфеля в тому числі сільськогосподарських підприємств.

Всі методи потребують класифікації, в залежності від напрямку аналізу, а саме варто їх поділити на такі пункти;

Стратегічне планування бізнес портфеля

Фінансовий аналіз бізнес портфеля

Управління ризиками бізнес портфеля

Інноваційні методи [5, с.99]

Існує не один метод проведення портфельного аналізу, їх основне завдання спрямоване на допомогу у прийнятті рішень та розумінні ситуації з витратами та прибутком на підприємстві. Важливою особливістю, що дозволяє поєднати всі методи портфельного аналізу, є побудова двомірної матриці. Цей метод необхідний ефективного порівняння різних державних підприємств з погляду темпи зростання продажів, конкурентної позиції, частки ринку України та привабливості галузі. На основі найважливіших критеріїв, отриманих в результаті аналізу зовнішнього середовища та діяльності компанії, реалізуються принципи сегментації ринку.. Хоч і основні критерії за допомогою яких відбувається аналіз різний, проте вони мають власну особливість, а саме вони – двомірні. Призначення однієї вісі для внутрішніх факторів, а іншої – для зовнішніх [3].

За допомогою портфельного аналізу вирішують наступні питання:

- прийняття стратегій господарських та інших діючих підрозділів компанії з метою забезпечення фактора рівноваги поміж різних видів діяльності;
- розподіл ресурсів між господарськими підрозділами серед них кадрових, трудових та фінансових);
- необхідність проведення реструктуризації підприємства.
- аналіз портфельного балансу;
- визначення цілей підприємства [14, с.40].

Розробка маркетингової стратегії – це комплексний процес, який вимагає проведення аналізу різних аспектів діяльності компанії . Кожна стратегічна складова маркетингової стратегії потребує конкретного аналізу, який базується на

результатах загального стратегічного аналізу. Загальний стратегічний аналіз дозволяє компанії визначити свої цілі, ресурси та можливості. Наприклад, розробка стратегій охоплення нових ринків потребує визначення цільових ринків відповідно, розробка стратегій позиціювання потребує стратегічного аналізу для вивчення можливостей позиціювання, розробка стратегій конкурентної вимагає потребує конкурентного аналізу, аналізу мотивацій і можливостей для використання в діяльності методів охоплення, тощо.

Портфельний аналіз аналізує збалансованість портфеля. Збалансований портфель генерує цільові фінансові потоки для компанії та створює передумови для цільових і стабільних фінансових потоків у найближчому майбутньому. Збалансований портфель також забезпечує стійкість і розвиток ринкової та конкурентної позиції компанії [3].

В маркетингу є різні портфелі діяльності:

портфель бізнесів

портфель товарів

портфель ринків

портфель марок [3]

Сільське господарство є сферою, де впровадження ефективних методів оцінки бізнес-портфеля має особливе значення, оскільки воно функціонує за умов постійних ринкових змін та природних обмежень. Для забезпечення сталого розвитку сільськогосподарського підприємства необхідно обирати та вдосконалювати методи оцінки бізнес-портфеля, що враховують його унікальні характеристики.

Один із ключових методів - це фінансовий аналіз, який базується на оцінці рентабельності, прибутковості та затрат. Аналіз фінансових показників допомагає визначити ефективність кожного напрямку діяльності та забезпечити оптимальне використання ресурсів. Основною метою цього методу є забезпечення підприємству фінансової стабільності та максимізації прибутковості.

Другий метод - SWOT аналіз, дозволяє визначити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на бізнес-портфель. Аналіз сильних та слабких сторін, а

також можливостей та загроз, допомагає розробляти стратегії, які максимізують конкурентні переваги та зменшують ризики.

Третій метод - аналіз ринкової концентрації, дозволяє визначити долю підприємства на ринку та його конкурентоспроможність. Визначаючи своє місце серед конкурентів, підприємство може розвивати стратегії для підвищення чи диверсифікації свого ринкового впливу.

Останнім, але не менш важливим, є метод оцінки ризиків. Здійснення аналізу ризиків дозволяє визначити потенційні небезпеки та визначити заходи для їхнього управління. Цей метод важливий для забезпечення стійкості підприємства в умовах невизначеності.

Застосування цих методів оцінки бізнес-портфеля не лише допомагає визначити ефективні напрямки діяльності сільськогосподарського підприємства, але й створює платформу для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Враховуючи усі аспекти внутрішнього та зовнішнього середовища, сільськогосподарські підприємства можуть досягти не лише ефективності, але і стійкого розвитку в сучасних умовах господарювання.

Проведення аналізу здійснюється за допомогою методів, варто виділити основні так звані класичні методи і важливо здійснити їх короткий опис, перелік наведений в таблиці нижче, табл.1.4.

Таблиця 1.4 – Методи оцінки бізнес-портфеля сільськогосподарського підприємства [72, с.87]

Метод	Опис	Переваги	Недоліки
Матричні методи	Оцінка бізнес-портфеля за двома або кількома критеріями, які відображають його привабливість та конкурентоспроможність.	Простота використання, наочність.	Необхідність виділення обмеженого набору критеріїв, які можуть не враховувати всі важливі аспекти діяльності підприємства.
Кількісні методи	Оцінка бізнес-портфеля за допомогою кількісних показників, таких як прибуток, рентабельність, ринкова частка, темпи зростання тощо.	Об'єктивність оцінки, можливість порівняння різних бізнес-одиниць.	Складність розрахунків, необхідність використання спеціального програмного забезпечення.
Якісні методи	Оцінка бізнес-портфеля за допомогою експертних оцінок.	Враховання неформальних факторів, які неможливо врахувати за допомогою кількісних методів.	Суперечливість експертних оцінок, можливість суб'єктивізму.

Матричні методи є найбільш поширеними методами оцінки бізнес-портфеля. Вони ґрунтуються на побудові матриці, в якій кожна бізнес-одиниця підприємства позначається точкою, координати якої визначаються її значеннями за обраними критеріями.

Найбільш відомими матричними методами оцінки бізнес-портфеля є:

1. Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG). У цій матриці бізнес-одиниці підприємства класифікуються за двома критеріями: ринковою часткою (відношенням обсягу продажів бізнес-одиниці до загального обсягу продажів на ринку) та темпами зростання ринку [68, с.5].

2. Матриця McKinsey/GE. У цій матриці бізнес-одиниці підприємства класифікуються за двома критеріями: привабливістю ринку (оцінюється за такими факторами, як темпи зростання ринку, розмір ринку, рівень конкуренції тощо) та конкурентоспроможністю бізнес-одиниці (оцінюється за такими факторами, як частка ринку, рівень витрат, технологічний рівень тощо) [57].

3. Кількісні методи оцінки бізнес-портфеля ґрунтуються на використанні кількісних показників, таких як прибуток, рентабельність, ринкова частка, темпи зростання тощо. Ці методи дозволяють більш об'єктивно оцінити бізнес-портфель, ніж матричні методи, але вони вимагають більш складних розрахунків і використання спеціального програмного забезпечення [75].

4. Якісні методи оцінки бізнес-портфеля ґрунтуються на експертних оцінках. Ці методи дозволяють врахувати неформальні фактори, які неможливо врахувати за допомогою кількісних методів. Однак вони є більш суб'єктивними і можуть призвести до розбіжностей у оцінках різних експертів [78, с.75].

Вибір методу оцінки бізнес-портфеля залежить від цілей оцінки, масштабів діяльності підприємства та наявності необхідної інформації.

Матриця BCG - аналіз зростання та частки ринку. Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) є однією з найвідоміших матриць портфельного аналізу та однією з найпростіших матриць, розроблених у 1960-х роках. Вона

враховує лише два фактори і дві змінні: відносну частку ринку і темпи зростання ринку [68, с.6].

Відносна частка ринку - це співвідношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт компанії, і загальним обсягом ринку, який займає цей продукт. Ця змінна розташована на горизонтальній осі і показує прибутковість та конкурентоспроможність виробництва. Ця частина вимірюється шляхом порівняння обсягів продажів аналогічних продуктів, що продаються лідерами галузі.

Таким чином, якщо продукт має менші продажі, ніж продукт-лідер, цей продукт потрапляє в праву половину матриці (<1), якщо більше - то розміщення відбувається в лівій (>1). Горизонтальна вісь («частка ринку») коливається від 0,1 до 10 і розподілена логарифмічно [30, с.90]

Темпи зростання ринку - це темпи розвитку, щорічне збільшення обсягів виробництва в секторі та потенціал для подальшого розширення. Він відкладається на вертикальній осі і має значення від 0 до понад 10 відсотків, причому 10 відсотків розділяє вісь між швидким і повільним зростанням.

Темпи приросту ринку, %	Високі	<p align="center"><u>«Зірки»</u></p> Ринкові лідери Перспективний ринок збуту Приносять прибутки Потребують значних інвестицій <i>Підтримання досягнутих позицій</i>	<p align="center"><u>«Знаки питання»</u></p> Перспективний ринок збуту Невеликі прибутки Незначна ринкова частка Потребують значних інвестицій <i>Стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль</i> <i>Стратегія «Збору врожаю»</i> <i>Стратегія елімінації</i>
	Низькі	<p align="center"><u>«Дійні корови»</u></p> Високі прибутки Невеликі потреби в інвестуванні Ринок збуту зменшується <i>Підтримання конкурентних позицій</i> <i>Стратегія «збору врожаю»</i>	<p align="center"><u>«Собаки»</u></p> Неперспективний ринок збуту Низькі прибутки Низька конкурентоспроможність Слабкі ринкові позиції <i>Елімінація</i> <i>Стратегія розвитку</i>
		Велика	Мала
		1	
		Відносна частка ринку	

Рисунок 1.2 – Матриця Бостонської консалтингової групи [34, с.289]

Якщо частка ринку показує кількість грошей, яку отримує компанія, то темпи зростання ринку вимагають від компанії інвестувати певну суму готівки

для покращення та розвитку ринку. Відобразимо на рис.1.2 графічне відображення Матриці БКГ.

Матриця БКГ будується таким чином, що виділяється 4 основні стани(квадрати матриці) в яких в момент аналізу може знаходитись бізнес. Вони за час свого існування отримали загальновизнані нині маркетингові назви: «знаки питання», «зірки», «дійні корови» та «собаки» [34, с.289].

Рішення про вибір стратегії бізнесу, обирається в основній мірі за допомогою розміщення бізнесу в матриці.

За допомогою цього методу підприємство може реалізовувати альтернативні стратегії:

Стратегія 1: «Збільшення частки ринку» - полягає в трансформації стану - знаки питання на зірки. Потім необхідно захистити зірку, розвивати її далі та оптимізувати частку ринку. Ця стратегія вимагає значних інвестицій, особливо для компаній - «знаків питання».

Стратегія 2: «Утримання частки ринку» - це стратегія для «дійних корів». При збереженні великої частки ринку значні грошові кошти, отримані від «доїння», можуть бути спрямовані в СЗГ з новими або новими продуктами («знаки питання») або в інновації.

Стратегія 3: «Збирання врожаю» - отримання якомога більшого короткострокового прибутку, хоча і за рахунок частки ринку. Ця стратегія здебільшого використовується для слабких «корів» без майбутнього потенціалу і тих же «знаків питання» або «собак».

Стратегія 4. «Ліквідація діяльності» - використовується для СОБ, які є «собаками» або «знаками питання», не приносять доходу і навряд чи будуть приносити дохід у майбутньому. Кошти від ліквідації спрямовуються на розвиток СОБ знаків питання та зірок) [42].

До переваг матриці можна віднести:

- простота, зрозумілість та показовість;
- можливість збалансувати бізнес-портфель з точки зору фінансування та комбінувати види діяльності;

- доступ до окремих СГБ як в межах підприємства, так і в його підрозділах;
- задіюються об'єктивні показники привабливості та конкурентоздатності СОБ, зміншення показника суб'єктивізму.

Недоліками в матриці виступають наступне:

- основний напрям уваги приділяється лише потоку коштів, тобто розподілу інвестицій між СОБ аргументуючись їх розміщенням на матриці. З матриці неможливо зрозуміти рентабельність інвестицій;
- Оцінка та визначення розміру ринку, частки ринку та темпів його зростання може бути складним завданням;
- Він є надто спрощеним, тому більшість факторів, які необхідно брати до уваги під час вибору стратегії, не в ходять межі аналізу [80]

Хоч і є певні недоліки в матриці BCG, проте вона постійно вдосконалюється. Активно створюються нові та дієві матриці. Для прикладу, матриці McKinsey та ADL є вдосконаленими версіями матриці BCG, але вони вже є багатфакторними і відрізняються від двофакторної BCG.

Недоліком матриці БКГ є спрощеність, оскільки не повністю враховується вплив факторів ринку на компанію та на галузь в цілому. Як наслідок, більшість великих світових компаній використовують матрицю 3 x 3 і визначають свою позицію на основі привабливості ринку/галузі та сили/конкурентоспроможності компанії на цьому ринку/галузі.

Матриця є більш комплексною, ніж Бостонська матриця, бо використовує кумулятивні показники. Прикладом, відносна частка ринку в матриці BCG є компонентом привабливості, тоді як темпи зростання ринку є компонентом конкурентоспроможності компанії [74, с.110].

Наступна модель для дослідження – Модель макКінсі, відома як матриця GE, була вперше використана на початку 1970-х років експертами General Electric та McKinsey Consulting для порівняльного аналізу різноманітного портфеля з 43 бізнес-ліній. Вони визначали бізнес-позиції, використовуючи фактори мікро- та

макро- ринкового середовища як джерело сильних та слабких сторін компанії, загроз та можливостей для продуктивної діяльності (SWOT-аналіз).

Матриця GE визначила три можливі значення для кожного з цих параметрів. Тобто бізнес-вплив (конкурентоспроможність) компанії та привабливість ринку/галузі були високими, середніми або низькими (рис. 1.3) [68, с.5].

Привабливість галузі	Висока	<u>1. Стратегія захисту позицій</u> концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг; великі інвестиції, розширення діяльності	<u>2. Стратегія розвитку</u> посилення слабких позицій; пошук сфер, де можливо знайти лідируючі позиції; визначення конкурентних переваг	<u>3. Стратегія вибіркового розвитку</u> спеціалізація на обмежених перевагах; пошук засобів подолання слабких позицій; елімінація
	Середня	<u>4. Стратегія розвитку</u> інвестування найприбутковіших сегментів; підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва	<u>5. Стратегія вибіркового розвитку</u> пошук шляхів отримання конкурентних переваг; інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий	<u>6. Стратегія "збору врожаю"</u> пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику; зменшення інвестування
	Низька	<u>7. Стратегія вибіркового розвитку</u> захист ринкової частки; концентрація на привабливих сегментах; короткострокові перспективи	<u>8. Стратегія "збору врожаю"</u> короткострокові перспективи; мінімальні вкладення	<u>9. Стратегія елімінації</u> припинення інвестування; виключення у разі потрапляння у зону збитків
		Висока	Середня	Низька
		Конкурентоспроможність підприємства		

Рисунок 1.3 – Матриця МакКінсі

Примітка:

Квадранти 1, 2, 4 – високий пріоритет з точки зору інвестування

Квадранти 3, 5, 7 – середній пріоритет з точки зору інвестування

Квадранти 6, 8, 9 – низький пріоритет з точки зору інвестування

Головною особливістю цієї матриці є те, що вона базується на цілісному (комплексному, системному) критерії, а не на одному показнику. Кількісна оцінка

конкурентної позиції стратегічних бізнес-одиниць компанії, яка є основним критерієм матриці, залежить від наступних факторів:

- Відносна частка ринку;
- Норма прибутку відносно конкурентів;
- Відносний рівень витрат;
- Здатність перевершити конкурентів за якістю та ціною продукції;
- Наявність необхідних конкурентних переваг;
- Рівень менеджменту.

Інтегральний критерій визначення довготермінової привабливості виду діяльності, складається з таких частин:

- Ємність ринку та темпи зростання;
- Інтенсивність конкуренції;
- Сезонні та циклічні коливання;
- Загрози та можливості для сектору;
- Обмеження на прибутковість сектору (ретроспективні та перспективні);
- Вплив соціальних, екологічних, правових та демографічних факторів;
- Характеристика національного законодавства [24, с.78].

Метод має наступні переваги:

- Використання інтегрованих та комплексних критеріїв дозволяє оцінити вплив багатьох факторів на діяльність бізнес-одиниці та приймати більш обґрунтовані рішення щодо інвестицій у розвиток бізнес-одиниці;

- Збільшення загальної кількості квадратів у матриці до дев'яти дозволяє більш точно оцінити довгострокову привабливість ринку та конкурентоспроможність стратегічних бізнес-одиниць компанії на цьому ринку;

- Матриця дозволить спрямувати інвестиції в ті види бізнесу, які мають найбільший потенціал для отримання конкурентних переваг і досягнення високих результатів.

Водночас, є і кілька недоліків у даній моделі:

- Вона виявляється дуже поверхневою, пропонуючи лише стратегії, які слід розглядати як вихідні напрямки для подальшого аналізу, а не як рекомендації для прийняття окремого стратегічного рішення;
- Модель є статичною, тому не може точно оцінити майбутній потенціал бізнес-одиниці;
- Оцінка позиції бізнес-одиниці має суб'єктивний характер, і, отже, вимагає участі незалежних експертів;
- Не враховується необхідність стратегічної координації між різними видами діяльності підприємства;
- Теоретичні концепції матриці GE часто не відповідають реальному розвитку подій у справжньому бізнес-середовищі [75].

В сучасному аграрному секторі, де конкуренція та нестабільність ринку визначають стратегічні рішення, важливо використовувати науково обґрунтовані методи для ефективного управління бізнес-портфелем сільськогосподарського підприємства. Один із таких методів - кореляційно-регресійний аналіз, що дозволяє встановлювати взаємозв'язки між різними складовими портфеля та прогнозувати їхні взаємовпливи.

Ключовою перевагою кореляційно-регресійного аналізу є можливість визначити рівень взаємозв'язку між різними елементами бізнес-портфеля. Наприклад, він може визначити, які культури чи сільськогосподарські галузі тісно пов'язані з певними ринковими умовами чи природними обмеженнями. Це дозволяє підприємству приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо розподілу ресурсів та диверсифікації виробництва.

Також кореляційно-регресійний аналіз дає можливість прогнозувати майбутні тенденції та результати. Аналізуючи історичні дані та встановлюючи кореляції, сільськогосподарське підприємство може розробити ефективні стратегії для максимізації прибутковості за умов невизначеності [16, с.55].

Проте, важливо враховувати обмеження цього методу. Кореляція не завжди означає причинно-наслідковий зв'язок, тому важливо враховувати контекст та

інші фактори, які можуть впливати на результати аналізу. Також, необхідно регулярно оновлювати дані та моделі для відображення змін в сільськогосподарському середовищі.

У заключенні, кореляційно-регресійний аналіз стає важливим інструментом для сільськогосподарських підприємств, які прагнуть оптимізувати свій бізнес-портфель. Використання цього методу дозволяє не лише реагувати на зміни в ринкових умовах, але й активно формувати стратегії для досягнення стійкого та прибуткового розвитку в галузі сільського господарства.

В умовах постійної динаміки ринку сільського господарства важливо вдосконалювати маркетингові стратегії для ефективного управління бізнес-портфелем сільськогосподарського підприємства. Два ключові інструменти, які виявляються корисними в цьому контексті, це PEST та SWOT аналізи.

PEST аналіз дозволяє сільськогосподарським підприємствам визначати вплив політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів на їхню діяльність. Наприклад, зміни у законодавстві щодо субсидій, економічна нестабільність або зміни в споживчих уподобаннях можуть визначати нові можливості чи ризики для бізнес-портфеля. PEST аналіз допомагає адаптувати стратегії до змін у зовнішньому середовищі [15, с.10].

SWOT аналіз, з іншого боку, фокусується на внутрішніх аспектах підприємства, а саме на сильних і слабких сторонах, а також на можливостях та загрозах. Визначаючи свої конкурентні переваги, підприємство може максимізувати використання цих сторін для покращення свого позиціонування на ринку. Одночасно аналізуючи можливі загрози та слабкі сторони, підприємство може розробити стратегії для їхнього зменшення або уникнення [7, с.59].

Об'єднуючи PEST і SWOT аналізи, сільськогосподарські підприємства отримують комплексний погляд на свій бізнес-портфель. Цей підхід дозволяє керівництву визначити потенційні ризики та можливості, покращити внутрішні процеси та створити стратегії, які відповідають вимогам ринку та забезпечують стійкий розвиток. В результаті використання цих аналітичних інструментів, сільськогосподарські підприємства можуть ефективно адаптуватися до змін,

забезпечуючи своєму бізнес-портфелю конкурентоспроможність та сталість у довгостроковій перспективі.

Відобразимо в табл.1.5 приклади світового досвіду вибору методів для проведення оцінки бізнес-портфеля.

Таблиця 1.5 – Світовий досвід застосування методів оцінки бізнес-портфеля сільськогосподарського підприємства [80]

Назва підприємства	Проблеми	Метод для оцінки бізнес-портфеля
Cargill	Диверсифікація бізнесу	Матриця Бостонської консалтингової групи
Bayer	Зниження прибутковості окремих бізнес-одиниць	Матриця McKinsey/GE
Maple Leaf Foods	Нестабільність доходів	Кількісні методи оцінки бізнес-портфеля
JBS	Збільшення конкуренції в галузі м'яса	Якісні методи оцінки бізнес-портфеля
COFCO	Зміни в попиті на сільськогосподарську продукцію	Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) та якісні методи оцінки бізнес-портфеля

Cargill, одна з найбільших у світі агрохімічних компаній, використовувала матрицю Бостонської консалтингової групи (BCG) для оцінки свого бізнес-портфеля. Ця матриця допомогла компанії визначити, які бізнес-одиниці є "зірками", які - "дойними коровами", які - "собачками" і які - "питанням". Завдяки цьому Cargill змогла перерозподілити ресурси між своїми бізнес-одиницями та підвищити ефективність своєї діяльності.

Bayer, один із найбільших у світі виробників сільськогосподарських засобів захисту та насіння, використовувала матрицю McKinsey/GE для оцінки свого бізнес-портфеля. Ця матриця допомогла компанії визначити, які бізнес-одиниці є привабливими і конкурентоспроможними, а які - ні. Завдяки цьому Bayer змогла зосередитися на розвитку своїх привабливих і конкурентоспроможних бізнес-одиниць.

Maple Leaf Foods, провідний виробник харчових продуктів у Канаді, використовувала кількісні методи оцінки бізнес-портфеля для оцінки своїх бізнес-одиниць. Ці методи допомогли компанії визначити, які бізнес-одиниці є найбільш прибутковими і які мають найбільший потенціал для зростання. Завдяки цьому

Maple Leaf Foods змогла прийняти рішення про інвестиції в розвиток своїх найбільш прибуткових і перспективних бізнес-одиниць.

JBS, один із найбільших у світі виробників м'яса, використовувала якісні методи оцінки бізнес-портфеля для оцінки своїх бізнес-одиниць. Ці методи допомогли компанії врахувати неформальні фактори, які неможливо врахувати за допомогою кількісних методів. Завдяки цьому JBS змогла прийняти рішення про реструктуризацію своєї діяльності, щоб підвищити її конкурентоспроможність.

COFCO, один із найбільших у світі виробників та переробників сільськогосподарської продукції, використовувала матрицю Бостонської консалтингової групи (BCG) та якісні методи оцінки бізнес-портфеля для оцінки свого бізнес-портфеля. Ці методи допомогли компанії врахувати зміни в попиті на сільськогосподарську продукцію та прийняти рішення про перерозподіл ресурсів між своїми бізнес-одиницями.

Вибір методу оцінки залежить від конкретних цілей оцінки, масштабів діяльності підприємства та наявності необхідної інформації.

Висновки до розділу 1

Методи оцінки бізнес-портфеля сільськогосподарського підприємства є важливими інструментами досягнення ефективності та стійкості за умов сучасного аграрного ринку. Фінансовий аналіз, що включає оцінку рентабельності та витрат, дозволяє оптимізувати використання ресурсів та забезпечити фінансову стійкість підприємства. SWOT-аналіз допомагає виявити конкурентні переваги та розробити стратегії, що дозволяють максимізувати можливості та мінімізувати загрози. Аналіз концентрації ринку визначає становище компанії над ринком, одночасно виявляючи змогу її розвитку. Не менш важливим є аналіз ризиків, який допомагає виявити потенційні небезпеки та розробити стратегії управління ними. Застосування цих методів дає комплексне уявлення про бізнес-портфель, що є ключем до прийняття обґрунтованих стратегічних рішень та досягнення успіху у сільському господарстві.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Опис діяльності сільськогосподарського підприємства

Аналіз бізнес-портфеля сільськогосподарського підприємства є критично важливим для досягнення ефективного управління та прийняття стратегічних рішень. Він дозволяє оцінити рентабельність та ризики кожного напрямку діяльності, ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства. Аналіз також допомагає визначити оптимальні співвідношення різних видів продукції, оптимізувати витрати та ресурси, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та прибутковості підприємства в цілому. Крім того, цей процес дозволяє виявити можливості для розвитку нових ринків та вдосконалення стратегічного планування на майбутнє.

Для дослідження обрано вітчизняне підприємство у аграрній сфері за організаційно-правовою формою – Приватно-орендне сільськогосподарське підприємство «Відродження» (скорочено ПОСП «Відродження»). Підприємство зареєстровано 23 липня 1997 року, при реєстрації присвоєно код ЄДРПОУ 03771270. Юридична адреса підприємства: Полтавська область, Козельщинський район, село Оленівка. Єдиним власником підприємства є його засновник – Непийпа Л.А., від так за формою власності підприємство є приватним. Статутний капітал становить 3200 грн [28].

Місія підприємства обґрунтована його основним видом діяльності – вирощуванням зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур. Цей вид діяльності є одним з найважливіших у сільському господарстві, оскільки забезпечує населення основними продуктами харчування.

Для ПОСП «Відродження» місією є забезпечення населення якісною та доступною продовольчою продукцією. Підприємство прагне до того, щоб бути

надійним постачальником зернових культур, олійних культур та інших сільськогосподарських продуктів для споживачів у Полтавській області та за її межами.

Основним видом діяльності за КВЕД є 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Окрім цього за підприємство закріплено ще понад 20 додаткових видів діяльності, що також сприяють досягненню місії підприємства. Зокрема, підприємство займається: орендою землі та сільськогосподарської техніки; торгівлею сільськогосподарською продукцією; виробництвом кормів для тварин; наданням послуг з обробки землі та сільськогосподарської продукції.

Ці види діяльності дозволяють підприємству диверсифікувати свою діяльність та підвищити її прибутковість. Використовуючи звітність підприємства, наведену в Додатках А та Б, відобразимо в табл.2.1 структуру та динаміку виручки від реалізації за видами діяльності.

Таблиця 2.1 – Динаміка та структура виручки від реалізації за видами діяльності ПОСП «Відродження» за 2020-2022 роки

Види діяльності	Обсяг реалізованої продукції						Відхилення		
	2020 рік		2021 рік		2022 рік		2022р.до 2020 р.		
	Тис.грн.	Питома вага, %	Тис.грн.	Питома вага, %	Тис.грн.	Питома вага, %	У сумі	У стр-рі	Темп зміни %
Вирощування зернових культур	26981,6	32,3	83904,0	37,0	5904,0	34,9	-21077,6	2,5	-78,1
Торгівля сільськогосподарською продукцією	16234,7	19,5	49468,4	21,8	3468,4	20,5	-12766,3	1,0	-78,6
Виробництво кормів для тварин	19541,7	23,4	45109,9	19,9	3589,0	21,2	-15952,7	-2,2	-81,6
Надання послуг з обробки землі та с/г продукції	11259,4	13,5	24639,0	10,9	2164,8	12,8	-9094,6	-0,7	-80,8
Інше	9391,6	11,3	23835,7	10,5	1814,8	10,7	-7576,8	-0,5	-80,7
Всього	83409	100	226957	100	16941	100	-66468	0,0	-79,7

Згідно табл.2.1, можна визначити, що загальний обсяг виручки зменшився у 2022 році порівняно з 2021 роком на 79,7%. Найбільш значущим було зниження

виручки від вирощування зернових культур (скорочення на 78,6%) та виробництва кормів для тварин (скорочення на 81,6%), на що вплинули різноманітні фактори, включаючи погодні умови та цінову кон'юнктуру.

Відобразимо графічно динаміку виручки від реалізації у розрізі за видами діяльності на рис.2.1.

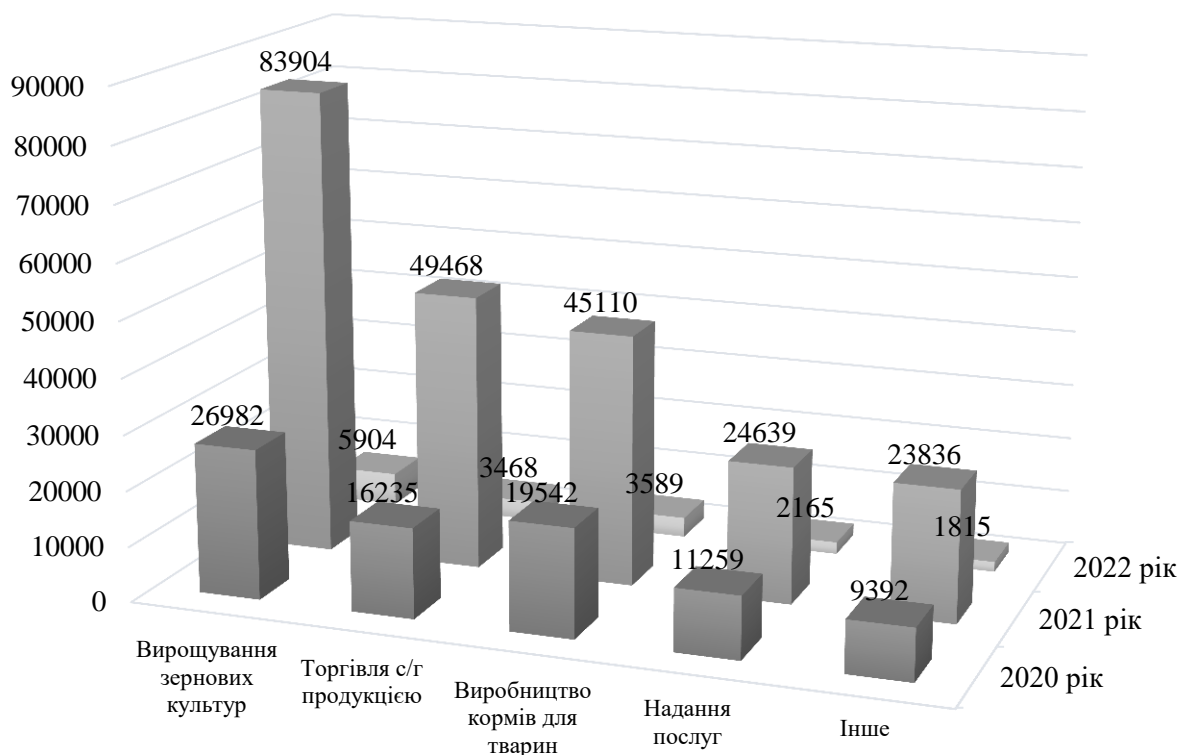


Рисунок 2.1 – Динаміка виручки від реалізації за видами діяльності ПОСП «Відродження» за 2020-2022 роки

Отже, за період з 2020 по 2022 рік у ПОСП «Відродження» спостерігається значний спад виручки від реалізації у всіх видах діяльності. Найбільший вплив на зниження виручки від вирощування зернових культур та виробництва кормів для тварин, які є основними статтями у виручці та в 2022 році займають майже 35% та понад 20% відповідно.

Обсяги та види діяльності підприємства направлені на досягнення його мети та виконання завдань. Мета підприємства визначає його стратегічний напрямок і загальний результат, який воно прагне досягти. Обсяги діяльності, такі як

виращування зернових, торгівля сільськогосподарською продукцією чи виробництво кормів, вибираються так, щоб сприяти досягненню цієї мети. Завдання підприємства конкретизують дії та стратегії, спрямовані на оптимальне використання ресурсів та забезпечення стійкого розвитку в контексті його обраної сфери діяльності. Зважаючи на це, відобразимо на рис.2.2 мету та завдання підприємства.

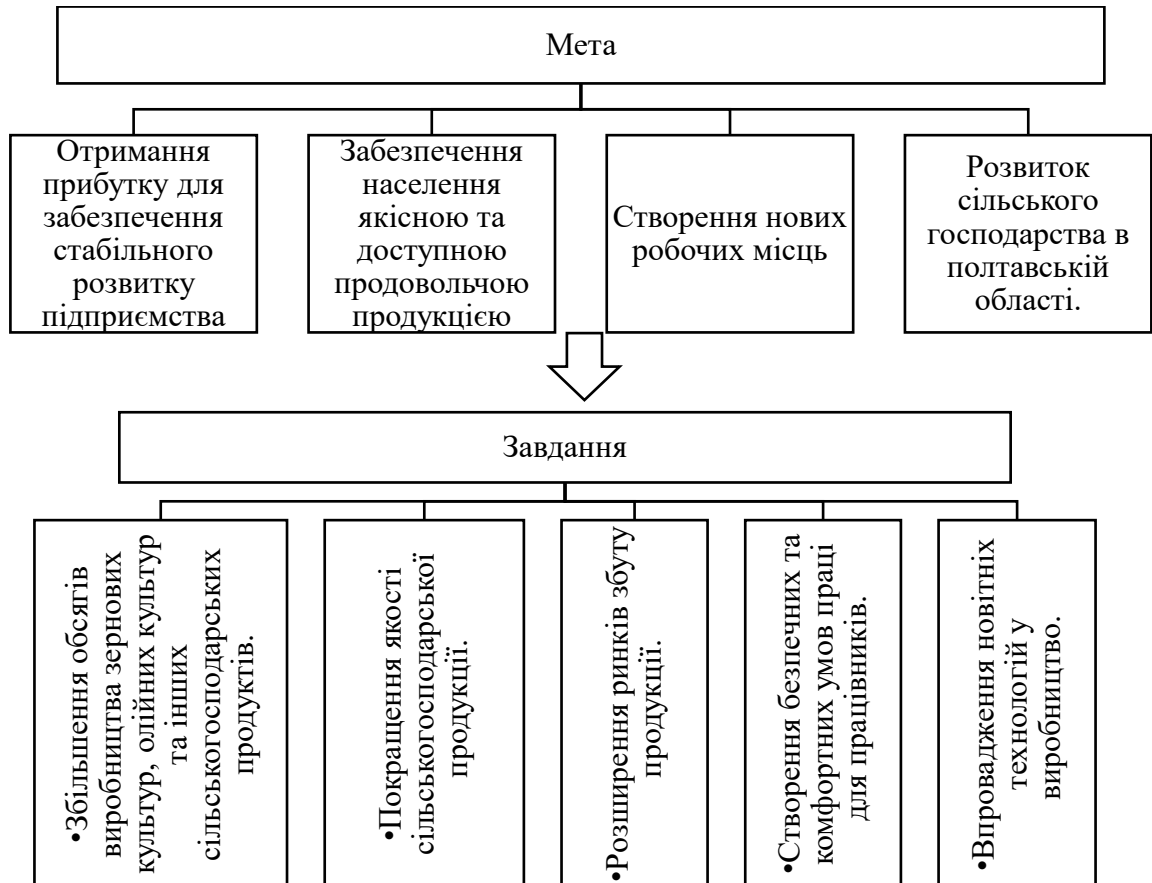


Рисунок 2.2 – Мета та завдання ПОСП «Відродження» [узагальнено автором]

Наведена мета та завдання є конкретними, оскільки визначають результат, якого прагне досягти підприємство. Вони також є вимірюваними, оскільки можна визначити, чи досягнуто її шляхом аналізу фінансових показників підприємства. Мета досяжна, оскільки відповідає можливостям підприємства та умовам ринку. Завдання актуальні, оскільки відповідає потребам населення та держави. Вони також є своєчасними, оскільки відповідають стратегічним цілям підприємства.

Реалізація місії, мети та завдань діяльності ПОСП «Відродження» сприятиме розвитку сільського господарства в Полтавській області та забезпеченню населення якісною та доступною продовольчою продукцією.

Для досягнення поставлених мети та завдань необхідно ефективно організувати систему управління, від так, організаційна структура ПОСП «Відродження» є лінійно-функціональною (рис.2.3). Це означає, що в ній є лінійна ланка управління, що забезпечує виконання основних функцій підприємства, та функціональна ланка управління, що забезпечує виконання допоміжних функцій.



Рисунок 2.3 – Організаційна структура управління ПОСП «Відродження»
[узагальнено автором]

Лінійна ланка управління складається з керівників підрозділів підприємства, які мають у підпорядкуванні інших працівників. Керівники підрозділів несуть повну відповідальність за результати діяльності своїх підрозділів. До складу лінійної ланки управління ПОСП «Відродження» входять:

Директор підприємства – є найвищим органом управління підприємством. Він здійснює загальне керівництво діяльністю підприємства, несе повну відповідальність за його результати.

Заступник директора з виробництва – здійснює керівництво виробничими процесами на підприємстві.

Заступник директора з економіки та фінансів – здійснює керівництво економічною та фінансовою діяльністю підприємства.

Функціональна ланка управління складається з підрозділів, які забезпечують виконання допоміжних функцій підприємства, таких як бухгалтерський облік, кадри, матеріально-технічне забезпечення тощо. До складу функціональної ланки управління ПОСП «Відродження» входять:

Бухгалтерія – забезпечує облік фінансово-господарської діяльності підприємства.

Менеджер з персоналу – здійснює управління персоналом підприємства.

Матеріально-технічне забезпечення – забезпечує підприємство матеріально-технічними ресурсами.

Агрономічний відділ спеціалізується на аспектах вирощування сільськогосподарських культур.

Мехзагін управляє технічним обслуговуванням та ремонтом техніки. Тракторна та ремонтна бригади виконують специфічні завдання у виробничому процесі.

Обліковець складу веде облік матеріальних запасів, а охорона забезпечує безпеку підприємства.

Лінійні керівники підрозділів підприємства мають право безпосереднього розпорядження підлеглими працівниками. Функціональні підрозділи не мають права безпосереднього розпорядження підлеглими працівниками, а лише надають їм консультативну та методичну допомогу.

Отже, наведена організаційна структура управління ПОСП «Відродження» забезпечує ефективне управління підприємством. Вона дозволяє ефективно розподіляти повноваження між керівниками підрозділів, а також забезпечує

координацію та контроль за діяльністю підприємства, оскільки демонструє чіткий розподіл обов'язків та відповідальностей між різними рівнями та підрозділами. Ієрархічний підхід сприяє ефективному управлінню, забезпечуючи кожному відділу конкретні завдання та цілі. Такий підхід дозволяє оптимізувати виробничий процес, забезпечуючи ефективність в управлінні фінансами, виробництвом, агрономією та іншими аспектами діяльності підприємства.

Засновницькими документами Приватно-орендного сільськогосподарського підприємства «Відродження» є:

1. Статут підприємства. Статут є основним документом підприємства, який визначає його мету, завдання, структуру управління, права та обов'язки засновників, органів управління, а також інші важливі питання діяльності підприємства.

2. Договір про заснування підприємства. Договір про заснування підприємства укладається між засновниками підприємства для визначення умов його створення та діяльності.

Статут підприємства «Відродження» визначає наступне:

1. Мета діяльності підприємства – забезпечення населення якісною та доступною продовольчою продукцією.

2. Завдання підприємства – збільшення обсягів виробництва зернових культур, олійних культур та інших сільськогосподарських продуктів, покращення якості сільськогосподарської продукції, розширення ринків збуту продукції, створення безпечних та комфортних умов праці для працівників, впровадження новітніх технологій у виробництво.

3. Структура управління підприємством. Найвищим органом управління підприємством є загальні збори засновників. Повсякденним управлінням підприємством здійснює директор, який призначається загальними зборами засновників.

4. Права та обов'язки засновників підприємства. Засновники підприємства мають право брати участь у загальних зборах засновників, обирати та бути обраними до органів управління підприємства, одержувати інформацію про

діяльність підприємства тощо. Засновники підприємства також мають обов'язки, зокрема, вносити вклади до статутного капіталу підприємства, виконувати рішення органів управління підприємства тощо.

Отже, на нашу думку, засновницькі документи підприємства «Відродження» відповідають вимогам законодавства України та забезпечують ефективне управління підприємством.

Узагальнюючи опис діяльності ПОСП «Відродження», можна зробити висновок, що ПОСП «Відродження» є сільськогосподарським підприємством, яке спеціалізується на вирощуванні зернових культур. Управління ПОСП «Відродження» забезпечує ефективність завдяки своїй організаційній структурі. Вона не лише розподіляє повноваження між керівниками відділів, але також здійснює координацію та контроль за діяльністю підприємства, визначаючи чіткі обов'язки та відповідальності на різних рівнях і відділах. Використання ієрархічного підходу сприяє ефективному управлінню, надаючи кожному відділу конкретні завдання та цілі. Такий підхід дозволяє оптимізувати виробничий процес та забезпечує ефективне керівництво фінансами, виробництвом, агрономією та іншими аспектами діяльності підприємства. ПОСП «Відродження» зіткнулося з визначеними викликами, втративши значну частину виручки від реалізації протягом трьох років. Спад в обсягах діяльності у сферах вирощування зернових, торгівлі сільськогосподарською продукцією та виробництва кормів для тварин. Проведемо далі дослідження фінансового стану підприємства, щоб оцінити рівень впливу виявлених факторів на підприємство.

2.2. Аналіз фінансового стану підприємства

Аналіз фінансового стану ПОСП «Відродження» допомагає виявляти фінансові тенденції, оцінювати ліквідність та платоспроможність, аналізувати рентабельність та ефективність управління ресурсами. Аналіз фінансового стану підприємства доцільно розпочати з аналізу показників продуктивності ПОСП «Відродження», табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз продуктивності праці підприємства ПОСП «Відродження» за 2020-2022 роки

Показники	Одиниці виміру	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 року до 2020 року	
					+/-	%
1. Обсяг виробництва продукції, робіт, послуг	тис. грн.	83409	226957	16941	-66468	20,31
2. Середньоспикова чисельність працівників	осіб	107	101	90	-17	84,11
3. Середньоспикова чисельність робітників	осіб	98	94	82	-16	83,67
4. Питома вага робітників у складі персоналу підприємства	%	91,59	93,07	91,11	-0,48	99,48
5. Фонд оплати праці працівників	тис. грн.	10857	12282	10173	-684	93,70
6. Середньорічна продуктивність праці:	тис. грн./особу					
- одного працівника		779,52	2247,10	188,23	-591,29	24,15
- одного робітника		851,11	2414,44	206,60	-644,51	24,27
7. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	8455,6	10133,6	9419,4	963,84	111,40

Згідно табл.2.2, обсяг виробництва зменшився на 66468 тис. грн., що складає 20,31% відхилення. Це може бути зумовлено різними факторами, такими як зміни в ринкових умовах, проблеми з постачанням, або внутрішні проблеми підприємства.

Середньоспикова чисельність працівників зменшилася на 17 осіб або 84,11%, що вказує на оптимізацію процесів або ефективність роботи. Питома вага робітників трошки зменшилася (-0,48%), що свідчить про тенденцію до зменшення фізичної праці та збільшення автоматизації. Відповідно до скорочення чисельності працівників відбулось зменшення фонду оплати праці на 684 тис. грн. або 93,70%.

Середньорічна продуктивність праці виявила суттєве зниження для обох категорій працівників та робітників. Хоча середньомісячна заробітна плата зросла на 963 грн., або 111,40%. Збільшення зарплати може бути наслідком ряду факторів, таких як інфляція чи підвищення кваліфікації працівників.

Отже, загальна продуктивність підприємства знизилася через зменшення обсягу виробництва та чисельності працівників. Зменшення числа робітників може бути наслідком автоматизації чи оптимізації процесів. Суттєве зниження середньорічної продуктивності праці вказує на необхідність удосконалення ефективності виробництва. Збільшення заробітної плати може бути позитивним сигналом для працівників, але потребує уважного моніторингу у зв'язку зі зниженням загальної продуктивності.

Наступним етапом аналізу є дослідження динаміки та джерел формування його майна, результати дослідження наведемо в табл.2.3.

Відобразимо на рис.2.4 структуру активної частини балансу підприємства.

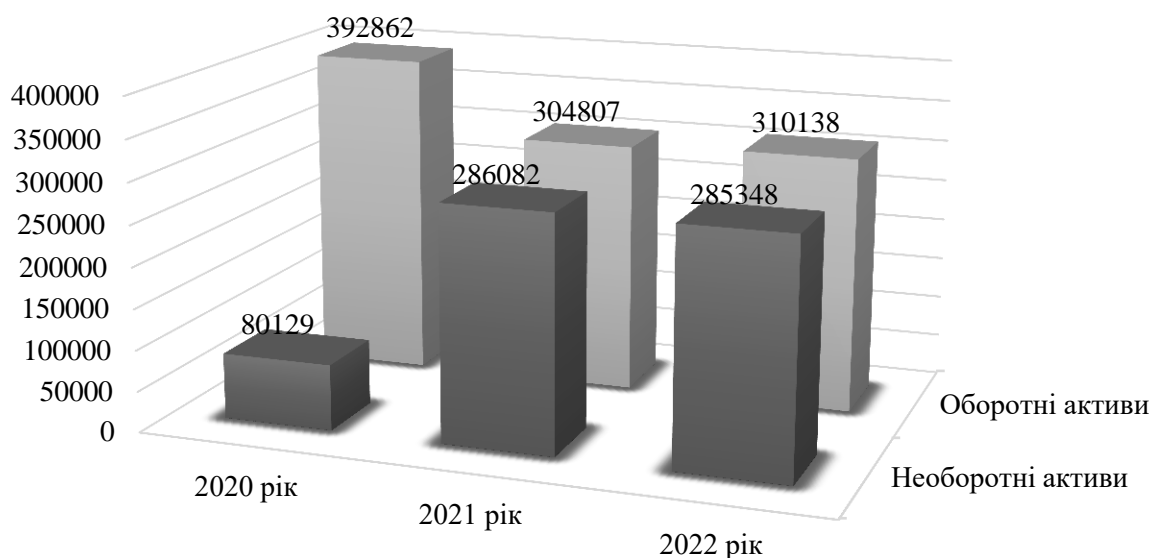


Рисунок 2.4 – Аналіз структури активної частини балансу
ПОСП «Відродження» за 2020-2022 рр., тис.грн

Таблиця 2.3 – Динаміка стану майна підприємства ПОСП «Відродження» за 2020-2022 роки

№	Показники, джерело інформації/порядок розрахунку	Роки:			2022 до 2020 року		2022 до 2021 року	
		2020	2021	2022	Відхилення			
					Абсолютне	Темп зрост., %	Абсолютне	Темп зрост., %
1	Усього майна	452176	590889	595486	143310	132	4597	101
1.1.	Основні засоби і необоротні активи	80129	286082	285348	205219	356	-734	100
	у % до п.1	18	48	48	30	270	0	99
1.2.	Оборотні активи	392862	304807	310138	-82724	79	5331	102
	у % до п.1	87	52	52	-35	60	0	101
1.2.1.	Запаси	57128	36625	115993	58865	203	79368	317
	у % до п.1.2	15	12	37	23	257	25	311
1.2.2.	Дебіторська заборгованість	22837	24860	177890	155053	779	153030	716
	у % до п.1.2	6	8	57	52	987	49	703
1.2.3.	Гроші та їх еквіваленти	313246	237136	10201	-303045	3	- 226935	4
	у % до п.1.2	80	78	3	-76	4	-75	4
1.2.4.	Витрати майбутніх періодів	5570	6186	6054	484	109	-132	98
	у % до п.1.2	1	2	2	1	138	0	96

Згідно табл.2.3, загальне майно зросло на 143310 тис. грн. або 132% від 2020 до 2022 року. Та на 4597 тис. грн або на 101% порівняно з 2021 роком, що свідчить про певне збільшення темпів росту у порівнянні з попереднім періодом. Дана тенденція відбулась за рахунок збільшення необоротних оборотних активів у 2021 році та збільшення оборотних активів у 2022 році.

Основні засоби та необоротні активи зросли на 205,219 тис. грн. або 356% від 2020 до 2022 року. Темп зростання від 2021 до 2022 року становить 100%, що вказує на стабільність та невеличке збільшення в порівнянні з попереднім роком.

Оборотні активи зменшилися на -82,724 тис. грн. або 79% від 2020 до 2022 року. Тоді як темп зростання оборотних активів з 2021 до 2022 року склав 102%, що може вказувати на певне покращення ситуації. Дана тенденція відбулась за рахунок приросту запасів на 58865 тис. грн. або 203% від 2020 до 2022 року, темп

зростання з 2021 до 2022 року становить 317%, що свідчить про значний ріст цього показника. Дебіторська заборгованість зросла на 155053 тис. грн. або 779% від 2020 до 2022 року, темп зростання з 2021 до 2022 року становить 716%, що свідчить про дуже істотний ріст цього показника.

Водночас, гроші та їх еквіваленти значно зменшилися на -303045 тис. грн. або 76% від 2020 до 2022 року, темп скорочення з 2021 до 2022 року становить -75%, що вказує на подальше зменшення цього показника. Також зменшилися витрати майбутніх періодів на -484 тис. грн. або 109% від 2020 до 2022 року, темп зростання з 2021 до 2022 року становить 98%.

Загалом, підприємство ПОСП «Відродження» зафіксувало позитивну динаміку у зростанні загального майна, основних засобів та необоротних активів. Однак, є тривожні тенденції, такі як зменшення оборотних активів та грошових резервів, що може вплинути на фінансову стабільність. Значний ріст дебіторської заборгованості та запасів варто ретельно аналізувати для забезпечення ефективного управління обіговими коштами та зменшення ризиків.

Проведемо далі дослідження джерел формування майна підприємства, результати узагальнимо в табл.2.4.

Відобразимо загальну структуру пасивів на рис.2.5.

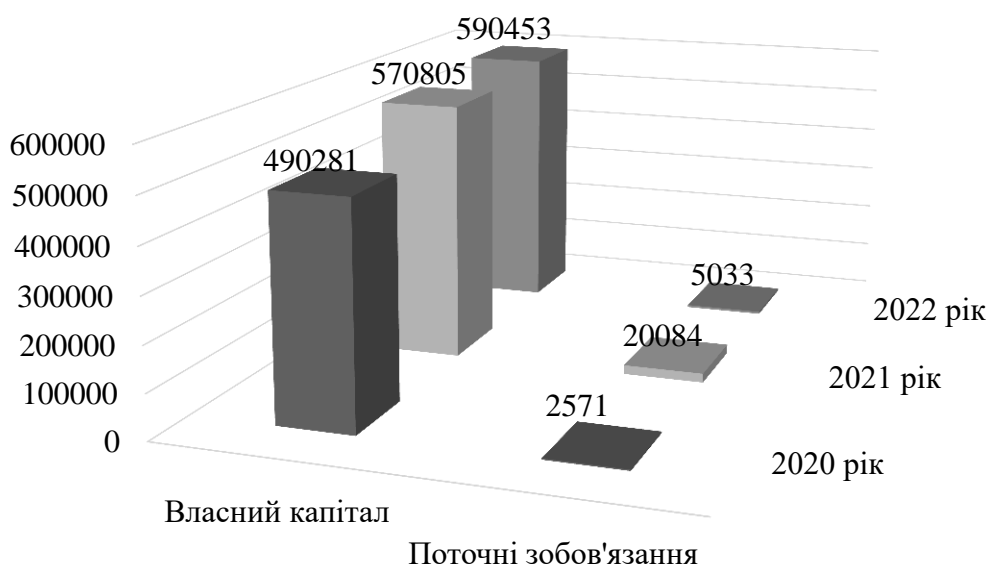


Рисунок 2.5 – Аналіз структури пасивної частини балансу ПОСП «Відродження» за 2020-2022 рр., тис.грн

Таблиця 2.4 – Динаміка джерел формування майна підприємства ПОСП «Відродження» за 2020-2022 роки

№	Показники	Роки:			2022 до 2020 року		2022 до 2021 року	
		2020	2021	2022	Відхилення			
					Абсолютне	Темп зрост., %	Абсолютне	Темп зрост., %
1	Джерела формування майна	492852	590889	595486	102634	121	4597	101
1.1.	Власний капітал	490281	570805	590453	100172	120	19648	103
	у % до п.1	99	97	99	0	100	3	103
1.1.1.	Пайовий капітал	3	3	3	0	100	0	100
	у % до п.1.1	0	0	0	0	83	0	97
1.1.2.	Додатковий капітал	437267	472278	562802	125535	129	90524	119
	у % до п.1.1	89	83	95	6	107	13	115
1.1.3.	Нерозподілений прибуток	53011	98524	27648	-25363	52	-70876	28
	у % до п.1.1	11	17	5	-6	43	-13	27
1.2.	Позиковий капітал	2571	20084	5033	2462	196	-15051	25
	у % до п.1	1	3	1	0	162	-3	25
1.2.3.	Кредиторська заборгованість та векселі видані	331	181	3530	3199	1066	3349	1950
	у % до п.1.2	13	1	70	57	545	69	7783

Згідно табл.2.4, загальне майно зросло на 143310 тис. грн. або 132% від 2020 до 2022 року та на 4597 тис. грн або на 101% порівняно з 2021 роком, що свідчить про певне збільшення темпів росту у порівнянні з попереднім періодом. Дана тенденція відбулась за рахунок збільшення власного капіталу на 100172 тис.грн у 2022 році порівняно з 2020 роком або на 120% та на 19648 тис.грн порівняно з 2021 роком або на 101%.

Зростання власного капіталу відбулось за рахунок збільшення додаткового капіталу, який становить понад 80% у структурі майна. Тенденція приросту відбулась на 129% та на 119% у 2022 році порівняно з 2020 роком та 2021 роком

відповідно. А також за рахунок нерозподіленого прибутку, який займав у 2020 році 11% частки в структурі майна та в 2022 році скоротився до рівня 5%, від так тенденція скорочення становить 28%. Водночас пайовий капітал знаходиться на одному рівні – 3 тис.грн.

Позиковий капітал займає менше 5% у структур майна та має тенденція до збільшення на 2462 тис. грн. або 196% у 2022 до 2020 року. Тоді як ту 2022 році порівняно з 2021 роком спостерігається скорочення на 15051 тис.грн або 25%.

Отже, підприємство ПОСП «Відродження» виявляє стабільний ріст власного капіталу та позичкового капіталу. Зменшення нерозподіленого прибутку може викликати певні обізнаність, і його важливо вивчити для з'ясування причин. Різке зростання позичкової заборгованості та векселів може вказувати на потребу в управлінні борговим навантаженням та обіговим капіталом для забезпечення фінансової стійкості.

Ефективне управління станом основних засобів дозволяє зберігати їхню вартість та продуктивність. Відобразимо в табл. 2.5 стану та руху основних засобів підприємства за досліджуваний період.

Таблиця 2.5 – Аналіз стану та руху основних засобів підприємства ПОСП «Відродження» за 2020-2022 роки

Показники	Роки:			2022 до 2020 року		2022 до 2021 року	
	2020	2021	2022	Відхилення			
				Абсолютне	Темп зрост., %	Абсолютне	Темп зрост., %
1. Вартість основних засобів на кінець року (первісна вартість), тис. грн.	104372	47642	53618	-50754	51,37	5976	112,54
2. Знос основних засобів, тис. грн.	42029	217507	217507	175478	517,52	0	100,00
3. Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	62343	115571	120535	58192	193,34	4964	104,30
4. Коефіцієнт зносу	0,40	4,57	4,06	3,65	1007,39	-0,51	88,85
5. Коефіцієнт придатності	0,60	-3,57	-3,06	-3,65	-511,72	0,51	85,73

Згідно табл.2.5, аналіз стану та руху основних засобів ПОСП «Відродження» за період з 2020 по 2022 роки вказує на значущі зміни у вартості та структурі активів підприємства. Перш за все, вартість основних засобів на кінець 2022 року зросла на 112,54% порівняно з 2021 роком, що свідчить про інтенсивне вкладення коштів у нові активи. Однак, відхилення вартості від 2020 до 2022 року становить -51,37%, що може вказувати на здійснення десинвестицій або зниження вартості деяких активів.

Знос основних засобів за розглянутий період суттєво зросли на 517,52%, але залишкова вартість збільшилася менш тимчасово - на 104,30%. Коефіцієнт зносу значно зросла з 0,40 в 2020 році до 3,65 в 2022 році, що може свідчити про пришвидшене старіння активів. Коефіцієнт придатності показує величезний від'ємний зріст з -3,57% в 2020 році до -3,65% в 2022 році, вказуючи на зменшення придатності активів.

Отже, хоча підприємство зробило значне капіталовкладення в нові активи, збільшення зносу та зменшення придатності вказують на можливі проблеми у стратегії управління та обслуговування основних засобів. Рекомендується уважно аналізувати активи підприємства та розробляти ефективні стратегії збереження та оптимізації їхньої вартості та продуктивності.

Проведемо далі дослідження показників ефективності використання основних засобів, табл. 2.6.

Згідно табл.2.6, спостерігаються суттєві зміни в фінансовому та операційному віддзеркаленні підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг у 2022 році зменшився на 7,46% порівняно з 2021 роком та на 20,31% порівняно з 2020 роком. Прибуток від операційної діяльності також відзначився зменшенням на 23,03% та 42,98% відповідно. Це може вказувати на проблеми у реалізації продукції та операційної ефективності підприємства. Середньорічна вартість основних засобів зросла на 66,61% порівняно з 2020 роком та на 97,49% порівняно з 2021 роком, що може свідчити про інтенсивне інвестування в нові активи. Зменшення середньоспискової чисельності працівників на 11 осіб вказує на можливу оптимізацію робочої сили.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників ефективності використання основних засобів ПОСП «Відродження» за 2020-2022 роки

Показники	Роки:			Відхилення 2022 до 2020 року		Відхилення 2022 до 2021 року	
	2020	2021	2022	Абсо- лютне	Темп зроста- ння	Абсо- лютне	Темп зроста- ння
1.Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	83409	226957	16941	-66468	20,31	-210016	7,46
2.Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	64348	120111	27657	-36691	42,98	-92454	23,03
3.Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	51935,5	76007	50630	-1305,5	97,49	-25377	66,61
4.Середньоспикова чисельність працівників, осіб	107	101	90	-17	84,11	-11	89,11
5.Фондовіддача, грн./грн.	1,61	2,99	0,33	-1,27	20,83	-2,65	11,21
6.Фондомісткість, грн./грн.	0,62	0,33	2,99	2,37	479,97	2,65	892,40
7.Фондоозброєність праці, тис. грн./особу	485,38	752,54	562,56	77,18	115,90	-189,99	74,75
8.Рентабельність основних засобів, %	123,90	158,03	54,63	-69,27	44,09	-103,40	34,57

Фінансові показники, такі як фондівіддача, фондомісткість та рентабельність основних засобів, відзначаються загальним зниженням у 2022 році. Це може бути наслідком збільшення вартості активів та зменшення прибутковості.

Відтак, зниження фондівіддачі на 20,83% від 2020 до 2022 року та на 11,21% від 2021 до 2022 року може свідчити про нестабільність виробничого процесу та неефективне використання активів. Показник фондомісткості відповідно має протилежну фондівіддачі тенденцію та зріс на 479,97% від 2020 до 2022 року та на 892,40% від 2021 до 2022 року. Це може вказувати на неефективне використання капіталу та ресурсів для виробничих потреб. Зменшення фондоозброєності праці на 74,75% від 2021 до 2022 року може

свідчити про оптимізацію витрат на оплату праці та більш ефективно використання працівників. Рентабельність основних засобів відзначилася значним зменшенням на 69,27% від 2020 до 2022 року та на 103,40% від 2021 до 2022 року. Це може вказувати на труднощі в забезпеченні прибутковості в результаті великої вартості та експлуатації активів.

Отже, аналіз показників ефективності використання основних засобів ПОСП «Відродження» свідчить про загальну неефективність управління активами.

Проведемо далі аналіз ефективності використання оборотних засобів, для виявлення наскільки ефективно підприємство управляє своїми ресурсами, табл.2.7.

Таблиця 2.7 – Показники ефективності використання оборотних активів підприємства ПОСП «Відродження» за 2020-2022 роки

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022-го року від:		2022-й рік у % до:	
				2020 року	2021 року	2020 року	2021 року
1. Середні залишки оборотних активів, тис. грн.	392862	348834,5	307472,5	-85389,5	-41362	78,3	88,1
1.1. Грошових коштів та їх еквівалентів	323350	275191	123668,5	-199681,5	-151522,5	38,2	44,9
1.2. Коштів у розрахунках	22837	23848,5	101375	78538	77526,5	443,9	425,1
1.3. Запасів	56952	46876,5	76309	19357	29432,5	134,0	162,8
2. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	83409	226957	16941	-66468	-210016	20,3	7,5
2.1. Одноденна виручка від реалізації, грн	231,7	630,4	47,1	-184,6	-583,4	20,3	7,5
3. Оборотність оборотних активів, дні	1695,6	553,3	6533,9	4838,2	5980,5	385,3	1180,8
3.1. Грошових коштів та їх еквівалентів	1395,6	436,5	2628,0	1232,4	2191,5	188,3	602,0
3.2. Коштів у розрахунках	98,6	37,8	2154,2	2055,7	2116,4	2185,6	5694,7
3.3. Запасів	245,8	74,4	1621,6	1375,8	1547,2	659,7	2180,8
4. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,2	0,7	0,1	-0,2	-0,6	26,0	8,5
4.1. Грошових коштів та їх еквівалентів	0,3	0,8	0,1	-0,1	-0,7	53,1	16,6
4.2. Коштів у розрахунках	3,7	9,5	0,2	-3,5	-9,3	4,6	1,8
4.3. Запасів	1,5	4,8	0,2	-1,2	-4,6	15,2	4,6

Продовження табл. 2.7

5. Вивільнення (-), залучення (+) оборотних активів у зв'язку зі змінами їх оборотності, грн.		-720148	281434,1	281434,1	1001582,3		-39,1
6. Прибуток від операційної діяльності	64348,0	120111,0	27657,0	-36691,0	-92454,0	43,0	23,0
7. Рентабельність оборотних активів, %	16,4	34,4	9,0	-7,4	-25,4	54,9	26,1

Згідно табл.2.7 відбулось зменшення середніх залишків оборотних активів на 78,3% від 2020 до 2022 року та на 88,1% від 2021 до 2022 року, що свідчить про зменшення активності та обсягів операцій підприємства. Значне збільшення оборотності оборотних активів на 385,3% від 2020 до 2022 року та на 1180,8% від 2021 до 2022 року може вказувати на прискорення обігу активів, але також може бути знаком труднощів в управлінні ліквідністю. Зниження коефіцієнта оборотності оборотних активів на 26,0% від 2020 до 2022 року та на 8,5% від 2021 до 2022 року може вказувати на нестабільність управління оборотними активами та потребу в їхній оптимізації. Вивільнення (-), залучення (+) оборотних активів: Значне збільшення вивільнення оборотних активів на 1001582,3% від 2020 до 2022 року може свідчити про спроби підприємства покращити ліквідність та оптимізувати використання активів. Зниження рентабельності оборотних активів на 54,9% від 2020 до 2022 року та на 26,1% від 2021 до 2022 року може вказувати на труднощі у генерації прибутковості в контексті зменшення обсягів операцій.

У цілому, попри збільшення оборотності, зменшення середніх залишків та вивільнення оборотних активів, рентабельність оборотних активів показала значний спад. Проведемо далі дослідження динаміки формування чистого прибутку підприємства, табл.2.8.

Згідно табл.2.8, відбулось суттєве зниження чистого доходу на 79,69% від 2020 до 2022 року та на 92,54% від 2021 до 2022 року свідчить про значний спад обсягів реалізації та прибутковості основної діяльності підприємства.

Таблиця 2.8 – Динаміка формування чистого прибутку підприємства ПОСП «Відродження» за 2020-2022 роки

№	Показники, тис.грн	Роки:			Відхилення			
					Відхилення 2022-го року від 2020 року		Відхилення 2022- го року від 2021	
		2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсо- лютне	Темп зрост., %	Абсо- лютне	Темп зрост., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	83409	226957	16941	-66468	-79,69	-210016	-92,54
2	Собівартість реалізованої продукції	60850	131549	13494	-47356	-77,82	-118055	-89,74
3	Валовий прибуток	22559	95408	3447	-19112	-84,72	-91961	-96,39
4	Операційні доходи	48501	31355	31300	-17201	-35,47	-55	-0,18
5	Операційні витрати)	6712	6652	7090	378	5,63	438	6,58
6	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	64348	120111	27657	-36691	-57,02	-92454	-76,97
7	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток	64667	120173	27648	-37019	-57,25	-92525	-76,99
8	Чистий прибуток	53011	98524	27648	-25363	-47,84	-70876	-71,94

Збільшення собівартості на 77,82% від 2020 до 2022 року та на 89,74% від 2021 до 2022 року може вказувати на зростання витрат на виробництво та зменшення ефективності управління виробничими процесами.

Зменшення фінансового результату від операційної діяльності на 57,02% від 2020 до 2022 року та на 76,97% від 2021 до 2022 року свідчить про труднощі у фінансовому управлінні та оптимізації витрат.

Як результат наведеної вище тенденції, відбулось суттєве зниження чистого прибутку на 47,84% від 2020 до 2022 року та на 71,94% від 2021 до 2022 року свідчить про загальну трудність у забезпеченні прибутковості підприємства в умовах зниження доходів та зростання витрат. Проведемо далі дослідження показників рентабельності, табл.2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз рентабельності діяльності підприємства ПОСП «Відродження» за 2020-2022 роки

№	Показник	Роки:			Відхилення			
					Відхилення 2022-го року від 2020 року		Відхилення 2022-го року від 2021	
		2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне	Темп зрост., %	Абсолютне	Темп зрост., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Середньорічна вартість сукупного капіталу, тис. грн.	472514	541870,5	593187,5	120673,5	25,54	51317,0	9,47
2	у тому числі власного капіталу, тис. грн.	469775,5	530543	580629	110853,5	23,60	50086,0	9,44
3	Валовий прибуток, тис. грн.	22559	95408	3447	-19112	-84,72	-91961,0	-96,39
4	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	64667	120173	27648	-37019	-57,25	-92525,0	-76,99
5	у тому числі чистий прибуток, тис. грн.	53011	98524	27648	-25363	-47,84	-70876,0	-71,94
6	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	64348	120111	27657	-36691	-57,02	-92454,0	-76,97
7	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	60850	131549	13494	-47356	-77,82	-118055,0	-89,74

Продовження табл. 2.9

8	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	83409	226957	16941	-66468	-79,69	-210016,0	-92,54
9	Рентабельність капіталу, %	13,69	22,18	4,66	-9,02	-65,94	-17,52	-78,98
10	Рентабельність власного капіталу, %	11,28	18,57	4,76	-6,52	-57,80	-13,81	-74,36
11	Рентабельність продукції, %	105,75	91,31	204,96	99,21	93,82	113,65	124,48
12	Валова рентабельність продажу, %	27,05	42,04	20,35	-6,70	-24,77	-21,69	-51,60
13	Чиста рентабельність продажу, %	63,56	43,41	163,20	99,65	156,79	119,79	275,95
14.	Рівень забезпеченості власним капіталом	99,42	97,91	97,88	-1,54	-1,55	-0,03	-0,03

Графічна інтерпретація результатів дослідження відображена на рис.2.6.

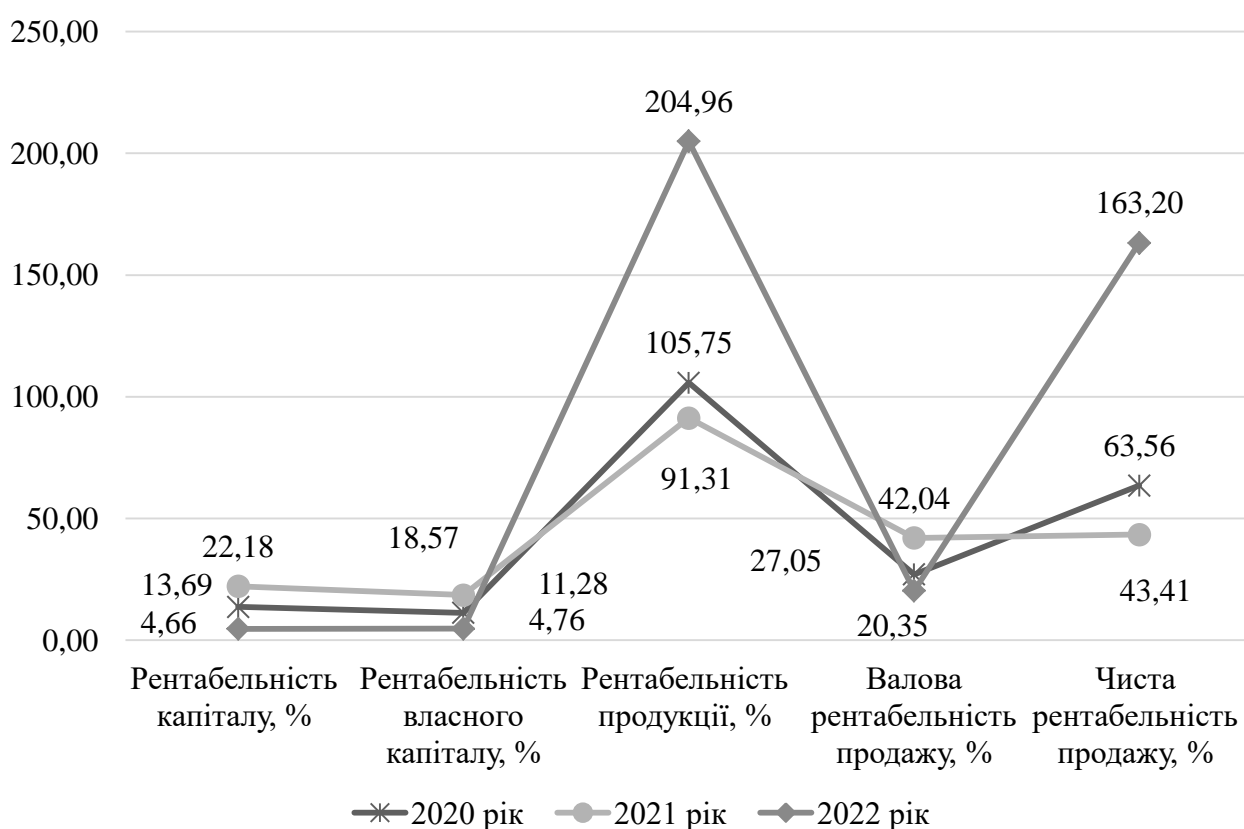


Рисунок 2.6 – Динаміка показників рентабельності ПОСП «Відродження» за 2020-2022 роки

Суттєве зниження рентабельності капіталу на 65,94% від 2020 до 2022 року та на 78,98% від 2021 до 2022 року свідчить про труднощі у використанні капіталовкладень та важкості в забезпеченні відповідного рівня прибутковості. Аналогічно, значне зменшення рентабельності власного капіталу на 57,80% від 2020 до 2022 року та на 74,36% від 2021 до 2022 року вказує на проблеми у генерації прибутку та використанні власних ресурсів. Зменшення валової рентабельності продажу на 24,77% від 2020 до 2022 року та на 51,60% від 2021 до 2022 року може вказувати на проблеми у виробничих витратах та вартості продукції.

Збільшення рентабельності продукції на 99,21% від 2020 до 2022 року та на 124,48% від 2021 до 2022 року може бути результатом оптимізації виробничих процесів та управління витратами. Суттєве збільшення чистої рентабельності продажу на 99,65% від 2020 до 2022 року та на 275,95% від 2021 до 2022 року свідчить про ефективність у керуванні витратами та генерації чистого прибутку.

Також, за тривалий період часу, з 2020 по 2022 рік, спостерігалася зниження динаміки рівня забезпеченості власним капіталом на підприємстві «Відродження». Значення цього показника зменшилося від 99,42 в 2020 році до 97,88 в 2022 році. Така тенденція може впливати на фінансову стійкість та можливості розвитку підприємства.

Усі ці показники вказують на складну економічну ситуацію підприємства та необхідність удосконалення стратегій управління ресурсами та витратами для відновлення фінансової стійкості та ефективності діяльності. Для цього проведемо дослідження фінансової стійкості далі (табл.2.10).

Згідно табл.2.10, за період з 2020 по 2022 рік власні обігові кошти зменшились на 105047 тис. грн., що може свідчити про зниження фінансової стійкості підприємства. Зниження коефіцієнта забезпечення на 0,06 від 2020 до 2022 року може вказувати на зменшення власних ресурсів у порівнянні з оборотними активами. Значне збільшення маневреності робочого капіталу на 0,24 від 2020 до 2022 року може свідчити про покращення ефективності управління оборотним капіталом.

Таблиця 2.10 – Аналіз показників фінансової структури капіталу ПОСП «Відродження» за 2020-2022 роки

Показники	На кінець 2020 р.	На кінець 2021 р.	На кінець 2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 року до	
				2020 року	2021 року
1. Сума власних обігових коштів, тис. грн.	410152	284723	305105	-105047	20382
2. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами (³ 0,1)	1,04	0,93	0,98	-0,06	0,05
3. Маневреність робочого капіталу (зменшення показника)	0,14	0,13	0,38	0,24	0,25
4. Маневреність власних обігових коштів (високе значення показника)	0,76	0,83	0,03	-0,73	-0,80
5. Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів (збільшення показника)	7,18	7,77	2,63	-4,55	-5,14
6. Коефіцієнт покриття запасів (збільшення пок-ка)	7,21	7,84	2,64	-4,57	-5,21
7. Коефіцієнт економічної незалежності (³ 0,5)	0,99	0,97	0,99	0,00	0,03
8. Коефіцієнт фінансової залежності (близько 2)	1,01	1,04	1,01	0,00	-0,03
9. Коефіцієнт маневреності власного капіталу (³ 0,5)	0,84	0,50	0,52	-0,32	0,02
10. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу (<0,5)	0,01	0,03	0,01	0,00	-0,03
11. Коефіцієнт фінансової стабільності (³ 1)	190,70	28,42	117,32	-73,38	88,90
12. Коефіцієнт фінансової стійкості (0,7-0,9)	0,99	0,97	0,99	0,00	0,03

Висока маневреність власних обігових коштів в 2020 році спадає значно на 0,73 від 2020 до 2022 року, що може вказувати на складність у забезпеченні операцій власними ресурсами. Суттєве зменшення коефіцієнту забезпечення власними обіговими коштами запасів коефіцієнта на 4,55 від 2020 до 2022 року може вказувати на складність у забезпеченні фінансування запасів. Хоча коефіцієнт фінансової стабільності значно зменшився на 73,38 від 2020 до 2022 року, він залишається на високому рівні, що може вказувати на стійкість

фінансової структури підприємства. Коефіцієнт фінансової стійкості залишається на високому рівні, демонструючи стабільність фінансового стану підприємства.

Отже, фінансова структура капіталу ПОСП «Відродження» відзначається зменшенням власних обігових коштів та маневреності власних ресурсів, що може викликати певні труднощі в фінансовому забезпеченні діяльності. Водночас, високі рівні фінансової стабільності та стійкості свідчать про можливість вирішення фінансових викликів при правильному управлінні ресурсами.

Остаточний висновок про фінансовий стан підприємства дається на підставі розрахунку узагальнюючих показників фінансової стійкості ПОСП «Відродження», що представлені в табл.2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ПОСП «Відродження» за 2020-2022 роки

Показники	Методика розрахунку за балансом	На кінець 2020 р.	На кінець 2021 р.	На кінець 2022 р.
1. Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	ряд. 1495 – ряд.1095	410152	284723	305105
2. Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	Н1 + ряд.1595	410152	284723	305105
3. Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	Н2 + ряд.1600 + 1610 + 1665	410152	284723	305105
4. Запаси – Н4	ряд.1100 + ряд.1110	57131	36625	115993
5. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	Н1-Н4	353021	248098	189112
6. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	Н2-Н4	353021	248098	189112
7. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	Н3-Н4	353021	248098	189112

Отже, здійснивши аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ПОСП «Відродження», можемо зазначити, що досліджуване підприємство має абсолютну фінансову стійкість, оскільки $E1, E2, E3 > 0$. Водночас, фінансова стійкість підприємства «Відродження» у формуванні запасів зазнала певних

труднощів. Зменшення наявності власних ресурсів та збільшення запасів можуть свідчити про потребу в управлінні обіговими активами та пошуку додаткових джерел фінансування для забезпечення необхідного рівня запасів.

Наступним етапом дослідження є аналіз показників ліквідності, табл.2.12.

Таблиця 2.12 – Аналіз показників ліквідності ПОСП «Відродження» за 2020-2022 роки

Показники	На кінець 2020 р.	На кінець 2021 р.	На кінець 2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 року до	
				2020 року	2021 року
Коефіцієнт поточної ліквідності	156,02	15,19	61,81	-94,21	46,62
Кошефіцієнт швидкої ліквідності	131,49	13,05	37,48	-94,00	24,43
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	122,55	11,82	2,03	-120,52	-9,78

Відобразимо графічно результати дослідження, порівнюючи із нормативним значенням, рис. 2.7.

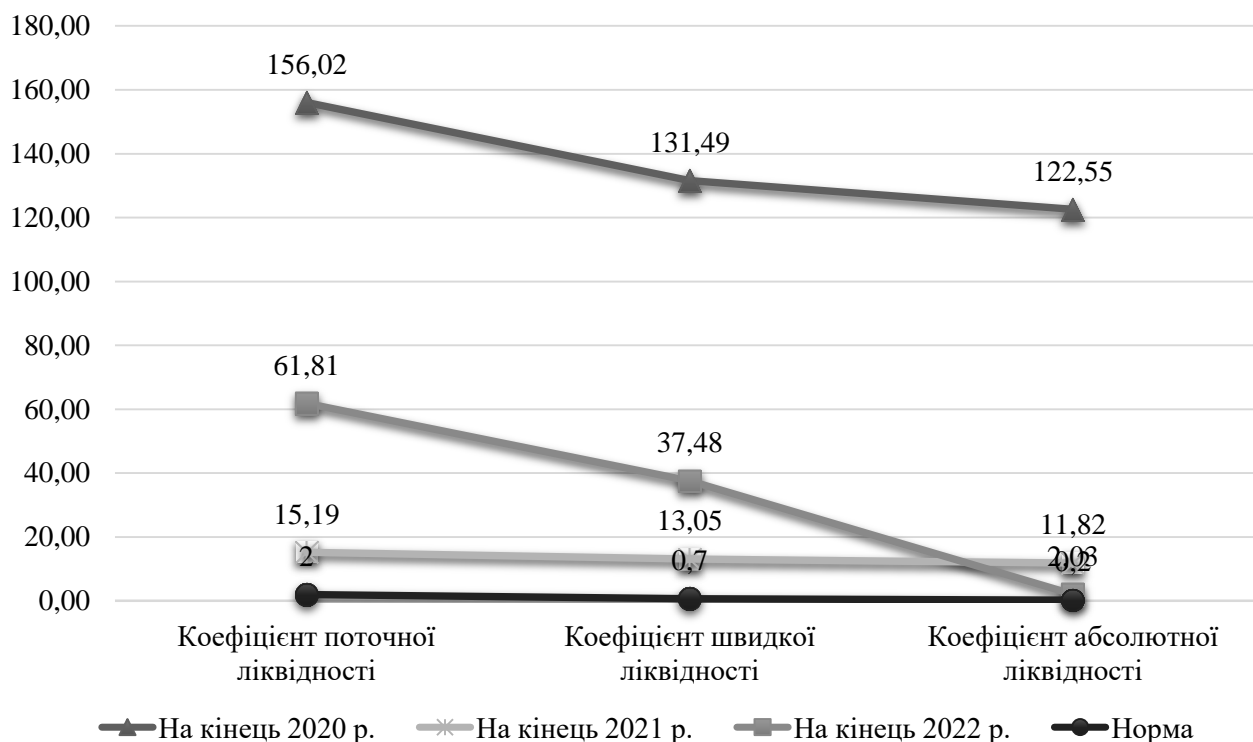


Рисунок 2.5 – Аналіз показників ліквідності ПОСП «Відродження» за 2020-2022 рр.

Коефіцієнт поточної ліквідності значно знизився в 2021 році і подальше покращився в 2022 році. Значення коефіцієнта на кінець 2022 року свідчить про певне поліпшення у здатності компанії використовувати свої поточні активи для покриття поточних зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності слідував подібному тренду, і його зростання на кінець 2022 року вказує на подолання деяких проблем з ліквідністю, але є деякі виклики. Значне зменшення коефіцієнта абсолютної ліквідності сигналізує про зменшення здатності компанії виконати свої обов'язки в разі відсутності оборотних активів. Це може вказувати на можливі труднощі у здатності компанії негайно погасити свої зобов'язання.

Отже, ліквідність компанії «Відродження» покращилася порівняно з 2021 роком, але є певні питання, зокрема, відсутність значного зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності, що варто врахувати для подальшого управління фінансами.

Узагальнюючи проведені дослідження фінансових показників ПОСП «Відродження» за 2020-2022 рр, можна зробити висновок, що середньорічна вартість основних засобів зросла, але рентабельність їх використання зменшилася, що може вказувати на проблеми в ефективності управління цими активами. Коефіцієнти оборотності оборотних активів свідчать про збільшення тривалості обороту активів. Низька фондоддача та фондомісткість можуть свідчити про неефективне використання ресурсів. Загальна рентабельність зменшилася, особливо помітно в 2022 році. Рентабельність основних засобів та продукції також показують від'ємну динаміку, що може бути наслідком труднощів у виробничому процесі. Наявність власних обігових коштів для формування запасів є позитивним аспектом. Однак, зниження абсолютної ліквідності та фінансової стабільності може ставити підприємство під питання щодо його здатності виконати свої фінансові зобов'язання. Коефіцієнти ліквідності покращилися порівняно з попереднім роком, але недостатня абсолютна ліквідність викликає певні облікові та фінансові труднощі. Отже, економічний стан ПОСП «Відродження» потребує уваги та стратегічного

управління для покращення ефективності використання активів, підвищення рентабельності та забезпечення фінансової стійкості.

2.3. Аналіз маркетингової діяльності підприємства

Проведення аналізу маркетингової діяльності підприємства дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно використовуються маркетингові стратегії для просування товарів чи послуг на ринку. Аналіз маркетингу виявляє потенційні можливості для розвитку і розширення асортименту продукції, сприяє визначенню конкурентоспроможності компанії та виявленню слабких сторін, що дозволяє розробити стратегії покращення.

Дослідження галузі зерновиробництва для ПОСП «Відродження» є ключовим для кращого розуміння ринкових тенденцій та конкурентної обстановки. Аналіз галузі дозволить визначити потенційні можливості і загрози, пов'язані з виробництвом зернових культур. Вивчення ринкових динамік, технологічних інновацій та попиту на зернові сприятиме розробці ефективних стратегій виробництва, маркетингу та управління ресурсами.

Виробництво зернових культур забезпечує значну частину доходів сільськогосподарських підприємств. Рівень розвитку виробництва зернового господарства визначається, насамперед, динамікою таких показників, як склад і структура посівних площ, обсяги валових зборів та рівень урожайності.

Галузь зернового виробництва є однією з ключових галузей сільського господарства України та займає важливе місце в економіці країни. Згідно з даними Державної служби статистики України, зернові культури займають понад 60% сільськогосподарських угідь в країні.

Зернове виробництво є однією з головних експортних галузей України. Згідно з даними Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, в 2022 році експорт зернових та бобових культур з України склав 25,6 мільйона тонн на суму понад 5,5 мільярдів доларів США. Таким чином, зернові культури становлять важливу складову зовнішньої торгівлі країни та

приносять значний дохід в економіку. Відобразимо в табл.2.13 місце зернових у національній економіці.

Таблиця 2.13 – Динаміка зібраних площ, валових зборів та урожайності зернових і зернобобових культур у всіх категоріях господарств [21]

Культура	Рік					2022 р до 2018 р. у %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Зібрана площа, тис.га						
Зернові та зернобобові	13897,5	14109,9	14775	14742	14926,45	107,4
Пшениця	6361,2	6603,9	6812,4	6554,5	6598,66	103,7
Кукурудза на зерно	4480,7	4564,2	4986,9	5392,1	5638,5	125,8
Жито	171	148,4	115,4	137,8	120,2	70,3
Ячмінь	2501,5	2484,3	2609,2	2374,5	2328,83	93,1
Овес	197,8	195,8	181,9	199	185,33	93,7
Гречка	185,3	113,3	69,2	84,1	54,93	29,6
Валовий збір, тис.тонн						
Зернові та зернобобові	60271,4	68705,3	73966,5	63868,4	72129,57	119,7
Пшениця	26158	24605,8	28327,9	24877,4	25758,39	98,5
Кукурудза на зерно	24668,8	35801,1	35880,1	30290,3	37534,59	152,2
Жито	507,9	393,8	334,7	456,8	404,32	79,6
Ячмінь	8284,9	7349,1	8916,8	7636,3	7893,41	95,3
Овес	471,4	418,5	422	510	460,16	97,6
Гречка	180,4	137	85	97,6	78,7	43,6
Урожайність з 1 га зібраної площі, ц						
Зернові та зернобобові	41,1	37,3	41,6	38,0	39,0	94,9
Пшениця	55,1	78,4	71,9	56,2	66,6	120,9
Кукурудза на зерно	29,7	26,5	29,0	33,1	33,6	113,3
Жито	33,1	29,6	34,2	32,2	33,9	102,3
Ячмінь	23,8	21,4	23,2	25,6	24,8	104,2
Овес	9,7	12,1	12,3	11,6	14,3	147,2

За даними статистичної звітності, аграрії України щорічно у середньому отримують врожаї близько 70 млн тонн зернових. У 2018 р. було зібрано 60,3 млн тонн, у 2019 р – 68,7; у 2020 р. – 73,9; у 2021 р. – 63,87; у 2022 р. – 72,1 млн тонн.

Площі, з яких зібрано урожай зернових культур, за період 2018-2022 рр. зросли на 7,4% і досягли 14,9 млн га. Зростання цього показника відбулося за рахунок значного (на 25,8%) збільшення площі посівів кукурудзи на зерно.

Крім того, зернове виробництво є джерелом зайнятості для багатьох сільських жителів України та відіграє важливу роль у забезпеченні національної продукції хлібом та іншими зерновими продуктами харчування.

Виробництво зернових культур здійснюється за технологіями з різним рівнем ресурсо- та енергонасиченості, що значною мірою визначає ступінь віддачі одного гектара землі. Підбір попередника також виявляє вплив на технологічний регламент вирощування культури і, як наслідок, на ступінь інтенсивності виробництва [33]. Одним із головних показників економічної ефективності виробництва зерна вважається показник рентабельності, табл.2.14.

Таблиця 2.14 – Рентабельність виробництва зернових культур в Україні, % [21]

Культура	Рік					2022 р до 2018 р. у %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Зернові та зернобобові	24,8	11,4	8,8	23,1	15,1	61,1
Пшениця	26,8	24,6	7,3	21,5	11,8	43,8
Кукурудза на зерно	23,7	27,2	17,8	21,3	18,4	77,4
Ячмінь	24,0	25,6	2,3	12,1	1,3	5,2
Жито	20,2	-2,2	9,9	14,4	9,3	45,8
Овес	21,2	10,3	8,8	14,7	8,5	40,1
Гречка	32,7	-17,2	6,6	54,7	41,7	127,4

За аналізований період рентабельність виробництва зернових культур в сільськогосподарських підприємств знизилася на 39%. Найвищий темп скорочення відбувся в рентабельності культур вівса (- 60%), пшениці (-57%), ячменю (-95%). Водночас відбувся приріст +27% рентабельності вирощування гречки. Від так, можна зробити висновок що зернове виробництво відіграє важливу роль в національній економіці, оскільки зерно є основною сировиною для багатьох галузей промисловості та харчової промисловості.

Дослідниця Г.О. Кундеева узагальнює деякі з основних ролей та значень зернового виробництва:

1.Забезпечення продовольства. Зерно є основним джерелом харчової продукції, такої як хліб, крупи, макаронні вироби та інші продукти. Зернове виробництво допомагає забезпечувати достатній рівень продуктивності відповідно до попиту на національному та світовому ринках.

2.Експорт. Україна є одним з провідних експортерів зерна у світі. Зернове виробництво становить значну частину валового внутрішнього продукту та експортної структури країни.

3.Забезпечення розвитку інших галузей. Зерно є сировиною для виробництва кормів для тварин, а також для виробництва біопалива та інших хімічних продуктів.

4. Створення робочих місць. Зернове виробництво забезпечує зайнятість значної кількості людей у сільському господарстві та пов'язаних з ним галузях [32].

Хоча Україна стає провідним гравцем на світових ринках сільського господарства та продовольства, продуктивність сільського господарства залишається нижче середнього світового рівня. Дослідження зовнішнього середовища є ключовим етапом в маркетинговій діяльності підприємства з метою забезпечення його успішного функціонування. Відобразимо в табл.2.15 дослідження зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу.

Таблиця 2.15 – PEST-аналіз дослідження факторів непрямої дії на ПОСП «Відродження»

Фактор впливу	Характеристика впливу на підприємство	Оцінка рівня впливу
1	2	3
Політичні фактори		
Нестабільність політичної ситуації в Україні	Нестабільне політичне становище в Україні негативно впливає на розвиток бізнесу, зокрема, сільськогосподарського виробництва.	-1
Зміни в законодавстві	1. З 2023 року процедура отримання земельної ділянки в оренду була спрощена, тепер для цього необхідно лише подати заяву до відповідного органу.	+1
	2. З 2022 року запущено систему державного фінансування сільськогосподарських інновацій. Ця система спрямована на підтримку аграріїв, які впроваджують новітні технології та методики в своє виробництво.	+1
	3.Зростання цін на енергоносії та добрива впливає на собівартість виробництва сільськогосподарської продукції.	-1
	4.Збільшення обсягів імпорту сільськогосподарської продукції в Україну зросло на 15%. Це негативно впливає на вітчизняних виробників.	-1
	5.Нестабільність політичної ситуації в Україні.	-1

Продовження табл.2.15

1	2	3
Економічні фактори		
Стан економічної ситуації в Україні	1.Зниження доходів населення призводить до зниження попиту на сільськогосподарську продукцію. Це негативно впливає на ціни на сільськогосподарську продукцію та, відповідно, на доходи аграріїв. 2. Збільшені витрати на логістику, пов'язані з руйнуванням інфраструктури та запровадженням нових митних правил, негативно впливають на собівартість виробництва сільськогосподарської продукції та її конкурентоспроможність на світовому ринку. 3. Втрата доступу до деяких ринків збуту, зокрема, до ринку Росії та Білорусі, негативно впливає на обсяги експорту сільськогосподарської продукції та доходи аграріїв.	-1 -1 -1
Зміна цін на сировину та енергоносії	Зростання цін на енергоносії та добрива призводить до зниження рентабельності виробництва та зменшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції.	-1
Економічна підтримка України від міжнародних фондів та організацій	1.Світовий банк виділив Україні 1,5 мільярда доларів США на підтримку сільськогосподарського виробництва. Ці кошти будуть спрямовані на надання грантів, субсидій, кредитів, а також на реалізацію інших заходів підтримки.	+1
	2.Європейський Союз виділив Україні 600 мільйонів євро на підтримку аграрного сектора. Ці кошти будуть спрямовані на надання грантів, субсидій, кредитів, а також на реалізацію інших заходів підтримки.	+1
	3.Американська адміністрація виділила Україні 1 мільярд доларів США на підтримку аграрного сектора. Ці кошти будуть спрямовані на надання грантів, субсидій, кредитів, а також на реалізацію інших заходів підтримки.	+1
Соціальні фактори		
Зміни у споживчих уподобаннях	Зміни у споживчих уподобаннях можуть призвести до зміни попиту на сільськогосподарську продукцію.	-1
Зміни у трудових ресурсах	З у трудових ресурсах, зокрема, демографічні зміни, можуть призвести до зміни вартості робочої сили та її доступності.	-1
Технологічні фактори		
Розвиток нових технологій	Військовий стан змушує аграрні підприємства вводити інноваційні технології для вирощування продукції, що може призвести до зміни технологій виробництва сільськогосподарської продукції, що може вплинути на конкурентоспроможність підприємства.	+1

За результатами проведеного PEST-аналізу можна зробити висновок, що фактори непрямой дії мають значний вплив на діяльність підприємства «Відродження». Зокрема, найбільш важливими факторами є політична

стабільність в Україні, стабільна економічна ситуація та зміни у споживчих уподобаннях. Підприємству необхідно враховувати ці фактори при розробці та реалізації своєї стратегії розвитку.

Аналіз 5 сил конкуренції за Майклом Портером дозволяє підприємствам розуміти динаміку свого ринку, ідентифікувати потенційні загрози та можливості, визначити ступінь конкуренції, вплив покупців і постачальників, а також ризики входження нових учасників та заміщення продуктів чи послуг. Відобразимо результати аналізу в табл.2.16.

Таблиця 2.16 – Аналізу 5-ти сил конкуренції ПОСП «Відродження» за М. Портером

Сила	Опис	Вплив на галузь
1	2	3
Конкуренція між існуючими гравцями	<p>ТОВ «Світанок» - одне з найбільших сільськогосподарських підприємств Полтавської області. Основні напрямки діяльності: вирощування зернових культур, олійних культур, овочів та фруктів.</p> <p>ТОВ «Кристал» - спеціалізується на вирощуванні зернових культур, олійних культур та цукрових буряків.</p> <p>ТОВ «Агрофірма «Полтава» - займається вирощуванням зернових культур, олійних культур, овочів та фруктів.</p>	Ці підприємства мають значні виробничі потужності, досвід роботи та фінансові ресурси, що дозволяє їм вести конкурентну боротьбу на ринку. Їхня стратегія заснована на розширенні виробництва та збільшенні обсягів продажів.
Потенціал появи нових гравців	<p>1.Висока вартість входу. Для того, щоб розпочати сільськогосподарську діяльність, необхідно мати значні фінансові ресурси. Це пов'язано з необхідністю придбати земельні ділянки, техніку, будівлі та інші активи.</p> <p>2.Нестабільність ринку, що пов'язано з погодними умовами, змінами попиту та пропозиції, а також іншими факторами. Це підвищує ризики для нових підприємств.</p> <p>3.Конкурентне середовище. На ринку сільськогосподарської діяльності Полтавської області існує велика кількість конкурентів, як великих, так і малих. Це ускладнює входження на ринок нових підприємств і вимагає від них значних зусиль для того, щоб конкурувати з існуючими підприємствами.</p>	На ринку сільськогосподарської діяльності Полтавської області існує ряд бар'єрів входу, які ускладнюють або унеможливають входження на ринок нових підприємств.

Продовження табл.2.16

1	2	3
Влада постачальників	На ринку сільськогосподарської продукції діє велика кількість постачальників, як великих, так і малих. Це пов'язано з тим, що для виробництва сільськогосподарської продукції необхідні різні ресурси, які можуть бути отримані від різних постачальників.	Чим більш концентровані постачальники і чим важливіша їхня продукція для галузі, тим більша їхня влада, що може призвести до підвищення цін, зниження прибутковості і зниження можливостей для диференціації продукції
Влада споживачів	Концентрація споживачів сільськогосподарської продукції ПОСП «Відродження» на ринку Полтавської області є відносно високою. Це пов'язано з тим, що сільськогосподарська продукція є товаром широкого споживання, який купують як домогосподарства, так і підприємства.	Основними споживачами сільськогосподарської продукції ПОСП «Відродження» на ринку Полтавської області є: Домогосподарства. Вони купують сільськогосподарську продукцію для власного споживання Підприємства. Вони купують сільськогосподарську продукцію для переробки або реалізації
Замінники	Замінниками продукції ПОСП «Відродження» є інші товари, які можуть задовольнити ті ж потреби споживачів. До таких замінників можна віднести: -продукцію інших сільськогосподарських підприємств Полтавської області; -продукцію сільськогосподарських підприємств інших областей України; -продукцію сільськогосподарських підприємств інших країн.	Чим доступніші і ефективніші замінники, тим більша загроза для галузі, що може призвести до зниження цін, зниження прибутковості і зниження можливості для диференціації продукції

Отже, стратегія поведінки конкурентів ПОСП «Відродження» на ринку Полтавської області в цілому є агресивною. Вони прагнуть збільшити свою частку ринку за рахунок зниження цін, розширення асортименту та впровадження інноваційних технологій. Чутливість споживачів сільськогосподарської продукції ПОСП «Відродження» на ринку Полтавської області до цін є різною. Деякі споживачі є чутливими до цін і можуть змінити свої закупівлі, якщо ціни на продукцію зростуть. Інші споживачі є менш чутливими до цін і можуть продовжувати купувати продукцію, навіть якщо ціни на неї зростуть. Для того,

щоб успішно конкурувати на ринку Полтавської області, ПОСП «Відродження» необхідно враховувати концентрацію, інформацію про ринок та чутливість до цін споживачів. Замінники продукції ПОСП «Відродження» можуть бути як близькими, так і далекими. Близькими замінниками є товари, які мають схожі характеристики та властивості. Наприклад, близькими замінниками продукції ПОСП «Відродження», яка вирощує зернові культури, є зернові культури, вирощені іншими сільськогосподарськими підприємствами Полтавської області.

На основі аналізу зовнішнього середовища ПОСП «Відродження» можна зробити висновок, що воно є досить нестабільним. Це пов'язано з наступними факторами:

1.Погода. Погода є одним з найважливіших факторів для сільськогосподарського виробництва. Несприятливі погодні умови, такі як посуха, град, заморозки, можуть призвести до значних втрат врожаю.

2.Ціни на сировину та продукцію. Ціни на сировину та продукцію є одним з основних факторів, які впливають на прибутковість сільськогосподарських підприємств. Нестабільні ціни можуть призвести до різких змін прибутковості підприємств.

3.Законотворча діяльність. Законотворча діяльність може також мати значний вплив на діяльність сільськогосподарських підприємств. Наприклад, зміни в податковому законодавстві можуть призвести до зростання витрат або зниження прибутковості підприємств.

Враховуючи ці фактори, можна оцінити рівень нестабільності зовнішнього середовища ПОСП «Відродження» як високий. Це означає, що підприємство стикається з високим ризиком непередбачених змін, які можуть негативно вплинути на його діяльність. Для того, щоб успішно функціонувати в такому нестабільному середовищі, ПОСП «Відродження» необхідно розробити стратегію, яка буде орієнтована на гнучкість та адаптивність.

Відобразимо в табл. 2.17 сегментацію споживачів досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.17 – Сегментація споживачів ПОСП «Відродження»

Критерій сегментації	Група споживачів	Особливості
Географічний	Мешканці Полтавської області	Найближчі до місця виробництва продукції
Демографічний	Сім'ї з дітьми	Найбільші споживачі сільськогосподарської продукції
Психографічний	Люди, які піклуються про здоров'я	Найбільше цінують якість та безпеку продукції
Бізнес-поведінка	Покупці, які шукають найкраще співвідношення ціни та якості	Найбільше цінують конкурентоспроможні ціни

Наведена в табл.2.17 сегментація дозволяє ПОСП «Відродження» краще зрозуміти потреби та поведінку споживачів, а також розробити ефективні маркетингові стратегії. Найбільшими сегментами споживчого ринку для ПОСП «Відродження» є мешканці Полтавської області, сім'ї з дітьми та люди, які піклуються про здоров'я.

Мешканці Полтавської області є найближчими до місця виробництва продукції ПОСП «Відродження», тому вони мають найбільший доступ до цієї продукції. Крім того, вони є найбільшими споживачами сільськогосподарської продукції в регіоні. Тому цей сегмент є найбільш важливим для ПОСП «Відродження».

Сім'ї з дітьми є найбільшими споживачами сільськогосподарської продукції в цілому. Вони купують більше продукції, ніж інші домогосподарства, тому цей сегмент є привабливим для ПОСП «Відродження».

Люди, які піклуються про здоров'я, є найбільш цінними споживачами для ПОСП «Відродження». Вони найбільше цінують якість та безпеку продукції, тому вони є більш схильними до купівлі продукції ПОСП «Відродження».

Ефективна маркетингова діяльність підприємства неможлива без належної організації управлінських структур, таких як відділи, бюро, секції та інші. На ПОСП «Відродження» відсутній відділ маркетингу, проте функції маркетолога виконує економіст, який консультується з керівником щодо нових ідей. У процесі обговорення стратегій вони приймають рішення, яке узгоджується, і економіст

може втілювати його. Крім того, економіст аналізує стан продукту на ринку та спільно з керівництвом розглядає заходи для поліпшення ситуації.

Для детального аналізу маркетингової діяльності ПОСП «Відродження» розглянемо показники, пов'язані з елементами комплексу маркетингу, зокрема цінами, товарами, розподілом та просуванням, табл.2.18.

Таблиця 2.18 – Аналіз елементів маркетингу ПОСП «Відродження»

Елемент маркетингу	Опис	Сильні сторони	Слабкі сторони
Товар	Зернові культури: пшениця, ячмінь, кукурудза	Висока якість	Обмежений асортимент
Ціна	Конкурентоспроможна	Стабільна	Невисока
Розподіл	Прямі продажі, продаж через посередників	Широка мережа збуту	Недостатня присутність у великих містах
Просування	Реклама в ЗМІ, участь у виставках та ярмарках	Низька впізнаваність бренду	Недостатня активність у інтернеті

Згідно табл.2.16, ПОСП «Відродження» має свої сильні та слабкі сторони у різних елементах маркетингу. Щодо товару, висока якість зернових культур є суттєвою перевагою, але обмежений асортимент може обмежити ринкові можливості. Конкурентоспроможні ціни та стабільний розподіл через широку мережу збуту є позитивними аспектами, але низька цінова політика може впливати на прибутковість. Щодо просування, висока впізнаваність бренду завдяки рекламі та участі в заходах важлива, але неактивність у соціальних мережах може обмежувати досягнення аудиторії. Загалом, для підприємства важливо вдосконалювати асортимент, розглядати можливості великих міст, а також активізувати присутність у соціальних мережах для ефективного маркетингу.

Аналізуючи більш детально елемент маркетингу «Товар», відобразимо в табл.2. основні сорти зернових культур, які вирощуються в підприємстві, разом з їхніми характеристиками, табл.2.19.

Таблиця 2.19 – Сорти зернових культур ПОСП «Відродження»

Зернові культури	Сорти	Особливості
Пшениця озима	Українська зоря	висока стійкість до хвороб, висока врожайність, гарна якість зерна.
	Мирта	добра адаптація до різних умов вирощування, стійкість до посухи, висока врожайність.
Ячмінь озимий	Алмаз	висока стійкість до хвороб, великі колоски, добра врожайність, гарна якість зерна.
	Острів	висока стійкість до посухи, добра врожайність, посухостійкий сорт.
Просо	Рубін	висока врожайність, добра адаптація до різних ґрунтів, стійкість до хвороб.
	Соната	висока стійкість до посухи, великі колоски, добра якість зерна.
Жито	Древлянське	висока врожайність, гарна адаптація до різних кліматичних умов, гарна якість зерна.
	Вікторія	стійкість до хвороб, добра посухостійкість, висока врожайність.
Сорго	Росава	висока врожайність, стійкість до посухи, гарна якість зерна.
	Вікторія	висока стійкість до хвороб, добра адаптація до різних ґрунтів, великі колоски.

Вибір сортів зернових культур залежить від багатьох факторів, про те підприємство ПОСП «Відродження» обирає перевірені власним досвідом сорти та не змінює їх кардинально. Зазначені сорти є одними з популярних не тільки на підприємстві, але і в Полтавській області в цілому, оскільки показують хорошу врожайність та стійкість до умов місцевого клімату. Вибір конкретного сорту залежить від умов вирощування та потреб споживачів.

Для дослідження динаміки показників врожайності зернових культур у ПОСП «Відродження» сформуємо далі табл. 2.20 з даними за різні роки. Основні

показники, які можна включити до таблиці, це роки спостереження і врожайність культур на гектарі.

Таблиця 2.20 – Середня врожайність зернових культур, що вирощуються в ПОСП «Відродження»

Культура	2018	2019	2020	2021	2022	Середнє значення за 5 років
Пшениця озима	5,6	5,9	6,2	6	6,5	6,04
Ячмінь озимий	3,8	4,2	4,5	4	4,8	4,26
Просо	1,2	1	1,3	1,1	1,2	1,16
Жито	2,1	2	2,2	2,3	2,4	2,2
Сорго	0,9	1,1	0,8	1	1,2	1

Наведена таблиця дозволяє візуально спостерігати динаміку врожайності культур протягом років та порівнювати їх між собою. За цими даними можна провести аналіз тенденцій та оцінити ефективність вирощування зернових культур у підприємстві, відобразимо графічно інтерпретацію результатів дослідження, рис.2.6.

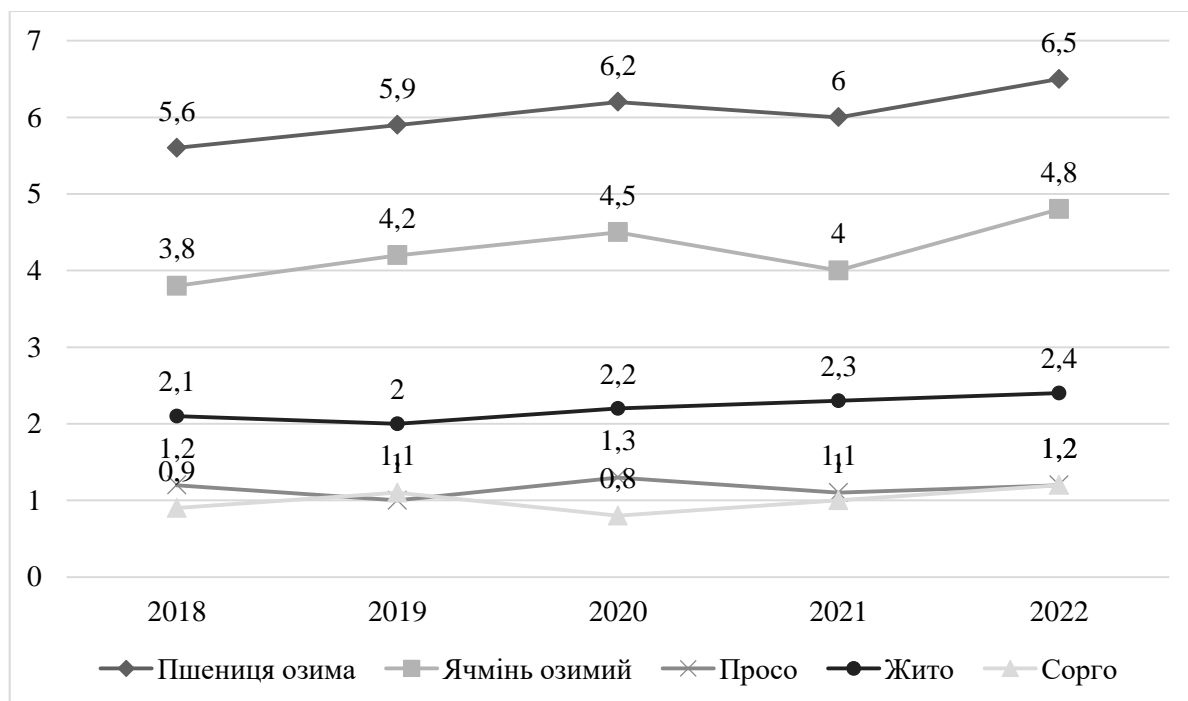


Рисунок 2.6 – Графічна інтерпретація врожайності зернових культур підприємства ПОСП «Відродження»

Аналізуючи наведені показники врожайності зернових культур, що вирощуються в ПОСП «Відродження», можна зробити наступні спостереження. Врожайність пшениці озимої на підприємстві стабільна і в середньому на високому рівні. Врожайність ячменю озимого нижча порівняно з пшеницею озимою, але все ж вона зберігається на достатньо задовільному рівні.

Врожайність проса на підприємстві є стабільною, але вона на нижчому рівні порівняно з пшеницею та ячменем. Врожайність жита на підприємстві також є стабільною, з наявністю деякого росту протягом років. Врожайність сорго на підприємстві також є стабільною, але на нижчому рівні порівняно з іншими зерновими культурами.

Загалом, варто відзначити, що врожайність зернових культур на ПОСП «Відродження» зазвичай знаходиться на середньому рівні, але можливості покращення є у деяких культурах, таких як ячмінь озимий та жито.

Відобразимо в табл.2.21 обсяги та напрямки реалізації продукції підприємства.

Таблиця 2.21. Обсяги і напрями використання зерна ПОСП «Відродження»

Канали реалізації та використання продукції	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	т	%	т	%	т	%
Реалізація						
Пшениця озима	1540,8	39,4	1684,6	59,1	1424,1	57,7
Ячмінь озимий	717,8	18,4	95,9	3,4	184,1	7,5
Просо	68,4	1,7	219,4	7,7	0,0	0,0
Жито	0,0	0,0	34,0	1,2	10,9	0,4
Сорго	200,6	5,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Разом	2527,6	64,6	2033,9	71,3	1619,1	65,6
Внутрішньогосподарське використання						
Пшениця озима	385,2	9,8	345,0	12,1	378,6	15,3
Ячмінь озимий	239,3	6,1	22,5	0,8	43,2	1,8
Просо	20,4	0,5	29,9	1,0	0,0	0,0
Жито	0,0	0,0	12,0	0,4	2,4	0,1
Сорго	47,1	1,2	0,0	0,0	0,0	0,0
Разом	692,0	17,7	409,4	14,4	424,1	17,2
Зернові, всього	3911,5	100,0	2852,7	100,0	2467,4	100,0

З наведеної таблиці можна зробити наступні висновки щодо обсягів і напрямів використання зерна ПОСП «Відродження» у. Основною культурою, яка продається, є пшениця озима. Обсяг реалізації пшениці озимої зростав протягом 2020-2021 років, але знизився в 2022 році. Обсяг реалізації ячменю озимого та проса був незначним і коливався протягом трьох років. Реалізація інших культур, таких як жито та сорго, була незначною або відсутньою.

Внутрішньогосподарське використання зерна – пшениця озима та ячмінь озимий використовувалися в основному для внутрішніх потреб підприємства. Процент внутрішньогосподарського використання пшениці озимої збільшувався з часом, що може свідчити про збільшення власних потреб у цій культурі. У порівнянні з пшеницею озимою, внутрішньогосподарське використання інших культур було незначним. Відобразимо графічну інтерпретацію результатів дослідження за 2022 р. на рис.2.7.

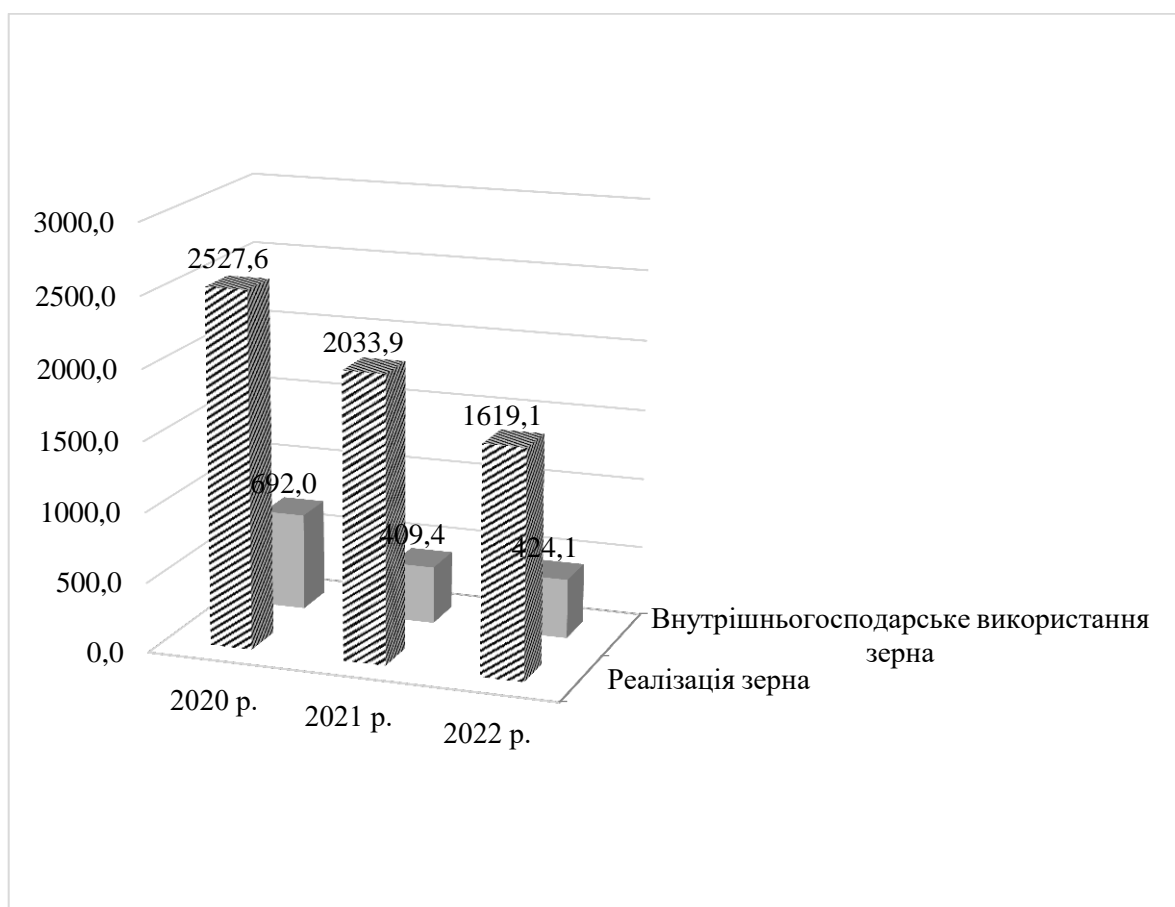


Рисунок 2.7 – Обсяги і напрями використання продукції рослинництва ПОСП «Відродження» у 2022 р., т

Загальний обсяг зернових культур, використаних ПОСП «Відродження», зменшився з 2020 по 2022 рік. Це може вказувати на зміну стратегії вирощування культур або на зміну ринкових умов та попиту. Важливо аналізувати ці дані для прийняття відповідних рішень щодо вирощування та реалізації продукції.

Отже, аналіз збуту продукції показав, що ПОСП «Відродження» укладає контракти з покупцями на постачання продукції на певних умовах, наприклад, за фіксованою ціною або кількістю. Це дозволяє підприємству забезпечити стабільний збут та попередньо розрахувати доходи.

До початку повномасштабної війни підприємство розглядало можливість експорту своєї продукції на зовнішні ринки. Це вимагала вивчення та відповідності міжнародним стандартам, організацію логістики та взаємодії з імпортерами. Поки що ці плани призупинено через експортні квоти та складність процедури експорту в умовах обмеженості виходу на зовнішній ринок.

ПОСП «Відродження» ставить акцент на побудову довгострокових відносин з клієнтами, враховує їхні вимоги та пропозиції. Враховуючи наведені особливості системи збуту та їхні ресурси, можна зробити висновок про розвиненість даного напрямку та виділення достатньої уваги для успішної реалізації продукції.

Водночас, дослідження маркетингових витрат є суттєвим аспектом маркетингового контролю, охоплюючи аналіз витрат на виробництво, збут товарів, стимулювання збуту, привласнення посередників, проведення маркетингових досліджень, а також управління запасами і інші аспекти. Цей аналіз дозволяє виявити «вузькі місця» та розробляти заходи для їх усунення. Проте аналіз фінансової звітності (форма 2) не відображає «Витрати на збут» у відповідному рядку. Наведена тенденція може мати кілька пояснень:

1. Підприємство не здійснює витрат на збут. Це може бути пов'язано з тим, що підприємство реалізує свою продукцію безпосередньо кінцевим споживачам, без використання посередників. Також, підприємство може мати власні транспортні засоби та складські приміщення, що дозволяє йому уникнути витрат на транспортування та зберігання продукції.

2. Підприємство не обліковує витрати на збут. Це може бути пов'язано з тим, що підприємство не вважає ці витрати важливими.

Якщо відсутність статті «Витрати на збут» пов'язана з тим, що підприємство не обліковує витрати на збут, то це може призвести до заниження собівартості продукції та, відповідно, завищення прибутку. Це може негативно вплинути на фінансовий стан підприємства, оскільки може призвести до помилкових рішень щодо ціноутворення, інвестицій та розподілу прибутку.

Узагальнюючи дослідження маркетингової діяльності, фактор зовнішнього та внутрішнього впливу, сформуємо таблицю SWOT-аналізу та визначимо стратегічні напрямки розвитку підприємства, табл.2.22.

Таблиця 2.22 – SWOT-аналіз діяльності ПОСП «Відродження»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока врожайність основних зернових культур, зокрема пшениці озимої, ячменю озимого та проса. 2. Досвід та компетенція фахівців з сільського господарства. 3. Використання сучасного обладнання та технологій вирощування зернових культур. 4. Гарна логістична інфраструктура, що сприяє ефективному транспортуванню та зберіганню урожаю. 5. Розташування в аграрному регіоні з підгір'ям, що сприяє сприятливим природним умовам для вирощування зернових культур. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження частки виручки від пшениці озимої з року в рік. 2. Відносна нестабільність виробництва деяких зернових культур, таких як просо. 3. Можливість впливу негативних погодних умов на врожайність та якість урожаю. 4. Потреба у постійному оновленні обладнання та технологій для підтримки конкурентоспроможності.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростаючий попит на зернові культури на ринку, який може створити нові можливості для розвитку та розширення виробництва. 2. Можливість вивчення та впровадження нових сортів зернових культур, які можуть мати високу врожайність та більшу стійкість до негативних факторів. 3. Розвиток екологічної свідомості серед споживачів, що може сприяти попиту на екологічно чисті зернові продукти. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Близькість розташування регіону до зони бойових дій 2. Військовий стан в Україні негативно впливає на експорт продукції 3. Конкуренція на ринку зернових культур від інших виробників. 4. Зміни в ринкових умовах, такі як коливання цін на зернові, які можуть вплинути на дохідність підприємства. 5. Негативний вплив кліматичних змін та природних катастроф на вирощування зернових культур. 6. Ризики пов'язані з шкідниками та хворобами, які можуть вплинути на врожайність та якість урожаю.

Згідно табл.2.22, досліджуване підприємство знаходиться в зоні Сильні сторони-Загрози. Це означає, що підприємство має значні потенціальні можливості, проте існують певні загрози, які можуть вплинути на його успішну діяльність. Основний завдання полягає в тому, щоб максимально використовувати свої сильні сторони і можливості, а також ефективно управляти слабкими сторонами і загрозами.

На основі наведених даних SWOT-аналізу зерновиробництва в діяльності ПОСП «Відродження», можна розглянути наступні стратегії розвитку:

1) диверсифікація культур. Зважаючи на зниження частки виручки від пшениці озимої з року в рік, підприємство може розглянути можливість вирощування та розвитку інших зернових культур з вищою врожайністю, таких як ячмінь озимий, просо або жито. Це дозволить збільшити різноманітність виробництва та зменшити ризик залежності від однієї культури;

2) впровадження сучасних технологій. Підприємство може інвестувати у сучасне обладнання та технології для поліпшення якості та ефективності виробництва. Використання новітніх методів обробки ґрунту, систем зрошення та управління врожайністю може позитивно вплинути на результативність зерновиробництва;

3) розвиток екологічно чистого виробництва. Зростаючий попит на екологічно чисті продукти створює можливості для підприємства. ПОСП «Відродження» може зосередитись на вирощуванні органічних зернових культур, які мають високий попит на ринку. Це може вимагати впровадження спеціальних виробничих процесів та сертифікації продукції;

4) партнерство та розвиток ринків збуту. ПОСП «Відродження» може розглянути можливість встановлення партнерських відносин зі споживачами зернових культур, такими як місцеві переробники або експортери. Це може допомогти забезпечити стабільний та вигідний збут продукції;

5) управління ризиками. При вирощуванні зернових культур підприємство повинно активно використовувати методи управління ризиками, такі як страхування врожаю та фінансове планування, щоб зменшити вплив

негативних факторів, таких як непередбачувані погодні умови або коливання цін на ринку.

Сформовані стратегії можуть допомогти ПОСП «Відродження» забезпечити стабільний розвиток зернового виробництва, збільшити прибутковість та зменшити ризики. На нашу думку, реалізації даних стратегій повинна відбутись у напрямку розширення асортименту продукції.

Висновки до розділу 2

Таким чином, на основі аналізу маркетингової діяльності ПОСП «Відродження» можна зробити висновок, що підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових культур, пропонуючи продукцію високої якості. Однак обмежений асортимент може впливати на різноманітність пропозицій. Конкуренстоспроможність цін та стабільність є сильною стороною. Проте, низька ціна може бути слабким моментом, особливо якщо вона не відповідає вартості продукції. Відсутність відділу маркетингу та обмежені витрати на збут можуть негативно позначитися на маркетинговій діяльності ПОСП «Відродження». Економіст, який виконує функції маркетолога, може не мати достатньої кваліфікації у сфері маркетингу, що обмежує творчий та стратегічний підхід до розвитку бізнесу. Також, відсутність відділу маркетингу може ускладнити вчасну реакцію на зміни на ринку та взаємодію з клієнтами, що може призвести до обмеженого конкурентного позиціонування та меншої ефективності рекламних заходів.

РОЗДІЛ 3

МАРКЕТИНГОВІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Оцінка ефективності бізнес-портфеля підприємства

Бізнес-портфель включає в себе різноманітні продукти чи послуги, кожен з яких може мати власну стратегію розвитку, конкурентні переваги та внесок у фінансовий успіх підприємства. В сучасному аграрному секторі, оптимізація бізнес-портфеля є важливим завданням для підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Оптимізація передбачає ефективне розподілення ресурсів та фокус на перспективних напрямках. Для початку проведемо дослідження складових елементів бізнес-портфеля ПОСП «Відродження», рис.3.1.

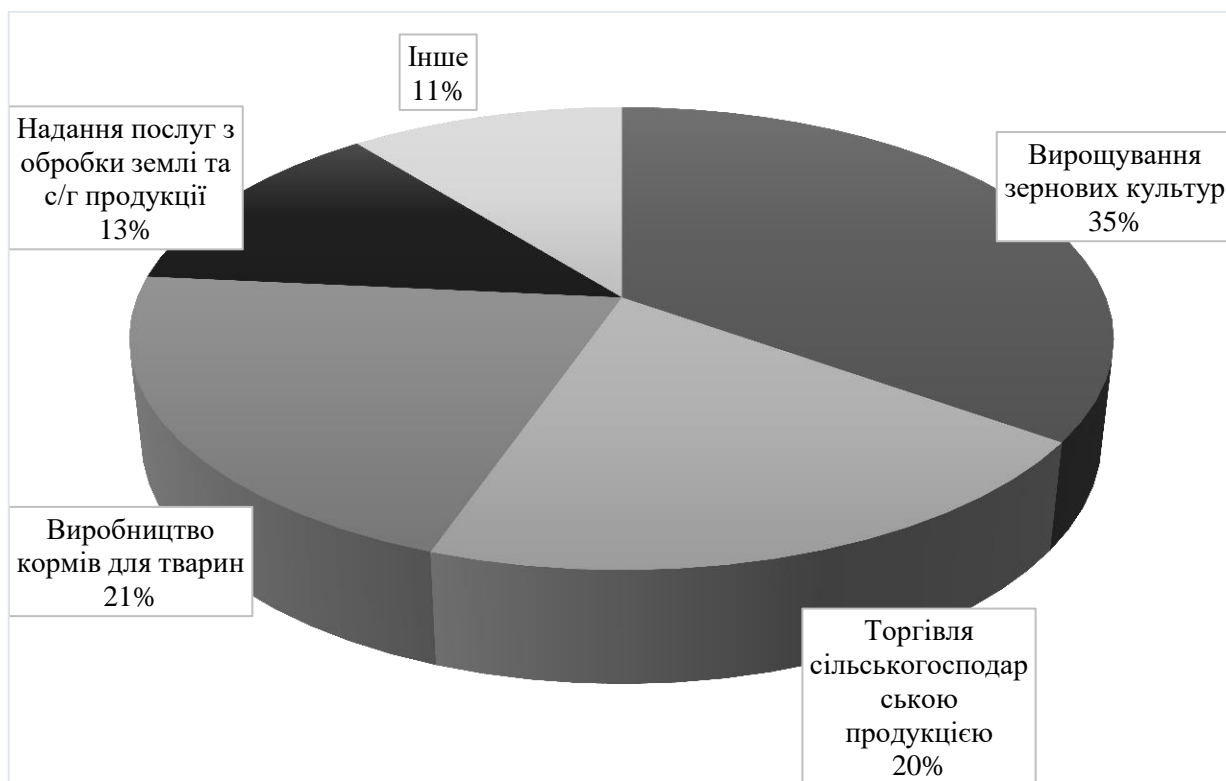


Рисунок 3.1 – Складові бізнес-портфеля ПОСП «Відродження» у 2022 році
[розроблено автором]

Згідно рис.3.1, у 2022 році бізнес-портфель ПОСП «Відродження» складається з різних секторів. Найбільший обсяг діяльності спрямований на вирощування зернових культур, що становить 35% у структурі діяльності. Також значні частки припадають на торгівлю сільськогосподарською продукцією (20%) та виробництво кормів для тварин (21%). Надання послуг та інші види діяльності складають 13% та 11% відповідно. Така структура вказує на збалансованість та різносторонність підприємства, що може знижувати ризики та забезпечувати стійкість у різних сегментах ринку.

Для проведення оцінки ефективності сформованого використаємо матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ), завдяки яким можна провести аналіз груп товарів, враховуючи їхню активність у конкретному ринковому сегменті та темпи росту ринку. Використання цього інструменту базується на двох припущеннях []:

1) лідерство на ринку вказує на конкурентну перевагу у виробництві продукції, і, отже, лідируюча компанія має найвищу рентабельність у своєму сегменті.

2) для успішного функціонування на мінливому ринку, підприємство повинно значно інвестувати у розвиток свого продукту. Присутність у сегменті з низькими темпами росту дозволяє компаніям зменшити витрати на цей напрямок.

Матриця БКГ дозволяє швидко визначити найбільш перспективні сегменти (філії, компанії). На початковому етапі стратегічного аналізу розмірів ринків збуту підприємства, будемо використовувати вихідні дані, наведені в табл. 3.1.

Отже, згідно табл.3.1 спостерігається погіршення ситуації на досліджуваному підприємстві порівняно із тенденцією на ринку. Від так, при зростанні ринку на понад 30%, спостерігається місткість ПОСП «Відродження» на цьому ринку менше 1%. Що може свідчити про те, що підприємство не ефективно використовує потенціал ринкових можливостей та не здатне забезпечити достатню кількість продукції чи послуг для задоволення попиту в умовах зростання ринку. Існують фактори, такі як обмежена виробнича

потужність, недостатні ресурси чи неефективні маркетингові стратегії, які обмежують здатність підприємства адаптуватися до ринкових змін.

Таблиця 3.1 – Стратегічний аналіз ефективності бізнес-портфеля ПОСП «Відродження» за темпом зростання ринку та часткою на ньому

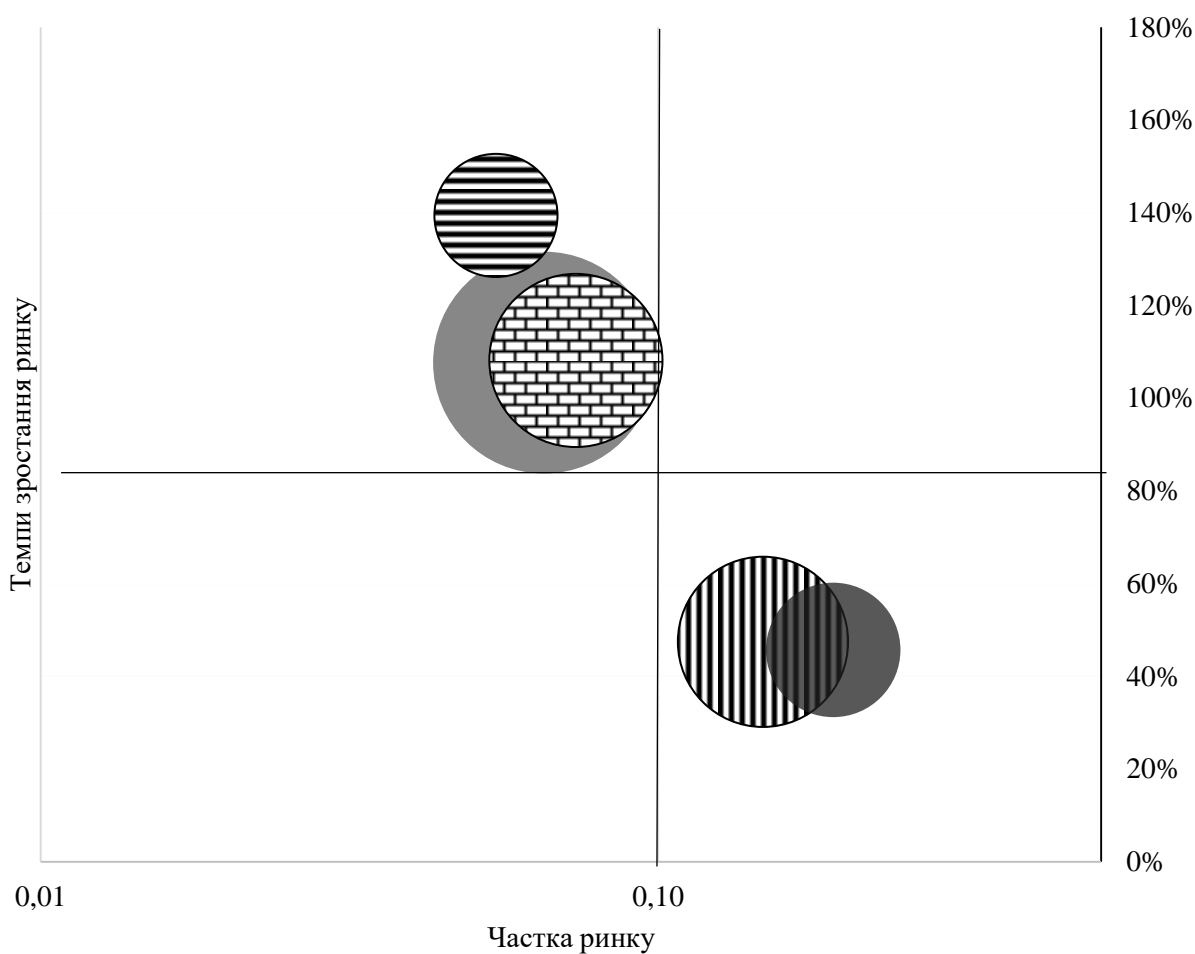
Назва елементу бізнес-портфеля	Обсяг реалізації, тис. грн		Конкурентний обсяг продажів, тис.грн	Темпи зростання ринку, %	Відсоток ринку, %
	2021 рік	2022 рік			
Вирощування зернових культур	83904	5904	90 345,60	132,2	0,05
Торгівля сільськогосподарською продукцією	49468,4	3468,4	23 456,70	132,8	0,05
Виробництво кормів для тварин	45109,9	3589	48 765,40	143,3	0,06
Надання послуг з обробки землі та с/г продукції	24639	2164,76	11 259,40	45,7	0,19
Інше	23835,7	1814,84	33 227,30	139,4	0,05
Всього	2840	3200	207 054,40	100,4	

Отримані результати дослідження необхідно розмістити за критеріями темпу зростання ринку (високий; низький) та відсоток на цьому ринку *високий низький). За допомогою MS Excel, на основі таблиці 3.1, сформуємо матрицю БКГ, рис.3.2

		Назва продукту	Обсяг продажів, тис.грн	Назва продукту	Обсяг продажів, тис.грн
Темпи зростання ринку	Високий	Вирощування зернових культур	5904		
		Виробництво кормів для тварин	3589		
		Інше	1814,84		
	Низький			Торгівля сільськогосподарською продукцією	3468,4
				Надання послуг з обробки землі та с/г продукції	2164,76
Низький			Високий		
Відсоток ринку					

Рисунок 3.3 – Матриця Бостонської консалтингової групи стратегічного аналізу зміни ринку збуту ПОСП «Відродження» у 2022 році

Для зручнішого інтерпретування сформуємо відповідний графік на рис.3.3.



- Вирощування зернових культур
- Торгівля сільськогосподарською продукцією
- Виробництво кормів для тварин
- Надання послуг з обробки землі та с/г продукції
- Інше

Рисунок 3.2 – Матриця ефективності бізнес-портфеля ПОСП «Відродження» БКГ за темпом зростання ринку та часткою на ньому [розроблено автором]

Згідно проведеного дослідження бізнес-портфеля ПОСП «Відродження» виявлено, що такі види діяльності як торгівля сільськогосподарською продукцією та надання послуг з обробки землі та сільськогосподарської продукції займають вищу частку ринку порівняно із іншими видами діяльності, але мають низько

конкурентний характер. Ці бізнес-одиниці є стабільним джерелом прибутку для підприємства та знаходяться в полі «Корови».

Інші групи діяльності, такі як вирощування зернових культур, виробництво кормів та інші види діяльності знаходяться в полі швидкого темпу зростання ринку про те займають низьку його частку. Від так, їхній потенціал «Знаки питання» ці бізнес-одиниці потребують інвестицій для підвищення конкурентоспроможності.

Групи елементів бізнес-портфеля в полях «Собаки» та «Зірки» в ПОСП «Відродження» відсутні, що є негативною тенденцією. Оптимально збалансований асортимент підприємства повинен включати 2-3 товари, що мають стабільний попит («корови»), 1-2 перспективних та високо рентабельних товари («Зірки»), кілька товарів для вирішення певних проблем чи як досвід для майбутнього, і, можливо, обмежене число товарів з невеликим попитом або прибутковістю («собак»). Зайве нагромадження застарілих товарів може сигналізувати про ризик зниження обсягів продажів, навіть при задовільних поточних показниках підприємства. З іншого боку, велика кількість нових товарів може призвести до фінансових труднощів.

Таким чином, на основі дослідження бізнес-портфеля ПОСП «Відродження» за Матрицею BCG виділяється ефективність та стабільність деяких видів діяльності, таких як торгівля сільськогосподарською продукцією та надання послуг з обробки землі, які відзначаються високою часткою ринку та позначаються як «Корови». З іншого боку, вирощування зернових культур, виробництво кормів та інші напрямки мають низьку частку ринку та позначаються як «Собаки» або «Знаки питання», вказуючи на потребу в інвестиціях для підвищення їхньої конкурентоспроможності. Все це вказує на важливість стратегічного планування та оптимізації бізнес-портфеля для забезпечення узгодженості з маркетинговою стратегією підприємства.

Наступним етапом оцінки бізнес-портфеля ПОСП «Відродження» є якісний метод дослідження: портфельний аналіз за методом МакКінсі (матриця «привабливість – конкурентоспроможність»). Аналіз за цим методом проводиться

за двома основними складовими: привабливість галузі та конкурентоспроможність залежно від специфіки ПОСП «Відродження». Зважаючи на специфіку діяльності досліджуваного підприємства, індикаторами привабливості ринку обрано наступні параметри:

- масштаб ринку;
- темпи зростання;
- конкурентну ситуацію;
- ситуацію в зовнішньому середовищі;
- якість ринку.

На основі проведеного дослідження в попередньому розділі роботи, виставимо бальні оцінки в табл.3.2.

Таблиця 3.2 – Визначення коефіцієнта вагомості критеріїв привабливості ринку функціонування ПОСП «Відродження» [розроблено автором]

Критерії привабливості ринку	1. Масштаб ринку	2. Темпи зростання	3. Конкурент-на ситуація	4. Ситуація в зовнішньо-му середовищі	5. Якість ринку	Сума	Коефіцієнт вагомості	Зважена оцінка
1. Масштаб ринку	0	4	5	3	3	15	0,3	4,5
2. Темпи зростання	3	0	3	3	5	14	0,2	2,8
3. Конкурентна ситуація	4	5	0	3	5	17	0,2	3,4
4. Ситуація в зовнішньому середовищі	3	2	4	0	4	13	0,1	1,3
5. Якість ринку	3	3	4	5	0	15	0,2	3
Сума						74	1	

Індикаторами конкурентоспроможності можна вважати: масштаби компанії; особливі характеристики; потенціал продажу; кваліфікацію керівників і працівників; потенціал наукових досліджень. Схеми оцінювання

конкурентоспроможності така ж, як і привабливості ринку: вагомість критерію - оцінка - виважений бал (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Визначення коефіцієнта вагомості критеріїв конкурентоспроможності ПОСП «Відродження» [розроблено автором]

Критерії конкурентоспроможності	1. Потенціал продажу	2. Кваліфікація керівників і працівників	3. Масштаби компанії	4. Особливі характеристики	5. Потенціал наукових досліджень	Сума	Коефіцієнт вагомості	Зважена оцінка
1. Потенціал продажу	0	4	4	3	3	14	0,3	4,2
2. Кваліфікація керівників і працівників	4	0	2	4	3	13	0,2	2,6
3. Масштаби компанії	2	4	0	3	5	14	0,2	2,8
4. Особливі характеристики	3	2	4	0	5	14	0,1	1,4
5. Потенціал наукових досліджень	1	3	4	4	0	12	0,2	2,4
Сума						67		

На основі сформованих таблиць, побудуємо графічну матрицю, розташовуючи фактор конкурентоспроможності від «5» до «1» горизонтально і фактор привабливості ринку від «1» до «5» вертикально. Розділимо матрицю на дев'ять квадратів. Позначимо кожен позицію у вигляді кола, де діаметр відповідає розміру ринку, а заштрихований сектор вказує на ринкову частку критерію. Також для формування матриці використаємо наступні аббревіатури:

А – вирощування зернових культур

Б – торгівля сільськогосподарською продукцією

В – виробництво кормів та інші види діяльності

Г надання послуг з обробки землі та сільськогосподарської продукції

Д – інше

Відобразимо результати дослідження на рис.3.3.

Привабливість галузі	Висока			В.	А.	Г.
	Середня		Б.			
	Низька		Д.			
		Висока	Середня	Низька		
		<i>Конкурентоспроможність підприємства</i>				

Рисунок 3.3 – Матриця ефективності бізнес-портфеля ПОСП «Відродження» МакКінсі за привабливістю ринку та конкурентоспроможністю [розроблено автором]

А, В та Г – Відповідно до матрицею БКГ відноситься до сегменту «Корови», а за Матрицею МакКінсі знаходяться в секторі «Стратегії вибіркового розвитку» (спеціалізація на обмежених перевагах; пошук засобів подолання слабких позицій; елімінація).

Б знаходиться в полі «Стратегія розвитку» ат потребує інвестування, підвищення прибутку за рахунок економії на масштабах виробництва.

Д – відповідно до матрицею БКГ відноситься до сегменту «Знаки питання» - товари які не приносять очікуваного прибутку. Відповідно до матриці МакКінсі товар відноситься до сегменту «Поразка» і свідчить про неефективність подальшого інвестування в нього. Але з огляду на середню конкурентну позицію, можна рекомендувати стратегію пошуку підвищення продажів.

Таким чином, результати дослідження за Матрицею МакКінсі свідчать про різноманітність позицій в бізнес-портфелі ПОСП «Відродження». Сегменти А, В та Г, які визначені як «Корови» та «Стратегії вибіркового розвитку», відзначаються стабільністю та спеціалізацією на обмежених перевагах. Сегмент Б, що потребує інвестування та покращення ефективності, визначено як «Стратегія розвитку». Сегмент Д, визначений як «Знаки питання» за Матрицею БКГ та «Поразка» за Матрицею МакКінсі, вказує на неефективність продукту, але може вимагати пошуку шляхів підвищення продажів з огляду на середню конкурентну позицію. Оптимізація та управління кожним сегментом можуть сприяти збалансованому та ефективному розвитку підприємства.

Загальні висновки з результатів дослідження за Матрицею VCG та Матрицею МакКінсі вказують на різноманітність позицій в бізнес-портфелі ПОСП «Відродження». Сегменти «Корови» (А, В, Г) відзначаються стабільністю та конкурентоспроможністю, вказуючи на необхідність збереження та підтримки цих сфер. Сегмент «Стратегії вибіркового розвитку» (Б) вимагає інвестицій та поліпшення ефективності. Сегмент «Знаки питання» (Д), який може вказувати на неефективність, потребує уваги для вирішення проблем та можливого пошуку шляхів підвищення продажів. Від так бачимо потребу оптимізації та управління кожним елементом бізнес-портфеля для забезпечення балансу між стабільністю та потенціалом росту. Також слід враховувати конкурентні переваги та вибіркового розвитку для забезпечення ефективного функціонування підприємства в різних сегментах ринку.

Для проведення кількісного аналізу ефективності бізнес-процесів ПОСП «Відродження», проведемо дослідження впливу на обсяг наданих послуг зовнішніх факторів. Для цього використаємо метод кореляційно-регресійного аналізу за наступними показниками:

1. Обсяг реалізації, що може служити індикатором збільшення обсягу бізнес-портфеля; збільшення обсягу виробництва та надання послуг може вказувати на підвищену активність та попит на продукцію і послуги ПОСП «Відродження».

2. Собівартість, яка включає в себе витрати на виробництво та постачання товарів, впливає на рентабельність бізнес-портфеля підприємства безпосередньо. Зниження собівартості може позитивно впливати на ефективність, забезпечуючи більшу маржинальність і збільшуючи рентабельність продуктів чи послуг. Оптимізація собівартості дозволяє підприємству конкурувати з ефективнішими цінами та покращувати свою фінансову продуктивність. Ефективне управління собівартістю є ключовим фактором для досягнення стійкої рентабельності в бізнес-портфелі підприємства.

3. Стан забезпеченості власним капіталом підприємства: рівень власного капіталу відносно загального обсягу активів; високий рівень власного капіталу може свідчити про фінансову стабільність та готовність до інвестицій у вдосконалення бізнес-процесів.

Сама ефективність бізнес-портфеля виміряється показниками рентабельності, оскільки рентабельність відображає, наскільки успішно підприємство перетворює витрати на прибуток. Ефективність бізнес-портфеля включає в себе оцінку різних напрямків діяльності, продуктів чи послуг підприємства. Підвищення рентабельності конкретних бізнес-одиниць у бізнес-портфелі може сприяти покращенню загальної ефективності. Збалансований асортимент товарів чи послуг, який включає вигідні та ефективні продукти, може підвищити рентабельність підприємства в цілому. З іншого боку, невдалий асортимент чи низька рентабельність окремих компонентів може впливати на ефективність бізнес-портфеля в цілому, вимагаючи управлінських корекцій та стратегічних змін. Таким чином, висока рентабельність певних компонентів бізнес-портфеля може служити індикатором його ефективності.

Отже, припустимо, що на ефективність бізнес-портфеля ПОСП «Відродження» (показники рентабельності продажів) здійснюють вплив: загальний обсяг реалізації на вітчизняному ринку (який відображає наявність попиту), собівартість (яка відображає рівень витрат та ефективність управління ними) та стан забезпечення власним капіталом (який відображає ефективність управління бізнес-процесами). Ці показники можна використовувати для аналізу

взаємозв'язків і визначення факторів, які найбільше впливають на ефективність бізнес-процесів ПОСП «Відродження».

Кореляційний аналіз визначає ступінь статистичного зв'язку між двома або більше змінними. Його основною метою є встановлення, наскільки сильно та в якому напрямку змінюється одна змінна при зміні іншої.

Регресійний аналіз дозволяє визначити коефіцієнти регресії, які описують ступінь впливу кожної незалежної змінної на залежну змінну. Кожен коефіцієнт вказує, на скільки одиниць змінюється залежна змінна при збільшенні на одиницю незалежної змінної, утримуючи інші змінні постійними.

Формула кореляційно-регресійної моделі для ПОСП «Відродження» (3.1):

$$y = f(x_1, x_2, x_3) \quad (3.1)$$

де y - рентабельність продажів ПОСП «Відродження»;

x_1 – обсяг реалізації;

x_2 – собівартість;

x_3 – рівень забезпеченості власним капіталом.

У зазначеній кореляційно-регресійній моделі (3.1) рентабельність продажів (y) визначається обсягом реалізації (x_1), собівартістю (x_2) і рівнем забезпеченості власним капіталом (x_3). Звідси можна висунути, що обсяг реалізації та рентабельність продажів можуть бути взаємозалежними факторами. Покращання собівартості може позитивно впливати на рентабельність продажів, а високий рівень забезпеченості власним капіталом може створювати додаткові можливості для підвищення рентабельності. Отже, різні фактори моделі можуть взаємодіяти і визначати загальний фінансовий результат ПОСП «Відродження».

Взаємозв'язок цих трьох факторів у контексті моделі дозволяє аналізувати, як кожен з них впливає на рентабельність продажів ПОСП «Відродження» і як їх оптимальне поєднання може сприяти досягненню бажаних показників.

Обсяг реалізації має позитивний вплив на ефективність бізнес-процесів. Збільшення обсягу реалізації може призвести до зростання доходів та прибутку, що може бути використано для вдосконалення бізнес-процесів.

Висока собівартість має негативний вплив на ефективність бізнес-процесів. Збільшення витрат на виробництво та реалізацію може призвести до зростання цін, що може негативно позначитися на обсязі реалізації.

Стан забезпеченості власним капіталом підприємства має позитивний вплив на ефективність бізнес-процесів. Високий рівень показника може свідчити про фінансову стабільність та готовність до інвестицій у вдосконалення бізнес-процесів.

Сформуємо таблицю із вихідними даними для проведення аналізу, табл.3.4.

Таблиця 3.4 – Вихідні дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу впливу на ефективність бізнес-портфеля ПОСП «Відродження» [розроблено автором]

Роки	У (Рентабельність продажу)	x1 (Обсяг реалізації)	x2 (Собівартість)	x3 (Забезпеченість власним капіталом)
2019	62,18	125 295	62 074	99,36
2020	63,56	83409	60 850	99,42
2021	43,41	226957	131 549	97,91
2022	163,20	16941	13 494	97,88

Для точності дослідження, обрано 4х річний період показників, відобразимо в табл. 3.5 зв'язок між фактора за допомогою кореляційного аналізу.

Таблиця 3.5 – Кореляційний аналіз зв'язку між показниками [розроблено автором]

Зв'язок	(Рентабельність продажу)	(Обсяг реалізації)	(Собівартість)	(Забезпеченість власним капіталом)
(Рентабельність продажу)	1			
(Обсяг реалізації)	0,831323437	1		
(Собівартість)	-0,838042001	0,982797563	1	
(Забезпеченість власним капіталом)	0,94167954	-0,108870325	-0,119047368	1

Згідно кореляційного аналізу табл.3.5, спостерігається наступна тенденція:

1. Між показниками «Рентабельність продажу» та «Обсяг реалізації» і «Забезпеченість власним капіталом» спостерігається сильна позитивна кореляція (0,83 та 0,94), що може свідчити про те, що зі збільшенням обсягу реалізації та нарощенні власного капіталу – рентабельність може збільшуватись також.

2. Між «Рентабельність продажу» та «Собівартість» спостерігається сильна негативна кореляція (-0,84), що може вказувати на те, що зі зростанням собівартості рентабельність може зменшуватися.

Таким чином, отримані результати кореляційного аналізу свідчать про значущі зв'язки між рентабельністю продажу та іншими показниками на підприємстві «Відродження». Позитивна кореляція між рентабельністю та обсягом реалізації, а також забезпеченістю власним капіталом свідчить про те, що зі збільшенням цих показників може відбуватися зростання рентабельності. З іншого боку, виявлена негативна кореляція між рентабельністю та собівартістю індикативна для зменшення рентабельності при збільшенні собівартості. Такий аналіз може бути корисним для управлінських рішень та стратегічного планування на підприємстві.

Відобразимо на рис.3.4 результати регресійного аналізу.

<i>Регресійна статистика</i>									
Множинний R	0,831323437								
R-квадрат	0,702314396								
Нормований R квадрат	0,696647985								
Стандартна помилка	6,890511356								
Спостереження	4								
Дисперсійний аналіз									
		<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>значимість F</i>			
Регресія		3	6089,4714	6089,4714	4,4746	0,1687			
Залишок		4	2721,8197	1360,9098					
Всього		7	8811,2911						
		Коефіцієнти	стандартна пом.	t Stat	P-значення	ліжнє 95%	верхнє 95%	ліжнє 95,0%	верхнє 95,0%
Intercept		41,0058	33,0144	4,2710	0,0507	-1,0438	283,0554	-1,0438	283,0554
X 1		1,2201	0,0002	-2,1153	0,0169	-0,0016	0,0005	-0,0016	0,0005
X 2		-0,0009	0,0004	-2,1722	0,0120	-0,0028	0,0009	-0,0028	0,0009
X 3		27,7610	39,8739	-0,6962	0,0583	-199,3247	143,8027	-199,3247	143,8027

Рисунок 3.4 – Регресійний аналіз впливу на рентабельність продажів обсягу реалізації [розроблено автором]

Наведені результати регресійної моделі вказують на те, що модель статистично значуща, оскільки значення F-статистики дорівнює 4,4746 і ймовірність значимості (0,1687) не перевищує пороговий рівень значимості 0,05. Модель також має високий коефіцієнт детермінації R-квадрат рівний 0,7023, що означає, що близько 70,23% варіації рентабельності продажу може бути пояснено використанням обраної моделі. Коефіцієнти для X 1 (Обсяг реалізації) та X 3 (Забезпеченість власним капіталом) є статистично значущими, що свідчить про їх вплив на рентабельність. Однак коефіцієнт X 2 (Собівартість) не є статистично значущим на рівні менше 0.

Отже, наведені результати дослідження свідчать про те, що побудована регресійна модель є статистично значущою для пояснення змін у рентабельності продажу ПОСП «Відродження». Високий коефіцієнт детермінації R-квадрат (70,23%) підтверджує, що близько 70,23% варіації рентабельності може бути пояснено за допомогою обраної моделі. Коефіцієнти для обсягу реалізації (X1) та забезпеченості власним капіталом (X3) є статистично значущими, вказуючи на їх важливий вплив на рентабельність. Однак коефіцієнт для собівартості (X2) не є статистично значущим, що може свідчити про те, що цей фактор на даному рівні дослідження не має статистично значущого впливу на рентабельність продажу.

Узагальнюючи проведений аналіз ефективності бізнес-портфеля підприємства «Відродження» дозволяє зробити кілька важливих висновків. Модель регресії вказує на значущий вплив обсягу реалізації (X1) та забезпеченості власним капіталом (X3) на рентабельність продажу. Однак собівартість (X2) не є статистично значущим фактором. Кореляційний аналіз підтверджує сильну позитивну взаємозв'язок між обсягом реалізації та рентабельністю, а також сильну негативну кореляцію між рентабельністю та собівартістю. Ці взаємозв'язки свідчать про те, що збільшення обсягу реалізації та оптимізація собівартості можуть позитивно впливати на рентабельність. Однак слід звертати увагу на забезпеченість власним капіталом як фактор, що впливає на рентабельність.

На основі проведеної якісної та кількісної оцінки бізнес-портфеля ПОСП «Відродження», узагальнимо його характеристику в табл.3.6.

Таблиця 3.6 – Характеристика бізнес-портфелю ПОСП «Відродження» [розроблено автором]

Складова бізнес-портфеля	Привабливість ринку	Конкурентоспроможність	Потенціал зростання	Рекомендації
Вирощування зернових культур	Висока	Середня	Середня	Розширити асортимент культур, впровадити нові технології
Торгівля сільськогосподарською продукцією	Середня	Середня	Середня	Розширити мережу збуту, впровадити електронну торгівлю
Виробництво кормів для тварин	Висока	Низька	Середня	Забезпечити доступ до дешевих ресурсів, впровадити нові технології
Надання послуг з обробки землі та с/г продукції	Середня	Висока	Середня	Розширити спектр послуг, запровадити автоматизацію
Інше	Низька	Низька	Низький	Зосередитися на основних напрямках діяльності

Згідно табл.3.6, бізнес-портфель ПОСП «Відродження» є різноманітним, але не є диверсифікованим. Основною складовою бізнес-портфеля є вирощування зернових культур, яке має середню привабливість ринку та середню конкурентоспроможність. Торгівля сільськогосподарською продукцією та надання послуг з обробки землі та с/г продукції мають середню привабливість ринку та середню конкурентоспроможність. Виробництво кормів для тварин має високу привабливість ринку, але низьку конкурентоспроможність.

Отже, на основі проведеного аналізу можна зробити наступні висновки щодо ефективності бізнес-портфеля ПОСП «Відродження». Бізнес-портфель «Відродження» відзначається відсутністю елементів у сегментах «Зірки» та «Собаки», що може вказувати на необхідність розвитку та оновлення

асортименту. Сегменти «Корови» та «Стратегії вибіркового розвитку» демонструють стабільність та спеціалізацію на обмежених перевагах. Знайдені зв'язки між рентабельністю продажу, обсягом реалізації та забезпеченістю власним капіталом свідчать про важливість цих факторів для успішної ефективності підприємства. Регресійна модель підтверджує статистичну значущість обсягу реалізації та забезпеченості власним капіталом для рентабельності продажу. Враховуючи ці аспекти, ПОСП «Відродження» може скористатися стратегічним управлінням портфелем, зосереджуючись на розвитку перспективних сегментів та оптимізації стабільних, а також удосконаленні обсягу реалізації та забезпеченості власним капіталом для досягнення вищої рентабельності.

3.2. Рекомендації щодо оптимізації бізнес-портфеля підприємства

Проведений в попередньому розділі аналіз підтвердив припущення відносно того, що на ефективність бізнес-портфеля ПОСП «Відродження» здійснюють вплив такі фактори як загальний обсяг реалізації, показники собівартості та стан забезпеченості власним капіталом підприємства. Зважаючи на це, для підвищення ефективності бізнес-портфеля ПОСП «Відродження» необхідно зосередитися на основних напрямках діяльності, а саме на вирощуванні зернових культур та торгівлі сільськогосподарською продукцією. Також, необхідно розширити асортимент культур, впровадити нові технології, розширити мережу збуту, впровадити електронну торгівлю, забезпечити доступ до дешевих ресурсів, впровадити автоматизацію. Конкретні заходи щодо підвищення ефективності бізнес-портфеля можуть включати:

- 1) розширення асортименту культур, які вирощує ПОСП «Відродження» дозволить підприємству задовольнити потреби більшої кількості споживачів та підвищити прибуток;

- 2) впровадження нових технологій у виробництво зернових культур дозволить підприємству підвищити урожайність та якість продукції;

3) розширення мережі збуту сільськогосподарської продукції дозволить підприємству збільшити обсяг продажів та підвищити прибуток;

4) впровадження електронної торгівлі дозволить підприємству розширити доступ до потенційних клієнтів та підвищити ефективність збуту.

Зважаючи на наведені рекомендації, розробимо відповідний проект розвитку, рис.3.5.



Рисунок 3.5 – Проекту розвитку бізнес-портфеля ПОСП «Відродження»
[розроблено автором]

Деталізуємо реалізацію проекту далі.

Впровадження нових культур в асортименті та покращення технології виробництва є взаємопов'язаними завданнями. Від так, заміна сортів зернових культур на більш високоврожайні може допомогти підвищити рівень врожайності на підприємстві. Основними критеріями для вибору замінних сортів є висока врожайність, стійкість до хвороб і посухи, а також гарна якість зерна. Враховуючи тенденцію 2022 р., рекомендуємо замінити існуючі сорти пшениці, ячменю та жита на більш високоврожайні. Основними факторами для вибору нових сортів є.

1. Врожайність. Нові сорти зернових культур можуть мати вищі показники врожайності, що означає більшу витратність продукції з одного гектара. Замінюючи старі сорти на більш високоврожайні, підприємство може отримати більше зерна при тих самих зусиллях та ресурсах.

2. Стійкість до хвороб і шкідників. Нові сорти зернових культур часто відзначаються високою стійкістю до хвороб і шкідників. Це дозволяє знизити ризик втрат врожаю через захворювання або пошкодження шкідниками, що сприяє більш стабільному та надійному вирощуванню культур.

3. Адаптація до кліматичних умов. Нові сорти зернових культур можуть бути спеціально розроблені для кращої адаптації до конкретних кліматичних умов регіону. Вони можуть бути більш жароміцними, засухостійкими або морозостійкими, що сприяє стабільному росту та врожайності навіть при несприятливих погодних умовах.

4. Якість продукції. Деякі нові сорти зернових культур можуть мати покращені характеристики якості, такі як кращий смак, текстура, колір або харчові властивості. Це може забезпечити підприємству перевагу на ринку, де споживачі все більше цінують якість та додаткові переваги продуктів.

5. Ефективність вирощування. Нові сорти зернових культур можуть бути більш ефективними вирощувати з точки зору витрат ресурсів, часу та праці. Вони можуть потребувати менше внесення пестицидів, добрив або поливу, що дозволяє знизити витрати і зусилля, пов'язані з вирощуванням культур.

Загальною метою заміни сортів зернових культур є поліпшення ефективності та продуктивності підприємства, зменшення ризиків і покращення якості продукції. Отже, орієнтуючись на структуру посіву у 2022 р. та залежно від зернової культури, рекомендуємо такі заміни, табл.3.7.

Таблиця 3.7 – Заміна існуючих сортів ПОСП «Відродження» на високоврожайні для підвищення рівня врожайності [розроблено автором]

Зернові культури	Сорти початкові у 2022 р.		Замінені сорти в плановому періоді	
	Сорт	Середня врожайність (т/га)	Сорт	Середня врожайність (т/га)
Пшениця озима	Українська зоря	2,20	Соломонівська	2,31
	Мирта	2,10	Вікторія	2,25
Ячмінь озимий	Алмаз	1,81	Зоряний	1,92
	Острів	1,74	Перлина	1,88
Жито	Древлянське	1,31	Українське	1,36
	Вікторія	1,20	Богданівське	1,27
Середня врожайність зернових	х	1,73		1,83

Заміна існуючих сортів на високоврожайні може допомогти підвищити рівень врожайності на ПОСП «Відродження». За результатами планового періоду, замінені сорти та їх середня врожайність будуть наступними:

Сорт «Українська зоря» буде замінений на сорт «Соломонівська», що призведе до приросту врожайності на +5%. Середня врожайність підвищиться з 2,20 т/га до 2,31 т/га.

Сорт «Мирта» буде замінений на сорт «Вікторія», що призведе до приросту врожайності на +7%. Середня врожайність підніметься з 2,10 т/га до 2,25 т/га.

Ячмінь озимий: Сорт «Алмаз» буде замінений на сорт «Зоряний», що призведе до приросту врожайності на +6%. Середня врожайність зросте з 1,81 т/га до 1,92 т/га.

Сорт «Острів» буде замінений на сорт «Перлина», що призведе до приросту врожайності на +8%. Середня врожайність збільшиться з 1,74 т/га до 1,88 т/га.

Сорт «Древлянське» буде замінений на сорт «Українське», що призведе до приросту врожайності на +4%. Середня врожайність підніметься з 1,31 т/га до 1,36 т/га.

Сорт «Вікторія» буде замінений на сорт «Богданівське», що призведе до приросту врожайності на +6%. Середня врожайність зросте з 1,20 т/га до 1,27 т/га.

В результаті заміни цих сортів загальна середня врожайність зернових підвищиться з 1,73 т/га до 1,83 т/га. Це позитивно вплине на продуктивність підприємства та його доходи.

Наступним етапом є планування витрат та визначення виробничої собівартості виробництва зерна, використаємо для цього метод планування виробничих витрат на основі середніх показників за 3 роки, який є одним з підходів до планування виробництва зерна. Цей метод використовує середні значення виробничих показників, отриманих протягом трьох попередніх років, для прогнозування майбутніх витрат. Використовуючи середні значення за 2020-2022 рр сформуємо структуру витрат в табл.3.8.

Таблиця 3.8 – Витрати на виробництво ПОСП «Відродження» в плановому періоді, тис.грн [розроблено автором]

Стаття витрат	В середньому за 3 роки		Плановий період	
	грн	%	грн	%
Прямі матеріальні витрати	4625,0	33,5	5986,2	32,2
з них: - насіння та посадковий матеріал	1490,3	10,8	2024,9	10,9
добрива	1088,7	7,9	1216,3	6,5
- нафтопродукти	1511,7	10,9	1958,0	10,5
решта матеріальних витрат	534,3	3,9	787,0	4,2
Прямі витрати на оплату праці	4455,3	32,3	6912,0	37,1
Інші прямі витрати та загальновиробничі витрати	4725,2	34,2	5710,6	30,7
з них: - амортизація необоротних активів	471,3	3,4	703,0	3,8
- відрахування на соціальні заходи	980,2	7,1	1520,6	8,2
- решта інших прямих та загальновиробничих витрат	3273,7	23,7	3487,0	18,7
Виробнича собівартість - усього	13494,0	100,0	18608,8	100,0

Отже, наведена в табл.3.8 тенденція на основі порівняння планових показників із фактичними за три роки показує зростання витрат у плановому періоді на більшість статей. Витрати на насіння, добрива, нафтопродукти, оплату праці, амортизацію та соціальні заходи збільшуються, що може свідчити про зростання виробничої собівартості. Структура витрат залишаються на такому рівні, де переважають витрати на оплату праці і становлять понад 37%, прями матеріальні витрати займають майже 33% та інші витрати – майже 31%. Виробнича собівартість в результаті зростає з 13494 тис.грн до 18608 тис.грн, проте за рахунок збільшення обсягу збуту, очікується перекрити даний аспект.

Відобразимо в табл.3.9 очікувані фінансові результати від реалізації продукції зерна із врахуванням структури витрат пропорційно до структури виручки від реалізації за кожним видом культури.

Таблиця 3.9 – Фінансові результати від реалізації продукції ПОСП «Відродження» [розроблено автором]

Продукція	Кількість, ц	Ціна 1 ц, тис.грн	Виручка, тис.грн	Собівартість реал. продукції, тис.грн	Прибуток, тис.грн	Рентабельність
Реалізація зерна, всього	3791,6	х	28147,5	18608,8	9538,7	51,26
Пшениця озима	2036,6	7,9	16089,1	11423,3	4665,9	40,85
Ячмінь озимий	1342,4	7,2	9665,3	5895,8	3769,5	63,93
Жито	412,6	5,8	2393,1	1483,7	909,4	61,29

Таблиця фінансових результатів від реалізації продукції ПОСП «Відродження» вказує на важливий аспект ефективності реалізації зернових культур. Загальний прибуток від реалізації складає 9,538.7 тис. грн, при цьому рентабельність становить 51.26%. Зокрема, пшениця озима та ячмінь озимий також приносять позитивний прибуток, але мають рентабельність 40.85% та 63.93% відповідно. Жито, хоча й має рентабельність 61.29%, показує менший прибуток порівняно з іншими культурами. Загальна тенденція вказує на позитивний фінансовий результат від реалізації зерна, що може бути використано для додаткового розвитку та оптимізації бізнес-портфеля ПОСП «Відродження».

На підставі цього аналізу можна зробити висновок, що виробництво пшениці озимої є найбільш прибутковим, а жито є найбільш рентабельною культурою серед усіх видів зернових, проте необхідно звернути увагу на покращення рентабельності і ефективності виробництва ячменю озимого.

Наступне завдання проекту – розширення мережу збуту та впровадження електронної торгівлі. Для забезпечення виконання даного завдання, в першу чергу необхідно створити відповідний відділ маркетингу.

Однією з ключових причин для створення відділу маркетингу є необхідність збільшення ринку збуту продукції. Маркетингові стратегії, такі як реклама, просування та дослідження ринку, допоможуть залучати нових клієнтів та розширювати коло споживачів. Ефективне позиціонування продукції на ринку дозволить відзначити підприємство серед конкурентів.

Формування іміджу підприємства є ще однією важливою метою відділу маркетингу. Створення позитивного іміджу дозволяє підприємству вирізнитися, створювати у споживачів довіру та лояльність до бренду. Правильно спланований маркетинг допоможе сформувати у свідомості клієнтів образ підприємства як надійного та інноваційного.

Відділ маркетингу буде відповідальним за розробку та реалізацію маркетингової стратегії підприємства. Маркетингова стратегія визначає, як підприємство буде позиціонувати себе на ринку, як воно буде залучати та утримувати клієнтів, а також як воно буде формувати цінову політику.

Створення відділу маркетингу дозволить ПОСП «Відродження» більш ефективно просувати свою продукцію на ринку. Це дозволить підприємству завоювати нові ринки збуту та збільшити обсяги продажів.

Відділ маркетингу буде відповідальним за формування позитивного іміджу підприємства. Імідж підприємства - це те, як його сприймають споживачі. Позитивний імідж підприємства сприяє підвищенню довіри споживачів до підприємства та збільшенню обсягів продажів. Створення відділу маркетингу дозволить ПОСП «Відродження» розробити та реалізувати ефективні маркетингові комунікації. Це дозволить підприємству сформувати позитивний

імідж у свідомості споживачів. Відобразимо на рис.3.6 склад проектованого відділу маркетингу.

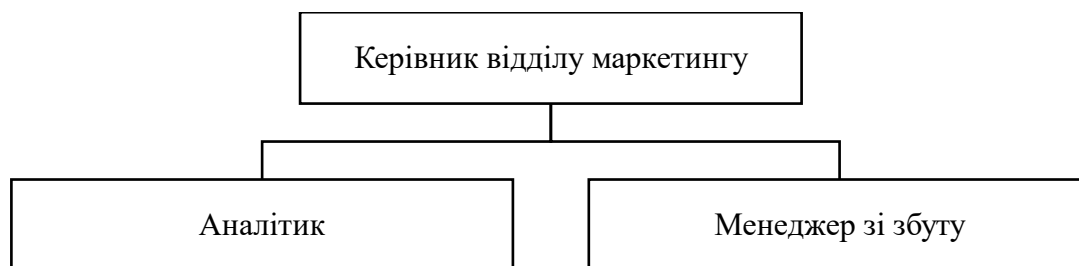


Рисунок 3.6 – Організаційна структура проектованого відділу маркетингу ПОСП «Відродження» [розроблено автором]

Отже, штат підприємства поповниться 3 посадовими одиницями. Відобразимо в табл.3.10 функціональні обов'язки та кваліфікаційні вимоги до працівників відділу маркетингу.

Таблиця 3.10 – Функціональні обов'язки та кваліфікаційні вимоги до працівників відділу маркетингу ПОСП «Відродження» [розроблено автором]

Посада	Обов'язки	Кваліфікаційні вимоги
Керівник відділу маркетингу	Розробка стратегій маркетингу та рекламних кампаній. Керування командою маркетологів та аналітиків. Аналіз ринкових тенденцій та конкурентоспроможності. Планування та контроль бюджету маркетингових заходів. Взаємодія з іншими відділами для впровадження маркетингових стратегій.	Вища освіта в галузі маркетингу або суміжній галузі. Досвід роботи у керівницькій посаді відділу маркетингу. Аналітичні та стратегічні навички. Висока комунікабельність та лідерські якості.
Аналітик	Збір та аналіз даних ринку та споживчого попиту. Розробка звітів і рекомендацій для розробки маркетингових стратегій. Моніторинг ефективності маркетингових заходів. Вивчення конкурентів та їхніх стратегій.	Вища освіта в області аналітики або статистики. Досвід роботи з аналітикою та інструментами обробки даних. Висока числова та аналітична грамотність. Знання ринкових досліджень.
Менеджер зі збуту:	Організація та контроль процесу продажу продукції. Пошук нових клієнтів та укладання угод. Взаємодія з дистриб'юторами та роздрібними мережами. Аналіз ринкових показників збуту.	Вища освіта в галузі маркетингу або збуту. Досвід роботи в області продажу. Навички ведення переговорів та роботи з клієнтами. Знання методів та стратегій збуту.

Для ефективного функціонування бізнес-портфеля ПОСП «Відродження» відділ маркетингу повинен регулярно проводити дослідження ринку, щоб визначати потреби споживачів та конкурентну ситуацію. Це дослідження дозволить підприємству розробляти ефективну маркетингову стратегію.

Маркетинговий план повинен визначати цілі маркетингу, маркетингові стратегії та маркетингові заходи. Відділ маркетингу повинен розробляти маркетинговий план, який буде відповідати цілям та стратегії підприємства.

Відділ маркетингу повинен відповідати за реалізацію маркетингових заходів, визначених у маркетинговому плані. До маркетингових заходів можуть входити рекламні кампанії, PR-кампанії, участь у виставках та ярмарках тощо.

Відділ маркетингу повинен здійснювати контроль за результатами маркетингових заходів. Це дозволить підприємству оцінити ефективність маркетингової діяльності та внести необхідні корективи.

Виконання цих завдань дозволить відділу маркетингу ПОСП «Відродження» ефективно просувати продукцію підприємства на ринку та формувати позитивний імідж. Відобразимо в табл.3.11 витрати на створення та функціонування відділу маркетингу.

Таблиця 3.11 – Витрати на створення та функціонування відділу маркетингу ПОСП «Відродження» [розроблено автором]

Напрямок витрат	Обсяг, тис.грн	Частка у структурі, %
Витрати на оплату праці відділу маркетингу (3 осіб +ЄСВ)	306,00	70,57
Витрати на матеріально-технічне забезпечення роботи відділу маркетингу	28,00	6,46
Витрати на заходи для збуту продукції	38,40	8,86
Витрати на формування та просування бренду підприємства	61,20	14,11
Всього	433,60	100,00

Таким чином, виходячи з розрахунків, наведених у табл. 3.11, для забезпечення роботи відділу маркетингу та досягнення поставлених перед ним завдань необхідно виділити 433,6 тис.грн із яких основну частку становлять витрати на оплату праці – 70,57%.

Проект передбачається реалізувати протягом 3 років. Проведене дослідження показало достатню наявність власного капіталу, тож фінансування проекту здійснюватиметься за рахунок власних коштів ПОСП «Відродження». Відобразимо в табл.3.12 очікувані результати реалізації проекту.

Таблиця 3.12 – Результати від реалізації проекту підвищення ефективності бізнес-портфелю ПОСП «Відродження» [розроблено автором]

Показник	2022 рік	Прогнозний період	Абсолютне відхилення	Темп зміни, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	16941	23717,4	6776,4	40
Собівартість реалізованої продукції	13494	18608,18	5114,18	37,90
Валовий прибуток	3447	5109,22	1662,22	48,22
Операційні доходи	31300	31300	0	0,00
Операційні витрати	7090	7090	0	0,00
Витрати на створення відділу маркетингу	0	433,6	433,6	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	27657	28885,62	1228,62	4,44
Інші фінансові доходи	106	106	0	0,00
Інші витрати	115	115	0	0,00
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток	27648	28876,62	1228,62	4,44
Податок на прибуток	0	0	0	
Чистий прибуток	27648	28876,62	1228,62	4,44

Таким чином, проект підвищення ефективності бізнес-портфелю ПОСП «Відродження» дав значні позитивні результати згідно з прогнозованим періодом на 2022 рік. Найважливішими показниками є зростання чистого доходу на 40%, валового прибутку на 48,22%, і фінансового результату від операційної діяльності на 4,44%. Дана тенденція обумовлено тим, що зміна сорту зернових культур збільшить показник врожайності, а отже забезпечить приріст не лише обсягу виробництва та виручки, але і кількість споживачів, які зацікавлені у відповідних органолептичних властивостей рослин.

Водночас, за рахунок зміни сорту зернових культур очікується суттєвий приріст собівартості на 37,9% або 5114,18 тис.грн. Про те, за рахунок збільшення

конкурентоздатності продукції, собівартість окупиться, про що свідчить показник валового прибутку та формування чистого доходу підприємства в цілому.

Також позитивний вплив на збільшення виручки від реалізації очікується від створення відділу маркетингу, на який необхідно витрати 433,6 тис.грн. ефективність даних витрат обумовлена формуванням чистого прибутку в обсязі 28876,62 тис.грн (при умові незмінності інших статей витрат та доводів)

В цілому, очікується позитивна динаміка фінансових показників та значний приріст прибутку у прогнозованому періоді. Водночас, реалізація проекту пов'язана з певними ризиками, відобразимо їх в табл.3.13.

Таблиця 3.13 – Ризики реалізації проекту підвищення ефективності бізнес-процесів ПОСП «Відродження»

Назва ризику	Характеристика ризику	Сила впливу	Ймовірність настання
Недостатнє фінансування	Нестача коштів для реалізації проекту може призвести до його затримки або навіть призупинення.	Висока	Середня
Недостатня підтримка керівництва	Небажання або небажання керівництва підприємства реалізувати проект може призвести до його провалу.	Висока	Середня
Недостатня кваліфікація персоналу	Некомпетентність персоналу, відповідального за реалізацію проекту, може призвести до його невдалого завершення.	Висока	Низька
Непередбачені обставини	Непередбачені обставини, такі як природні катаклізми, воєнні дії, тощо, можуть призвести до затримки або навіть призупинення проекту.	Висока	Низька
Недостатня комунікація	Неефективна комунікація між учасниками проекту може призвести до непорозумінь та затримок.	Середня	Середня
Невідповідність проекту стратегії підприємства	Невідповідність проекту стратегії підприємства може призвести до його провалу.	Середня	Середня

Для мінімізації наведених в табл.3.13 ризиків та забезпечення прогнозованих показників ефективності, реалізацію проекту здійснюватиме

робоча група, створена наказом керівництва ПОСП «Відродження». До складу робочої групи увійдуть представники керівництва підприємства, спеціалісти з різних напрямків діяльності, а також зовнішні експерти.

Контроль за виконанням проекту здійснюватиметься керівництвом ПОСП «Відродження». Для цього передбачається розробка системи моніторингу виконання проекту, яка включатиме такі етапи: планування; виконання; контроль; оцінка ефективності.

Висновки до розділу 3

З метою підвищення ефективності бізнес-портфеля ПОСП «Відродження» розроблено проект, який включає наступні завдання:

1) розширення асортименту культур, які вирощує ПОСП «Відродження» дозволить підприємству задовольнити потреби більшої кількості споживачів та підвищити прибуток;

2) впровадження нових технологій у виробництво зернових культур дозволить підприємству підвищити урожайність та якість продукції;

3) розширення мережі збуту сільськогосподарської продукції дозволить підприємству збільшити обсяг продажів та підвищити прибуток;

4) впровадження електронної торгівлі дозволить підприємству розширити доступ до потенційних клієнтів та підвищити ефективність збуту.

В результаті, очікується зростання чистого доходу на 40%, валового прибутку на 48,22%, і фінансового результату від операційної діяльності на 4,44%. Спостерігається значне зниження собівартості реалізованої продукції на 37,90%, що свідчить про покращення ефективності виробничих процесів. Операційні доходи та витрати залишаються стабільними. В цілому, очікується позитивна динаміка фінансових показників та значний приріст прибутку у прогнозованому періоді.

ВИСНОВКИ

В даній кваліфікаційній роботі відображено результати обґрунтування теоретичних положень та розробки практичних рекомендацій щодо маркетингового аналізу бізнес-портфеля сільськогосподарського підприємства і сформовано наступні висновки.

1. Поняття бізнес-портфеля визначає сукупність товарів, послуг або бізнес-одиниць, що утримуються підприємством, і грають ключову роль у його стратегії. Сутність бізнес-портфеля полягає в управлінні різноманітними елементами підприємства для максимізації ефективності та доходів. Аналіз та оптимізація бізнес-портфеля дозволяють підприємствам адаптуватися до змін у ринкових умовах і досягати стратегічних цілей. Врахування поняття бізнес-портфеля є важливим елементом стратегічного управління для досягнення успішного бізнес-розвитку.

2. Класифікація бізнес-портфелів сільськогосподарських підприємств є складним завданням, що вимагає врахування різних аспектів їхньої діяльності. Вибір оптимального підходу до формування бізнес-портфелю залежить від стратегічних цілей, ринкових умов та внутрішніх можливостей підприємства. Однак незалежно від обраної стратегії, важливо враховувати сталість та стійкість розвитку, адже сільське господарство відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки та сталого розвитку суспільства.

3. Методи оцінки бізнес-портфеля сільськогосподарського підприємства виявляються важливими інструментами для досягнення ефективності та стійкості в умовах сучасного аграрного ринку. Фінансовий аналіз, включаючи оцінку рентабельності та затрат, дозволяє оптимізувати використання ресурсів та забезпечити фінансову стабільність підприємства. SWOT аналіз допомагає виокремлювати конкурентні переваги та розробляти стратегії для максимізації можливостей та мінімізації загроз. Аналіз ринкової концентрації визначає позицію підприємства на ринку, водночас виявляючи можливості для його розвитку. Не менш важливий є аналіз ризиків, що допомагає визначити

потенційні небезпеки та розробляти стратегії для їхнього управління. Застосування цих методів надає комплексний погляд на бізнес-портфель, що є ключовим для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень та досягнення успіху в сільському господарстві.

4. Узагальнюючи опис діяльності ПОСП «Відродження», можна зробити висновок, що ПОСП «Відродження» є сільськогосподарським підприємством, яке спеціалізується на вирощуванні зернових культур. Управління ПОСП «Відродження» забезпечує ефективність завдяки своїй організаційній структурі. Вона не лише розподіляє повноваження між керівниками відділів, але також здійснює координацію та контроль за діяльністю підприємства, визначаючи чіткі обов'язки та відповідальності на різних рівнях і відділах. Використання ієрархічного підходу сприяє ефективному управлінню, надаючи кожному відділу конкретні завдання та цілі. Такий підхід дозволяє оптимізувати виробничий процес та забезпечує ефективне керівництво фінансами, виробництвом, агрономією та іншими аспектами діяльності підприємства. ПОСП «Відродження» зіткнулося з визначеними викликами, втративши значну частину виручки від реалізації протягом трьох років. Спад в обсягах діяльності у сферах вирощування зернових, торгівлі сільськогосподарською продукцією та виробництва кормів для тварин. Проведемо далі дослідження фінансового стану підприємства, щоб оцінити рівень впливу виявлених факторів на підприємство.

5. Узагальнюючи проведене дослідження фінансових показників ПОСП «Відродження» за 2020-2022 рр, можна зробити висновок, що середньорічна вартість основних засобів зросла, але рентабельність їх використання зменшилася, що може вказувати на проблеми в ефективності управління цими активами. Коефіцієнти оборотності оборотних активів свідчать про збільшення тривалості обороту активів. Низька фондвіддача та фондомісткість можуть свідчити про неефективне використання ресурсів. Загальна рентабельність зменшилася, особливо помітно в 2022 році. Рентабельність основних засобів та продукції також показують від'ємну динаміку, що може бути наслідком труднощів у виробничому процесі. Наявність власних

обігових коштів для формування запасів є позитивним аспектом. Однак, зниження абсолютної ліквідності та фінансової стабільності може ставити підприємство під питання щодо його здатності виконати свої фінансові зобов'язання. Коефіцієнти ліквідності покращилися порівняно з попереднім роком, але недостатня абсолютна ліквідність викликає певні облікові та фінансові труднощі. Отже, економічний стан ПОСП «Відродження» потребує уваги та стратегічного управління для покращення ефективності використання активів, підвищення рентабельності та забезпечення фінансової стійкості.

6. На основі аналізу маркетингової діяльності ПОСП «Відродження» можна зробити висновок, що підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових культур, пропонуючи продукцію високої якості. Однак обмежений асортимент може впливати на різноманітність пропозицій. Конкуренетоспроможність цін та стабільність є сильною стороною. Проте, низька ціна може бути слабким моментом, особливо якщо вона не відповідає вартості продукції. Відсутність відділу маркетингу та обмежені витрати на збут можуть негативно позначитися на маркетинговій діяльності ПОСП «Відродження». Економіст, який виконує функції маркетолога, може не мати достатньої кваліфікації у сфері маркетингу, що обмежує творчий та стратегічний підхід до розвитку бізнесу. Також, відсутність відділу маркетингу може ускладнити вчасну реакцію на зміни на ринку та взаємодію з клієнтами, що може призвести до обмеженого конкурентного позиціонування та меншої ефективності рекламних заходів.

7. На основі проведеного аналізу можна зробити наступні висновки щодо ефективності бізнес-портфеля ПОСП «Відродження». Бізнес-портфель «Відродження» відзначається відсутністю елементів у сегментах «Зірки» та «Собаки», що може вказувати на необхідність розвитку та оновлення асортименту. Сегменти «Корови» та «Стратегії вибіркового розвитку» демонструють стабільність та спеціалізацію на обмежених перевагах. Знайдені зв'язки між рентабельністю продажу, обсягом реалізації та забезпеченістю власним капіталом свідчать про важливість цих факторів для успішної ефективності підприємства. Регресійна модель підтверджує статистичну

значущість обсягу реалізації та забезпеченості власним капіталом для рентабельності продажу. Враховуючи ці аспекти, ПОСП «Відродження» може скористатися стратегічним управлінням портфелем, зосереджуючись на розвитку перспективних сегментів та оптимізації стабільних, а також удосконаленні обсягу реалізації та забезпеченості власним капіталом для досягнення вищої рентабельності.

8. Таким чином, з метою підвищення ефективності бізнес-портфеля ПОСП «Відродження» розроблено проект, який включає наступні завдання:

- 1) розширення асортименту культур, які вирощує ПОСП «Відродження» дозволить підприємству задовольнити потреби більшої кількості споживачів та підвищити прибуток;
- 2) впровадження нових технологій у виробництво зернових культур дозволить підприємству підвищити урожайність та якість продукції;
- 3) розширення мережі збуту сільськогосподарської продукції дозволить підприємству збільшити обсяг продажів та підвищити прибуток;
- 4) впровадження електронної торгівлі дозволить підприємству розширити доступ до потенційних клієнтів та підвищити ефективність збуту.

В результаті, очікується зростання чистого доходу на 40%, валового прибутку на 48,22%, і фінансового результату від операційної діяльності на 4,44%. Спостерігається значне зниження собівартості реалізованої продукції на 37,90%, що свідчить про покращення ефективності виробничих процесів. Операційні доходи та витрати залишаються стабільними. В цілому, очікується позитивна динаміка фінансових показників та значний приріст прибутку у прогнозованому періоді.