

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач випускової кафедри

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВР  
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 051 «ЕКОНОМІКА»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА»

Тема: «Оцінка зовнішнього середовища діяльності підприємства»

Виконавець: Атрощенко Марія В'ячеславівна

Керівник: д.е.н., професор Васюткіна Наталія Володимирівна

Нормоконтролер: к.е.н., старший викладач Сафонік Н.П.

КИЇВ 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет економіки та бізнес-адміністрування  
Кафедра економіки повітряного транспорту  
Спеціальність: 051 «Економіка»  
Освітньо-професійна програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач випускової кафедри  
\_\_\_\_\_ Олена АРЕФ'ЄВА  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на виконання кваліфікаційної роботи**  
**Атрощенко Марії В'ячеславівни**

(П.І.Б. здобувача)

1. Тема роботи «Оцінка зовнішнього середовища діяльності підприємства» затверджена наказом ректора від 26.03.2024 р. № 445/ст.
2. Термін виконання роботи: з 13.05.2024 р. по 16.06.2024 р.
3. Вихідні дані роботи: наукові роботи, статті провідних вітчизняних та зарубіжних авторів, в яких розкриваються проблеми та особливості факторів, складових, оцінки зовнішнього середовища підприємства, нормативно-правові акти, бухгалтерська та фінансова звітність ПП «АГРО-В».
4. Зміст пояснювальної записки: вступ; теоретико-методичні підходи щодо формування та розвитку зовнішнього середовища підприємства; економічна оцінка результатів господарської діяльності ПП «АГРО-В»; висновки.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: тлумачення наукових підходів визначення поняття «зовнішнє середовище», групи факторів, методичний аналіз зовнішнього середовища, аналіз виробничої, збутової діяльності, сильні слабкі сторони, порівняння цін з конкурентами, аналіз фінансової звітності, PEST-аналіз, товарно-географічне охоплення по експорту продукції, економічна ефективність реалізації експортних товарів, завдання для підвищення рівня конкурентних переваг на зовнішніх ринках.

## 6. Календарний план графік

№ пор	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	13.05.2024	
2.	Дослідити теоретико-методичні засади формування та розвитку зовнішнього середовища підприємств	14.05.2024-17.05.2024	
3.	Провести аналіз впливу зовнішнього середовища на діяльність досліджуваного підприємства та оцінити його економічні результати виробничо-фінансової діяльності	18.05.2024-23.05.2024	
4.	Написання вступу та висновків	24.05.2024-28.05.2024	
5.	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	29.05.2024-03.06.2024	
6.	Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедру	04.06.2024-07.06.2024	

7. Дата видачі завдання: 13.05.2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Наталія ВАСЮТКІНА  
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання \_\_\_\_\_ Марія АТРОЩЕНКО  
(підпис здобувача) (П.І.Б.)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальну записку кваліфікаційної роботи на тему: «Оцінка зовнішнього середовища діяльності підприємства» викладено на 52 сторінках, містить 6 рисунків, 17 таблиць, 31 джерело використаної літератури та 4 додатки.

**ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ, ПІДПРИЄМСТВО, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, АНАЛІЗ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ.**

Об'єкт дослідження є діяльність ПП «АГРО-В» в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є процес ефективної організації діяльності підприємства ПП «АГРО-В», що знаходиться під впливом факторів зовнішнього середовища.

Метою роботи є дослідження теоретичних аспектів зовнішнього середовища підприємства, аналіз та оцінка зовнішнього середовища підприємства ПП «АГРО-В» та розробка практичних рекомендацій щодо покращення взаємодії ПП «АГРО-В» з його зовнішнім середовищем.

Методи дослідження: загальнонаукові та конкретно-наукові методи (діалектичний метод, аналіз, синтез, абстрагування, ситуаційний підхід, системний аналіз) та емпіричні (аналіз динамічних рядів, графічний, статистичний та порівняльний) методи.

Отримані результати та їх новизна полягають у визначенні проблем, принципів, напрямів та методів покращення оцінки і побудови конкурентних переваг у взаємодії з зовнішнім середовищем ПП «АГРО-В».

Значущість виконаної роботи та висновки: сформульовані в роботі висновки та пропозиції спрямовані на підвищення ефективності взаємодії ПП «АГРО-В» з зовнішнім середовищем.

Рекомендації щодо використаних результатів: отримані результати дослідження можуть використовуватися при розробці конкурентних переваг та визначенні оптимальних методів взаємодії з зовнішнім середовищем в сучасних умовах господарювання підприємства.

На основі дослідження підготовлено тези доповіді:

Васюткіна Н.В. Федоренко М.В. Вплив факторів зовнішнього середовища на ефективність діяльності підприємства. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій*: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. («07-09 травня 2024. м. Харків). УІПА. 2024. С. 245-249

## ЗМІСТ

ВСТУП<sup>6</sup>

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА .....	9
1.1. Особливості зовнішнього середовища підприємства в умовах глобальної конкуренції <sup>9</sup>	
1.2. Фактори зовнішнього середовища і їх вплив на діяльність підприємства	14
1.3. Методичні аспекти аналізу зовнішнього середовища підприємства .....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПП «АГРО-В» .....	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ПП «АГРО-В» та особливості його діяльності на аграрному ринку.....	25
2.2. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на фінансово-економічну діяльність підприємства ПП «АГРО-В» .....	32
2.3. Діагностика зовнішнього середовища підприємства на ринку ПП «АГРО-В» .....	38
2.4. Конкурентні переваги охоплення ринку ПП «АГРО-В» та формування комплексу заходів щодо їх підвищення .....	41
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	56

## ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний розвиток процесу глобалізації, прискорена трансформація світової економіки, структурні зміни в економіці України посилили завдання вивчення, визначення та розробки заходів щодо зменшення тиску та впливу факторів зовнішнього середовища на структуру діяльності підприємств, незалежно від форм власності та видів діяльності. Деструктивні фактори та соціально-економічні загрози можуть мати негативний вплив на поведінку економічних суб'єктів. Адже сьогодні зростаюча роль технологій, швидкість їх розвитку та впровадження відіграють ключову роль у формуванні конкурентоспроможності підприємств. Зростання міжнародної торгівлі, зміни в міжнародному законодавстві та політиці впливають на глобальні ланцюжки постачання та ринкові можливості. Високий вплив чинять військові, політичні конфлікти, тарифні війни та економічні коливання, які створюють непередбачувані умови для бізнесу.

Знання та спілкування із зовнішнім середовищем, перш за все, дозволяють підприємствам передбачати очікувані майбутні можливості та загрози. Здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища є основною умовою вдалого функціонування підприємства.

Питання, пов'язані з дослідженням проблематики впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств та його оцінки, розроблялися багатьма науковцями. Зокрема, О. Ареф'єва [5], В. Артюшок [16], М. Багорка, І. Кадирус [19], О. Біленький [23], Н. Васюткіна [13], І. Зюкова [21], М. Зав'ялова, О. Магопець [14], С. Комаринець [4], Ю. Ковтуненко, А. Олексійчук [12], І. Колодій, А. Колодій, Л. Войнич [9], Т. Решетняк, Ю. Бабіч [18], Т. Шталь, Т. Бунчикова [2], В. Хачатрян [2], О. Хитрова [8], Л. Хромушина [15] та ін., де автори досліджували питання сутності зовнішнього середовища, факторів різного рівня впливу, методів та моделей його аналізу, формування стратегічних орієнтирів, конкурентних переваг у взаємодії з ним підприємств.

Однак, незважаючи на значну кількість проведених досліджень в даній сфері оцінка зовнішнього середовища підприємства та формування конкурентних переваг під чинником їх дії, враховуючи динамічні зміни потребують проведення додаткових досліджень. Все це зумовлює і актуалізує досліджувану тему роботи.

Метою роботи є дослідження теоретичних аспектів зовнішнього середовища підприємства, аналіз та оцінка зовнішнього середовища підприємства ПП «АГРО-В» та розробка практичних рекомендацій щодо покращення взаємодії ПП «АГРО-В» з його зовнішнім середовищем.

Відповідно до встановленої мети було поставлено та вирішено такі завдання:

- вивчити особливості зовнішнього середовища підприємства в умовах глобальної конкуренції;
- дослідити та систематизувати фактори зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність підприємства;
- дослідити методичні аспекти аналізу зовнішнього середовища підприємства;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристика підприємства ПП «АГРО-В» та особливості його діяльності на аграрному ринку;
- здійснити аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на фінансово-економічну діяльність підприємства ПП «АГРО-В»;
- провести діагностику зовнішнього середовища підприємства на ринку ПП «АГРО-В»;
- розробити пропозиції щодо конкурентних переваг охоплення ринку ПП «АГРО-В» та сформуванню комплекс заходів щодо їх підвищення.

Об'єкт дослідження є діяльність ПП «АГРО-В» в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є процес ефективної організації діяльності підприємства ПП «АГРО-В», що знаходиться під впливом факторів зовнішнього середовища.

Методи дослідження. У роботі використані методи аналізу, синтезу, наукової абстракції (для уточнення сутності змісту, факторів зовнішнього середовища), групування (при вивченні факторів, методів зовнішнього середовища); фінансово-економічного аналізу, статистичний, порівняльний (при аналізі впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства); системний аналіз (при розробці рекомендацій щодо підвищення конкурентних переваг підприємства на ринку).

Наукова новизна отриманих результатів. Отримані результати та їхня новизна полягають у визначенні проблем, принципів, напрямків і методів поліпшення оцінки та створення конкурентних переваг у взаємодії з зовнішнім середовищем ПП «АГРО-В»

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що здійснений аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на фінансово-економічну діяльність підприємства ПП «АГРО-В», діагностика зовнішнього конкурентного середовища підприємства на ринку ПП «АГРО-В», а також запропоновано комплекс заходів щодо посилення конкурентних переваг ПП «АГРО-В» .

Особистий внесок здобувача вищої освіти. Здобувачем проведено глибокий аналіз теоретико-методичних основ формування та розвитку зовнішнього середовища, на підставі чого опубліковано студентські наукові тези. Результати досліджень дали можливість детально вивчити особливості впливу зовнішнього середовища на діяльність ПП «АГРО-В»

Апробація отриманих результатів. Результати досліджень, оприлюднено на II Міжнародній науково-практичній конференції «Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій», м. Харків, 07-09 травня 2024. С. 245-249.

Публікації. Васюткіна Н.В. Федоренко М.В. Вплив факторів зовнішнього середовища на ефективність діяльності підприємства. II Міжнар. наук.-практ. конф. «Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій» , м. Харків, 07-09 травня 2024. С. 245-249



## РОЗДІЛ 1

Ошибка! Закладка не определена.

### 1.1. Особливості зовнішнього середовища підприємства в умовах глобальної конкуренції

Сучасний світ сприймається як середовище, в якому діють різноманітні підприємства, що складаються з груп людей та колективів, об'єднаних для досягнення певних цілей і вирішення завдань на основі принципів розподілу праці, відповідальності та ієрархічної структури. Підприємства створюються для задоволення різних потреб людей, тому вони мають різні цілі, розміри, структуру та інші характеристики.

У сучасній ринковій економіці підприємства самостійно приймають рішення, формують цілі та завдання, формулюють стратегію та політику розвитку, знаходять необхідні засоби для реалізації, наймають працівників, закуповують обладнання та матеріали, вирішують багато структурних проблем тощо. Проте підприємство, як цілісна структурована система, має всі самостійні характеристики функціонування в ринкових умовах, водночас будучи частиною більш складної та динамічної системи. Що стосується бізнесу, то це можна назвати зовнішнім середовищем, в якому він працює.

Зовнішнє середовище підприємства – це все, що знаходиться за межами зовнішніх меж і структури підприємства, але має значний вплив на рівень функціональної ефективності підприємства. До зовнішнього середовища функціонування підприємства належить майже все, що супроводжує його роботу та знаходиться поза його межами, оскільки всі елементи цього середовища впливають на підприємство [1, с. 269]. Підприємства повинні встановити найважливіші стратегічні цілі свого розвитку та визначити, як зовнішнє середовище сприймає цим цілям. Тому підприємства повинні отримувати достатню кількість і якість інформації із зовнішнього середовища.

Вивчаючи різні тлумачення поняття «зовнішнього середовища», Шталь Т.В. [2, с. 4] виділяє п'ять підходів у його визначенні (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Тлумачення наукових підходів визначення поняття «зовнішнє середовище»

\*складено автором на основі [2, с. 4]

Середовище місцевих підприємств є діалектично єдиним і взаємодіючим із самим собою. Воно також визначає ресурси навколишнього середовища, які підприємства можуть використати для досягнення своїх цілей, тоді як місцеві підприємства об'єктивно впливають на навколишнє середовище через якість, адекватність і різноманітність своїх функцій. Через характер цієї взаємодії слід відрізнити фактори, ресурси та умови зовнішнього середовища, які безпосередньо визначають спосіб самоорганізації підприємств.

Важливість зовнішнього середовища для бізнесу залежить від типу економіки (командна, ринкова, змішана) і моделі ринку (досконала та недосконала конкуренція). У плановій економіці всі аспекти підприємницької діяльності визначаються державою як центральним органом виконавчої влади, тому підприємцям і менеджерам немає потреби діагностувати чинники впливу середовища. Підприємство є самостійним господарюючим суб'єктом у ринковій економіці, і його операційна діяльність несе власні ризики, тому зовнішнє середовище стає середовищем особливої занепокоєності, оскільки ступінь ризику та результати діяльності значною мірою залежать від умов функціонування підприємства та його навколишнього середовища [3, с. 85]. Крім того, чим нестабільніше середовище і чим вищий ступінь конкуренції, тим більше успіх підприємства залежить від розуміння, аналізу та врахування мінливих факторів зовнішнього середовища.

Фактори зовнішнього середовища підприємств мають однакові пояснення в наукових працях різних учених, але класифікуються по-різному. Таким чином, Дж. Белл довів, що «зовнішнє середовище організації містить такі елементи, як споживачі, конкуренти, державні установи, постачальники, фінансові організації та джерела трудових ресурсів, які мають відношення (тобто важливі) для діяльності організації» [4, с. 42].

Таке розуміння не дає побачити різні рівні зовнішнього середовища. Середовище, що опосередковано впливає на нього, діє не безпосередньо на кожну окрему організацію, а на всю організацію одночасно. Це не означає, що їх вплив є меншим, ніж вплив навколишніх факторів.

Основним зовнішнім чинником, який найбільше впливає на бізнес, є конкуренція. Враховуючи, що підприємство діє в притаманній бізнес-середовищу галузі на галузевих ринках, де вплив кон'юнктури може піддаватись різним коливанням, то на нього в даному полі впливають ряд факторів: стрімка зміна макроекономічної ситуації, характеристика правового і політичного середовища; під впливом як глобальних, так і регіональних змін до світогосподарської системи постійна зміна ринкової кон'юнктури; підвищення

невизначеності на зовнішніх і внутрішніх ринках фінансів, інвестицій, капіталу, товарів і послуг; високі підприємницькі, комерційні, фінансові та кредитні ризики [5, с. 110-111].

Більшість підприємств, особливо тих, що працюють у популярних галузях, змушені зіткнутися з жорсткою конкуренцією. Рівень і тип конкуренції багато в чому залежать від галузі, в якій працює бізнес. Хоча конкуренція є одним із найважливіших факторів, також багато інших зовнішніх чинників впливають на стратегії та дії бізнесу.

В умовах глобального та гіпердинамічного середовища навіть крупним компаніям складно реалізувати свої ринкові стратегії, якщо вони протистоять всім конкурентам. Складність реалізувати свої ринкові стратегії, в умовах динамічного середовища, притаманна також великим компаніям. Це вимагає підходу до конкурентної поведінки не як до конкуренції (як боротьби), а як до співробітництва.

Основними з них, на думку С. Періса та Дж. Хендерсона, є: висока вартість розвитку технології, низький поріг доступу до ринків ресурсів та збуту, технологічна залежність та взаємодоповнюваність, невизначеність в умовах високої динаміки зовнішнього середовища [6, с. 908]. Головним чинником співпраці між конкурентами зазначені дослідники виокремлюють знання. З точки зору Ханта, конкуренція – є боротьбою між фірмами за переваги у відношенні ресурсів, які ведуть до досягнення положення на ринку, яке надає певні переваги у вигляді заняття певних ринкових сегментів, що дають можливість отримувати більш високі фінансові результати [7, с. 135].

З позиції С. Ханта, фінансові результати не можна отримати без переваг саме у перерозподілі ресурсів, які отримує підприємство функціонуючи на ринку. Таке розуміння, на нашу думку, можна розвинути для обґрунтування конкурентної поведінки і конкуренції не лише на рівні підприємств, а й більш високого рангу соціально-економічних систем (рис. 1.2).

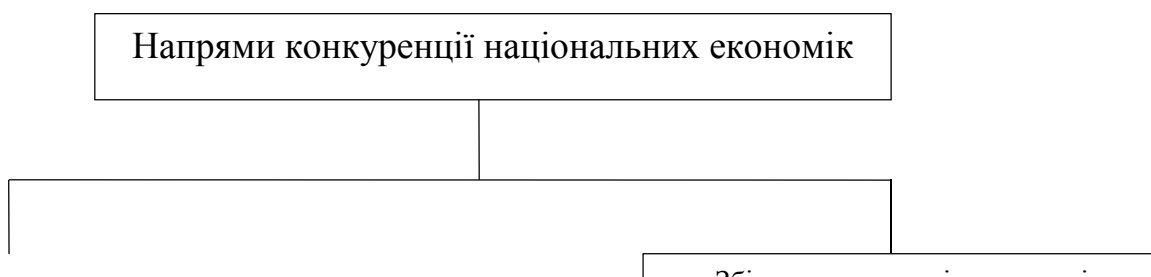




Рис. 1.2. Напрями конкуренції соціально-економічних систем глобального рівня [8, с. 80]

Маючи бажання підприємству бути конкурентоспроможним на ринку, підпорядковує наявність у нього унікальних конкурентних переваг та створення умови для свого сталого розвитку.

Можна досягти лише тимчасових результатів завдяки потужності наявних ресурсів або перевагам забезпечення операційної ефективності, тому потрібно зосереджуватись на унікальному позиціонуванні підприємства для унікальних видів діяльності. Впровадження інновацій є одним з дієвих способів створення конкурентних переваг. Тільки унікальні технології і сировина дають можливість отримувати переваги над конкурентами щодо якості, асортименту та властивостей продукції і послуг. Особливо інновації спонукають суттєвому підвищенню продуктивності праці й передбачають нові можливості для покращання операційної ефективності [9, с. 38]. Це дозволить забезпечити довгострокову конкурентну перевагу.

Кожна конкурентна перевага має свої ресурси, тому ринкова позиція підприємства на ринку залежить від кількості, важливості та тривалості життєвого циклу конкурентної переваги. Чим більше унікальних конкурентних переваг, які важко відтворити, і чим довший їхній життєвий цикл, тим сильніша стратегічна позиція компанії.

Однак в такому випадку найважливішим завданням підприємства є розробка вдалої конкурентної стратегії, необхідної для взаємодії з конкурентами на відповідному ринку і підтримки своїх конкурентних переваг.

Розробка конкурентної стратегії здійснюється після оцінки фінансового стану, вивчення економічного потенціалу, особливостей конкурентів підприємства. Це дозволяє йому отримувати переваги на конкурентному ринку, збільшувати економічний потенціал та підвищувати фінансову стійкість [10, с. 2].

Зовнішнє середовище ґрунтовно впливає на конкурентні переваги підприємства, що вони можуть зменшуватися або навіть зникати, якщо не відпрацьована конкурента стратегія і проактивність в її реалізації. Основними причинами втрати конкурентних переваг є: погіршення факторних умов (підвищення витрат, зниження рівня кваліфікації працівників тощо), зниження інвестиційної привабливості та інноваційного потенціалу підприємств, адаптивності (використання застарілого обладнання, тривале створення нової продукції, тощо), зниження конкуренції на ринку. Основні групи населення країни мають низькі доходи, внаслідок чого виникає попит на продукцію, що знижує якість товарів та їх різноманітність.

Таким чином, підприємства під впливом швидкозмінного зовнішнього середовища розвивають конкурентні переваги, розвиваючи нові види діяльності та використовуючи нові технології, особливо інтелектуальні ресурси компанії. Підприємства можуть досягати успіху в тих сферах діяльності, в яких вони мають навички та ресурси, необхідні для успішного розвитку конкурентної переваги, тим самим підвищуючи рівень конкурентоспроможності компанії.

## **1.2. Фактори зовнішнього середовища і їх вплив на діяльність підприємства**

Врахування факторів зовнішнього середовища є ключом для успішної стратегії та діяльності будь-якого підприємства. В сучасному бізнес-середовищі конкуренція дуже велика. Підприємства постійно змагаються за увагу споживачів, ресурси і ринки. Розуміння конкурентного ландшафту та здатність адаптуватися до змін важливі для збереження конкурентних переваг.

Смаки і вимоги споживачів постійно змінюються під впливом моди,

технологій, соціальних та економічних тенденцій. Підприємствам важливо адаптуватися до цих змін, щоб задовольняти потреби ринку. Законодавчі зміни, податкові реформи, торгові обмеження та інші політичні чинники можуть значно впливати на умови ведення бізнесу. Підприємства повинні бути готовими до реагування на такі зміни, щоб уникнути негативних наслідків.

Швидкі темпи технологічних інновацій є як можливостями, так і загрозами для підприємств. Ті, хто вмів використовувати нові технології, можуть отримати перевагу на ринку, тоді як ті, хто залишаються відсталими, можуть постраждати.

З точки зору Ф. Котлер зовнішнє середовище (макросередовище) складається з шести основних факторів, серед яких демографічні, економічні, природні, науково-технічні, політичні і фактори культурного середовища [11, с. 358].

Фактори зовнішнього середовища найчастіше класифікують за такими групами [11; 12]: економічні (пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії); соціально-демографічні (ціннісна орієнтація, рівень і тривалість життя людей); політичні (політичні погляди, політичні групи, діяльність та прийняття рішень місцевими органами влади та уряду); географічні (розміщення, топографія місцевості, клімат, натуральні ресурси); технологічні (розвиток техніки, обладнання, процеси обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, know-how); конкуренція (майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в частках ринків, концентрації конкурентів).

Зовнішнє середовище функціонування підприємства включає чинники, які впливають на стабільність його діяльності та можливості ефективної взаємодії з іншими учасниками ринку. До зовнішніх факторів належать усі ті чинники, що є не в змозі змінити підприємство, але має враховувати в процесі своєї роботи. Ці фактори здебільшого взаємопов'язані, тому зміна одного може призвести до змін інших та їхнього впливу на економічну стабільність. Науковці поділяють усі зовнішні чинники, які впливають на конкурентні переваги підприємства, на дві групи [1, с. 269]: чинники прямого впливу (відносини з партнерами, з зовнішніми аудиторіями) та чинники опосередкованого впливу, що не мають постійного

прямого впливу на рівень ризику, але сприяють його зміні (соціально-демографічні, культурні, політичні, науково-технологічні, економічні, юридичні).

Нижче наведені (рис. 1.3) основні напрями та чинники, за якими можна найбільшою мірою проаналізувати та спрогнозувати основні тенденції макросередовища, оскільки не можна обмежуватися лише визначенням існуючої ситуації.



Рис. 1.3. Група факторів зовнішнього середовища [12, с. 57]

Між різними факторами зовнішнього середовища існує певний зв'язок, який виражається у впливі змін одного фактора на інші фактори. Необхідно виявити основні тенденції та взаємодію цих факторів та структурувати тенденції їх розвитку.

Узагальнюючи різний склад чинників зовнішнього середовища [1; 10; 12; 13; 14], з нашої точки зору загальний стан зовнішнього середовища можна визначити за такими сукупностями факторів:



1. Економічні та ринкові умови (економічні, кон'юнктурні чинники): тенденції економіки та відповідних процесів (включаючи інфляцію чи дефляцію) та «економічне законодавство» (включаючи можливість отримання експортних прибутків); галузей промисловості (підприємства); система цін і централізований контроль рівня цін на землю;

2. Державна діяльність (політичні та інституційні чинники): державна політика приватизації та регулювання діяльності (загальне); з іншими урядами Рішення (пріоритети) щодо підтримки окремих галузей бізнесу Вимоги щодо забезпечення рівня зайнятості в окремих галузях та підприємствах Ступінь економічної свободи країни (за міжнародною оцінкою).

3. Структурні тенденції: структура різних галузей економіки; поява нових галузей; вплив міжнародного поділу праці на окремі галузі та діяльність підприємств; законодавство); зміни в оптимальних масштабах підприємств.

4. Науково-технічні тенденції: «технологічні прориви» (зокрема, де); Кваліфікаційні вимоги до персоналу високотехнологічних виробництв;

5. Клімат, природні чинники (можливість виникаючих змін і обмежень), екологічні умови та їх вплив на виробництво .

6. Тенденції пропозиції ресурсів: структура та доступність національних ресурсів, дефіцит ресурсів, що споживаються існуючими підприємствами, наявність ресурсів (ціни та транспортні витрати).

7. Демографія (зміна демографічної структури, окремих груп населення та їх доходів); кваліфікація робочої сили (якість робочої сили).

8. Соціальні та культурні фактори: підтримка/недовіра до приватного підприємництва, відносини «бізнес-громадськість», ставлення до іноземців, вплив профспілок на формування громадської думки.

9. Непередбачені витрати стратегічного характеру та можливий обсяг стратегічного планування (основний список і часові оцінки).

10. Міжнародне середовище (за країнами): характер розподілу доходів, рівень інфляції та рівні валового національного продукту в банках.

Зважаючи на те, що всі окремі компоненти у зовнішньому середовищі

мають взаємозв'язок, відповідно найбільш вдалим є застосування системного підходу до його вивчення, який відстежує не лише зміни всередині окремих компонентів, а й перехресний вплив між ними.

Тому можна сказати, що зовнішнє середовище підприємства означає середовище поза багатьма силами та факторами, з якими підприємство має певний зв'язок або створює умови для своєї діяльності. Підсумовуючи, необхідно зазначити, що в умовах ринкової економіки зовнішнє середовище є дуже важливим для підприємств, і менеджери повинні враховувати зміни зовнішнього середовища, оскільки підприємства, як відкрита система, покладаються на зміни в зовнішньому середовищі, яке постачає всі необхідні ресурси, а також споживачів.

### **1.3. Методичні аспекти аналізу зовнішнього середовища підприємства**

У сучасних швидко змінних, динамічних умовах господарювання, ефективна діяльність підприємств неможлива без постійного моніторингу зовнішнього середовища з використанням різних методів і прийомів аналізу. Така ситуація вимагає від підприємства підвищеної готовності та здатності адаптуватися до змін, що відбуваються навколо та впливають на його внутрішнє середовище. Вирішення цих завдань має підтримувати система бізнес-планування, в основі якої лежить стратегічний аналіз зовнішнього середовища.

Теорія стратегічного управління накопичила велику кількість методів і моделей аналізу зовнішнього середовища, які фокусуються на різних аспектах економічного простору, враховуючи зовнішньоекономічну діяльність, в межах якої працюють підприємства [15, с. 137].

Вивчення підприємствами зовнішнього середовища здійснюється на основі шести ключових груп факторів: економічні, політичні, ринкові, технологічні, міжнародний статус і соціальна поведінка. В першу чергу необхідно досліджувати ризики, конкурентоспроможність та прибутковість бізнесу [14, с. 185]. Економічні фактори включають економічне зростання,

обмінні курси, процентні ставки, інфляцію. Вони найбільше впливають на те, як працює бізнес, і на рішення, які приймає керівництво.

Залежно від цілей аналітичної процедури зовнішнє середовище розглядається з точки зору виявлення факторів, що впливають на формування та реалізацію стратегії компанії та передбачення майбутніх подій, їх наслідків. Розглянемо особливості кожної групи методів [16; 17; 18]:

1. Методи передбачення майбутніх подій, до цієї групи входять методи екстраполяції, методи множинної регресії, методи побудови кривої тренду, методи розробки сценаріїв, метод Дельфі, асимптотичний аналіз. Більшість із цих методів використовується для аналізу та обробки кількісних даних про стан зовнішнього середовища підприємства або для проведення формального аналізу процесів і явищ, які потребують кількісної оцінки.

2. Метод оцінки наслідків може аналізувати очікувані результати будь-яких змін для визначення ефективності прийняття корпоративних рішень. Методи групи включають аналіз прямого та перехресного впливу, дедуктивний аналіз та аналіз балансу інтересів і влади. Застосування цих методів досить обмежене, оскільки можна оцінити лише фактичну діяльність останнього контрагента. Крім того, отримання вхідної інформації про наміри контрагента (яка часто не є у вільному доступі) слід розглядати як проблемний момент в оцінці наслідків.

3. Методи виявлення факторів, являють якісну оцінку. Їх застосування передбачає формування експертами набору параметрів, що дозволяють визначити зміни стану зовнішнього середовища, рівень їх впливу на результати діяльності підприємства, це дає змогу оцінити ступінь екологічної невизначеності та її основні джерела (оцінки можливого зростання та змін). З точки зору ефективності округу, метод «5x5», «Чотири запитання», матриця побудови «Імовірність зростання факторів – їх вплив на організацію», PEST та SWOT аналіз).

Систематизація методичних відходів аналізу зовнішнього середовища підприємства представлено у додатку А.

Найбільш використовуваним методом є PEST- (або STEP)- аналіз [14; 16; 17; 19; 20], який має багато переваг: 1) більш глибоке бачення зовнішнього оточення; 2) під час проведення аналізу аналітик формує цілісну картину зовнішнього оточення [20, с. 65]

Були розширені модифікації методу, зокрема PESTLE-аналіз, який, окрім уже згаданого аналізу, також забезпечує ідентифікацію правових факторів та екологічних (правових, екологічних) впливів, та STEEPLE-аналіз, який охоплює екологічні, соц. – демографічні, технологічні, економічні, політичні, правові та расові фактори, географічні фактори також можуть бути прийняті до уваги. У всіх випадках метою аналітичної процедури є виявлення наявних впливів найважливіших зовнішніх факторів на діяльність компанії та прогнозування їх майбутніх впливів [21, с. 93].

Результатом PEST-аналізу є формальна, заснована на критеріях оцінка впливу кожного набору факторів на діяльність підприємства. Показники впливу оцінюються експертами в балах, рейтингах або інших одиницях вимірювання. Кінцевим результатом є висновок про те, який набір факторів найбільш важливий для поточного керівництва компанії, і, якщо необхідно, передбачення впливу цих факторів у майбутньому.

Класичний аналіз PEST може дати досить повне розуміння стану та характеру змін у макросередовищі компанії. Визнаючи потужні інформаційні можливості цього підходу, слід також зазначити деякі його обмеження, а саме [18, с. 78]:

По-перше, загалом кажучи, зовнішнє середовище сучасного підприємства є відкритим, прозорим простором, а його структура є набагато складнішою, ніж уявляє собі метод аналізу PEST. Це означає, що для окремих суб'єктів господарювання інколи важливіше зрозуміти глобальні тенденції, що характеризують світові економічні та соціальні умови, аніж виявити макроекономічні чинники, які відображають наслідки конкретного явища.

По-друге, за результатами аналізу методом PEST неможливо сформулювати розуміння поведінки найближчих контрагентів компанії, які також є складовими

зовнішнього середовища компанії та є проміжними факторами, що впливають на продуктивність та діяльність компанії та в цілому.

По-третє, результати експертних оцінок можуть бути дуже неоднозначними, оскільки експерти використовують різноманітні джерела інформації, а вибір джерел інформації може бути довільним, оскільки аналітична процедура не формалізує їх перелік.

На відміну від PEST-аналізу, метод SWOT не тільки визначає стан зовнішнього середовища компанії, але й порівнює його з деякими внутрішніми характеристиками підприємства та формує уявлення про його можливі стратегії вибору, встановлює лінії зв'язку між притаманними сильними та слабкими сторонами організації та зовнішніми загрозами та можливостями.

Цей метод є універсальним інструментом визначення стратегії прийняття рішень у широкому спектрі економічної та соціальної людської діяльності.. Він передбачає розподіл чинників і явищ загального оточення підприємства на чотири зони аналізу: сильні і слабкі сторони, можливості, що відкриваються, та загрози, пов'язані з діяльністю (від англ. слів strengths, weaknesses, opportunities, threats) [15, с. 139].

Переваги, як правило, вважаються внутрішніми можливостями компанії (навички, потенціал) або ресурсами, які створюють конкурентну перевагу. Слабкі сторони включають види діяльності, в яких компанія ще не досягла сильної конкурентної позиції та є вразливою до тиску з боку конкурентів. Ресурси або певні компоненти потенціалу компанії також можна вважати «слабкими», якщо вони використовуються нерационально або недостатньо, що призводить до зниження прибутку.

Комплексні результати SWOT-аналізу формалізуються в матрицю, в якій вміст полів відображає стратегію компанії та відповідає певній ситуаційній комбінації сили і слабкості, можливостей і загроз зовнішнього середовища. Зокрема, поєднання «сила та можливість» означає, що відповідним стратегічним вибором для компанії має бути зосередження ресурсів на підтримці свого потенціалу та безпосереднє прагнення освоїти нові види діяльності чи вільні

ринки, демонструючи таким чином позитивний динамізм на ринку.

Варто зазначити, що з усіх методів аналізу зовнішнього середовища, метод SWOT-аналізу, незважаючи на те, що він популярний як у класичній теорії стратегічного менеджменту, так і в практиці бізнес-консалтингу, отримав найбільшу підтримку та суперечки серед науковців та практиків [18; 19; 20]. Зупинимось докладніше на деяких найчастіше згадуваних фахівцями недоліках цього підходу [18; 22; 23]:

По-перше, суперечливо розуміти процес виявлення загроз і можливостей у зовнішньому середовищі як аналіз. Адже перелік факторів, які створюють сприятливі умови для розвитку бізнесу і, навпаки, мають негативний вплив, може відрізнитися за результатами оцінки різних експертів. Для чіткого й однозначного визначення реальних загроз і можливостей необхідна тривала аналітична робота вузькоспеціалізованих експертів із достатнім знанням галузевих і макроекономічних тенденцій розвитку.

По-друге, дотримання аналітичних процедур саме по собі є проблемним моментом. Адже ефективність застосування цього методу залежить не тільки від правильного визначення факторів, що впливають на зовнішнє середовище компанії та її внутрішні характеристики, а й від адекватної інтерпретації фактичного поєднання та рекомендації стратегічних орієнтацій підприємства.

По-третє, присутні протиріччя відносно інтерпретації зведених результатів і позиціонування підприємства у відповідному полі матриці SWOT. Так як аналітична процедура має завершуватися оцінкою конкурентної позиції компанії та визначенням орієнтирів для подальшого розвитку.

Узгодження будь-яких сильних і слабких сторін із зовнішніми можливостями передбачає позиціонування компанії для використання існуючих конкурентних переваг або розробки нових. Але якщо компанія зосередить свою енергію в новому напрямку, вона неминуче відхилиться від основного напрямку атаки і може втратити свої конкурентні позиції на ринку, на якому вона досить сильна. Щоб уникнути прийняття неправильних рішень при використанні зовнішніх можливостей, спочатку слід визначити стрижень діяльності компанії,

тобто напрямок, у якому компанія має сильні конкурентні позиції та демонструє стабільну позитивну динаміку [22, с. 84].

Поглинання будь-яких нових сфер діяльності та реалізація сприятливих можливостей має здійснюватися з точки зору зміцнення ядра бізнесу та мінімізації ризику відволікання ресурсів у сфери короткострокової привабливості, що може призвести до значного зростання.

Загрози з боку зовнішнього середовища також можна трактувати дещо нечітко. Логіка SWOT-аналізу показує, що для того, щоб уникнути загроз, компанія повинна або використовувати існуючі конкурентні переваги, щоб перемогти конкурентів і закріпити свої позиції в несприятливих умовах, або розпізнати свою діяльність в ситуаціях, коли загрози і слабкі місця існують одночасно. Однак стратегії протидії загрозам у ситуаціях недостатнього потенціалу можна пояснити дещо інакше, наприклад, зосередившись на одному зі стабільних сегментів ринку та підвищивши рівень якості продукту чи послуги.

Таким чином, розглядаючи методи аналізу зовнішнього середовища підприємства, слід зазначити, що є певні труднощі як у застосуванні самих аналітичних процедур, так і в коректності інтерпретації отриманої інформації. Причиною того є те, що переважна більшість методів стратегічного аналізу зовнішнього середовища базуються на експертних оцінках факторів і тенденцій, що впливають на діяльність компанії, і тому не позбавлені суб'єктивності і певних суперечностей. У той же час ми вважаємо, що якщо перед дослідженням компанія визначиться з основними видами діяльності, то аналіз зовнішнього середовища стане більш насиченим, що дозволить оцінити вплив зовнішніх загроз, а також використовувати можливості.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ПП «АГРО-В»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ПП «АГРО-В» та особливості його діяльності на аграрному ринку

Аналітико-дослідна частина роботи виконана за матеріалами фінансової звітності, статистичної інформації ПП «АГРО-В» [24] (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

#### Загальна характеристика підприємства ПП «АГРО-В»

Зміст	Інформація
1. Повна та скорочена назва підприємства	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО АГРО В, ПП «АГРО-В»
2. Дата реєстрації	23.05.2013
3. Місце знаходження	Україна, **5, Волинська обл., місто Ковель, ПРОВУЛОК ВОЛОДИМИРА КИЯНА, будинок **
4. Код ЄДРПОУ	38740655
5. Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
6. Юридична особа/Власник	Хоміч Андрій Олександрович
7. Вид діяльності (код галузі)	Основний: 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту Інші: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів 10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах

Підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових культур для отримання продуктів харчування та дикорослої рослинності для тваринництва та сировини для переробки у комбікорми. Середній розмір посівних площ протягом останніх 5 років – 200 тис. га. Середня врожайність – 15,8 ц/га.

Технопарк підприємства складається з передової імпоротної техніки та кращих вітчизняних зразків сільськогосподарських машин: трактори Challenger, JohnDeere, MasseyFerguson, VERSATILE, Deutz-Fahr; бурякозбиральні комбайни



RopaEuro-Tiger та GrimmeMaxtron; буряконавантажувачі RopaEuro-Maus; зернозбиральні комбайни Acros, Lexion, Tucano; самохідні обприскувачі Challenger; причіпна та навісна техніка вантажний та легковий автотранспорт; власна інфраструктура з переробки та сушіння зерна потужністю до 80 тис. тонн.

Середньорічний обсяг виробленої товарної продукції агрофірми ПП «АГРО-В» складає 380 000 тонн. Компанія має необхідну інфраструктуру для зберігання зерна та насіння. Зберігання зерна виробляється на базі елеваторів потужністю 196 тис. т, 50 тис. т та 25 тис. т, а також у зерносховищах господарських об'єктів компаній-партнерів.

Однією з необхідних умов розвитку будь-якої організації, в тому числі агропідприємства, є організаційна структура, яка дозволяє бути гнучким у прийнятті рішень і реагувати на зміни в екстрених випадках або перспективно, тобто прогнозувати майбутні умови, які можуть вплинути на внутрішнє або зовнішнє середовище. ПП «АГРО-В» має просту ієрархічну структуру з елементами матричної структури, що дозволяє збільшити кількість контролю та швидко реагувати на мінливе середовище (рис. 2.1). Особливо це виявилось ефективно під час військових дій на території України.

Організаційна структура дозволяє налагодити функціональні інформаційні потоки для забезпечення всіх відділів необхідними даними без бюрократичних заходів. Для зменшення бюрократичного тиску на організацію застосовуються ERP системи документообігу з поділом на різні рівні доступу.

Це дозволяє бути гнучким в обміні документами та забезпечувати високу гнучкість і доступність інформації з будь-якої точки підприємства.

Звіти організації зазвичай підрозділяються на оперативні звіти: щоденні, щотижневі та місячні; тактичні звіти: місячні, кварталні; піврічні та щорічні; стратегічні звіти: річні, 2-річні та 5-річні. Це дозволяє відстежувати та контролювати виробництво та застосовувати концепцію планування SMART у плановій діяльності.

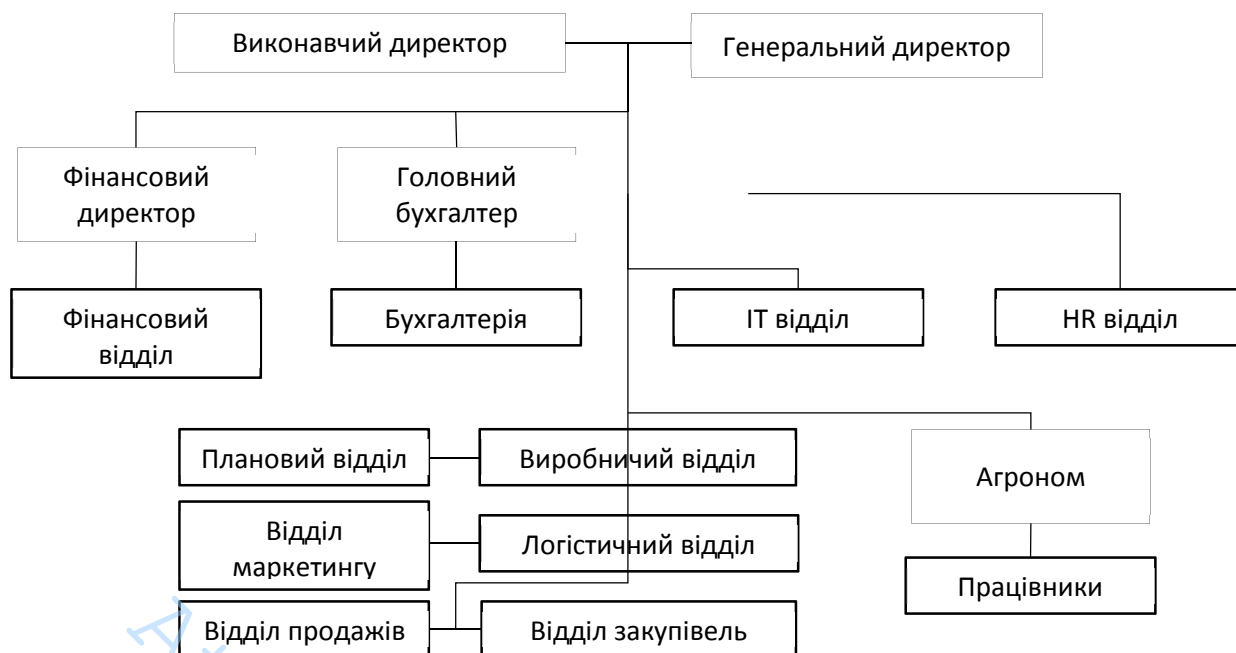


Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «АГРО-В»

Джерело: складено автором на основі інформації про ПП

Добре налагоджені процеси збору та обробки даних дають можливість для моніторингу та вжиття коригувальних дій, що є однією з конкурентних переваг організації серед конкурентів.

Аналізуючи виробничу діяльність підприємства ПП «АГРО-В», здійснимо аналіз з використанням методики ABC. Це методика за допомогою якої можна розподілити продукцію підприємства з точки зору доходів від реалізації. Її особливістю є можливість поділу всіх видів продукції за трьома класами в залежності від важливості її частки в доходах компанії [25].

Для проведення ABC-аналізу товарного асортименту ПП «АГРО-В» побудуємо таблицю та зробимо відповідні обрахунки, які представлено у додатку Б.

Отже, найважливіші види продукції ПП «АГРО-В» за проведеним аналізом, було розподілено за такими групами виробників:

Група А: KWS кукурудза, EURALIS кукурудза, Агрохімічні технології, ВНІС кукурудза, MAÏSADOUR кукурудза, ЮГ АГРОЛІДЕР соняшник.

Група В: EURALIS соняшник, ЮГ АГРОЛІДЕР кукурудза, MAÏSADOUR соняшник, ВНІС соняшник, KWS соняшник, EURALIS соя, KWS ріпак, EURALIS ріпак.

Група С: EURALIS ріпак, ЮГ АГРОЛІДЕР соя, рідкі комплексні мікродобрива, мікродобрива для позакореневого підживлення культур, фітогормони, коректор кислотності ґрунтів, МоноХелати, інокулянти Agromar, родентицити, НОПОСОН, мікродобрива серії «Professional».

Розглянемо товарну номенклатуру ПП «АГРО-В» з позиції її основних характеристик.

П'ять основних груп товарів: посівна продукція, мікродобрива, інокулянти, засоби захисту рослин та родентициди, являють широту товарної номенклатури ПП «АГРО-В».

До глибини товарної номенклатури підприємства відносять кількість різних видів продукції у кожній асортиментній групі, наприклад: група посівний матеріал (кукурудза, соняшник, соя, горох, ріпак). Кожна з цих товарних одиниць, включає різновиди за фірмою виробником (кукурудза фірм – EURALIS, Юг Агролідер, KWS, MAÏSADOUR, ВНІС).



Рис. 2.2. Відсоткове співвідношення кількості продукції ПП «АГРО-В»

Відсоткове співвідношення насиченості товарної номенклатури ПП «АГРО-В» подано на рис. 2.2, де її загальна кількість складає 246 одиниць, з них 174 одиниці, мікродобрива 25 одиниць, інокулянти 3 одиниці, засоби захисту рослин 43 одиниці, родентициди 1 одиниця.

Підводячи підсумки виробничої діяльності ПП «АГРО-В» визначимо сильні і слабкі її сторони (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Сильні та слабкі сторони виробничої діяльності ПП «АГРО-В»

Сильні сторони	Слабкі сторони
широкий асортимент товарів; гармонійний асортимент; висока якість продукції;	недостатня глибина асортименту за деякими товарними лініями; невелика кількість працівників для розширення виробництва; велика кількість продукції, яка приносить малий прибуток для підприємства.

Джерело: складено автором

Ключове завдання збільшення частки ринку, ставить підприємство в своїй політиці ціноутворення. Однак необхідно звернути увагу на калькуляцію собівартості продукції, вивчення попиту, транспортні витрати, ціни конкурентів.

Основним фактором, який впливає на ціноутворення ПП «АГРО-В» є ціни фірм-виробників, конкурентів та собівартість виробництва продукції.

Розрахунок ціни на продукцію здійснюється з використанням методу «повних витрат» або «повної собівартості». Дані методи визначають рівень ціни на основі всіх витрат на одну одиницю товару, де необхідно ще прослідкувати ринкові, міжнародні тенденції, поведінку конкурентів, щоб вдало варіювати ціновою політикою на ринку.

Ціни на продукцію ПП «АГРО-В» представлені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Прайс-лист ПП «АГРО-В» станом на 2023 рік

Вид продукції	Найменування продукції	Ціна, грн (за 10л продукції)
Для позакореневого підживлення культур	Ярило Зерновий, Ярило Олійний, Ярило Кукурудза, Ярило Картопля, Ярило Овочевий, Ярило Плодовий, Ярило Соя.	802
Фітогормони	Ярило Продуктивний ріст, Ярило Ефективний наплив, Ярило Гумат Калію.	909
МоноХелати	Ярило Залізо	748
	Ярило Марганець	748
	Ярило Бор Екстра	1016
	Ярило Аміно Цинк	1176
Мікродобрива серії «Professional»	Ярило Активний старт PRO, Ярило PROуніверсал	112
	Ярило Аміном ікс	134
НОПОСОН	Гефест	107
	Аватар	187
	Ковчер	395
	Хепі Стар	1123
	Клетект	374

Джерело: складено автором

Наступним кроком є порівняння ціни на товари ПП «АГРО-В» та ціни на аналогічні товари конкурентів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Порівняння цін товарів ПП «АГРО-В» з аналогічними товарами конкурентів

Вид продукції	Ціна ПП «АГРО-В», грн/10л	Ціни конкурентів, грн/10л
Мікродобрива	94-2032	60-35000
Інокулянти	320-350	150-2500
Засоби захисту рослин	107-1123	35-5000
Гербіциди	107-1123	50-3982
Фунгіциди	254-956	120-3800
Інсектициди	920-4256	300-21736
Родентициди	400	30- 1000

Джерело: складено автором

Аналізуючи дані таблиці, слід зазначити що ПП «АГРО-В» використовує стратегію середніх цін на ринку. Активно впроваджує знижки (при купівлі інокулянтів «АгроМар», знижка -10% на біофунгіцид «АгроМар F», при купівлі посівної одиниці ТМ «Euralis», знижка -10% на мікродобрива «Ярило»). Отже, підведемо підсумки ціноутворення в ПП «АГРО-В» у табл. 2.5. Якщо проаналізувати збутову діяльність підприємства ПП «АГРО-В», то слід зазначити, що у збутовій діяльності використовуються різні канали збуту.

Таблиця 2.5

## Сильні та слабкі сторони ціноутворення ПП «АГРО-В»

Сильні сторони	Слабкі сторони
ціни на рівні середніх на ринку; гнучка цінова політика; наявна система знижок;	підвищення собівартості продукції; загроза підвищення цін на транспортування продукції;

Джерело: складено автором

Система збуту підприємства ПП «АГРО-В» забезпечує зв'язок між виробниками та споживачами зерна, інших культур та продуктів їх переробки, сприяє просуванню та збереженню продукції. Основними елементами системи збуту є: канали збуту; транспортування, зберігання зерна та продуктів його переробки; торгово-заготівельна система з купівлі та продажу зерна та зерно-продуктів; фінансова система (банківські, страхові організації) у частині, що забезпечує фінансову діяльність суб'єктів ринку; система ринкової інформації.

Підприємство використовує як прямі, так і непрямі канали збуту продукції. Прямими каналами зерно переміщається безпосередньо від виробника до споживача. До них відносяться бартерні операції із зерном та прямі договори між сільськими товаровиробниками, зернопереробними підприємствами. Цей канал збуту є особливо вигідним в умовах диспаритету цін. Непрямі канали збуту пов'язані із залученням посередників. Водночас велика кількість посередників призводить до збільшення розриву цін товаровиробників та споживачів зерна.

Підсумовуючи збутову діяльність ПП «АГРО-В» основні результати приведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

## Сильні та слабкі сторони збутової діяльності ПП «АГРО-В»

Сильні сторони	Слабкі сторони
наявність постійних клієнтів; спілкування виробника зі споживачами; відсутність великої кількості посередників; вигідне розміщення головного офісу; власні склади для зберігання продукції; наявність власного автопарку для доставки замовлень клієнтам.	низький рівень сервісу; велика кількість залишків на складі; загроза збою поставок продукції від фірм-виробників.

Джерело: складено автором

Отже, проведений аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства та дослідження особливостей його конкурентних переваг на ринку, дозволив з'ясувати тенденції і особливості виробничої, збутової діяльності, формування політики ціноутворення, визначити сильні і слабкі сторони в їх веденні. Особливості сільськогосподарської продукції ставлять спеціальні вимоги до організації виробничо-збутової діяльності, тому необхідне зосередження на: проведенні ретельного дослідження ринку, формуванні розвиненого складського господарства, побудові оптимальної логістичної системи.

## 2.2. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на фінансово-економічну діяльність підприємства ПП «АГРО-В»

Перед ПП «АГРО-В» поряд із великими викликами відкриваються великі можливості. Але щоб зрозуміти їх передумови, необхідно провести економічний аналіз підприємства. Для техніко-економічного аналізу було проаналізовано баланс, звіт про фінансові результати та звіт зацікавлених сторін. За останніми даними можна проаналізувати деякі основні економічні показники, а саме:

- фінансові результати;
- показники ділової активності;
- показники прибутку та рентабельності.

Показники випуску та реалізації – це показники, які описують результати виробничої діяльності організації. Для аналізу наступних факторів були використані документи балансу (розділу активів) та звіту про фінансові результати. Результати аналізу представлені в таблиці нижче (табл. 2.7).

За аналізований період дослідження фінансової діяльності підприємства показало, що у ПП спостерігається збільшення чистого прибутку.

Таблиця 2.7

## Аналіз фінансової звітності ПП «АГРО-В» за період 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Відносне відхилення, %	
				2022/2020	2022/2021
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	20841,00	64532.90	146812.40	604,4	127,5
Собівартість реалізованої продукції	15984,00	53589.20	124226.20	677,2	131,8
Валовий прибуток	4857	10943.7	22586.2	365,0	106,4
Інші операційні доходи	64.00	349.30	2052.10	310,6	48,7
Фінансовий результат від операційної діяльності	844.00	2245.70	5126.20	507,4	128,3
Фінансовий результат до оподаткування	844.00	2245.70	5126.20	507,4	128,3
Чистий фінансовий результат: прибуток	692.00	1841.50	4203.50	507,4	128,3

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності [26-28] та внутрішньої інформації ПП

Але чистий дохід від реалізації збільшується меншими темпами, ніж темпи приросту собівартості виробленої продукції (наданих послуг), яка постійно зростає (на 677% порівняно 2020 роком та на 131% порівняно з 2021 роком), що є негативною тенденцією. З інтенсивним зростанням виручки від реалізації, збільшується і валовий прибуток. В цілому підприємство має позитивну динаміку інтенсивного росту по показникам.

Після вирахування всіх витрат, пов'язаних з виробництвом, збутом та адмініструванням підприємство отримує чистий дохід від реалізації продукції (суму грошових коштів, отриманих підприємством від продажу своєї продукції). Цей показник відображає реальний прибуток, який отримує підприємство від своєї діяльності після врахування всіх витрат.



Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) – це сума всіх витрат, пов'язаних з виробництвом конкретної продукції (товарів, робіт, послуг), включаючи прямі матеріальні витрати, пряму заробітну плату, витрати на оплату праці виробничого персоналу, амортизацію обладнання та витрати на управління виробництвом.

Витрати на збут – це сукупні витрати, пов'язані з реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг) та здійсненням збутових операцій. Ці витрати включають різноманітні витрати, які необхідні для того, щоб забезпечити успішну реалізацію товарів або послуг на ринку.

Поточна кредиторська заборгованість – це сума коштів, яку підприємство заборгувало своїм кредиторам (постачальникам, кредитним установам тощо) і яку необхідно сплатити протягом короткострокового періоду, який зазвичай становить менше року.

Фінансово-майновий стан – це сукупність фінансових та майнових показників, які відображають фінансову стійкість, ліквідність та майнові ресурси підприємства, організації або особи. Це поняття охоплює різноманітні аспекти фінансового стану суб'єкта, включаючи його забезпеченість активами, здатність до вироблення прибутку, спроможність виконання фінансових зобов'язань та загальну фінансову ефективність.

Згідно даних табл. 2.7 можемо зробити висновок, що показники підприємства з 2021 до 2022 року значно зросли, що свідчить про успішну операційну діяльність підприємства.

Об'єктивна оцінка поточного стану розвитку підприємства, його відповідності наявному економічному потенціалу, а також виявлення ключових «точок впливу» на фінансово-економічний стан і прибутковість підприємства дають можливість комплексно проаналізувати економічні показники ПП «АГРО-В».

Спочатку аналізуємо основні засоби ПП «АГРО-В». Розрахунок показників фондомісткості та фондоемності обладнання, зношеності, визначенню рівня їх рентабельності, показника реальної вартості основних

фондів, через аналіз яких можна побачити поточний стан та ефективність використання основних фондів підприємства (табл. 2.8).

Розрахунки поточного стану та показників використання основних фондів ПП «АГРО-В» показали високий рівень зношеності основних фондів підприємства, що видно з постійної динаміки зміни коефіцієнта зношеності, який станом на 2022 рік становить 0,638, що складає більше двох третин від загального показника зносу компанії.

Таблиця 2.8

## Аналіз стану основних фондів ПП «АГРО-В»

Показник	Формула розрахунку	Роки			Відхилення: +,- :	
		2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2021
1. Фондомісткість	$\frac{\Phi_k}{Вп} (1010п+1010к)*0,5/2000$	0,417	0,389	0,400	- 0,028	0,011
2. Фондоозброєність	$\frac{\Phi_k}{Ч} (1010п+1010к)*0,5/додатки$	2502,66	2671,78	2853,59	169,13	181,80
3. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	$\frac{\Phi_z}{М} (1010/1300)$	0,348	0,329	0,327	- 0,020	- 0,002
4. Коефіцієнт зносу ОЗ (Кз)	$\frac{Зо}{\Phi_k} (1012/1011)$	0,624	0,685	0,638	0,062	- 0,048
5. Коефіцієнт придатності основних засобів	$1-Кз$	0,376	0,315	0,362	- 0,062	0,048
6. Фондовіддача	$\frac{Вп}{\Phi_k} (2000/(1010п+1010к)*0,5)$	2,40	2,57	2,50	0,17	-0,07
7. Рентабельність ОЗв	$\frac{Пб}{\Phi_k}*100\% (2350/(1010п+1010к)*0,5)*100\%$	51,9%	92,9%	89,1%	-	-

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності [26-28] та внутрішньої інформації ПП

Проте, незважаючи на зазначені вище негативні чинники, значення коефіцієнта реальної вартості основних фондів у структурі власності ПП «АГРО-

В» має тенденцію до поступового зниження: з 0,348 показника рівня у 2020 році до 0,327 у 2022 році, характеристики галузей, які експлуатують компанії. Пояснити. Крім того, відзначаємо позитивну динаміку рівня активів ПП «АГРО-В», яка демонструє поступове зростання протягом аналізованого періоду, в результаті у 2022 році на одного працівника компанії припадало 2 853 600 гривень. Вартість основних засобів є важливим показником навіть у промисловому секторі.

Індикатором ефективності управління у даному напрямку є показники рентабельності основних засобів, які показують високий рівень: у 2020 році – 51,9%, 2021 – 92,9%, 2022 – 89,1%.

Наступним етапом є проведення аналізу майнового стану ПП «АГРО-В», зокрема розрахунки за показниками зносу, вибуття та оновлення основних засобів. Даний аналіз по підприємству ПП «АГРО-В» представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

## Аналіз майнового потенціалу ПП «АГРО-В»

Показник	Розрахунок	Роки			Відхилення:	
		2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2021
Коефіцієнт зносу	Сума зносу ОЗ /Первісну вартість ОЗ на початок періоду (1012/1011)	0,624	0,685	0,638	0,062	-0,048
Коефіцієнт оновлення ОЗ	Вартість введених ОЗ за звітний рік/ Загальну вартість ОВЗ на кінець року ( 1011к- 1011п)/ 1011к	0,047	0,012	0,092	-0,035	0,080
Коефіцієнт вибуття ОЗ	Вартість ОЗ які вибули/Вартість ОВЗ на початок періоду 1012/ 1011п	0,095	- 0,040	0,052	-0,135	0,092

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності [26-28] та внутрішньої інформації ПП

Виходячи з аналізу показників майнового стану ПП «АГРО-В» можна зробити висновок, що спостерігаються вкрай суперечливі тенденції, але помітним являється високий рівень зносу обладнання, який у 2022 році досяг

63,8%. На підприємстві мало уваги приділяється модернізації основних фондів, так як показник оновлення основних фондів залишається вкрай низьким.

Результати проведених розрахунків показників оборотності ПП «АГРО-В» представлені у додатку В.

Надані розрахунки свідчать про суттєве уповільнення ділової активності підприємства, що проявляється тенденцією до зниження коефіцієнта оборотності поточних активів, який за аналізований період знизився з 3,425 до 2,487 за рахунок зростання поточних зобов'язань підприємства відносно рівня прибутковості через нерівномірність зростання.

### 2.3. Діагностика зовнішнього середовища підприємства на ринку ПП «АГРО-В»

За сукупним обсягом виробленої продукції ТОВ «АГРО-В» змогли потрапити до топ-10 (5 місце), але за загальною кількістю борошна (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Наймасштабніші виробники борошна на вітчизняному ринку за 2023 рік

№	Найменування підприємства	Кількість виготовленої продукції, тис. тон
1	ТОВ «Вінницький КХП №2»	161,6
2	ПрАТ «Столичний млин»	114,5
3	ПКФ «Ромма»	72,6
4	ПрАТ «КХП Тальне»	61,9
5	ПП «АГРО-В»	41,7
6	ДП «Куліндорівський КХП» (ДПЗКУ)	41,1
7	ПрАТ «Енліль»	35,5
8	ТОВ «Вінниця млин»	34,2
9	ДП «Новопокровський КХП»	11,3
10	ТОВ «Дніпромлин»	11,1

Проведення PEST-аналізу «ПП «АГРО-В» дозволить підприємству бути більш проактивним, передбачити зміни у зовнішньому середовищі та

ефективніше реагувати на них. Це сприяє стійкому розвитку бізнесу і забезпечує його довготривалу конкурентоспроможність [29; 30].

До групи економічних факторів належить систему показників, що характеризують економічний розвиток галузі, тобто темпи зростання або падіння рівня виробництва, обсяги споживання різних видів товарів чи послуг, рівень інфляції, господарські результати тощо. Однак, цей фактор можна розділити дві складові, тобто на внутрішньоекономічну та зовнішньоекономічну. Перша характеризує такі показники як: державні інвестиції у розвиток аграрного підкомплексу; інфляцію; ціну сировини тощо. Другий елемент відображає зовнішні інвестиції в розвиток аграрного підкомплексу; імпорт; експорт та ін.

Соціальний фактор – це характеристика населення, демографічні та міграційні процеси (вивчення чисельності населення, щільності), якості життя населення, забезпеченості житлом, зайнятості населення, величина для прожиткового мінімуму, середня заробітна плата працівників аграрного підкомплексу, забезпеченість пакетом соціальних послуг та і т. д. Важливо, що людський ресурс відіграє важливу роль у виробничому процесі, який займає генеральне становище у цьому ланцюжку. Отже, забезпеченість трудовими ресурсами підприємств безпосередньо залежить від демографічної обстановки в регіоні та у країні загалом.

Політичні чинники визначають ключову роль у функціонуванні даного ринку, враховуючи їх вплив на інвестиційний клімат, формування міжнародних угод і їх пролонгації та тісно пов'язаний з економічним.

В умовах глобальної інформатизації чинник технологічного розвитку виступає каталізатором науково-технічного прогресу та переводить ряд процесів на інший рівень технологічної взаємодії.

Метою проведення PEST-аналізу є дослідження наявних тенденцій макросередовища, які залежать від зовнішніх та внутрішніх факторів інституційного та ринкового походження, що спричиняють зміну структури ринку, яка надає нові можливості у розвитку. PEST-аналіз дозволяє підприємству зрозуміти зовнішнє середовище, в якому воно функціонує,

визначити можливості та загрози, а також розробити стратегії для мінімізації ризиків та максимізації переваг (табл. 2.11).

Методика оцінки факторів впливу проведена за п'ятибальною шкалою: 5 – найбільш виражений вплив, 1 – низький рівень впливу.

Таблиця 2.11

## PEST-аналіз підприємства «ПП «АГРО-В»

Політичні фактори	Економічні фактори
Штучна дестабілізація курсу національної валюти - 5	Запровадження податку на виведений капітал - 4
Втрата перспективних ринків у зв'язку із ескалацією військових конфліктів - 4	Порушення правил гри на ринку через використання демпінгу - 5
Перерозподіл сфер впливу через зміну влади – 2	Формування інвестиційно привабливого клімату – 4
Соціальні фактори	Технологічні фактори
Створення набагато складніших умов для вступу у вищі навчальні заклади - 4	Можливість глобального переходу на електронні системи розрахунку - 3
Дискримінація з мовного питання та створення моноідеологічної повістки -2	Реорганізація виробництва за рахунок збільшення частки автоматизації – 3
Запровадження універсального механізму конкурсного відбору -3	

З 10 січня 2019 року ПП «АГРО-В» офіційно затверджена у якості експортерів у країни ЄС. Цей процес зайняв тривалий час з проходженням жорсткої перевірки Європейської Комісії ще з 2014 року.

Зовнішньоторговельні операції ПП «АГРО-В» здійснює по попередній оплаті – 100% (за товар перед його відвантаженням покупцеві, оплата здійснюється у валюті ЄВРО ). Умови здійснення операцій відповідають вимогам «Інкотермс 2010», які прописуються в контрактах. Поточна ситуація щодо місця підприємства на ринку виробників борошна проаналізована в табл. 2.12.

Таблиця 2.12.

## Українські компанії-лідери з експорту борошна за 2023 рік

№	Найменування підприємства	Кількість виготовленої продукції, тис. тон
1	ПАТ «ДПЗКУ»	61,97
2	ДП «Новопокровський КХП»	58,22
3	ПП «АГРО-В»	49,7
5	ПрАТ «Енліль»	24,61
6	ТОВ «Губернія-2009»	23,04
7	ТОВ «Дніпромлин»	17,21
8	ПКФ «Ромма»	14,9
9	ТОВ «Південьмлин»	13,12
10	ТОВ «Укр-Агро-Продукт»	9,81

Отже, моніторинг ринку основних виробників-експортерів борошна дозволив зрозуміти, проаналізувавши дані, позиції ПП «АГРО-В» на ринку, виявити ключові впливи екзогенних факторів і визначитись можливостями побудови подальших кроків у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

#### 2.4. Конкурентні переваги охоплення ринку ПП «АГРО-В» та формування комплексу заходів щодо їх підвищення

Конкурентна перевага, як і конкурентоспроможність, являються постійно рухомими складовими, що потребує зосередженості застосування підтримуючих факторів. Важливим є моніторинг щодо зміни та корегування заходів державного регулювання конкуренції з метою захисту вітчизняних товаровиробників як на зовнішніх, так і на внутрішньому ринках. Агропродовольчий сектор України відрізняється від інших галузей національного господарства своєю технологічною специфікою й є уразливим до дії зовнішніх факторів та змін природно-кліматичних умов, що особливо актуалізує проведення постійного моніторингу.

Розглянемо товарно-географічну структуру експорту ПП «АГРО-В» (табл. 2.13). Отже, як бачимо, основними країнами-партнерами є Китай,

Молдова, Грузія, Азербайджан. Експортується продукція зернові, бобові та олійні культури, за укладеними контрактами. Бар'єрами у розширенні експорту продукції являються висока цінова пропозиція та конкуренція.

Таблиця 2.13

## Товарно-географічна структура експорту ПП «АГРО-В»

Найменування продукції, що експортується	Країни, до яких експортується продукція
Зернові культури	Китай, Молдова
Бобові культури	Грузія, Молдова
Олійні культури	Китай, Грузія, Азербайджан

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації ПП

Підприємство здійснює ряд партнерських перемовин для укріплення своїх позицій на ринках, де вже представлені, зокрема в Китаї та країнах ЄС. У 2022 році підприємство здійснювало поставки продукції до Європи. Однак це були невеликі обсяги, так як стримуючими чинниками стали зависокі світові ціни на біржові товари.

Наступним кроком проаналізуємо обіг коштів у зовнішньоторговельних операціях. Для оцінки обігу розрахуємо коефіцієнт швидкості обороту, який показує середню тривалість одного обігу коштів від експорту, або, іншими словами, середню тривалість експортної операції (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

## Показники швидкості обороту ЗЕД ПП «АГРО-В»

Показник	Період				
	2018	2019	2020	2021	2022
Середній залишок коштів з експорту, тис грн.	2,1	5,2	5,4	6	5,6
Кількість днів у звітному періоді, днів.	365	366	365	365	365
Собівартість реалізованих товарів на зовнішньому ринку, тис. грн.	261,4	290,3	301,4	340,3	324,2
Коефіцієнт швидкості обороту експорту, днів.	12,23	13,1	12,4	11,9	11,3

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації ПП

Отже, згідно з даними таблиці, спостерігається зростання середнього залишку коштів від експорту, що вказує на підвищення вартості середнього замовлення на експорт. Одночасно видно збільшення обсягів експорту товарів за



кордон. За результатами розрахунків, середній час одного обороту експорту в 2022 році скоротився до 11,3 днів, що є позитивним показником. Короткий час одного обороту експорту свідчить про високу мобільність компанії та потенційні можливості залучення додаткових коштів для розвитку та виконання поточних і стратегічних цілей. Загалом, за результатами дослідження, зовнішньоекономічна діяльність ПП «АГРО-В» здійснювалась без значних ризиків та з високою адаптивністю до змін на ринку.

Оцінимо ефективність експорту основних видів продукції ПП «АГРО-В» у 2018 - 2022 роках за допомогою табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Вихідні дані для розрахунку ефективності експортної діяльності ПП «АГРО-В» за 2018 - 2022 рр.

Назва продукції	Назва показника	2018	2019	2020	2021	2022
Зернові культури	К-сть, од.	1500	2000	2400	2500	1800
	Ціна, €	1,2	1,3	1,1	1	0,9
	Ціна, грн	34,8	37,7	31,9	29	26,1
	Соб-ть, грн.	20	17	14	13	12,5
	Вартість, тис. €	1800	2600	2640	2500	1620
Бобові культури	К-сть, од.	500	750	1500	2300	2000
	Ціна, €	0,8	0,9	1,1	1	1,2
	Ціна, грн	23,2	26,1	31,9	29	34,8
	Соб-ть, грн.	15	16	17,2	17,9	18,1
	Вартість, тис. €	400	675	1650	2300	2400
Олійні культури	К-сть, од.	740	600	640	800	790
	Ціна, €	1,2	1,4	1,5	1,3	1,2
	Ціна, грн	34,8	40,6	43,5	37,7	34,8
	Соб-ть, грн.	18,1	20,4	20,6	19,3	19,1
	Вартість, тис. €	888	840	960	1040	948

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації ПП

Визначимо валютну ефективність експорту по кожному товару та за кожен період (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

## Валютна ефективність експорту ПП «АГРО-В» за 2018 - 2022 рр.

Назва продукції	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Зернові культури	0,083	0,068	0,078	0,111	0,098
Бобові культури	0,112	0,132	0,135	0,128	0,123
Олійні культури	0,115	0,118	0,123	0,122	0,124

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої інформації ПП

Проведемо оцінку економічної ефективності реалізації експортних товарів ПП «АГРО-В» (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

## Економічна ефективність реалізації експортної продукції ПП «АГРО-В» за 2018 - 2022 рр.

Назва продукції	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Зернові культури	1,225	1,562	1,465	0,520	0,539
Бобові культури	1,345	1,265	1,305	1,320	1,322
Олійні культури	1,569	1,235	1,123	1,128	1,129
Інтегральна ефективність	1,38	1,35	1,30	1,030	1,033

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої інформації ПП

Як показують дані у табл. 2.17, експорт продукції ПП «АГРО-В» був економічно ефективним у досліджуваний період, оскільки показники для кожного виду продукції в цей період перевищували одиницю. В 2018 році найбільш ефективними були поставки олійних культур, а у 2019-2022 зернових культур.

Для оцінки ефективності діяльності ПП «АГРО-В» має застосовуватись комплексний системний підхід. Важливою умовою побудови динамічного процесу вибору та реалізації стратегії, на наш погляд, є цільова узгодженість і збалансований розподіл ресурсів та результатів. Управління ефективністю діяльності складається з трьох основних етапів: постановка та узгодження цілей; системна оцінка показників, що підтверджують досягнення підприємством цих

цілей, та дії управлінців, націлені на збалансування майбутньої діяльності підприємства для досягнення поставлених цілей [31, с. 246].

Стратегічне планування допомагає визначити і сформулювати цілі на підприємстві. Глобальна мета являється точкою відліку цього процесу, після чого відбувається її розуміння, моделювання її можливої реалізації, а потім декомпозиція, тобто розподіл на частини або підцілі. При цьому головна мета може бути представлена як сукупність багатьох взаємоузгоджених і взаємодіючих цілей локальних рівнів. Цілеспрямоване управління орієнтоване на конкретні кінцеві результати, тому для кожної мети визначаються відповідні критерії (показники). Ці показники повинні відображати міру пристосованості складної господарської системи до виконання поставлених завдань, враховуючи її внутрішні структурні особливості.

З нашої точки зору, кожен з перерахованих вище етапів є невід'ємною частиною процесу аналізу зовнішнього середовища і є обов'язковим та найважливішим моментом, який існує паралельно з етапом збору інформації, є процес пошуку необхідної інформації, який в сучасних умовах діяльності підприємств стає все більш складним.

Таким чином, відповідно до принципу інформаційної доступності сьогодні складним завданням є проведення повного і глибокого аналізу зовнішнього середовища, що призводить до прийняття управлінських рішень за відсутності достовірності. Тому процес фільтрації факторів впливу за принципом доступності інформації найкраще включити в алгоритм аналізу зовнішнього середовища, щоб можна було виключити багато факторів. Побудова ефективної діяльності підприємства вимагає постійного аналізу кон'юнктурних чинників, відповідних змін на ринку і рахування цих тенденцій, що дозволяє вносити корективи за для досягнення конкурентних переваг.

Конкурентні переваги зовні виглядають як концентрований прояв переваги над конкурентами, яка здійснюється через ринкове середовище, може бути виміряно кількісними показниками, що наглядно дає зрозуміти рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та його продукції.

Для забезпечення успішного і довгострокового існування ПП «АГРО-В» як конкурентоспроможного підприємства на зовнішньому ринку на кожному етапі прийняття рішень при проведенні зовнішньоекономічної діяльності необхідно вирішувати ряд завдань, виконання яких підвищить рівень конкурентних переваг їх на ринку (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Завдання для підвищення рівня конкурентних переваг ПП «АГРО-В» на зовнішніх ринках

Для того щоб підвищити свої конкурентні переваги і утримувати відповідну ринкову «нішу» ПП «АГРО-В» необхідно активізувати зусилля у відповідних складових дій:

- здійснювати контроль за якістю продукції, що б підтримувати стратегію середньоринкових цін і мати можливість впливати на неї;
- знайти пропорційність виробництва різних видів продукції для відповідності вимогам у певній ринковій «ніші»;
- працювати над зниженням витрат виробництва, моніторити ринок середньогалузевих цін і в разі їх падіння домогтися цінової конкурентоспроможності;
- досліджувати кон'юнктуру ринку, співвідносити на конкретних стадіях

економічного розвитку підприємства, виходячи з аналізу слабких і сильних сторін підприємства, можливості досягнення конкурентоспроможності;

– знайти шляхи узгодженості поточної господарської діяльності з стратегічними цілями підприємства і вибудувати етапність їх реалізації.

Таким чином побудова і реалізація стратегічних базових завдань з узгодженістю внутрішніх конкурентних чинників, дозволить підприємству підвищити рівень конкурентних переваг на ринку і посісти кращу позицію на ринку.

Atroshchenko M.V.

## ВИСНОВКИ

В роботі досліджено особливості зовнішнього середовища діяльності підприємства на прикладі ПП «АГРО-В».

Під час аналізу теоретичних джерел було встановлено, що єдиного підходу до трактування визначення «зовнішнє середовище» не існує. Вивчаючи різні тлумачення поняття «зовнішнього середовища». Виділено п'ять підходів у визначенні зовнішнього середовища: процесний, факторний підхід, факторно-умовний, структурний підхід, системно-структурний підхід. Означено, що під зовнішнім середовищем підприємства розуміють сукупність суб'єктів, різних чинників, що впливають ефективність та результативність діяльності підприємства.

Узагальнюючи різний склад чинників зовнішнього середовища визначено, що загальний стан зовнішнього середовища можна структурувати за такими сукупностями факторів: економічні та ринкові умови; структурні тенденції; науково-технічні тенденції; природно-кліматичні умови, розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів; тенденції пропозиції ресурсів; демографічні тенденції; соціально-культурні фактори; непередбачені витрати стратегічного характеру та можливий обсяг стратегічного планування; міжнародне середовище.

В рамках дослідження методичних аспектів аналізу зовнішнього середовища підприємства, вивчено ряд існуючих кількісних і якісних методик досліджень, зокрема: аналіз далекого та близького зовнішнього середовища, стратегічний управлінський, портфельний, галузевий аналіз, стратегічний маркетинговий аналіз.

У другому розділі роботи досліджено діяльність ПП «АГРО-В». Агропідприємство займається вирощуванням зернових культур для отримання продуктів харчування та дикорослої рослинності для тваринництва та сировини

для переробки у комбікорми. Середній розмір посівних площ протягом останніх 5 років – 200 тис. га. Середня врожайність – 15,8 ц/га.

Організаційна структура дозволяє налагодити функціональні інформаційні потоки для забезпечення всіх відділів необхідними даними без бюрократичних заходів, так як застосовуються ERP системи документообігу з поділом на різні рівні доступу. Побудована з елементами матричної структури, що дозволяє збільшити кількість контролю та швидко реагувати на мінливе середовище.

Проведено аналіз різних видів діяльності підприємства ПП «АГРО-В», оцінено сильні і слабкі їх сторони. Підприємницька діяльність у галузі сільського господарства має високі ризики, це пояснюється впливом нерелевантних факторів, дія яких не може бути контрольована людиною. Виникає необхідність постійного аналізу ринку, виявляти конкурентоспроможність продукції і приймати відповідні управлінські рішення.

Аналіз виробничої діяльності показав, що відсоткове співвідношення насиченості товарної номенклатури ПП «АГРО-В» складається з 70,7%, 17,5 – засоби захисту рослин, 10,2% мікродобрива. Проведено аналіз ABC, що дало змогу виділити найважливіші види продукції. Виокремлено сильні та слабкі сторони виробничої діяльності.

Досліджено процес формування ціни на підприємстві ПП «АГРО-В», основні методи її калькуляції. А також порівняння ціни на товари ПП «АГРО-В» з цінами на аналогічні товари конкурентів, що дозволило виділити сильні та слабкі сторони процесу ціноутворення.

В реалізації збутової діяльності налагоджена гнучка система використання знижок на оптові замовлення та знижки постійним клієнтам. Підприємство володіє власними складами для зберігання продукції, це є їх перевагою для побудови системи збуту. Визначено сильні та слабкі сторони збутової діяльності.

В роботі було проаналізовано фінансово-економічну діяльність (баланс, звіт про фінансові результати та звіт зацікавлених сторін). За аналізований період 2020-2022 у ПП спостерігається збільшення чистого прибутку. Але чистий дохід

від реалізації збільшується меншими темпами, ніж темпи приросту собівартості виробленої продукції (наданих послуг), яка постійно зростає (на 677% порівняно з 2020 роком та на 131% порівняно з 2021 роком), що є негативною тенденцією. З інтенсивним зростанням виручки від реалізації, збільшується і валовий прибуток.

В цілому підприємство має позитивну динаміку інтенсивного росту по показникам. Однак аналіз стану основних фондів, свідчать про високу зношеність основних фондів компанії. Розрахунки свідчать про суттєве уповільнення ділової активності підприємства, що проявляється тенденцією до зниження коефіцієнта оборотності поточних активів, який за аналізований період знизився з 3,425 до 2,487 за рахунок зростання поточних зобов'язань підприємства відносно рівня прибутковості через нерівномірність зростання.

Проведення оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства, зокрема PEST-аналіз, дозволило визначити найбільші загрози та визначити його місце на ринку.

Враховуючи, що ПП «АГРО-В» займає на ринку 5 позицію по виробництву продукції та має товарно-географічне охоплення по експорту продукції в роботі розраховано економічну ефективність реалізації експортних товарів ПП «АГРО-В». Розрахунки результатів ЗЕД діяльності підприємства показали, що експорт продукції ПП «АГРО-В» за 2018 - 2022 роках є економічно ефективним, що підтверджують показники, які є більшими за одиницю. В 2018 році найбільш ефективними були поставки олійних культур, а у 2019–2022 зернових культур. Аналіз динаміки показників економічної ефективності реалізації експортних товарів, показав зростання у період 2018–2022 рр., що підтверджується позитивним абсолютним відхиленням.

Запропоновано ПП «АГРО-В» при проведенні зовнішньоекономічної діяльності зосередитись на певному вирішенні ряду завдань, виконання яких допоможе підвищити рівень конкурентних переваг їх на ринку: уточнення мети та цілей проведення зовнішньоекономічної діяльності, постійний моніторинг та дослідження зовнішнього ринку, виявлення потреб місцевих споживачів,



налагодження партнерських зв'язків з іноземними фірмами і постачальниками, формування ефективної системи управління фінансами, ресурсами та кадровим потенціалом, концентрацією дій на певних конкурентних перевагах і інформативність щодо своєї діяльності з застосуванням брендівих технологій на зовнішніх ринках.

Для підвищення своїх конкурентних переваг і утримування відповідної ринкової «ніші» ПП «АГРО-В» на внутрішньому та зовнішньому ринках запропоновано активізувати зусилля у таких напрямках: контроль і підвищення якості продукції; забезпечення обсягу виробництва продукції, достатнього для зайняття відповідної ринкової «ніші»; систематичне зниження витрат виробництва, що допоможе в разі падіння середньогалузевих цін досягнути цінової конкурентоспроможності продукції; проведення аналізу факторів досягнення конкурентоспроможності, аналізу слабких і сильних сторін підприємства; фокусування господарської діяльності на досягненні стратегічних цілей аграрного підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хачатрян В.В. Зовнішнє середовище реалізації підприємницького потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 3. С. 268–272.
2. Шталь Т., Бунчикова Т. Аналіз теоретичних підходів до визначення сутності зовнішнього середовища міжнародного бізнесу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-59> (дата звернення: 15.05.2024).
3. Васюткіна Н. В. Кондратюк О.І. Розвиток внутрішнього ринку – шлях до зростання конкурентоспроможності вітчизняної економіки. *International Scientific Conference The Modern Trend in the Development of Business Social Responsibility*. Part 1. June 29th. Lisabon, Portugal. 2018. С. 84–87.
4. Комаринець С.О. Аналізування нестабільності зовнішнього економічного середовища. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 8. С. 40-44.
5. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства на конкурентних ринках. *Бізнес-Інформ*. 2019. №11. С.108–116.м,
6. Pacheco-de-Almeida G. Erosion, time compression, and self-displacement of leaders in hypercompetitive environments. *Strategic Management Journal*. 2010. Vol. 31 (13). P. 1498–1526.
7. Hunt S.D. A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth. Thousand Oaks, London and New Delhi: Sage Publications, 2000. 303 p.
8. Хитрова О.А. Особливості конкуренції в епоху глобалізації конкурентних відносин. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 12. С. 78–83.
9. Колодій І., Колодій А., Войнич Л. Формування конкурентних переваг у системі антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. *Аграрна Економіка*. 2023. Т. 16. № 1-2. С. 32–40.

10. Ареф'єва О., Пілецька С. та Лістрова, М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення: 15.05.2024).
11. Котлер Ф., Келлер К. Л., Павленко А. Маркетинговий менеджмент. 12-е адапт. вид. К.: Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с.
12. Ковтуненко Ю.В, Олексійчук А.Г., Васалатій Т.М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 11. С.55–58.
13. Васюткіна Н. В., Смірнова А.С. Формування стратегічних орієнтирів забезпечення економічної безпеки підприємства як засобу підвищення конкурентоспроможності. *Бізнес Інформ*. 2022. № 09. С. 53–59.
14. Зав'ялова М., Магопець О., Бобков Ю. Аналіз зовнішнього середовища підприємства як основний етап розробки стратегії. *Економічний аналіз*. 2023. № 2. Том 33. С. 185–193.
15. Хромушина Л. А. Аналіз зовнішнього середовища в процесі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2020. №154. С. 137-140. URL : <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-25> (дата звернення 18.05.2024)
16. Артюшок В.С. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61> (дата звернення: 18.05.2024)
17. Cooper Donald R., Schindler Pamela S. Business research methods. McGraw-Hill Education; 12th edition. 2019. 692 p.
18. Решетняк Т.І. , Бабіч Ю. Е. Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства: ключові акценти та обмеження. *Вчені записки*. 2016. №17. С. 74–82.
19. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія:*

*економіка та управління*. 2022. № 1(4). URL : <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-04-02> (дата звернення: 18.05.2024).

20. Сіренко М.Ю., Цисар І.О. Конкурентне середовище підприємства – суб'єкта ЗЕД: поняття, складові та методи аналізу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 7. С. 63–65. URL : <http://global-national.in.ua/issue-7-2015/15-vipusk-7-veresen-2015-r/1184-sirenko-m-yu-tsisar-i-o-konkurentne-seredovishche-pidpriemstva-sub-ekta-zed-ponyattya-skladovi-ta-metodi-analizu> (дата звернення: 15.05.2024).

21. Зюкова І. О. Конкурентний аналіз як інструмент управління стратегічним розвитком підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2018. 389 с.

22. Міжнародна економіка: конспект лекцій для студентів Інституту економіки і менеджменту / Босак А.О., Григор'єв О.Ю., Скибінський О.С., Чернобай Л.І. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». 2018. 200 с.

23. Біленький О. Ю. Аналіз конкурентних стратегій ТНК в умовах глобалізації економічної діяльності. *Економічний аналіз* : зб. наук. праць. 2019. Том 21. № 2. С. 36-41.

24. ПП «АГРО-В» на порталі відкритих даних Youcontrol. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/38740655/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38740655/) (дата звернення: 18.05.2024).

25. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємств: діагностика, стратегія, ефективність: підручник. Київ: Вища школа. 2018. 265 с.

26. Фінансова звітність ПП «АГРО-В» за 2020 рік. URL: [https://clarity-project.info/edr/38740655/finances?current\\_year=2020](https://clarity-project.info/edr/38740655/finances?current_year=2020) (дата звернення: 18.05.2024).

27. Фінансова звітність ПП «АГРО-В» за 2021 рік. URL: [https://clarity-project.info/edr/38740655/finances?current\\_year=2021](https://clarity-project.info/edr/38740655/finances?current_year=2021) (дата звернення: 18.05.2024).

28. Фінансова звітність ПП «АГРО-В» за 2022 рік. URL: [https://clarity-project.info/edr/38740655/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/38740655/finances?current_year=2022) (дата звернення: 18.05.2024)

29. Khrystenko O., Oleksiienko R. Вплив факторів зовнішнього середовища на управління сучасним підприємством. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*. ПНТУ. 2023. Т. (3(90)). С. 76-81. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3\(90\).3031](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3(90).3031) (дата звернення: 25.05.2024)

30. Кривов'язюк І., Шульга М. Методичні засади здійснення аналізу розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Економічний форум*. 2023. №1(4). С. 134-141. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-17> (дата звернення: 25.05.2024).

31. Васюткіна Н.В. Федоренко М.В. Вплив факторів зовнішнього середовища на ефективність діяльності підприємства. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій: зб. матеріалів II Міжнар. наук.- практи. конф. (07-09 травня 2024. м. Харків)*. УІПА. 2024. С. 245-249