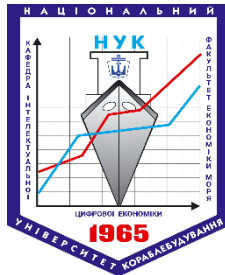


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ІМЕНІ АДМІРАЛА МАКАРОВА

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ МОРЯ

КАФЕДРА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ЦИФРОВОЇ
ЕКОНОМІКИ



“ДОПУЩЕНИЙ ДО ЗАХИСТУ”

В.о. завідувача кафедри

к.е.н., доц. Оксана КОРНІЄНКО

«17» грудня 2023 р.

Handwritten signature of Oksana Kornienko

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеню вищої освіти - магістр

на тему: «ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ЗАСТОСУВАННЯ
КЛАСТЕРНОГО ПІДХОДУ»

Виконала: здобувач VI курсу, групи 6412мз
Спеціальності 076 Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність

ОП Бізнес та приватне
підприємництво

(шифр і назва спеціальності)

Поткіна М.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник доцент Комишник В.І.

(прізвище та ініціали)

Миколаїв - 2023

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
Факультет економіки моря

Кафедра інтелектуальної цифрової економіки
Освітня кваліфікація Магістр
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
(шифр і назва)
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(шифр і назва)
Спеціалізація Бізнес та приватне підприємництво

«ЗАТВЕРДЖУЮ»



Гарант освітньої програми

_____ к.е.н., доц. В'ячеслав РОГОВ

« 17 » грудня 2023 р.

З А В Д А Н Н Я

Поткіна Марина Володимирівна

(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи Підвищення конкуренто-спроможності підприємства шляхом застосування кластерного підходу

затверджені наказом ректора від «17» 10 2023р. № 1232-уч

2. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти з питань підприємницької діяльності, організації бухгалтерського обліку й фінансової звітності, національні положення (стандарты) та статистичні дані офіційного сайту Головного управління статистики у Миколаївській області.

3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Науково-прикладні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства . 2. Методичне забезпечення комплексної оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства «Агро-Дар». 3. Удосконалення кластерного підходу в підвищенні конкурентоспроможності підприємства. 4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях.

4. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 1. Забезпечення конкурентоспроможності організації. 2. Складові результатів праці для забезпечення конкурентних переваг. 3. Основні відмінні риси суміжних із кластером понять. 4. Структура агропродовольчого кластера Миколаївської області. 5. Проблеми державного регулювання кластерної

політики в Україні. 6. Баланс сильних і слабких сторін СП «АГРО-ДАР». 7. Схема матриці БКГ зі стратегічного аналізу продукції СП «АГРО-ДАР»

Консультант спеціального розділу:

Найменування завдання	Прізвище, ініціали та посада	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
<i>Охорона праці та БНС</i>	<i>доц. Мозговий А.М.</i>	01.09.2023	01.11.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ГРАФІК виконання кваліфікаційної роботи

№	Етапи виконання кваліфікаційної роботи магістранта	Термін	Тривалість
1	Визначення наукового керівника роботи	10.2023	
2	Вибір теми роботи та її узгодження її з науковим керівником	11.2023	
3	Складання попереднього плану роботи, узгодження його з науковим керівником	02.2023	
4	Збір статистичної інформації в термін проходження практики на базовому підприємстві (установі, організації)	03.22-09.2023	
5	Вивчення друкованих та електронних джерел, економічних реалій, методичних та наукових видань з теми роботи	09.2023	
6	Систематизація інформації та складання розгорнутого плану роботи, затвердження його науковим керівником	09.2023	
7	Розробка теоретичного розділу	10.2023	
8	Розробка аналітичного розділу	10.2023	
9	Розробка проектного розділу	11.2023	
10	Розробка четвертого (спеціального) розділу	11.2023	
11	Розробка вступу, висновків, списку використаної літератури та додатків	11.2023	
12	Редагування рукопису роботи магістранта та ознайомлення з ним наукового керівника	05.12.2023	
13	Розробка проєкту автореферату роботи	10.12.2023	
14	Розробка проєкту демонстраційного матеріалу та доповіді	14.12.2023	
15	Усунення зауважень наукового керівника та завершення роботи	18.12.2023	
16	Подання рукопису кваліфікаційної роботи, автореферату, демонстраційного матеріалу та доповіді на попередній захист	21.12.2023	
17	Подання роботи і автореферату рецензенту та отримання рецензії	20.12.2023	
18	Захист роботи перед ДЕК	22.12.2023	

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Економічна сутність поняття та фактори конкурентоспроможності підприємства	8
1.2. Конкурентоспроможність як об'єкт управління в підприємницькій діяльності.....	13
1.3. Роль кластерів у підвищенні конкурентоспроможності регіону	23
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА «АГРО-ДАР».....	34
2.1. Маркетинг-план розширення діяльності підприємства.....	34
2.2. Оцінка ефективності та ризиків реалізації проєкту	43
2.3. Кластеризація підприємства в умовах воєнного стану.....	53
Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КЛАСТЕРНОГО ПІДХОДУ В ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	65
3.1. Економічне обґрунтування запропонованих заходів підвищення конкурентоспроможності СП «АГРО-ДАР»	65
3.2. Розробка ефективного механізму формування кластерів в Україні...80	
Висновки до розділу 3... ..	92
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	93
ВИСНОВКИ.....	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	108

ВСТУП

Одним із складних аспектів, які виникають в контексті глобалізації, є виклики, які постають перед Україною в контексті інтеграції у світовий економічний простір. Останнім часом спостерігається зростаюча участь окремих регіонів у конкурентному середовищі, що актуалізує необхідність дослідження проблеми конкурентоспроможності регіонів та вивчення ефективних стратегій для підвищення конкурентоспроможності країни в цілому. Один із таких підходів – кластерний підхід, який використовується в багатьох країнах світу, особливо у період кризових явищ у світовій економіці. Кластери вважаються мобільними, самодостатніми економічними модулями, здатними швидко та ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Конкурентоспроможність суб'єктів підприємництва є ключовою у ринковій економіці кожної країни. Підвищення конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва є важливим завданням як на рівні держави (створення сприятливих умов для діяльності підприємств), так і на рівні самого керівництва підприємств (аналіз діяльності, впровадження стратегій підвищення результативності виробництва та маркетингу, використання інновацій та передового досвіду у всіх бізнес-процесах та управлінні).

На сьогоднішній день актуальним та важливим є підвищення конкурентоспроможності підприємств та забезпечення їхньої конкурентної переваги. Це безпосередньо пов'язано з потенціалом підприємства та впливає на його якість.

Щоб забезпечити підвищення конкурентоспроможності українських підприємств, необхідно вирішити низку першочергових завдань. Багато з цих завдань пов'язані з підвищенням якості управління та рівня кваліфікації менеджерів, а часто й з їхньою реорганізацією.

Теоретичні питання конкурентоспроможності підприємств та застосування

кластерного підходу розроблені рядом авторів: Богуцький О.А., Гладій М.В., Гаркавий В.К., Друкер П. Мегедін І.В., Портер М., Кісіль М.І., Котлер Ф., Анчишкін А.І., Чернишов Д.А., Абалкін Л.І., Донець Ю.Ю., Мосіюк П.О., Бугуцький О.А., Андрійчук В.Г., Лукінов І.І., Пасхавер Б.І., Котлубай О.М., Краснокурська Н.В., Василенко Ю.В., Соколенка С.І. та інші.

Дослідження, проведені з аналізу конкурентоспроможності підприємств в економічних умовах країни, надає можливість глибше вивчити її як потенційні можливості для зміцнення стратегічного конкурентного потенціалу.

Зростання конкурентних переваг сучасних підприємств у глобальному економічному просторі є надзвичайно актуальним питанням, яке стала предметом даної роботи.

Метою роботи є розробка шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом застосування кластерного підходу в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети в магістерській роботі були вирішені такі завдання:

- ознайомлення з конкуренцією в системі базових елементів ринкової економіки;
- розробка ефективного механізму формування кластерів в Україні;
- дослідження системи показників ефективності конкурентоспроможності підприємства;
- аналіз фінансово-економічної діяльності СП «АГРО-ДАР»;
- розробка шляхів зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку;
- обґрунтування запропонованих напрямів підвищення конкурентоспроможності СП «АГРО-ДАР».

Об'єктом дослідження є процес підвищення конкурентоспроможністю підприємства на прикладі СП «АГРО-ДАР» в кластерній системі.

Предмет дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів підвищення конкурентоспроможністю підприємства.

Інформаційною базою дослідження стали: наукова та навчальна література з проблем теорії і практики управління конкурентоздатністю підприємств, стратегічного управління підвищенням ефективності, кластерних систем, а також нормативно-правові акти України та статистичні дані.

Наукова новизна результатів магістерської роботи. Головним результатом дослідження є наукове узагальнення кластерного підходу в конкурентоспроможності підприємства.

Обсяг і структура магістерської роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури з 43 джерел, загальний обсяг роботи становить 112 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Конкуренція в системі базових елементів ринкової економіки

Конкурентоспроможність організації визначається конкурентними перевагами, досягнутими завдяки довготривалій та бездоганній роботі на ринку.

Портер виділяє такі основні групи факторів конкурентоспроможності бізнес-організацій [27]:

- Бар'єри для входу на ринок (інвестиції, ліцензії, ноу-хау)
- Цінова влада споживачів
- Переговорна сила постачальників
- Загроза заміщення послуг та продуктів
- Ступінь конкуренції з боку існуючих фірм (структура галузі, умови попиту).

Конкурентні переваги - це особливості або характеристики продукту чи бренду, які надають компанії особливу перевагу над її прямими конкурентами. Ці характеристики різноманітні і стосуються самого продукту (основних послуг), додаткових послуг, а також специфічних для компанії або продукту способів виробництва, продажу та маркетингу [8].

Виклик розвитку можна сформулювати наступним чином: у будь-який момент часу наявні можливості вимагають вибору варіанту розвитку, який забезпечує принаймні один спосіб досягнення бажаного результату [15].

Основний виклик для компаній полягає в тому, щоб робити свою роботу краще, ніж їхні конкуренти. Тому будь-які показники необхідно порівнювати з результатами конкурентів. При створенні такої переваги пропонуються такі варіанти: концентрація на конкурентах (у цьому випадку вона характеризується

великою конкуренцією); концентрація на клієнтах і задоволенні їхніх потреб (у цьому випадку менеджери покладаються переважно на думку клієнтів про напрями діяльності компанії порівняно з конкурентами). Для того, щоб елемент був не лише конкурентною перевагою, але й вирішальним, він повинен мати велике значення у задоволенні потреб, а також базуватися на унікальності діяльності компанії. Базова якість та унікальність продукту є дуже важливою [36].

Конкурентна перевага компанії показана як система на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Забезпечення конкурентоспроможності організації [12]

Постачальники продукції завжди зацікавлені у зменшенні власної цінової сили та збільшенні цінової сили своїх конкурентів. Фактори купівельної спроможності включають:

- Кількість споживачів та обсяг їх попиту;
- вартість заміщення покупця порівняно з вартістю заміщення покупця з бізнесу продавця;
- Потенційна "віддача" від інтеграції;
- сила бренду компанії та його вплив на споживачів.

Видима конкуренція включає

- Зниження цін шляхом надання знижок на різних ринках;
- пропонування продукції кращої якості за ту саму ціну; і
- Подовження гарантійних термінів.
- Впровадження нових форм продажу продукції (продаж в кредит, лізинг);
- Продаж через посередників.

До видів конкуренції, які не можуть бути використані, відносяться

- Конкуренція за домінування на ринку (послуг);
- Конкуренція за вищий корпоративний імідж (добру репутацію).

Світові наукові ресурси надають оцінку конкуренції за різними критеріями:

- Справедливість - несправедливість (свідчення дотримання етичних норм у бізнесі);

- Ціна - відсутність ціни (свідчення конкуренції на ринку);
- Тимчасовий - постійний (ознака швидкоплинності);
- Визначеність - невпорядкованість (ознака шкали цілепокладання);
- Свобода (ознака регулювання).

Залежно від ступеня розвитку розрізняють різні види конкуренції [26]:

- Індивідуальна конкуренція (учасники ринку намагаються запропонувати найкращі умови продажу або купівлі товарів і послуг);
- Внутрішньорегіональна конкуренція (між виробниками певного регіону);

- Внутрішньогалузева конкуренція (конкуренція за найкращу ціну та максимальний прибуток у певному секторі ринку);
- Міжгалузева конкуренція (конкуренція між представниками різних секторів ринку, які намагаються залучити покупців із сусідніх секторів ринку з метою отримання вищих прибутків);
- Внутрішня конкуренція (конкуренція між вітчизняними виробниками);
- Глобальна (конкуренція між фірмами різних країн або національностей на світовому ринку).

До основних методів добросовісної конкуренції зазвичай відносять наступні [28].

- Підвищення якості продукції (послуг);
- Зниження цін на товари та послуги (відсутність демпінгу) ;
- Проведення рекламних кампаній;
- Удосконалення системи післяпродажного обслуговування;
- розробка та виведення на ринок нових товарів і послуг;
- застосування результатів НТП у виробництві тощо.

Основними методами недобросовісної конкуренції є:[36]

- Економічні;
- Виробництво контрафактної конкурентної продукції;
- Корупція та здирництво;
- Обман споживачів; шахрайство з використанням торговельної звітності;
- Шахрайство з грошима;
- Приховування дефектів продукції на ринку.

Найпоширенішими формами конкуренції є цінова та нецінова конкуренція. Перша передбачає конкуренцію між фірмами шляхом зниження ціни на товар без зміни самого товару. Нецінова конкуренція наразі є найбільш розвиненим і домінуючим видом конкуренції і відбувається шляхом підвищення якості товарів

(послуг), рівня обслуговування споживачів та розширення асортименту товарів, що виробляються [33].

Переговорна сила постачальника виникає тоді, коли є лише кілька постачальників і, відповідно, лише кілька покупців запропонованої ціни. Коли на ринку є лише один постачальник, цей постачальник отримує абсолютну цінову владу над аналогічними товарами. Компанія, яка бореться за конкурентоспроможність, намагатиметься зменшити цінову владу постачальника над собою і збільшити свою конкурентну перевагу над конкурентами.

Конкурентна перевага вимірюється та оцінюється з точки зору економічних показників, таких як вища прибутковість, більша частка ринку та більший обсяг продажів.

Нереалізована конкурентна перевага не є перевагою, оскільки вона не призводить до нових результатів діяльності [32]. Слід зазначити, що для компаній, які позиціонують себе як високотехнологічні, конкурентна перевага в основному базується на технологічних перевагах, продуктах та технологічних інноваціях, тоді як для компаній, які задовольняють масовий попит, конкурентною перевагою є переважно впізнаваність бренду, низька собівартість та місцезнаходження. Переваги над конкурентами [12]:

- бути особливим, тобто відрізнятися від конкурентів;
- видимість для споживачів, тобто помітність для споживачів;
- релевантність для споживачів, тобто надання відчутних переваг;
- стабільність, тобто збереження своєї цінності в умовах змін у навколишньому середовищі, які не можуть імітувати конкуренти;
- унікальність, тобто жоден інший виробник товарів (послуг) не має такої переваги.
- прибутковість як бізнесу, тобто ринкова ціна пропонованого продукту є достатньою для отримання прибутку.

У конкурентній боротьбі серед сервісних компаній успіху досягнуть ті, які зможуть знизити витрати на виробництво і реалізацію продукції. Вони використовують стратегії лідерства та диференціації.

Стратегії лідерства можуть бути реалізовані за рахунок зниження витрат на ведення бізнесу та впливу на ціноутворення. Це відбувається тоді, коли компанії мають велику частку ринку сировини та послуг завдяки використанню значно дешевших джерел енергії [12].

Водночас така ситуація гарантує вихід на ринок нових конкурентів. Найбільш ефективні стратегії лідерства можуть бути спрямовані на широкий спектр виробничих послуг, що пропонуються компаніями, які надають транспортні та комунікаційні послуги або є виробничими посередниками.

Стратегії диференціації послуг можуть бути реалізовані тоді, коли підприємства заздалегідь провели широкі маркетингові дослідження, добре відомі на ринку послуг і використовують високоякісну сировину.

Такі підприємства є дуже успішними в очах споживачів, тому певне підвищення цін на послуги не має значного впливу. Так відбувається, наприклад, з послугами загальноосвітніх компаній, які є дуже успішними і мають висококваліфікованих фахівців [3].

1.2. Конкурентоспроможність як об'єкт управління в підприємницькій діяльності

Вивчення різних концепцій та класифікацій допомагає зрозуміти природу менеджменту з наукової точки зору. Поняття "менеджмент" і "лідерство" не є тотожними, тому поняття "менеджмент" не можна віднести до людей та їхньої поведінки, тоді як "лідерство" можна віднести до факторів лідерства і назвати менеджментом. Поняття "лідерство" є ширшим за поняття "менеджмент" [15].

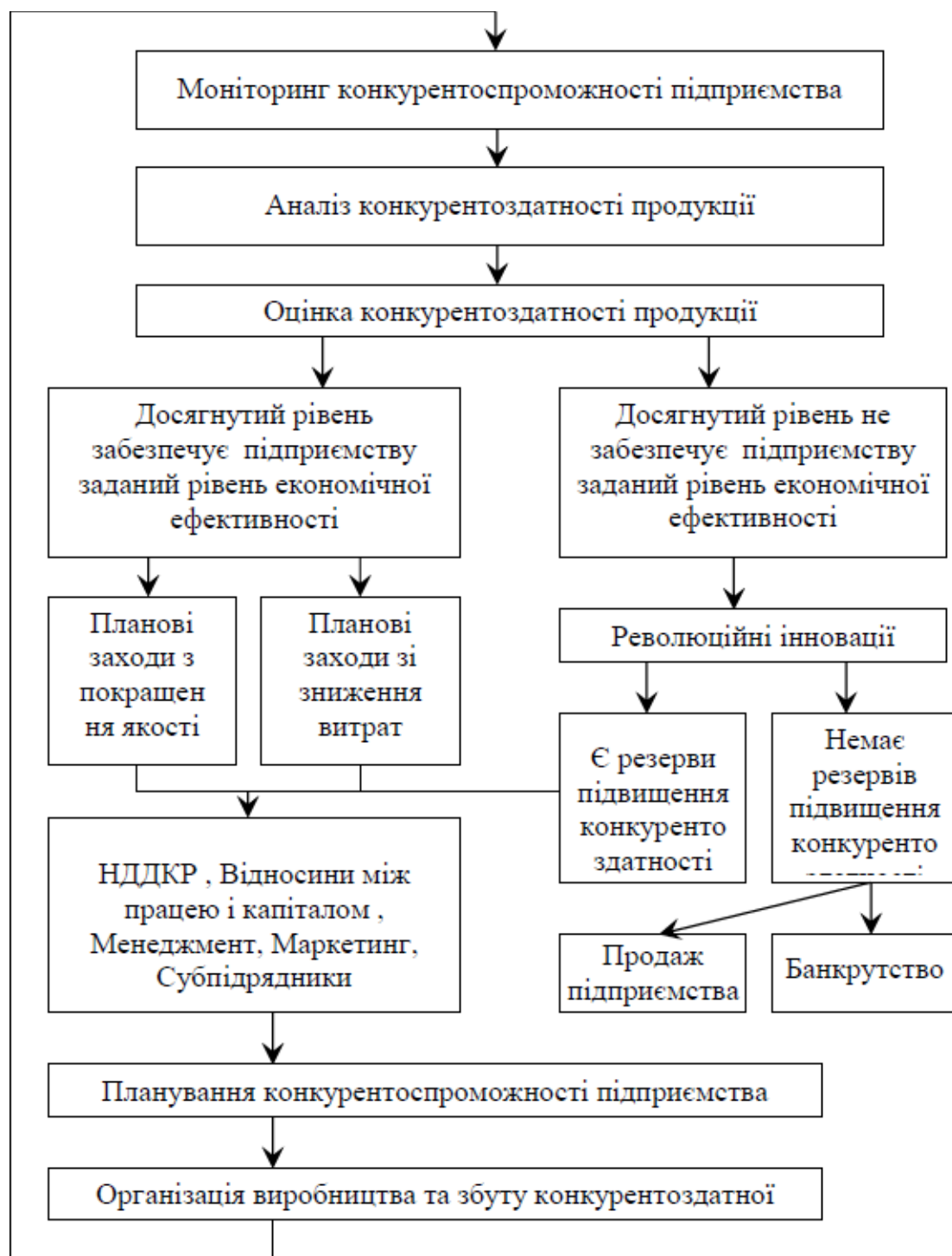


Рис. 1.2. Схема управління підвищення конкурентоспроможності підприємства

Менеджмент має ґрунтуватися на врахуванні тенденцій розвитку економічних і соціальних процесів, вмілому використанні наукових принципів управління та дотриманні вимог раціональної організації праці. Говорячи про важливість конкурентного менеджменту, слід пам'ятати, що такий менеджмент є єдиним способом передбачити появу нових проблем і можливостей у майбутньому.

Воно надає менеджерам інструменти для розробки довгострокових планів, дозволяє їм бачити і оцінювати майбутнє, допомагає визначити найбільш ефективні шляхи досягнення запланованих цілей, значно знижує ризики в процесі прийняття рішень і мобілізує команди на досягнення спільних цілей [7].

Теорія і практика підтверджують, що стратегічне планування призводить до високих бізнес-результатів. Таке планування призводить до підвищення продуктивності праці, створює умови для більшої задоволеності роботою та формує позитивний психологічний клімат [18].

Сучасні компанії роблять ставку переважно на людські ресурси, високі професійні інтелектуальні та моральні якості менеджерів, які є нематеріальними інвестиціями, прибутковість яких важко визначити простими розрахунками [19].

Згідно з концепцією М. Портера, всі види діяльності підприємства можна поділити на технічну та економічну, що використовуються для здійснення підприємницької діяльності. Іншими словами, діяльність підприємства можна поділити на діяльність, пов'язану з маркетингом, виробництвом, продажем та підтримкою супутніх продуктів [31].

Зрозуміло, що всі ці види діяльності є не набором незалежних складових, а системою взаємопов'язаних етапів, де процес економічного розвитку є динамічним комплексом, що включає значну кількість взаємозалежних і постійно змінюваних факторів і результатів [5].

Завершення одного процесу та отримані в ньому результати є початком наступного процесу, який також призводить до інших результатів. На всі

економічні процеси одночасно впливає безліч взаємозалежних і зміщених у часі факторів, що ускладнює оцінку місця і ролі кожного фактору, результату і явища через окремі показники [8].

Для виявлення потенційних можливостей зниження витрат та їх ранжування компаніям необхідно визначити додану вартість та види діяльності, які вважаються доданою вартістю. Діяльність з доданою вартістю визначається як діяльність, що збільшує корисність продуктів, які споживаються споживачами. В результаті такої класифікації можна визначити види діяльності, які є значною можливістю зменшити витрати шляхом їх усунення. І якщо компанії регулярно скорочують види діяльності, що не створюють доданої вартості, вони можуть зменшити витрати, не зменшуючи корисність своєї продукції в очах споживачів [13].

З іншого боку, розподіл видів діяльності, орієнтованих на споживача, не обов'язково збігається з цільовими виробничими потужностями. Отже, витрати на якість пов'язані не лише з виробництвом продукції, але й з управлінням виробництвом.

Споживачі не погоджуються на дорогі зміни в якості виробничих процесів, що призводять до зміни цін на продукцію, але вимагають вищого рівня обслуговування з точки зору вартості, якості, надійності, своєчасності доставки та різноманітності нових продуктів. У цьому контексті якість стає одним з основних показників конкурентоспроможності, і потрібно більше інформації про вартість заходів, які її гарантують. Управління цією діяльністю супроводжується управлінням витратами на неї [40].

Знання цих витрат допомагає зрозуміти, як їх можна усунути, а там, де це неможливо, як їх можна реалізувати більш ефективно або з іншою структурою витрат.

У конкурентному середовищі організації визначають свої майбутні цілі, здобувають конкурентні переваги, роблять стратегічний вибір і послідовно реалізують його у вигляді програми дій [15].

Прискорення змін у навколишньому середовищі, поступове насичення внутрішнього ринку, поява нових запитів і зміна позиції споживачів, посилення конкуренції за ресурси, глобалізація бізнесу, поява нових можливостей розвитку, пов'язаних з досягненнями сучасних технологій, розвиток інформаційних мереж - ці фактори підвищують значення стратегічного управління і в практичній діяльності вітчизняних організацій зростає потреба у використанні стратегічного менеджменту [39].

І. Ансофф розглядає стратегічне управління як систему, що складається з двох взаємодоповнюючих підсистем:

- Аналіз і вибір стратегічних позицій.
- Управління в реальному часі Стратегічне управління організацією - це складний процес, що включає формулювання стратегії організації, реалізацію стратегії та стратегічний контроль [41].

Система управління організацією має дві основні підсистеми: стратегічний менеджмент, який займається розвитком стратегічного потенціалу організації, та оперативний менеджмент, який фокусується на досягненні короткострокових вигод.

Ці дві підсистеми органічно пов'язані і доповнюють одна одну. Це пов'язано з тим, що стратегічний план або програма залишаються лише надією, якщо вони не супроводжуються конкретними оперативними засобами для їх реалізації. Водночас кожна з цих підсистем має свої специфічні відмінності та особливості [25].

Отже, головна мета стратегічного управління полягає у виборі та закріпленні стійкої конкурентної позиції, яка забезпечує життєздатність

організації та її потенціал для подальшого розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Оперативне управління спрямоване на раціональне використання поточної стратегічної позиції організації для забезпечення короткострокових цілей та отримання достатнього прибутку для подальшої реалізації стратегічних цілей [41].

Процес стратегічного управління передбачає визначення необхідності стратегічних змін в організації та створення архітектури підприємства, що відповідає цим рівням змін.

Оперативне управління спрямоване на визначення та реалізацію конкретних оперативних завдань, мотивацію тих, хто виконує поставлені завдання, координацію їхніх зусиль та контроль за їхньою поведінкою [17].

Оскільки стратегічне управління зосереджене на зовнішньому середовищі, воно розглядає досягнення балансу із зовнішнім середовищем як критерій довгострокової ефективності організації. Це твердження ґрунтується на тому, що організації сьогодні є соціально-економічними системами, чутливими до зовнішнього середовища. Довгострокова ефективність організації визначається не лише її конкурентною позицією на ринку, але й позицією у зовнішньому середовищі в цілому та здатністю знаходити компроміси з різними компонентами операційного середовища. Операційний менеджмент бере до уваги короткострокову прибутковість організації та раціональне використання наявного потенціалу організації як критерії ефективності [21].

Стратегічний менеджмент розглядає персонал організації як найважливіший і найцінніший компонент її стратегічного потенціалу та джерело бізнес-ідей і стратегічних рішень. Саме через персонал організація навчається і розвивається. З іншого боку, операційний менеджмент розглядає персонал як індивідуальних виконавців робіт і завдань [22].

Вимоги до менеджерів цих двох підсистем управління також відрізняються. Менеджери, залучені до процесу стратегічного управління, повинні прагнути до змін, бути не схильними до ризику та мати здатність і гнучкість реагувати на рівень нестабільності у зовнішньому середовищі [11].

З іншого боку, операційні менеджери, як правило, не схильні до ризику, обережно ставляться до змін і навіть виступають проти змін. Водночас вони повинні вміти аналізувати ситуації, координувати та контролювати діяльність. Деякі з характеристик системи стратегічного управління [37]:

- Узгодженість - всі елементи системи працюють на досягнення загальних цілей, поставлених перед організацією в довгостроковій перспективі; і
- Адаптивність - стратегічне управління повинно дозволяти організації реагувати на мінливе середовище; і
- Складність - залежно від предмету, виділяють різні рівні стратегічного управління;
- Наявність спеціалізованих методологій - сукупності методів, що використовуються в процесі досягнення стратегічних цілей;
- Наявність стратегічної інформації, яка використовується для перевірки та визначення стратегічних рішень;
- Потенційний управлінський потенціал організації.
- Висококомпетентні стратегічні менеджери, здатні приймати стратегічні рішення в умовах швидких змін у зовнішньому середовищі;
- стратегічні управлінські рішення, що ґрунтуються на стратегічних управлінських рішеннях, спрямовані на збереження та посилення конкурентних переваг організації.
- це етапи розвитку системи корпоративного управління, що включають певні елементи.

Сьогодні довгострокова конкурентоспроможність підприємств забезпечується не тільки використанням нових технологій, технічним

забезпеченням, фінансовою стабільністю та життєздатністю бізнесу, але й конкурентоспроможністю їхньої продукції.

На рис. 1.3 представлено підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства є циклічним процесом, а сама конкурентоспроможність є відправною точкою, на якій базується вся інша діяльність, і критерієм цієї діяльності є економічна ефективність [6].

У будь-якому випадку, у підприємств є лише два варіанти. Або вони залишаються на ринку і підвищують конкурентоспроможність своєї продукції, наприклад, за рахунок отримання конкурентних переваг і підвищення економічної ефективності, або йдуть з ринку [26].

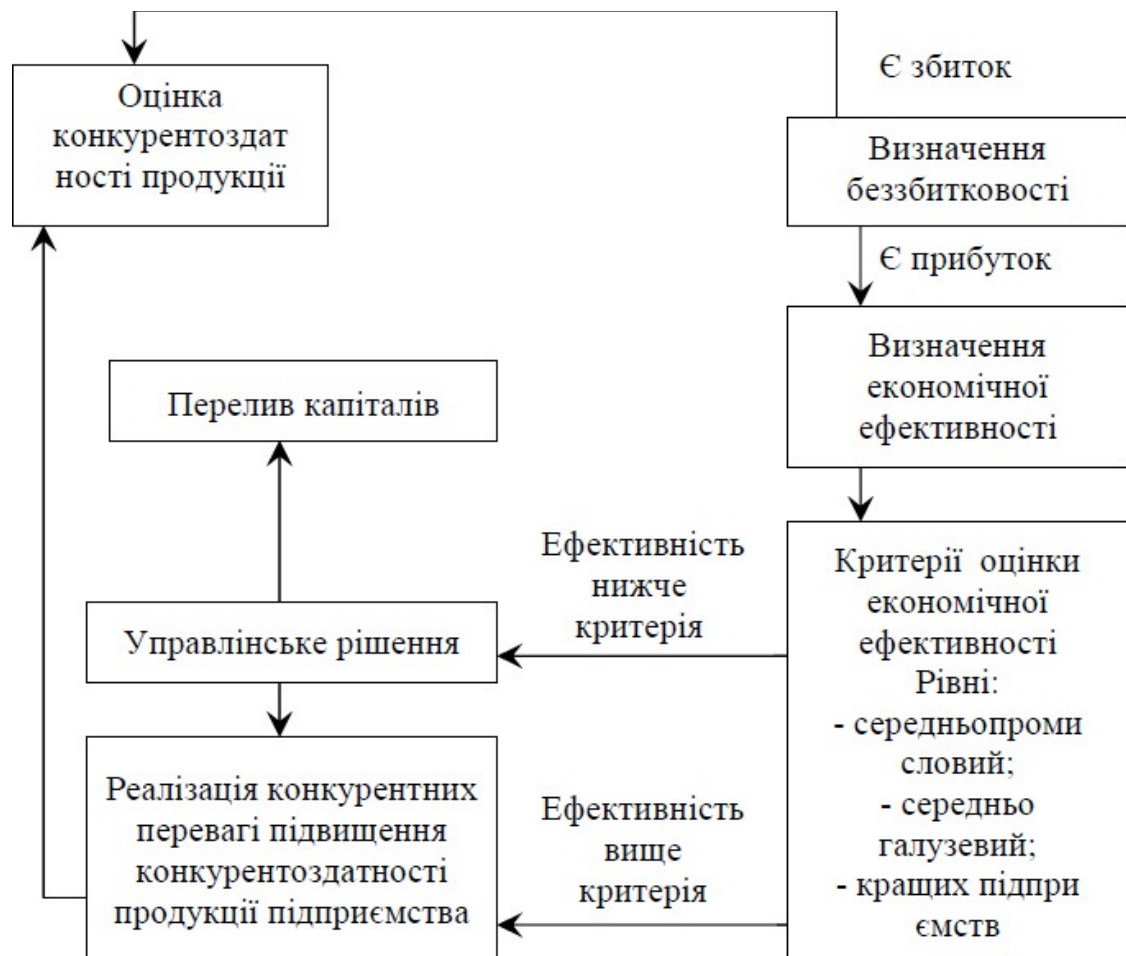


Рис. 1.3. Управління конкурентоспроможністю продукції [26].

Управління конкурентоспроможністю продукції передбачає моніторинг, аналіз та оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства, формулювання конкретних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності, їх реалізацію, управління та мотивацію.

Метою є стійке підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства в довгостроковій перспективі та підвищення економічної ефективності.

Для споживачів важливо, щоб вони отримували придатний для використання та надійний продукт у терміни, обіцяні постачальником.



Рис. 1.4. Складові результатів праці для забезпечення конкурентних переваг

Цієї мети можна досягти на конкурентних ринках, якщо приділяти достатню увагу поліпшенню якості продукції та її споживчих характеристик на етапі планування та проєктування продукції [42].

Поняття якості продукції та її кількісна оцінка повинні реалізовуватися через систему одиничних (диференціальних) показників (характеристик властивостей) продукції, що відображають якісну визначеність продукту як результату виробництва та ціну, за якою задовольняються потреби [38]. Номенклатура показників якості продукції повинна враховувати всі фактори, пов'язані зі створенням, реалізацією та використанням продукції, а також порівнянність створеного продукту з передбачуваними потребами, платоспроможним попитом споживачів та ефективністю створення і використання [36]. Конкурентоспроможність визначається сукупністю якісних споживчих характеристик товару. Для цього конкурентоспроможність товару визначається за такими показниками Одиничний показник [31].

$$q = \frac{P}{P_{100}} \times 100 \quad (1.1)$$

Груповий показник (G). Поєднання різних показників (q_i), використовуючи коефіцієнти ваги (a_i):

$$G = \sum a_i \times q_i \quad (1.2)$$

Інтегральний показник (J):

$$J = \frac{G_m}{G_e} \quad (1.3)$$

де G_m – груповий показник (технічні параметри);

G_e – груповий показник (економічні параметри).

Якщо $J < 1$ – дана продукція гірша за зразок, а якщо $J > 1$, дана продукція краща за пропонований зразок за вказаними показниками.

Ринкова економіка не може існувати без певних базових елементів.

Основними з них є попит, пропозиція, конкуренція та ціна. Існує багато факторів, які впливають на конкурентоспроможність товару на ринку, але, як правило, саме корисність, ціна та інноваційність товару для потенційних споживачів відіграють важливу роль [31].

1.3. Роль кластерів у підвищенні конкурентоспроможності регіону

Інтеграція України у світову господарську систему, її євроінтеграційні прагнення зумовлюють пошук нових підходів до підвищення конкурентоспроможності як держави у цілому, так і окремих її регіонів, які б були зрозумілими для світової спільноти, зокрема європейської.

Розуміння переваг кластерної філософії у світовій спільноті швидко зростає. З огляду на те, що інтеграція до Європейського Союзу є стратегічною метою України, при розробці програм соціально-економічного розвитку регіонів, особливо прикордонних, необхідно враховувати той факт, що всі країни Європи вже мають і здійснюють свої національні програми кластеризації. Про значимість розвитку промислових кластерів в Європі свідчить той факт, що на форумі Європалат в липні 2006 р. було схвалено та прийнято Маніфест Європалат з розвитку кластерів в країнах Європи [16]. Особливого значення набуває кластерний підхід до розвитку економіки країн Центральної та Східної Європи, в яких він сприяє прискоренню змін та стимуляції бізнесу до інновацій.

Кризові явища в світовій економіці останніх років обумовили підвищений інтерес до кластерів як мобільних самодостатніх економічних модулів, які можуть швидко та ефективно реагувати на зміни в оточуючому їх середовищі. Так, економісти, які аналізували вплив азіатської кризи 1997/1999 рр. на країни Азіатсько-Тихоокеанського регіону, дійшли висновку про те, що в тих державах, де був найвищий рівень кластеризації регіональної економіки, вплив кризи був

мінімальним чи майже невідчутним. В той же час, економіки ряду азійських країн не витримали натиск цієї нищівної кризи через їх мікроекономічну слабкість, відсутність внутрішньої конкуренції, неефективність корпоративного управління та виключно слабкої банківської системи [15].

Яскравими прикладами кластерів є фінансово-діловий кластер в Нью-Йорку, кластери столиць моди - Парижу та Мілану, технологічний кластер в Силіконовій Долині, кінопромисловий кластер в Голівуді.

Понятті кластеру не є феноменом для світової економічної думки. Аналіз теорій, що лягли в основу використання кластерів як форми регіонального розвитку, виявив, що вони пройшли еволюцію ключових чинників, які обумовлюють формування кластеру підприємств в певному регіоні від традиційних, які склалися історично в певному регіоні (сприятливе географічне розміщення, робоча сила, інфраструктура, розвинутий ринок збуту) до набутих (інноваційних). Аналіз теорій кластерного розвитку регіону підводять нас до розуміння, що підвищення конкурентоспроможності кластеру та конкурентоспроможності регіону є взаємообумовлюючими процесами. З одного боку, будь-який регіон є унікальним і має свій набір конкурентних переваг, які використовує кластер для свого розвитку. З іншого боку, кластер створює додаткові конкурентні переваги регіону, в якому він діє.

Етимологія слова «кластер» походить від англійського «cluster», що в перекладі означає скупчення, концентрацію, груздь, сукупність, групу тощо. Поняття кластеру використовується в різних галузях знань, і хоча трактування цього поняття є різним, сутність залишається незмінною: кластер - об'єднання декількох однорідних елементів, які можуть розглядатися як самостійна одиниця з притаманними їй певними ознаками [19].

В дослідженнях як іноземних, так і вітчизняних науковців існує велика кількість визначень поняття «кластер», проте на сьогодні поки що немає однозначно чіткого визначення даного поняття. Більшість існуючих визначень

поняття «кластер» залишають без уваги його вплив на конкурентоспроможність регіону та інтеграцію до світового економічного простору. З огляду на об'єкт даного дослідження розглянемо лише ті визначення поняття кластеру, які розглядають його через призму конкурентоспроможності регіону.

Так, один із засновників кластерної ідеології в Україні Соколенко С.І. дає наступне визначення кластеру: кластер - це територіальне об'єднання взаємопов'язаних підприємств та установ в межах відповідного промислового регіону, що спрямовують свою діяльність на виробництво світового рівня [15].

Чужиков В.І. розглядає поняття кластера як конкурентоспроможну організаційну форму територіально-ієрархічної моделі виробництва з різними рівнями локалізації, яка дає максимальний господарсько-соціальний ефект через мінімізацію видатків у порівняно подібних галузях, та в основі кластерної системи передбачає таку передумову як концентрація [16].

Ми погоджуємось із Войнаренко М. П., який трактує поняття «кластер» як територіально-галузеве добровільне об'єднання підприємств, що тісно співпрацюють з науковими установами та органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоспроможності власної продукції й економічного зростання регіону [19].

В Білій книзі кластерної політики фахівці Міжнародної організації економічних знань та розвитку підприємництва (International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development) Андерсон Т. та ін. виділяють наступні характерні риси притаманні кластерам:

1) географічна концентрація: географічна близькість до чинників виробництва дає учасникам кластеру наступні переваги - доступ до специфічних ресурсів певного регіону, зниження транзакційних витрат, доступ до інформації, соціального капіталу;

2) спеціалізація: кожний кластер об'єднує учасників в певній сфері діяльності;

3) множинність учасників: кластери включають до себе не лише фірми, а також громадські організації, навчальні заклади, представників фінансового сектору, інститути співробітництва;

4) конкуренція та кооперація: саме поєднання цих двох видів взаємодії між учасниками характерне для кластеру;

5) критична маса: необхідна для досягнення внутрішньої динаміки;

6) життєвий цикл кластеру: діяльність кластерів зорієнтована на довгострокову перспективу;

7) інновації: фірми-члени кластеру залучені до процесу технологічних, комерційних та/або організаційних змін.

Дані ознаки кластеру зустрічаються в різних комбінаціях, що обумовлює наявність різноманітних типів кластерів.

Проте слід зазначити, що дані характерні риси кластеру не є універсальними. Так, скажімо, географічна концентрація учасників кластеру хоча і є однією з характерних рис кластеру, проте не є визначальною та обов'язковою. Наприклад, в рамках міжнародного кластеру науково-дослідним інститутам не обов'язково, а іноді це є неможливим, знаходитись у безпосередній близькості від виробничих підприємств, що стало можливим завдяки розвитку засобів комунікації та зв'язку. З цієї точки зору термін «концентрація» при визначенні поняття кластеру застосовується не в значенні скупчення чогось в певному місці, а зосередження навколо єдиного центру [36].

Необов'язковим є обмеження діяльності учасників кластерів певною сферою, більше того, діяльність кластеру в більшості випадків виходить за межі певної сфери чи галузі.

Перехід від індустріальної до постіндустріальної та інноваційної моделей розвитку потребує, на нашу думку, дещо іншого підходу до розуміння поняття „кластер”. В центрі уваги має бути не характер взаємозв'язків між учасниками кластеру, так як різноманітність цих зв'язків унеможливорює формулювання

універсального визначення кластеру.

Постає інше питання - що ж має бути центром кластеру? Переважна більшість підходів до визначення кластеру ставить на перший план підприємства-учасників кластеру та їх переваги від участі в кластері. Проте, коли ми розглядаємо кластер як інструмент підвищення конкурентоспроможності регіону та його інтеграції до світового економічного простору, то індикатором успішності використання конкурентних переваг регіону підприємствами кластеру є зростання експорту їх продукції та зростання валового регіонального продукту.

На основі аналізу різних теоретичних підходів до розуміння поняття „кластер” можна виокремити наступні *обов’язкові ознаки, які притаманні будь-якому кластеру* незалежно від його типу:

- 1) симбіоз бізнесу, науки, освіти;
- 2) підтримка місцевих та центральних органів влади;
- 3) наявність спільної мети та ідеології;
- 4) наявність бренду кластеру;
- 5) розвиток в рамках кластеру інновацій та ефективних комунікацій.

З огляду на те, що термін „кластер” є новим для вітчизняної економіки і поки що не існує чіткого визначення цього терміну в законодавстві України, необхідним є розмежування існуючих близьких до кластера понять від поняття «кластер» (табл. 1.3).

Активізація підприємницької ініціативи обумовлює створення нових робочих місць в регіоні, зростання іноземних інвестицій, збільшення податкової бази, розвиток інфраструктури. Зазнає змін традиційна промислова політика, яка передбачає субсидування неконкурентоспроможних галузей, залучення непродуктивних інвестицій.

Таблиця 1.3

Основні відмінні риси суміжних із кластером понять

Суміжні поняття	Відмінність від кластеру
Територіально-виробничий комплекс	- обов'язковими є технологічний зв'язок між підприємствами та вертикальна інтеграція підприємств від видобування сировини до її повної переробки; - не враховує ринковий механізм: основний та найбільший покупець - держава - втратила свою роль в діяльності ТВК через зміну характеру розподілу суспільного продукту
Науково-виробничий комплекс	- формується лише на рівні регіону; - зорієнтований на виконання певної цільової регіональної науково-технічної програми; - передбачає лише формальні об'єднання.
Промислова площадка, промисловий вузол, промисловий район	- представляють собою інфраструктуру для формування та розвитку кластерних ініціатив
Спеціальна економічна зона	- доповнює ефекти промислових площадок, вузлів та районів особливими інституціональними умовами функціонування (зниження податкових, митних, адміністративних та інших витрат), що створює сприятливі умови для формування та функціонування кластерів
Технопарк та технополіс	- створюють інноваційну інфраструктуру для формування високотехнологічних кластерів

Соціально-економічний розвиток регіону залежить від того, наскільки ефективно регіон реалізовує свої конкурентні переваги. Конкурентні переваги регіону Фатхутдінов Р.А. визначає наступними групами факторів [42]:

- 1) конкурентоспроможність країни, до якої входить регіон;
 - 2) природно-кліматичні, географічні, екологічні та соціально- економічні параметри регіону;
 - 3) підприємницька та інноваційна активність в регіоні;
 - 4) рівень відповідності параметрів інфраструктури регіону міжнародним та національним нормативам;
- рівень міжнародної інтеграції та кооперування регіону.

Кластерні утворення в регіоні, з одного боку, використовують конкурентні переваги певного регіону, а, з іншого, створюють додаткові конкурентні переваги для регіону, як це було розглянуто вище. Зв'язок між зміцненням кластерів та розвитком регіону досліджено в працях багатьох вчених як закордонних, так і вітчизняних, зокрема М. Портера [19].

Узагальнюючи існуючі дослідження питання впливу кластерних утворень на конкурентоспроможність регіону, нами було сформовано схему взаємозв'язків між результатами кластерного розвитку для підприємств кластеру та регіону його розміщення (рис. 1.5).

Чинники кластерного розвитку були нами розподілені між п'ятьма основними групами переваг такого розвитку: підвищення продуктивності, впровадження інновацій, активізація підприємницької ініціативи, розвиток ефективних комунікацій, поширення інформації. В свою чергу, кожна з цих груп переваг кластерного розвитку для підприємств-учасників кластеру обумовлює відповідні переваги для регіону розміщення кластеру. Так, підвищення продуктивності на підприємствах обумовлює підвищення ефективності використання ресурсів регіону, зростання ВРП, підвищення рівня зайнятості в регіоні.

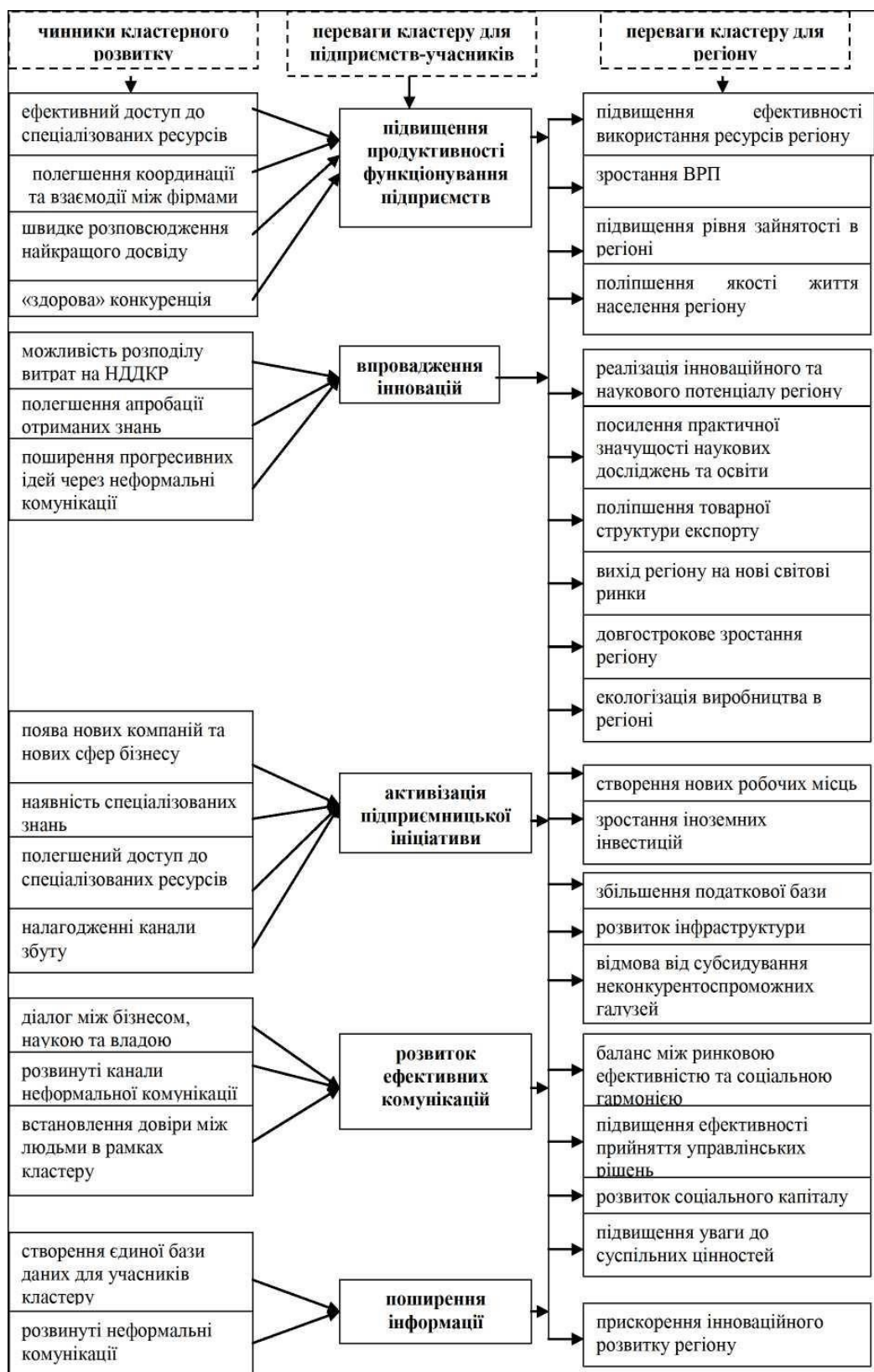


Рис. 1.5. Схема взаємозв'язків між результатами кластерного розвитку для підприємств-учасників кластеру та регіону його розміщення

Впровадження інновацій та поширення інформації на підприємствах кластеру обумовлює прискорений інноваційний розвиток регіону, реалізацію його інноваційного та наукового потенціалу та, що важливо, посилення практичної значущості наукових досліджень та освіти. Наукові розробки наукових та освітніх установ, що увійшли до кластеру, отримують практичне впровадження на підприємствах кластеру, що стає можливо завдяки спільному фінансуванню наукових досліджень в рамках кластеру. Перехід підприємств кластеру на інноваційний базис буде сприяти підвищенню долі високотехнологічної продукції в експорті регіону та країни в цілому, що особливо актуально для України з огляду на сировинну та напівфабрикатну спрямованість вітчизняного експорту, а це, в свою чергу, допоможе регіону та країні вийти на нові світові ринки.

Розвиток ефективних комунікацій в рамках кластеру стає можливим завдяки тому, що виникають неофіційні контакти та встановлюються довірчі відносини між людьми, які живуть та працюють в одній місцевості та об'єднані спільною метою кластера.

Однією з основних переваг кластерного розвитку для регіону є встановлення балансу між ринковою ефективністю та соціальною гармонією, що, в свою чергу, призводить до покращення якості життя населення регіону. Так, наприклад, впровадження інновацій на підприємствах кластеру обумовлює екологічну безпечність їх діяльності для навколишнього середовища. Інноваційний базис кластерного розвитку потребує посиленої уваги до розвитку соціального капіталу. Це підтверджує відповідність кластерного розвитку регіону цілям і задачам концепції сталого розвитку регіону.

Проте такий поділ переваг кластерного розвитку є умовним, так як чинники кластерного розвитку не діють ізольовано один від одного, натомість вони діють комплексно, що не дає можливості однозначно визначити до якого результату на рівні підприємства чи регіону призвів той чи інший чинник. Кожний з цих

чинників обумовлює прямо чи опосередковано увесь спектр переваг кластерного розвитку як на рівні підприємства, так і на рівні регіону.

Механізм впливу кластера на конкурентоспроможність регіону можна представити за допомогою закону фізики про механізм проходження променів крізь збираючу лінзу: всі промені, що проходять крізь збираючу лінзу, переломлюючись, збираються в одній точці [5]. Як відомо, промені сонця, пропущені крізь збираючу лінзу, збираються в одній точці, яка здатна запалити предмет, на який цю точку буде спрямовано.

Сучасне надмірно конкурентне зовнішнє середовище вимагає від учасників конкурентної боротьби не просто конкурентних переваг, а стійких конкурентних переваг. Стійка конкурентна перевага - це довготривала вигода застосування деякої унікальної стратегії, що створює споживчу цінність, засновану на унікальній комбінації внутрішніх ресурсів, які не можуть бути скопійовані конкурентами. Стійка конкурентна перевага досягається шляхом безперервного розвитку існуючих і створення нових ресурсів у відповідь на умови ринку, що швидко змінюються. Серед цих ресурсів найбільш важливим ресурсом, який створює цінність в новій економіці, є знання. Нова економіка передбачає перенесення акценту від індустріальної економіки на підприємницьку, рушіями якої є знання та інновації [30].

Таким чином, під конкурентоспроможністю регіону ми розуміємо його здатність ефективно конкурувати із економічними суб'єктами відповідного рівня на національному та світовому ринках задля забезпечення збалансованого соціо-еколого-економічного розвитку за рахунок ефективного використання стійких конкурентних переваг даного регіону.

Як показав світовий досвід, одним із основних факторів підвищення національної та регіональної конкурентоспроможності в умовах сучасної інноваційної економіки є кластерний розвиток [39].

Висновки до розділу 1

Розглянувши економічну сутність конкурентоспроможності підприємства, було виявлено, що це комплексний показник, що включає в себе ряд факторів, таких як ефективність виробництва, інновації, якість продукції та послуг, а також рівень здатності пристосовуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Вивчення конкурентоспроможності як об'єкта управління підтверджує важливість систематичного підходу до планування, контролю та аналізу факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Раціональне управління цими факторами сприяє досягненню стабільної та успішної діяльності підприємства.

Дослідження ролі кластерів у підвищенні конкурентоспроможності регіону свідчить про їх важливість у сприянні розвитку та підтримці підприємств. Створення спільних інфраструктур, об'єднання ресурсів та знань дозволяє підприємствам працювати більш ефективно та конкурентоспроможно на ринку.

Отже, вивчення цих аспектів підтверджує необхідність комплексного підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємства, враховуючи економічні, управлінські та регіональні аспекти. Такий підхід сприяє створенню стійкої та успішної стратегії розвитку підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА «АГРО-ДАР»

2.1. Маркетинг-план розширення діяльності підприємства

Соєві білки залучають все більше уваги навіть у країнах з високорозвиненою м'ясною індустрією (продукти із сої дуже популярні в Америці, Японії, Західній Європі). Унікальні функціональні властивості й харчова цінність визначили лідерство соєвих білків серед часткових і повних замінників м'ясних, молочних й яєчних білків, у також білкових інгредієнтів при виробництві м'ясної продукції. Функціональні й живильні якості соєвих білків здатні доповнювати або поліпшити живильні властивості їжі, значно зменшуючи її собівартість.

Численні наукові дослідження дозволили зробити висновок про те, що по засвоюваності й здатності забезпечувати організм амінокислотами соєві продукти відповідають вимогам Продовольчої й Сільськогосподарської організації ООН і Всесвітньої Організації Охорони здоров'я і прирівнюються до білка яловичини.

Населення світу (особливо західних країн) у цей час переживає захоплення здоровою їжею - люди намагаються зберегти здоров'я, збільшити тривалість і підвищити якість життя.

Згідно із прогнозами компанії United Soybean Board, обсяги продажів соєвих продуктів у найближче десятиліття будуть зростати на 4,5% щорічно.

У сполученні з високою поживністю функціональністю рентабельність харчових соєвих білків значно розширює границі їхнього застосування й кількість їхніх прихильників.

Оскільки потенційні можливості сої в харчовій промисловості реалізовані ще далеко не повністю, а в сфері харчування чітко позначилися нові концепції (прагнення до вживання здорової їжі), стійка тенденція росту уваги до нових технологій і методів готування їжі, а також до принципово нових продуктів), що спричиняють ріст інтересу до протеїнових продуктів, можна зробити непорушний висновок про подальший активний ріст ринків концентратів соєвих білків у доступній для огляду перспективі.

В Україні (по даним Міжрегіонального вегетаріанського Суспільства) не менш 1% населення є переконаними вегетаріанцями. Крім цього в числі потенційних споживачів сої представники тієї частини населення, що не вживає їжу тваринного походження з релігійних міркувань. Згідно даних опитувань Центру інформаційної підтримки бізнесу «Ліга», м. Харків, в Україні строго дотримує християнських постів близько 3% населення, ще 13% поститься частково.

Однак переважну частину потенційних споживачів соєвого білка становить незаможне населення, для якого соєві білки можуть стати єдиним джерелом білкової їжі (продукти на основі соєвих білків в 2 і більше рази дешевше аналогів тваринного походження) і на частку якого доводиться більше 40% усього населення країни.

Наступна по величині група потенційних споживачів соєвих продуктів у нашій країні - люди, що страждають захворюваннями, при яких вживання сої визначене медичними показаннями. Оскільки діапазон захворювань, при яких показані харчові соєві білки (у якості лікувальних і профілактичних коштів), надзвичайно широкий і включає практично всі хвороби, які є причиною інвалідизації й смерті, ця група споживачів соєвих білкових продуктів становить не менш 35-40% населення країни.

Потенційним споживачами сої в Україні є також представники тих національностей, для яких вживання в їжу сої є традиційним - китайці, в'єтнамці,

корейці, а також послідовники релігій, якими повністю заборонне вживання м'яса й риби (напр., індуїзм).

У цей час в Україні тільки м'ясопереробні підприємства споживають щомісяця 250-350 тонн соєвого борошна. З огляду на сформовані тенденції, можна затверджувати, що обсяги споживання соєвого борошна підприємствами харчової промисловості України надалі будуть зростати, особливо у випадку появи на ринку вітчизняних продуктів переробки сої, здатних конкурувати з імпортними аналогами по якості й ціні.

Таким чином, український ринок соєвих продуктів є відкритим, і його ємність гарантує збут продукції, планованої до випуску у випадку вдалої реалізації пропонованого проєкту, у повному обсязі.

Стратегія маркетингу. [28]

Відсутність аналогів (або наявність істотних переваг перед аналогами), а також висока якість продукції, запланованої до випуску, роблять відповідні сектори внутрішнього ринку відкритими для цієї продукції.

Як вказувалося вище, серед вітчизняних виробників продукція в цей час серйозних конкурентів не має. Однак, ситуація з відсутністю конкуренції є тимчасовою, тому що для ринку характерно швидке заповнення існуючих «ніш», тому постійно повинна проводитися робота, спрямована на забезпечення конкурентноздатності продуктів з перероблених бобів сої за ціною і якістю.

Не менш важливим є питання доведення створених продуктів до потрібного покупця за потрібною ціною й у потрібний час, тобто для досягнення кінцевої мети (насичення відповідних ринків продуктами переробки сої й виходу на заплановані обсяги продажів) повинна існувати професійно розроблена й успішно реалізована стратегія маркетингу, що припускає:

- стратегію збуту;
- оптимізацію ціноутворення;

- широке проведення заходів щодо реклами й просування продукції.

При цьому досягнення позначених цілей можливо тільки при ефективному використанні й професійному сполученні всіх інструментів маркетингу.

Стратегія збуту.

У рамках проекту збут продукції планується здійснювати в основному великими оптовими партіями через невелике число великих оптових компаній.

Існує два варіанти реалізації такої системи:

1. Вибір нових великих оптових компаній, що вже оперують на ринку й наступне співробітництво з ними.

2. Створення власної мережі оптових торговельних компаній.

У першому варіанті основними критеріями вибору оптових компаній є:

- широка географія охоплення;
- упевнене положення на ринку;
- стійкі темпи збільшення обсягів продажів і числа клієнтів;
- наявність власних складів і відпрацьованих транспортних схем.

Після відбору оптових компаній відповідно до перерахованих критеріїв, з ними необхідно встановити партнерські відносини шляхом створення гнучкої системи знижок, спрямованої на стимулювання необхідної схеми поведінки, а також розміщення спільної реклами й організації спеціальних заходів щодо залучення покупців.

У другому випадку організується діяльність власної оптової компанії з «винесенням» у регіони відділів збуту цієї компанії.

Достоїнством першої схеми є мінімальні витрати коштів і часу на створення оптової збутової мережі, можливість включення в неї найбільш відомих компаній з досвідом роботи на російському ринку.

Достоїнством другого варіанта є можливість установа повного контролю над оптовими компаніями й проведення єдиної асортиментної й

цінової політики, а також скорочення до мінімуму числа посередників між виробником і кінцевими споживачами продукції переробки сої.

Ціноутворення [39].

Передумовами для досягнення конкурентноздатних цін на продукцію (при досить високому показнику рентабельності) є:

- сучасна й «дешева» технологія, покладена в основу виробництва по переробці бобів сої;
- оптовий продаж продукції переробки сої, що дозволяє до мінімуму скоротити витрати, зв'язані зі збутом;
- низькі (у порівнянні з імпортом) експлуатаційні витрати.
- безвідходність виробничого процесу: всі продукти переробки соєвих бобів (соєва макуха й шрот) будуть використані у виробництві комбікормів і далі реалізовані як самостійний готовий продукт.

Оптимізація процесів ціноутворення на користь кінцевого споживача продукції переробки сої досягається максимально можливим скороченням ланок між виробником і кінцевим споживачем, а також установленням контролю над оптовими компаніями й проведенням єдиної цінової політики.

Реклама й просування продукції.

Для просування всіх видів продукції даного проєкту на ринку передбачається використання двох видів реклами:

- «престижна» реклама;
- реклама продукції.

Ціль «престижної» реклами - створення корпоративного іміджу й досягнення популярності торговельної марки. Серйозними перевагами пізнаваної компанії є:

- сприятливі умови для пропозиції нових продуктів;
- зацікавленість оптових покупців у придбанні продукції компанії.

Досить розповсюдженим каналом «престижної» реклами (комерційної пропаганди позитивного образу компанії) є організація прес-конференцій із запрошенням представників громадськості й преси.

Основний упор рекламної акції буде робитися на продукти переробки соєвих бобів: текстурований соєвий білок, соєве масло, молоко й молочні соєві продукти (йогурт, сир, майонез, напої), тому що дані продукти харчування є відносно новими в Україні в порівнянні з комбікормовими сумішами, які не мають потреби в дорогому поданні й рекламуванні.

Реклама продукції переробки сої повинна бути, у першу чергу, спрямована на визначення її переваг, тобто перед рекламою стоїть завдання залучення уваги до переваг соєвого білка відносно ціни, живильних і цілющих властивостей.

З огляду на те, що основними споживачами продуктів соєвого борошна є підприємства харчової промисловості, у рекламній компанії особливу увагу необхідно приділяти здатності цієї продукції поліпшувати структуру і якість кінцевого продукту при значному зниженні його собівартості.

А з огляду на те, що основними споживачами молочних продуктів харчування є дитячі й лікувально-оздоровчі установи, а також населення регіонів, у рекламній компанії особливої уваги необхідно приділяти профілактичним і лікувальним властивостям соєвого білка (уживання соєвих продуктів знижує ризик серцево-судинних захворювань, нирково-кам'яної, жовчно-кам'яної хвороби, цукрового діабету й т.п.)

Таким чином, заходи щодо просування продуктів поглибленої переробки сої повинні передбачати:

- створення реєстру головних фахівців підприємств харчової промисловості регіонів і дієтологів лікувально-оздоровчих і дитячих установ, у яких планується збут, для використання «direct-mail» - методу прямого поштового розсилання інформації про продукцію компанії, а також для підтримки партнерських взаємовигідних відносин;

- регулярне інформування потенційних і перспективних споживачів своєї продукції про характер діяльності й види продукції, що випускається.

Таким чином, для створення іміджу й популяризації продукції можуть бути використані наступні канали інформації:

- «direct-mail»;
- періодичні видання;
- радіотелевізійні;
- образотворчі;
- глобальна світова мережа Internet.

При виборі каналу масової інформації основними є наступні критерії їхньої оцінки [19]:

- охоплення;
- доступність;
- вартість;
- авторитетність.

Залежно від цілей рекламної компанії, періоду діяльності, кон'юнктури й фінансового стану, рекламування повинне ефективно сполучати різні типи й види реклами й використовувати різні канали інформації. Незмінним є єдине правило - реклама досягає успіху, тільки якщо має регулярний характер.

По оцінках експертів, кошти, необхідні для просування нової продукції на відповідному ринку, досягають 2-5% від обсягу продажів і зменшуються в міру придбання продукції популярності серед потенційних споживачів. Таблиця 2.1 містить загальну номенклатуру продуктів, що планується виробляти.

Таблиця 2.1

Список продуктів, що виробляються

Найменування	Од. вим.	Початок продажів
Об'єкт 1 «Виробництво текстурованого соєвого білка»		
Текстурований соєвий білок	т	01.11.2023
Соєве масло	т	01.11.2023
Лушпайка	т	01.11.2023
Об'єкт 2 «Виробництво соєвих молочних продуктів»		
Молочні продукти	т	01.11.2023
Молоко	т	01.11.2023
Шрот	т	01.11.2023
Об'єкт 1 «Комбікормовий завод»		
Комбікорм	т	01.12.2023

Далі наводиться план продажів, складений на основі оцінки потреб ринку, з урахуванням виробничих потужностей, умови збуту та заплановані надходження від продажів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Планований обсяг продажів у натуральному вимірі

Продукція	Одиниць	Роки					
		4кв. 2023р.	2024	2025	2026	2027	Січень 2028
Текстурований соєвий білок	т	307,5	4 817,5	4 920,0	4 920,0	4 920,0	410,0
Соєве масло	т	43,5	681,5,0	696,0	696,0	696,0	58,0
Молочні продукти	т	82,7	1 295,6	1 323,1	1 323,1	1 323,1	110,3
Молоко	т	81,0	1 269,0	1 296,0	1 296,0	1 296,0	108,0
Комбікорм	т	500	22 500	24 000	24 000	24 000	2 000

Таким чином, плановані обсяги продажів

текстурований соєвий білок (ТСБ)	4920 т/рік
соєве масло	696 т/рік
молоко	1296 т/рік
молочні продукти	1323 т/рік
комбікорму	24000 т/рік

повністю покривають потребу ринку в даних харчових продуктах.

Необхідно також відзначити, що розрахунок проводився на основі песимістичних припущень і прогнозів і при низькому територіальному охопленні. Це демонструє табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Умови збуту продукції

Продукція	Ціна продажів, дол. США	Умови оплати	Запас готової продукції на складі
Текстурований соєвий білок, т	860,00	Продаж з авансом Строк: 10 днів Передоплата: 50,00%	30,00%
Соєве масло, т	930,00	Продаж з авансом Строк: 10 днів Передоплата: 50,00%	30,00%
Лущайка, т	Повністю використовується у виробництві комбікорму		
Молочні продукти, т	1050,00	Продаж з авансом Строк: 10 днів Передоплата: 50,00%	0,00%
Молоко, т	300,00	Продаж з авансом Строк: 10 днів Передоплата: 50,00%	0,00%
Шрот, т	Повністю використовується у виробництві комбікорму		
Комбікорм, т	120,00	Продаж по факті	30,00%

У наступній таблиці, представлений план продажів вже в грошовому еквіваленті (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Надходження від продажів, дол. США

Рядок	4кв. 2023р.	2024	2025	2026	2027	Січень 2028
Тексту- рований соєвий білок	308 525,00	4 157 741,67	4 231 200,0 0	4 231 200,0 0	4 231 200,0 0	293 833,33
Соєве масло	47 197,50	636 042,50	647 280,00	647 280,00	647 280,00	44 950,00
Молоко	28 350,00	382 050,00	388 800,00	388 800,00	388 800,00	27 000,00
Молочні проду-кти	101 301,38	1 365 156,62	1 389 276,0 0	1 389 276,0 0	1 389 276,0 0	96 477,50
Комбі- корм	60 000,00	2 700 000,00	2 880 000,0 0	2 880 000,0 0	2 880 000,0 0	240 000,00
РАЗОМ	545 373,88	9 240 990,79	9 536 556,0 0	9 536 556,0 0	9 536 556,0 0	702 260,83

Планування обсягів виробництва відбувається згідно планового обсягу продажів у натуральному вимірі, заплановані грошові надходження від продажів складають основу дохідної частини бюджету компанії [33].

2.2. Оцінка ефективності та ризиків реалізації проєкту

Для оцінки ефективності проєкту доцільно розрахувати наступні показники [23]:

Період окупності – payback period (PB) - це час, необхідний для покриття початкових інвестицій за рахунок поточного чистого доходу, що генерується інвестиційним проєктом. Розрахований за допомогою формули (2.1):

$$Investment = \sum_{t=1}^{PB} CF_t, \quad (2.1)$$

де *Investment* - сума початкових інвестицій;

CF_t - чистий грошовий потік періоду t ;

PB – період окупності.

Для того, щоб проєкт був прийнятний, необхідно, щоб строк окупності був менше тривалості проєкту.

Для врахування вартості грошей у часі розраховується дисконтований період окупності – Discounted Payback Period (DPP). Розрахований за допомогою формули (2.2)

$$Investment = \sum_{t=1}^{DPB} \frac{CF_t}{(1+r)^{t-1}}, \quad (2.2)$$

де *Investment* - сума початкових інвестицій;

CF_t - чистий грошовий потік періоду t ;

r – ставка дисконтування.

Ставка дисконтування у проєкті прийнята за 20% річних.

Середня норма рентабельності – Average Rate of Return (ARR). Основоположною ідеєю визначення норми прибутковості інвестицій є порівняння чистих прибутків, очікуваних від проєкту, з параметрами інвестування. Дорівнює відношенню середньої величини річних майбутніх чистих прибутків від інвестицій (середньорічних надходжень від реалізації проєкту до суми первинних інвестицій. Розрахована за формулою (2.3):

$$ARR = \frac{\sum CF_t}{N \cdot Investment} \cdot 100\%, \quad (2.3)$$

де *Investment* - сума початкових інвестицій;

CF_t - чистий грошовий потік періоду t ;

N – тривалість проєкту в роках.

Індекс прибутковості інвестицій - Profitability Index of Investments (PII) - це відношення теперішньої вартості грошових надходжень від проєкту після оподаткування до теперішньої вартості інвестицій. Оскільки інвестиції даного проєкта надходять єдиним траншем, у повному обсязі, вони не підлягають дисконтуванню. Розрахований за формулою (2.4):

$$PII = \frac{\sum \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{Investment}, \quad (2.4)$$

де $Investment$ - сума початкових інвестицій;

CF_t - чистий грошовий потік періоду t ;

r – місячна ставка дисконтування;

PII – міра прибутковості на 1 інвестицію.

Для того, щоб проєкт був прийнятний, цей показник повинен перевищувати 1.

Відповідно до міжнародної практики, основними для оцінки проєкту слід вважати два показники - чистої поточної вартості дисконтованих потоків готівки (NPV) і внутрішньою нормою прибутковості (IRR).

Чиста теперішня вартість інвестиційного проєкту – Net Present Value (NPV) – це різниця між сумою теперішніх вартостей грошових потоків від інвестицій у кожен період часу і сумою інвестицій. Розрахований за формулою (2.5):

$$NPV = \left(\sum \frac{CF_t}{(1+r)^t} \right) - Investment, \quad (2.5)$$

де $Investment$ - сума початкових інвестицій;

CF_t - чистий грошовий потік періоду t ;

r – місячна ставка дисконтування.

Внутрішня норма рентабельності – Internal Rate of Return (IRR) – це ставка, що досягається в разі, коли теперішня вартість майбутніх грошових потоків від інвестицій після оподаткування дорівнює теперішній вартості інвестицій. Це виражає рівняння (3.6):

$$\left(\sum \frac{CF_t}{(1+r)^t} \right) - Investment = 0, \quad (2.6)$$

При $NPV = 0$, $r = IRR$ – внутрішня норма рентабельності.

Цей показник для успішного проєкту має бути не менший за ставку дисконтування, прийняту в проєкті.

Модифікована внутрішня норма рентабельності – Modified Internal Rate of Return (MIRR) – це внутрішня норма рентабельності, скоригована із врахуванням норми реінвестування.

$$\frac{\sum CF_t \cdot (1+d)^{n-t}}{(1+r)^n} - Investment = 0, \quad (2.7)$$

де n – термін існування проєкту;

CF_t – чистий грошовий потік періоду t ;

d – норма реінвестування;

$r = MIRR$.

Для розрахунку показників ефективності, треба врахувати вартість грошей у часі, тобто визначити величину чистого приведенного доходу від реалізації проєкта. Результати розрахунків наведені в табл. 2.5.

Таблиця 3.20 містить результати розрахунків наведених вище показників ефективності.

Ефективність інвестицій

Показник	Значення
Ставка дисконтування, %	20
Період окупності - РВ, міс.	13
Дисконтований період окупності - DPB, міс.	28
Середня норма рентабельності - ARR, %	56
Чистий приведений дохід – NPV, дол. США	533904
Індекс прибутковості інвестицій - РІІ	1,16
Внутрішня норма прибутковості - IRR, %	23
Модифікована внутрішня норма прибутковості - MIRR, %	22

Рис. 2.1 демонструє динаміку приведенного доходу від проєкту.

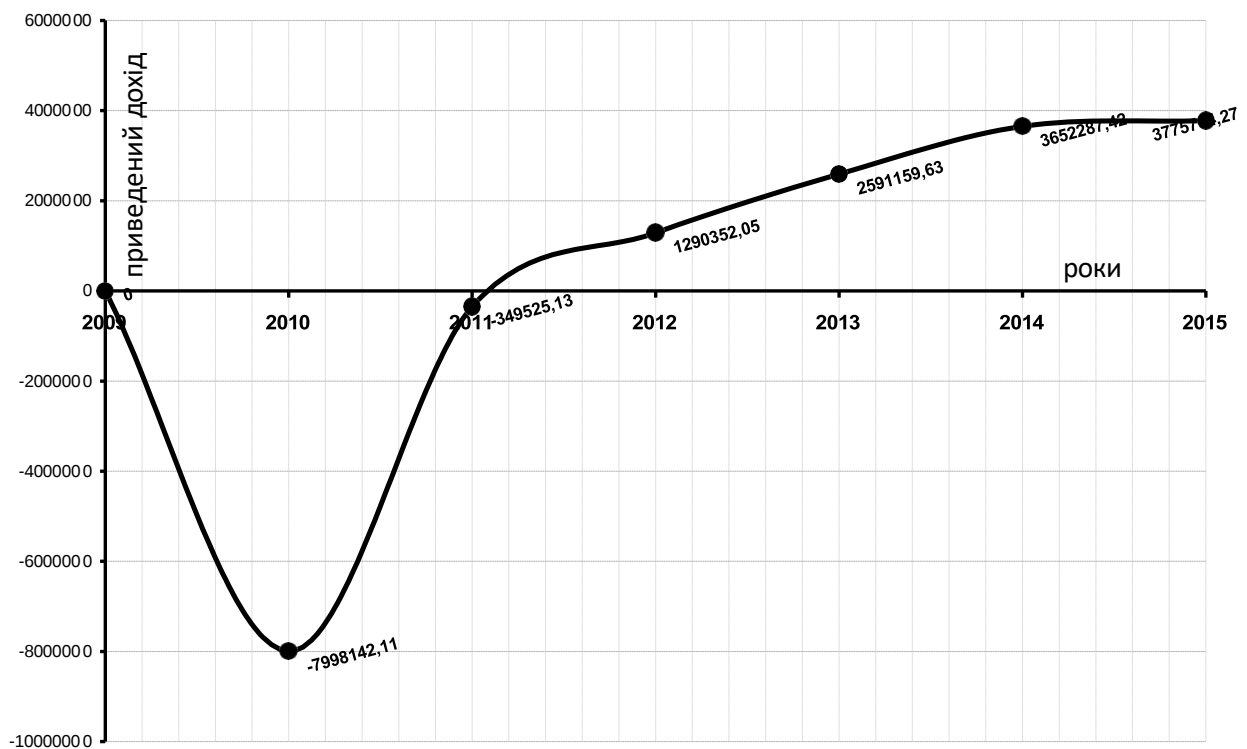


Рис. 2.1. Графік окупності – приведений дохід

Вартість дисконтованих грошових потоків за життєвий цикл проєкту складає 3775704 дол. США.

Незважаючи на досить високу ставку дисконтування (20% річних), проєкт має дисконтований період окупності інвестицій – лише 28 місяців (3, 3 року), що для такого масштабного проєкту є позитивним показником.

Проєкт демонструє рентабельність, що покриває вартість інвестицій у часі.

Розрахований індекс прибутковості інвестицій є більшим за 1, що дає підставу говорити про ефективність такого вкладання коштів.

Внутрішня та внутрішня модифікована норма прибутковості є вищою за ставку дисконтування, що робить проєкт інвестиційно привабливим.

Потенційні інвестиційні ризики.

При реалізації інвестиційного проєкту завжди існує деяка ймовірність того, що реальний доход буде відрізнятись від прогнозованого, тобто існують інвестиційні ризики.

Загальний інвестиційний ризик є сумою систематичного (не диверсифікованого) і несистематичного (що підлягає диверсифікованості) ризиків.

Систематичний ризик виникає через зовнішні події (війна, інфляція, стагнація та інше), його дія не обмежується рамками одного проєкту і його неможливо усунути шляхом диверсифікованості. Із приводу цього ризику можна тільки відзначити, що він становить від 25 до 50% по будь-яких інвестиційних проєктах.

Несистематичний ризик (ризик, який можна усунути або скоротити за допомогою диверсифікованості), пов'язаний з реалізацією пропонованого проєкту, можна поділити на наступні основні групи:

- ризик недотримання розрахункових строків реалізації проєкту;
- ризик, зв'язаний зі ступенем доступності сировини;

- технологічний ризик;
- ризик відсутності або падіння попиту;
- ризик неплатежів;
- екологічний ризик.

Ризик недотримання розрахункових строків реалізації проєкту.

Даний ризик зведений до мінімальних розмірів внаслідок наступних факторів:

- здійснено підбор ділянок для будівництва заводів;
- здійснено детальні пророблення по кожному розділі інвестиційної програми;
- досягнуто попередню домовленість із власниками технологій й устаткування із приводу їхньої поставки;
- штат ТзОВ укомплектований кваліфікованими фахівцями для виконання функцій дирекції споруджуваного комплексу.

Технологічний ризик.

При інвестуванні коштів в основні фонди будь-якої галузі виникає невизначеність, викликана характером технологічного процесу. Однак у рамках даного проєкту технологічний ризик уважати незначним у чинність наступних причин:

- характер технологічного процесу сухого екструдювання (виробництво текстурованого соєвого білка - Об'єкт 1) відрізняється простотою й надійністю, що обумовило її широке застосування в більш ніж 90 країнах миру;
- технологія вологого екструдювання на основі установки «Агролактор-900» (виробництво молочних продуктів - Об'єкт 2) ще більш проста в експлуатації, що підтверджує виробник і постачальник установки «Актіні-Інтернаціональ»

– технологія виробництва комбікормів стандартна й відпрацьована багатьма виробниками в Україні, тому ніяких труднощів з експлуатацією Об'єкта 3 не передбачається.

Ризик зв'язаний зі ступенем доступності сировини.

Цей вид ризику для виробництва молочних соєвих продуктів харчування не можна вважати незначним внаслідок наступних причин:

– якість вирощуваних на території України бобів сої цілком задовольняє технологічним вимогам;

– завантаження діючих в Україні підприємств по переробці бобів сої в цей час не перевищують 30% установлені потужності; це робить доступним вітчизняну сировину на яку через відсутність попиту значно знизилися ціни.

Однак для виробництва якісного, що відповідає світовим стандартам текстурованого соєвого білка необхідне зерно з більше високим вмістом білка, у зв'язку із чим сою в перші роки реалізації проєкту планується закуповувати за кордоном (наприклад, у США, Аргентині, Бразилії або Китаї), що приводить до деякого підвищення ризику даного проєкту в цілому [17].

Але даний ризик зведений до мінімального, тому що:

– світовий ринок вирощування сої досить розвинений, що припускає сильну конкуренцію, а отже - відсутність постачальника-монополіста й можливість альтернативних варіантів поставок;

– імпортна сировина є конкурентноздатним у відношенні до вітчизняній не тільки по якості, але й за ціною;

– уже є попередня домовленість й укладені довгострокові контракти з постачальниками-імпортерами соєвих бобів.

Ризик відсутності або падіння попиту.

Цим видом ризику можна зневажити внаслідок того, що запланована до випуску продукція при реалізації даного проєкту в Україні дотепер практично не

виробляється, а також через значну ємність відповідного ринку. Вітчизняних аналогів у створюваного комплексу по переробці бобів сої немає; продукти переробки бобів сої в цей час імпортуються (текстурований соєвий білок) і, отже, мають більше високу ціну, ніж планується в даному проєкті.

Відсутність такого ризику підтверджує готовність деяких великих підприємств харчової промисловості здобувати продукцію заводу в повному обсязі, а також зростаючий попит на продукти переробки сої (молоко й молочні продукти, соєве масло) на світових та українському ринку [36].

Ризик неплатежів.

В умовах кризи платоспроможного попиту ймовірність ризику неплатежів досить висока. На зведення до мінімуму ризику такого характеру повинна бути спрямована маркетингова програма ТзОВ, що передбачає одержання певних гарантій оплати або орієнтована на роботу з передоплати.

Екологічний ризик.

Пропонована компанією технологія переробки сої є безвідходною й екологічно чистою, внаслідок чого можна затверджувати, що названий ризик у рамках проєкту відсутній.

Таким чином, проблематичним для проєкту може бути одночасне й значне зниження цін на соєве борошно (текстурований соєвий білок) і ріст цін на сировину (боби сої).

Значне зниження цін на продукти переробки бобів сої малоімовірно внаслідок укр.сприятливої ринкової кон'юнктури й росту їхньої популярності в усім світі, а останнім часом і в Україні.

Істотний ріст цін на боби сої також малоімовірний внаслідок обставин, викладених у розділі 2.1, підрозділ «Сировина».

Таким чином, можна зробити висновок про те, що пропонований проєкт досить стійкий до впливу факторів ризику, що разом з високими значеннями

показників економічної ефективності, дозволяє зробити висновок про доцільність його реалізації.

Перспективні напрямки розвитку проєкту.

Орієнтація проєкту на випуск продукції, популярність якої у світі постійно зростає, а корисні властивості в сполученні з невисокою вартістю дозволяють вирішити перед країною актуальні проблеми харчової (і в тому числі) білкової безпеки забезпечує проєкту широкі перспективи.

Пропонований проєкт перспективний з погляду кількісного росту і якісного вдосконалювання.

Кількісний ріст припускає тиражування пропонованого проєкту і його реалізацію в різних регіонах країни, а також розширення географії збуту продукції, що випускає в рамках проєкту.

Якісний розвиток проєкту припускає:

- освоєння ТзОВ технологій більше поглибленої переробки бобів сої з одержанням концентратів і текстуратів соєвих білків;
- переробку окари, одержуваної в результаті виробництва соєвого молока, у м'ясні продукти (фарш, котлети, пельмені й т.п.)
- переробку соєвого молока в нові види молочних продуктів (морожене, десерти, кефір)
- переробку бобів сої в соєвий соус (з ферментованих зерен), темпі (соєва паста з додаванням грибка, виходить структура м'ясних волокон), соєві горішки тощо

Концентрати соєвих білків - очищені розсипчасті порошки молочно-білих кольорів, отримані із соєвих бобів шляхом видалення небілкових компонентів, усунення характерного запаху та кольору, а також антигенних й інших факторів, що знижують живильну цінність; вміст білка - 68-72%.

Текстурати соєвих білків - порошкові концентрати соєвих білків, що приймають внаслідок текстурування різну структуру (волокнисту або шматкоподібну), розміри й форму (гранули, шматочки, пластівці); у результаті гідратації текстурати за структурою й зовнішнім виглядом нагадують м'ясо, птаха або морепродукти.

Концентрати й текстурати соєвих білків є найпоширенішим похідним сої і широко застосовуються в харчовій промисловості й виробництві спеціалізованих живильних сумішей.

2.3. Кластеризація підприємства в умовах воєнного стану

Реалізація регіонального кластера з метою формування достатнього рівня продовольчої безпеки є ефективним інструментом, адже має низку переваг порівняно з іншими організаційними формами. В умовах воєнного стану створення регіонального кластера дозволить створити більш надійну платформу для створення продовольчих запасів регіону та раціонального розподілу продовольчих ресурсів серед населення та розвинути експортні можливості регіону.

Перш за все більша продуктивність учасників кластера забезпечується за рахунок використання природних, географічних і історичних переваг, які властиві тій або іншій території, її ресурсів (земельних, добувних, людських, рекреаційних тощо). Самі по собі ці переваги не можна використати, якщо не буде налагоджене великомасштабне та якісне виробництво партій продукції і/або комплексу послуг, що неможливо зробити, якщо не налагодити прямі постійні довірчі зв'язки між учасниками технологічного процесу на основі їх взаємної зацікавленості у спільній діяльності. Ефект масштабу при цьому проявляється не тільки у зростанні обсягів виробництва, а й у зниженні трансакційних витрат.

Тому кластерна організація розвитку спрямована на підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Ще одна перевага спільної діяльності в межах кластера полягає в тому, що налагоджується обмін ідеями і нововведеннями на основі співробітництва та конкуренції, часто під тиском взаємних вимог і претензій учасників (до якості та кількості сировини, комплектуючих, упаковки, сервісу, організації взаємин тощо), стимулюється отримання нових знань та інформації, підвищення професійної майстерності і кваліфікації, впровадження нових технологій, залучення до вирішення техніко-технологічних та організаційно-економічних проблем наукових закладів тощо. Тобто в кластері проявляється ефект синергії не тільки від ефективнішого використання традиційних ресурсів виробництва, а й нетрадиційних інноваційних, що суттєво збільшує конкурентні переваги його учасників. Звідси висновок - кластерна організація.

Добровільність і відкритість членства в кластері самостійних підприємств, організаційна форма – асоціація або неформальне (договірне) партнерство. Економічні відносини в кластері вибудовуються не на основі відносин власності, а на основі взаємовигідної спільної діяльності. Керівництво розвитком кластера звичайно здійснює Рада учасників шляхом «консенсусного» прийняття спільних рішень [3]. Спільна дистрибутивна мережа виведення товару на ринки (включаючи міжнародні) - це особливо важливо, оскільки в агропромисловому виробництві існує диктат посередників. Щоб їх потіснити й отримати більшу частку кінцевої (роздрібної) ціни, доцільно розбудовувати свою маркетингову мережу.

Кооперація і довіра базуються на паритетному обміні між учасниками продуктового ланцюга. Як доходи, так і ризики розподіляються пропорційно вкладу учасників у виробництво кінцевого продукту. Якщо, наприклад, переробне підприємство застосує диктат цін, то інші учасники можуть виробити спільну політику щодо заміни цього учасника на іншого, або розроблять плани

будівництва нових переробних потужностей на дольових засадах [3].

Вищі стандарти якості вироблюваної продукції. В кластерному механізмі інтеграції неякісний проміжний продукт, що виробляється одним із учасників продуктового ланцюга, не буде сприйматися іншими.

Для реалізації кластерної моделі розвитку в АПК необхідно забезпечити виконання певних умов [2]:

- збалансування економічних інтересів учасників кластера;
- формування інформаційного середовища;
- наявності інвестиційно-інноваційного забезпечення;
- налагодження консультативної підтримки;
- розвитку вертикальної та горизонтальної інтеграції;
- розробку механізмів забезпечення стійкої економічної діяльності в умовах воєнного стану.

На відміну від звичайних форм коопераційно-господарських взаємодій малого, середнього і великого бізнесу, кластерні системи характеризуються такими особливостями:

- стійкістю господарських зв'язків господарюючих суб'єктів - учасників кластерної системи з домінуючим значенням цих зв'язків для більшості її учасників;
- довготривалою координацією взаємодій учасників системи в рамках її виробничих програм, інноваційних процесів, основних систем управління, контролю якості [4].

Формування кластера у Миколаївському регіоні, метою якого є досягнення продовольчої безпеки, полягає у створенні стійкого об'єднання на добровільних основах, метою якого буде забезпечення населення регіону та поза його межами достатньою кількістю продуктів харчування відповідної якості.

У разі формування кластерних утворень агропромислового типу

враховують такі важливі ознаки, серед яких - добровільне об'єднання підприємств агропромислового виробництва, установ чи організацій, суміжних із сільським господарством у технологічно-фінансову структуру:

- боротьбу за споживача веде кластер як територіальний комплекс;
- існує дострокова кооперація та взаємодоповнюваність;
- високий ступінь конкурентоспроможності кінцевої продукції;
- єдиний технологічний цикл;
- взаємодопомога у разі здійснення економічної діяльності у воєнний час.

Створення регіонального кластера задля забезпечення регіональної продовольчої безпеки відповідає основним засадам, на яких функціонують традиційні кластери. Формування кластерів здійснюється на засадах:

- добровільності входження учасників кластерного утворення;
- об'єднання в кластер проходить за ініціативою знизу;
- наявності значних інвестицій ресурсів;
- взаємини складаються таким чином, що прибуток отримують усі учасники кластера;
- забезпечуються рівні економічні умови господарювання;
- кластерні утворення базуються на пристосуванні різних соціально-економічних структур до однакових умов існування;
- розумінні про зміну економічної парадигми в умовах воєнного стану.

В умовах війни України з Росією з 24 лютого 2022 року підприємства та інші суб'єкти все більше співпрацюють між собою, формуючи таким чином кластерні об'єднання. Кластери можна вважати формою консолідації суб'єктів державного, приватного і громадського секторів, які мають спільні цілі та зацікавлені у співробітництві. У світі кластери відіграють особливу роль у регіональному розвитку та забезпеченні регіональної конкурентоспроможності. Успішне функціонування кластерів та їх ефективну державну підтримку демонструють Австрія, Індія, Італія, Канада, Китай, Німеччина, Фінляндія,

Франція, США, Японія та інші країни (таблиця 1) [5; 6; 7].

Отже, створення регіональних кластерів з метою досягнення продовольчої безпеки в умовах воєнних дій є одним із прогресивних напрямів розвитку територій. Кластери як новітня форма об'єднань доводять свою ефективність на основі досвіду багатьох економічно розвинених країн світу. Підвищення ефективності роботи підприємств, що залучені у кластер, допоможе підтримувати достатній рівень регіональної продовольчої безпеки та розвивати експортні можливості регіону. Під час вступу у кластер підприємствам необхідно приймати на себе певні зобов'язання.

Застосування кластерного підходу в управлінні регіональним розвитком означає поєднання інтересів і співпрацю не тільки суб'єктів господарювання, а й органів публічної влади регіону та сусідніх територій, наукових і освітніх установ, громадських організацій, інших зацікавлених сторін, що дає змогу концентрувати ресурси (матеріальні, фінансові, організаційні, людські, інформаційні та ін.) і таким чином знижувати загальні витрати та підвищувати ефективність діяльності. Саме цей підхід дає змогу формувати і реалізовувати конкурентний потенціал регіону як економіко-соціальної системи та специфічного економічного суб'єкта [8].

Проте формування агропродовольчого кластера з метою забезпечення регіональної продовольчої безпеки не може бути створене включно суб'єктами підприємницької діяльності. У разі створення кластера велика роль покладена на органи місцевої влади.

Функціонування кластерів неможливе без наукових установ, що здійснюють розробку інновацій. Науково-дослідним організаціям у кластерній мережі відводиться чи не найголовніша роль, оскільки саме на них покладаються функції розробки, винаходу основного інноваційного продукту. Саме інноваційна спрямованість є рисою, яка відрізняє кластер від будь-яких інших економічних утворень.

Світовий досвід та можливості адаптації кластерів для регіонального агропродовольчого кластера

Країна	Мета кластеризації	Адаптація перспективних заходів кластеризації для регіонального агропродовольчого утворення
Велика Британія та Північна Ірландія	Зменшення відставання за продуктивністю та суттєвих диспропорцій у рівнях продуктивності між різними регіонами держави.	Формування підходу підвищення конкурентоспроможності як одного з пріоритетних в умовах ринкової економіки. Дослідження спеціалізації та створення карти кластерів та субкластерів регіону.
Швеція	Стимулювання інноваційної діяльності та розвиток усіх регіонів.	Використання адаптованих програм з розвитку інновацій - основи для структурних змін у регіоні, стимулювання до реалізації нових ініціатив у межах кластерів щодо забезпечення регіональної продовольчої безпеки, розвитку маркетингу та логістики у них.
Японія	Активізація ділової активності, підвищення конкурентоспроможності промисловості, що безпосередньо працює з малим та середнім бізнесом.	Створити спеціалізовані державні структури для залучення малого та середнього бізнесу, допомогти в адаптації за нових умов кооперації, популяризації ідей кластеризації серед дрібних виробників як основи для формувань нових регіональних кластерів та регіональної продовольчої безпеки.
Австрія	Об'єднання зусиль в економіці для адаптації після набуття членства у ЄС.	Створити програму зацікавленості учасників у кластеризації та підтриманні регіональної продовольчої безпеки, а у перспективі - проведення навчання для вирішення стратегічних завдань.
Норвегія	Реалізація програми інноваційного розвитку.	Створювати кластери продовольчої безпеки на основі дослідницьких центрів та навчальних закладів як основи інформаційного та інноваційного забезпечення.
Португалія	Підвищення конкурентоспроможності національної економіки.	Розробити український Національний план дій для забезпечення продовольчої безпеки на різних рівнях та економічної безпеки держави загалом.

Ключовими функціями органів влади у формуванні кластерних структур є:

- оцінка перспективності кластерних об'єднань та розробка ефективних управлінських технологій стимулювання їх розвитку;
- ініціативи, посередництво та участь у діяльності щодо залучення потенційних учасників кластера до продуктивного діалогу, їх кооперації;
- виконання функцій координатора на перших етапах формування

кластерних структур;

- стимулювання розвитку кластерних об'єднань, у тому числі інвестування в інфраструктуру та реалізацію людського і соціального капіталу [8].

Організаційний механізм створення агропродовольчих кластерних структур з метою забезпечення регіональної продовольчої безпеки в Україні має базуватись на співпраці держави, регіонів та регіональних суб'єктів. На рівні держави необхідно вирішити першочергові завдання щодо:

- правового забезпечення діяльності кластерів, без чого неможливе їх утворення як повноцінних суб'єктів економічної діяльності;

- підготовки фахівців з питань організації утворення та діяльності кластерів, оскільки цей напрям є досить новим для вітчизняних регіонів та відсутній досвід державного стимулювання кластерів;

- розробки та правового закріплення механізмів підтримки кооперації бізнес-структур, наприклад, субсидії, доступ до державних контрактів, зменшення відсотків на позики, мікрокредитування, гарантії, створення необхідної інфраструктури та ін.;

- методологічного та методичного супроводу регіональних ініціатив стосовно створення кластерів [9].

Отже, створення регіонального кластеру продовольчої безпеки є одним з основних завдань регіональної політики. Поєднання формально-логічного апарату із методичним інструментарієм державного управління розвитком є чільною передумовою успішності кластеризації аграрного сектору країни.

Невід'ємною умовою ефективного функціонування кластера регіональної продовольчої безпеки є його інноваційна спрямованість та використання новітніх техніки, технологій та знань у діяльності всіх його суб'єктів. Таким чином, окрім ядра кластера у вигляді новоствореного Відділу регіональної продовольчої безпеки, в основі кластера повинна міститись науково-дослідна установа, здатна

забезпечити прогресивний розвиток кластерного утворення на основі сучасних технологій та ідеологій модернізації.

Також слід зазначити, що сам кластер не є юридичною особою, а об'єднує у собі декілька самостійних юридичних осіб. Та взагалі його межі не можна чітко виокремити. Але географічна розташованість його суб'єктів є важливою рисою кластера.

Провівши поетапний аналіз створення регіонального кластера, представимо його модель на рис. 2.2 [25].

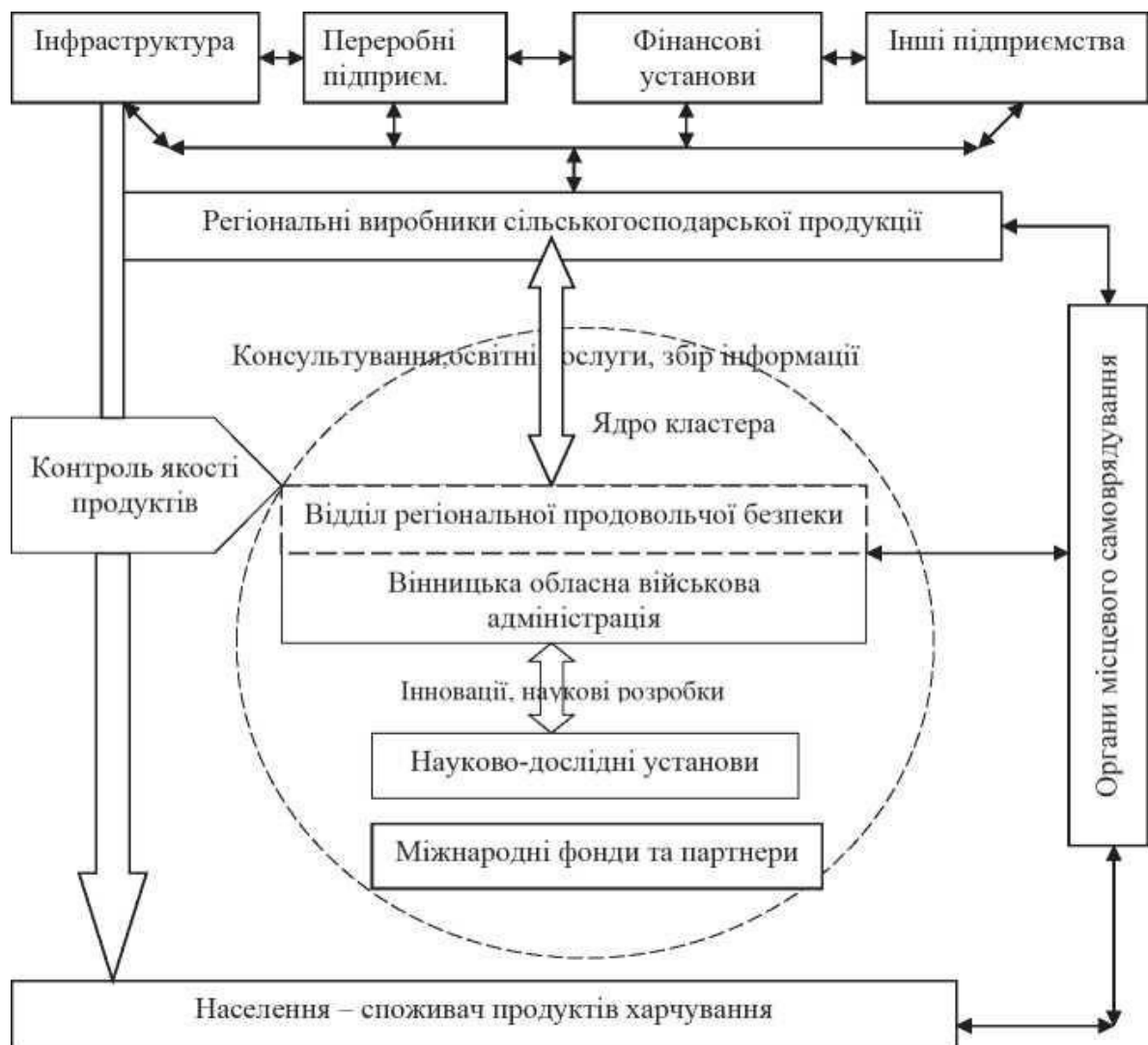


Рис. 2.2. Структура агропродовольчого кластера Миколаївської області

Кластерна стратегія дасть регіону значні переваги та можливості.

Очевидною перевагою є можливість для бізнесу, влади та навчально- освітніх закладів спільно працювати над зміцненням регіональної економіки. Крім того, світовий і поки що невеликий український досвід демонструють такі переваги виробничих систем на основі кластерної моделі:

- завдяки задіянню у виробництві підприємств різної величини та різних форм власності вони забезпечують поєднання спеціалізації виробництва, з одного боку, та гнучкості цього процесу - з іншого;
- кластери дозволяють нарощувати обсяги виробництва і надання послуг та при цьому завдяки використанню ефекту масштабу зменшувати витрати на виготовлення одиниці продукції та надання послуг;
- кластерна організація виробництва забезпечує ширше використання інноваційних технологій;
- розширення обсягів діяльності дозволяє створювати нові робочі місця та посилювати соціальну відповідальність бізнесу;
- спрямованість багатьох підприємств на виробництво одного виду продукту та надання одного виду послуги дозволяє ефективніше використовувати місцеві природні ресурси. На основі такої кластерної моделі можливе ефективне впровадження продовольчої політики задля забезпечення продовольчої безпеки країни та регіону.

Процес утворення та організації кластера регіональної продовольчої безпеки в умовах воєнного стану можна узагальнено об'єднати у чотири основні етапи.

Етап 1. Оцінка стартових передумов для формування кластера за такими критеріями, як: наявність конкурентоспроможних, інноваційно-активних підприємств; наявність конкурентних переваг для розвитку кластера; географічна концентрація; широкий набір потенційних учасників; потенціал можливості взаємодії між учасниками кластера [12]. Варто відзначити, що Миколаївська область, відповідно до раніше проведених досліджень, має високий аграрний

потенціал, а отже, на теренах регіону наявні перспективи для створення кластера продовольчої безпеки не лише регіонального значення, але і загальнодержавного.

Етап 2. Обґрунтування оптимальної структури кластера, що залежить від стратегічних завдань, запланованих видів діяльності та системи сільського територіального планування [13].

Серед основних завдань кластера регіональної продовольчої безпеки варто відзначити такі як: створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в регіоні, розвиток сільськогосподарського виробництва на засадах інноваційності, енергоефективності, екологічності; забезпечення населення області високоякісними харчовими продуктами.

Етап 3. Конкретизація пріоритетних напрямів концентрації зусиль провідних кластерів-супутників. Для виконання цього етапу повинні бути сформульована місія і відповідна їй мета створення регіонального аграрного кластера, систематизовані інноваційні технології організації та управління аграрним бізнесом, застосування яких вимагає проходження адаптаційної стадії, заснованої на формуванні законодавчої та наукової бази.

Етап 4. Оцінка ризиків і інтегрального ефекту проєкту формування регіонального аграрного кластера [14].

Таким чином, для створення кластера регіональної продовольчої безпеки в умовах воєнного стану необхідна першочергова підтримка органів місцевої влади. На рівні регіонів за участю спеціалістів із кластерних питань та за підтримки центральних органів влади доцільними є такі заходи, як:

- аналіз провідних галузей регіонів щодо кластеризації, у тому числі сусідніх регіонів, підприємства яких можуть стати учасниками міжрегіональних кластерів;
- ідентифікація наявних кластерних об'єднань, зустрічі з керівниками цих організацій, виявлення спільних проблем і потреб, обговорення і визначення напрямів поглиблення виробничої кооперації;

- розробка і впровадження організаційних та інформаційних технологій з метою прискорення інтеграційних процесів суб'єктів господарської діяльності в регіонах: «круглі столи», семінари, науково-практичні конференції, робочі наради, просвітницько-інформаційна діяльність та ін.;
- визначення відповідно до регіональних особливостей та потреб бізнесу ексклюзивних механізмів стимулювання розвитку кластерних структур;
- створення у регіонах об'єктів інфраструктури підтримки бізнесу, які б стали основою для подальшого створення кластерів та поліпшення інноваційного середовища, у тому числі бізнес-інкубаторів при університетах;
- формування нової культури життєдіяльності в регіонах, в основу якої покладені консолідація і людський розвиток.

Кластер нині є однією з прогресивних форм розвитку виробничого процесу та кооперації його суб'єктів. Використання кластерної моделі в управлінні регіональною продовольчою безпекою в умовах воєнного стану України дозволить підвищити ефективність діяльності сільськогосподарських виробників. Ініціювання та заснування кластера регіональної продовольчої безпеки можливе на основі спеціального відділу регіональної продовольчої безпеки, створеного в удосконаленій організаційній структурі Миколаївської обласної військової адміністрації.

Висновки до розділу 2

Аналіз розробленого маркетинг-плану розширення діяльності підприємства показує важливість уваги до стратегічного планування. Професійно розроблений план дій спрямований на збільшення ринкової частки та розширення асортименту продукції, що є ключовим для успішної конкурентоспроможності шляхом застосування кластерного підходу.

Вивчення методів оцінки ефективності та ризиків реалізації проєкту дозволяє зрозуміти, що оцінка впливу можливих ризиків та ефективності вирішення проблем є важливою частиною стратегічного управління. Це допомагає підприємству бути готовим до непередбачених ситуацій та оптимізувати свою діяльність.

Вивчення можливостей кластеризації підприємства в умовах воєнного стану свідчить про важливість створення та підтримки спільних ініціатив та об'єднання умов для підприємств в умовах кризи. Це сприяє збереженню стабільності та усуненню можливих загроз.

Отже, вивчення цих аспектів дозволяє зрозуміти, що методичне забезпечення комплексної оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства є критичним у забезпеченні стійкості та успішності у діяльності, особливо в умовах складної економічної ситуації чи кризових періодів.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КЛАСТЕРНОГО ПІДХОДУ В ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Економічне обґрунтування запропонованих заходів підвищення конкурентоспроможності СП «АГРО-ДАР»

Для розрахунку максимального прибутку необхідно врахувати реальні умови функціонування СП «АГРО-ДАР». Для цього можна застосувати оптимізаційні моделі з визначеними цільовою функцією й обмеженнями. Мета оптимізації, у нашому випадку, полягає в плануванні виробничої програми (тобто обсягу виробництва агропродукції при повному використанні земель сільськогосподарського призначення та наявних виробничих потужностей). Цільовою функцією економіко-математичної моделі у нашому випадку буде прибуток від збуту продукції за плановий період.

Встановлено, що підвищення ефективності агровиробництва досягають через «дотримання принципу пропорційного розвитку галузей. Застосування останнього дає змогу провести певну балансову ув'язку всередині сільськогосподарського підприємства між його ресурсами та запланованими обсягами виробництва продукції, окремими сільськогосподарськими культурами» [39].

Зазначається, що «співвідношення галузей у сільськогосподарському підприємстві та його спеціалізація визначаються передусім економічними умовами: вони повинні відповідати, з одного боку, потребам суспільства у продуктах сільського господарства, що знаходить своє відображення у планових завданнях, а з іншого - сприяти як найповнішому та ефективному використанню земельних, трудових і матеріальних ресурсів господарства. Усе це робить проблему правильної спеціалізації та раціонального поєднання галузей

сільськогосподарських підприємств складним, багатоваріантним завданням. Зміна розміру навіть однієї з галузей через наявність прямих і зворотних зв'язків призводить до певних змін в усій структурі виробництва. Вирішення зазначеної проблеми за допомогою економіко-математичних методів і ЕОМ забезпечує отримання оптимальних результатів. Для визначення спеціалізації господарства використано модель оптимізації виробничо-галузевої структури сільськогосподарського підприємства, завдання якої полягає у визначенні виробничої структури, тобто у визначенні площ сільськогосподарських культур, поголів'я окремих видів і груп тварин тощо. Економіко-математична модель дає змогу відобразити чимало умов, взаємозв'язки між витратами ресурсів і результатами виробництва, збалансувати виробництво так, щоб забезпечити раціональне використання наявних ресурсів» [26].

Для СП «АГРО-ДАР» здійснимо конкретну постановку задачі з оптимізації виробництва сільськогосподарської продукції за умови одержання при цьому максимальної вигоди у грошовому вираженні - прибутку. При цьому, зауважимо, що прибутковість діяльності СП «АГРО-ДАР» вдається забезпечувати за рахунок вирощування зернових і технічних культур. У розробленій економіко-математичній моделі ставили завдання оптимізувати водночас і структуру площ під товарними культурами, і витрати ресурсів, і дотримання сівозмін. За критерій оптимальності прийнято показник максимізації прибутку. Дана модель вміщує узгоджені між собою показники, які відповідають певній системі невідомих та обмежень, які потрібно знайти.

В результаті описаного вище процесу моделювання розроблена математична модель задачі, що складається з системи лінійних обмежень, яка являється задачею лінійного програмування. Перелік умов задачі в числовій моделі логічно витікає з її математичної моделі, постановки завдання та інформації про специфіку СП «АГРО-ДАР».

Метод економіко-математичного моделювання дозволяє на основі

ретроспективної інформації про результати діяльності підприємства здійснити прогноз перспективної моделі розвитку сільськогосподарського бізнесу в досліджуваному фермерському господарстві.

До складу змінних матриці увійшли:

X1 - площа пшениці озимої, га;

X2 - площа ячменю озимого, га;

X3 - площа гороху, га;

X4 - площа кукурудзи на зерно, га;

X5 - площа соняшнику, га;

Обмеження в матриці економіко-математичної моделі задачі включали:

1. Обмеження по площі ріллі:

$$X1 + X2 + X3 + X4 + X5 \leq 503$$

2. Обмеження по трудових ресурсах:

$$25,1X1 + 26,2X2 + 26,4X3 + 28,1X4 + 27,1X5 + 4,3X6 \leq 132984$$

3. Обмеження по виробничих витратах:

$$542X1 + 622X2 + 814X3 + 874X4 + 744X5 \leq 754000$$

4. Обмеження по обсягах внесення азотних добрив (д. р.):

$$22,1X1 + 23,7X2 + 20,4X3 + 27,4X4 + 24,1 X5 \leq 132984$$

5. Обмеження по площі соняшнику:

$$X5 \leq 121$$

1. Обмеження по контрактних зобов'язаннях на кукурудзу:

$$24X1 \geq 1500$$

Цільова функція:

$$3450X1 + 720X2 + 130X3 + 2130X4 + 2060X5 \quad \text{max прибутку}$$

Матриця економіко-математичної моделі задачі наведена в додатку Г.

В результаті вирішення задачі було отримано такі результати (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняння фактичних та оптимальних посівних площ
СП «АГРО-ДАР», га

Культура	Фактично, 2023 р.	Оптимально	Відхилення (+-)
Пшениця озима	174	206	+32
Ячмінь озимий	77	-	-77
Горох	10	-	-10
Кукурудза на зерно	132	140	+8
Соняшник	94	107	+13
Всього	503	503	-

В результаті реалізації оптимального плану використання ресурсів підприємства було отримано таку структуру товарної продукції (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Порівняння фактичних та оптимальних обсягів виробництва товарної
продукції СП «АГРО-ДАР», тис. грн.

Товарна продукція	Фактично, 2023 р.	Оптимально	Відхилення (+-)
Озима пшениця	3450	4630	+ 1180
Ячмінь	720	-	-720
Горох	130	-	-130
Кукурудза на зерно	2130	2950	+820
Соняшник	2060	2540	+480
Всього	8490	10120	+1630

Дані таблиці 3.5 і 3.6. свідчать про те, що економічно доцільно збільшити у структурі посівних площ озиму пшеницю, кукурудзу на зерно та соняшник відповідно на 32, 8 і 13 га. З метою покращання виробничо - економічної діяльності СП «АГРО-ДАР» доцільно ухвалити рішення щодо використання поживних посівів сумісно з ячменем озимим. Однією з переваг вирощування поукісних культур, а саме: сої порівняно з її вирощуванням як основної культури

є те, що за поукісної технології відпадає потреба у проведенні багатьох агротехнічних заходів, що зумовлює економію значної кількості матеріальних витрат. Щодо гороху його пропонується вивести з сівозміни, як низькорентабельну культуру. Все це має бути враховано при розробці стратегії розвитку виробництва кожної окремої сільськогосподарської культури в досліджуваному підприємстві.

На підставі даних аналітичного вирівнювання проведеного в другому розділі дипломної роботи зробимо орієнтовний прогноз фінансових результатів. Для цього залучимо такі показники як виручка від реалізації, загальні витрати, а саме: виробничі та збутові витрати, прибуток, рівень рентабельності. Прогноз показників зробимо на підставі проведеного аналітичного вирівнювання: за результатами якого встановлено, що зростання відбувається на 1337 тис.грн. Отже, за прогнозом виручка від реалізації має зрости у 2024 році на зазначену суму (Табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогноз фінансових результатів та економічної ефективності від реалізації виробничих стратегій щодо вирощування пожнивних культур

Показник	Факт 2023 р.	Прогноз 2024 р.	Відхилення (+/-)
Виручка від реалізації, тис. грн. - всього:	8350	9687	+ 1337
Загальні витрати, тис. грн. - всього:	6523	7827,6	+ 1304,6
в т. ч. виробничі	5872	7046,4	+ 1174,4
реалізаційн і	651	781,2	+ 130,2
Прибуток, тис. грн. - всього	1827	2192,4	+ 365,4
Рівень рентабельності, %	28,0	33,6	+ 5,6 в. п.

В результаті реалізації запропонованих напрямків покращання виробничо-

економічної діяльності СП «АГРО-ДАР» в прогнозі на 2024 рік передбачається отримання прибутку на 365,4 тис.грн більше, ніж у 2023 році. Темпи зростання виручки від реалізації є вищими за темпи зростання загальних витрат. При цьому рівень рентабельності має зрости на 5,6 відсоткових пункти і становитиме у 2023 році 33,6%.

Отже, результати економіко-математичного моделювання з вирішення задачі поєднання галузей та матриця Бостонської консультаційної групи дають схожі результати по більшості видів товарної продукції СП «АГРО-ДАР». Зроблений подвійний аналіз за різними методиками підвищує ймовірність правильності зроблених висновків у роботі і доцільність врахування їх у майбутньому виробництві сільськогосподарської продукції.

Таким чином, з метою вдосконалення виробничого менеджменту СП «АГРО-ДАР» в галузі рослинництва доцільно на підставі проведених розрахунків щодо аналізу БКГ та економіко-математичного моделювання розглянути стратегію введення вирощування поукісної сої в один рік після ячменя озимого. Узагальнюючи результати проведених досліджень пропонуємо керівництву СП «АГРО-ДАР» впровадити у виробничо- економічну діяльність бізнес-проект щодо вирощування сої, що обумовить отримання додаткових можливостей розвитку агробізнесу.

З метою вдосконалення виробничого менеджменту в СП «АГРО-ДАР» проаналізуємо та розробимо напрями покращення структури асортименту сільськогосподарської продукції підприємства шляхом раціоналізації сівозміни. Для покращення структури товарного асортименту СП «АГРО-ДАР» використаємо методику ABC- аналізу, яка полягає у «виявленні та оцінюванні кількісних значень небагатьох величин, частка яких у загальній сукупності вартісних показників найбільша. Завдяки цьому вдається сконцентрувати увагу на пріоритетних напрямках зниження собівартості продукції, а також визначити реальні шляхи підвищення обсягів реалізації» [23].

Під час ухвалення управлінських рішень щодо запасів в агропідприємстві доцільно застосовувати ефективному методу контролю - АВС-аналізу, на підставі якого можливо значно підвищити релевантність інформаційних даних. Систематичне використання методу АВС-аналізу під час стратегічного планування та контролю за виробничо-економічною діяльністю СП «АГРО-ДАР» дасть змогу: «вести облік витрат по кожному бізнес-процесу та місцю їх виникнення; приймати управлінські рішення по кожному бізнес процесу, виду діяльності, функціях, операціях та їх ефективності, а також здійснювати порівняння з відповідними еталонами, що дає змогу застосовувати заходи щодо їх реінжинірингу; кваліфікувати частину непрямих витрат, зібраних по бізнес-процесах, видах діяльності, функціях та операціях, як умовно непрямих для обчислення собівартості конкретного виду продукції; забезпечити формування інформації про витрати по видах діяльності і бізнес-процесу; сформувати управлінську інформацію для забезпечення виконання загальних функцій управління» [40].

У той же час, слід зауважити на тому, що для проведення АВС-аналізу необхідно мати в господарстві якісно вибудований аналітичний облік, оскільки результати аналізу і контролю товарних запасів здійснюються за трьома групами - А, В, С. Тому ефективність АВС-аналізу продукції можна істотно підвищити, скориставшись випробуваною в зарубіжній практиці класифікацією окремих її видів:

А-сировина — види продукції, на які припадає понад 50% витрат у загальній структурі закупок;

В-сировина — види продукції, відповідна частка яких перевищує 25%;

С-сировина — інші, незначні за внеском у собівартість види продукції.

Зазначимо, що на думку вчених практиків АВС-аналіз дає змогу отримати цінну інформацію для планування, контролю й управління продукцією. На думку вчених, він є «ефективним інструментом управлінського обліку та контролю

запасів на підприємстві, оскільки представляє ефективну можливість поліпшення системи стратегічного управління за рахунок оптимізації витрат на ресурси та зберігання продукції. Однак, аналіз запасів із використанням даного методу не є всеохоплюючим, а тому не слід відмовлятися від продукції, яка має найменшу економічну ефективність згідно з результатами дослідження, оскільки виробництво сільськогосподарської продукції - це, перш за все, - продовольча безпека країни» [16].

АВС-аналіз застосовується для пошуку шляхів зниження виробничих витрат, формування необхідної собівартості та ухвалення рішень. Метод використовується також і з метою оптимізації товарного портфелю продукції, що її виробляє та реалізує підприємство, а також з метою максимізації обсягів реалізації продукції. При аналізі асортименту продукції критеріями групування можуть бути обсяги продажу або розмір прибутку.

АВС-аналіз, що полягає у виявленні та оцінюванні кількісних значень величин, найбільших у загальній сукупності вартісних показників. Завдяки цьому вдається сконцентрувати увагу на пріоритетних напрямках вирощування сільськогосподарських культур в СП «АГРО-ДАР», а також визначити реальні шляхи збільшення обсягу реалізації за рахунок цінової політики. Для того, щоб виявити позиції окремих видів продукції фермерського господарства і визначити шляхи оптимізації структури реалізації, проаналізуємо одержані дані.

Таким чином, до класу А слід відносити продукцію доти, поки її загальна питома вага не досягне 80 %, до класу В — 95 %, а інші — до класу С. Проведемо АВС-аналіз продукції в СП «АГРО-ДАР» (табл. 3.4).

Вихідна інформація для проведення АВС-аналіз
асортименту продукції в СП «АГРО-ДАР»

Види продукції	Обсяг реалізації в 2023 р., тис. грн.	Питома вага у загальній сумі, %	Питома вага наростаючим підсумком, %	Група
Пшениця озима	3450	40,6	40,6	А
Кукурудза на зерно	2130	25,1	65,7	А
Соняшник	2060	8,5	74,2	А
Ячмінь озимий	720	24,2	98,4	С
Інша продукція рослинництва	130	1,6	100,0	С
Всього по господарству	8490	100,0	100,0	

Методом АВС визначено види продукції, які належать до групи А (основні стратегічні культури), групи В (підтримуючі галузі виробництва), групи С (неконкурентне виробництво). До основних стратегічних культур відноситься продукція, яка формує до 80% товарної продукції.

До групи стратегічного виробництва та збуту (група А) належить такі види продукції, як пшениця озима, соняшник та кукурудза на зерно. Їх загальна частка у річному обсязі реалізації складає - 74,2 %.

До категорії С увійшов такий вид продукції, як ячмінь озимий, його питома вага складає 24,2 %, і в подальшому це означає, що його можна або зняти з виробництва і замінити на більш продуктивні види продукції що користується попитом, або запропонувати новітню технологію його вирощування. Цей вид продукції не впливає на загальну вартість товарної продукції та є додатковим у

конкурентній політиці господарства. Він є найменш цінним для підприємства, тому необхідно розглянути можливості заміни цього виду продукції на ті, що користуються підвищеним попитом у споживачів. Пропонуємо вирощувати ультра ранні сорти пожнивної сої як продовження вирощування озимих культур, в нашому випадку - озимого ячменю. Таким чином стане можливим одержувати два врожаї на рік, тобто основної культури - ячмінь озимий та пожнивної культури - сої.

З метою виявлення найбільш привабливих видів сільськогосподарської продукції на основі вивчення їх позицій по відношенню до інших видів рослинницької продукції скористаємося методикою побудови матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ). Для цього проведемо дослідження товарного портфелю господарства. Доцільно побудувати матрицю БКГ для СП «АГРО-ДАР», яка базується на двох параметрах:

- частка продукції в загальному обсязі збуту, %;
- темп приросту обсягів збуту продукції, %.

За допомогою матриці БКГ визначимо для СП «АГРО-ДАР» який вид сільськогосподарської продукції слід розвивати з отриманням стабільного прибутку, а від якого слід відмовитись, або скорегувати певний напрям розвитку.

Існує чотири основних підходи до планування стратегії:

- 1) матриця можливостей по товарах/ринкам,
- 2) матриця Бостонської консалтингової групи;
- 3) вплив ринкової стратегії на прибуток;
- 4) загальна стратегічна модель Портера.

Для аналізу товарного портфелю рослинницької продукції СП «АГРО-ДАР» були досліджені дані підприємств його конкурентів у Васильківському районі. Але перед тим, як вирішити це питання потрібно було визначити позицію продукції існуючого конкурента.

При всіх існуючих підходах до планування матриця Бостонської

консалтингової групи дозволяє класифікувати кожну асортиментну групу по її частці на ринку щодо конкурента і темпу річного зростання галузі.

У магістерській роботі була використана така методика побудови матриці БКГ:

1. Визначити діапазон зміни відносної частки ринку. Відносна частка ринку для кожного товару розраховується шляхом ділення середньорічної простої ринкової частки підприємства на середньорічну просту ринкову частку основного конкурента по відповідному виду продукції. Межі діапазону визначити шляхом округлення найбільшого значення в бік збільшення, а найменшого значення в бік зменшення до десятих. Дані позначити на горизонтальній осі.

2. Визначити діапазон зміни зростання ринку продукції. Для цього розрахувати ланцюгові темпи зростання їх обсягів за відповідний період, а потім визначити середній темп зростання ринку для виду продукції. Межі діапазону визначити шляхом округлення найбільшого значення в бік збільшення, а найменшого значення в бік зменшення до цілих.

3. Методом простої середньої арифметичної розрахувати середній темп зростання або зниження обсягів надання продукції і середньої відносної частки ринку по всій продукції.

4. Через знайдені точки провести горизонтальну і вертикальну прямі і поле матриці розділити на чотири сектори, кожний з яких свідчить про певні характеристики товарів, які в ньому знаходяться. Координатами продукції для позначення на полі матриці виступатимуть значення отримані в пункті 1 та 2.

5. У відповідності з одержаними результатами визначити подальшу стратегію розвитку сільськогосподарської продукції.

Відповідно до запропонованої методики знаходимо середню частку ринку продукції СП «АГРО-ДАР» та його основних конкурентів (Табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розрахунок середньої простої частки ринку СП «АГРО-ДАР» та його основних конкурентів

Вид продукції	Частка ринку, %							
	СП «АГРО-ДАР»				ФГ «Чайка»			
	Роки			В середньому	Роки			В середньому
	2021	2022	2023		2021	2022	2023	
Пшениця озима	2,0	2,5	2,7	2,4	5,7	5,4	6,2	5,8
Ячмінь озимий	2,3	1,9	2,0	2,0	4,2	3,5	4,0	3,9
Горох	0,7	0,5	0,5	0,5	3,9	3,8	4,0	3,8
Кукурудза на зерно	0,9	0,9	1,0	0,6	3,2	3,9	3,4	3,5
Соняшник	1,5	1,5	1,6	1,5	2,7	2,5	2,9	2,7

У відповідності до методики визначається відносна частка ринку шляхом ділення середньорічної простої частки ринку СП «АГРО-ДАР» на середньорічну просту частку ринку основного конкурента за видами продукції (табл. 3.6).

Далі визначаємо діапазон зміни відносної частки ринку шляхом округлення найбільшого значення в бік збільшення, а найменшого - в бік зменшення до десятих. Таким чином, межами діапазону стануть 0,1 та 0,5.

Таблиця 3.6

Розрахунок відносної частки ринку СП «АГРО-ДАР»

Вид продукції	Середньорічна проста частка		Відносна частка ринку
	СП «АГРО-ДАР»	ФГ «Чайка»	
Пшениця озима	2,4	5,8	0,38
Ячмінь озимий	2,0	3,9	0,20
Горох	0,5	3,8	0,13
Кукурудза на зерно	0,6	3,5	0,17
Соняшник	1,5	2,7	0,48

Далі визначаємо темпи зростання обсягів продукції СП «АГРО-ДАР» у розрізі років (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Розрахунок темпів зростання обсягів продажу продукції СП «АГРО-ДАР»

Вид продукції	Темп зростання, %		
	2020 р. до 2017 р.	2023 р. до 2020 р.	В середньому
Пшениця озима	621,6	620,4	621
Ячмінь озимий	197,5	240,4	219
Горох	5,44	158	81,7
Кукурудза на зерно	180	440	310
Соняшник	156	224	190

На основі розрахункових даних таблиці 3.6. визначено діапазон зміни середніх темпів зростання обсягів збуту продукції СП «АГРО-ДАР» шляхом округлення найбільшого значення в бік збільшення, а найменшого - в бік зменшення до цілих. Таким чином, межами діапазону стануть 80 і 625.

Далі визначаємо методом простої середньої арифметичної точки А і В, через які пройдуть прямі поділу поля матриці БКГ.

Відносно осі - відносна частка ринку:

$$A = \frac{0.38 + 0.20 + 0.13 + 0.17 + 0.48}{5} = 0.26$$

Відносно осі - темп зростання ринку:

$$B = \frac{621 + 219 + 81,7 + 310 + 190}{5} = 284,3$$

Маючи інформацію про межі діапазонів осей та точки, через які пройдуть прямі поділу поля будуємо матрицю (рис. 3.1).

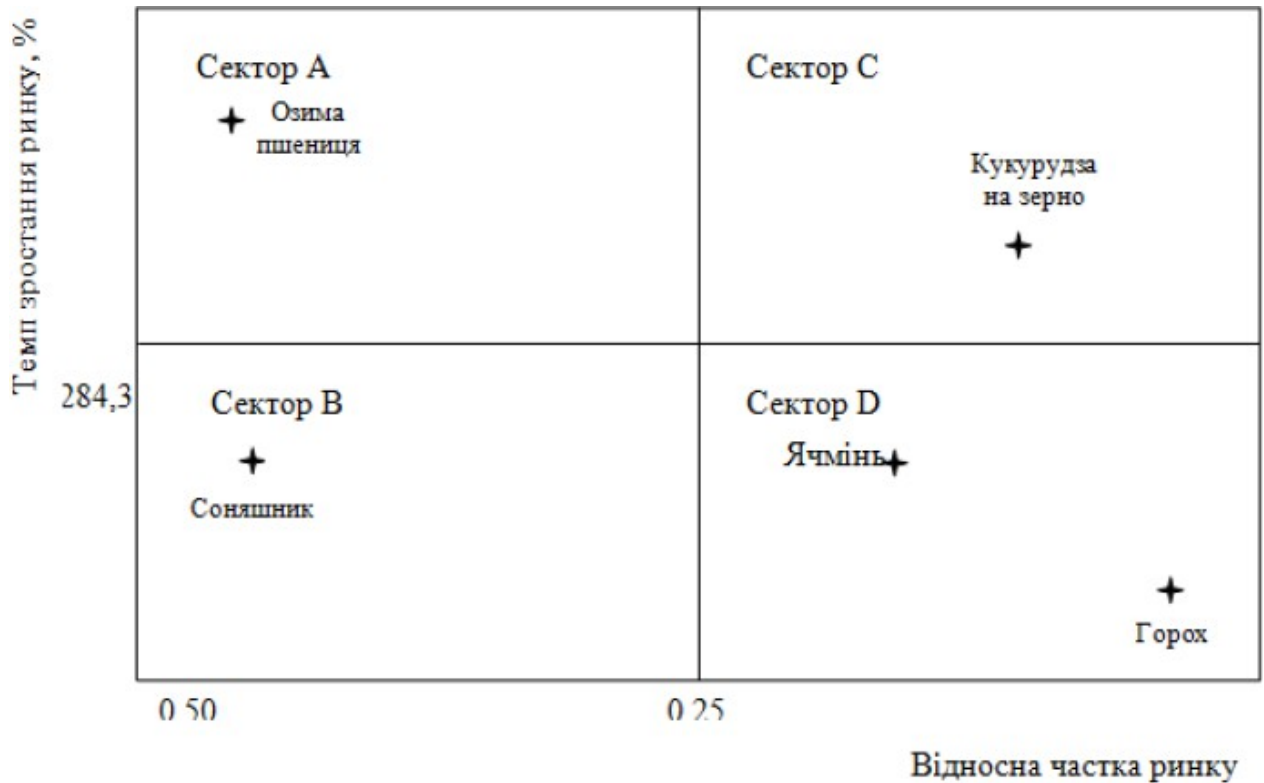


Рис. 3.1. Схема матриці БКГ зі стратегічного аналізу продукції СП «АГРО-ДАР»

Результати побудови матриці БКГ для стратегічного аналізу товарної продукції СП «АГРО-ДАР» свідчать, що:

В сектор "А" потрапила озима пшениця. Вона є лідером портфелю товарної продукції СП «АГРО-ДАР», для неї характерне швидке зростання ринку. Найбільш ефективними стратегіями щодо даного виду продукції може бути інвестування прибутків у збільшення виробництва озимої пшениці (розширення площ, перерозподіл інвестицій у нові технології, додаткову техніку, пальне, трудові ресурси тощо);

В сектор "В" потрапив соняшник. Він має високу відносну частку ринку, але потенціал його подальшого зростання практично вичерпано. Тому цей вид

рослинницької продукції очевидно отримує більше фінансових ресурсів для розвитку, ніж потребує. Найбільш ефективною стратегією щодо даного виду товарної продукції буде стратегія збереження ринкових переваг з частковим скорочення обсягів виробництва з огляду на порушення агротехнічних вимог щодо дотримання принципів науково - обґрунтованих сівозмін.

До сектору "С" потрапила кукурудза на зерно. Відносно даного виду сільськогосподарської продукції характерне швидке зростання ринку і незначна відносна ринкова частка. В загальному вимірі ця культура забезпечує незначні прибутки СП «АГРО-ДАР», але вона має потенціал для розвитку частки ринку в перспективі. Для кукурудзи на зерно ефективною буде стратегія розширення обсягів виробництва і частки ринку за рахунок інтенсивного маркетингу, а також перерозподілу фінансових ресурсів для її розвитку.

2. В сектор "D" потрапили ячмінь озимий та горох. Для них характерна як низька відносна частка ринку, так і низький темп його зростання. Отже, ринок продукції погано розвивається і не зрозумілі подальші перспективи його розвитку. Попит на цю продукцію СП «АГРО-ДАР» зменшується через активну конкуренцію. Керівництву господарства потрібно шукати нові управлінські рішення щодо даних культур. На наш погляд, можливо обрати наступні стратегії:

1) впровадження нової технології щодо вирощування ультра ранніх сортів пожнивної сої з використанням поля під дві культури, і, відповідно отримання двох врожаїв на рік: основної культури - ячмінь озимий та сої як пожнивної. При цьому ячмінь озимий має термін вегетації: посів у жовтні- листопаді - збирання наприкінці червня початку липня. Сою пожнивну висівають наприкінці червня або початку липня - збирають наприкінці вересня початку жовтня;

2) стратегія поступового згортання ділової активності і вивільнення площ для виробництва інших сільськогосподарських культур.

3.2. Розробка ефективного механізму формування кластерів в Україні

В Україні в програмних документах органів державної влади, зокрема у Державній стратегії регіонального розвитку до 2015 року, Державній цільовій економічній програмі „Створення в Україні інноваційної інфраструктури на 2009-2013 роки”, Концепції державної регіональної політики, Концепції державної промислової політики та ін. задекларовано перехід до інноваційного соціально-орієнтованого типу економічного розвитку регіонів та держави у цілому, одним із ключових інструментів якого є кластери (табл. 3.4).

В проєкті Стратегії економічної політики в Україні по виходу з кризи та переходу країни на шлях сталого розвитку [10], розробленої та представленої на II Пленумі Правління Спілки економістів України 22 квітня 2010 року, кластерній концепції відводиться одна з ключових ролей у подоланні економічної кризи та переході до сталого розвитку. Більш того, у документі зазначається про вирішальне значення кластерної концепції для адаптації України до процесу глобалізації.

Незважаючи на різноманіття згадувань про кластер у державних та регіональних концепціях та стратегіях інноваційного соціально-економічного розвитку, на сьогодні лише невелика кількість підприємств в Україні проходять або пройшли стадію формальної кластеризації, решта ж кластерів діють неформально, що обумовлено наступними причинами:

- відсутність нормативного визначення поняття «кластер», його видів, комплексу заходів щодо формування кластерів в Україні;

- відсутність достатнього інформаційного забезпечення формування та функціонування кластерів в Україні;

- недостатня зацікавленість малих та середніх підприємств об'єднуватись у великі виробничі системи;

- невеликий досвід функціонування кластерів в Україні [17];

- інертність органів регіонального управління, за деяким виключенням, у системній реалізації стратегій розвитку за рахунок нових науково-технічних та виробничих структур в регіонах [16].

Широке розповсюдження нових виробничих мереж в регіонах України потребує розробки відповідного законодавчого поля, так як тільки усвідомлене формування кластерів дозволить в повній мірі використати та забезпечити їх конкурентні переваги.

Проте аналіз законодавчої бази в Україні виявив ряд проблем правового регулювання кластерної політики, без вирішення яких неможливе повноцінне впровадження принципів кластерної політики в економіку України (табл. 3.5).

В якості концептуальної підтримки розвитку кластерної політики в Україні на державному рівні повинна бути розроблена та затверджена Концепція розвитку кластерної політики, в якій повинні знайти відображення мотиви, цілі, задачі та напрямки політики розвитку кластерів, а також розглянуті вище проблемні питання та шляхи їх вирішення. В Україні за більш ніж 10-річний період функціонування кластерів такої концепції не прийнято, що в значній мірі перешкоджає подальшому розвитку впровадження кластерів в Україні, а також реалізації визначених державними стратегіями цілей (див. табл. 3.8).

Тому першочерговим завданням на сьогодні в сфері застосування кластерних інструментів розвитку та підвищення конкурентоспроможності регіонів України є розробка і затвердження на державному рівні концепції кластерної політики, а вже на її основі стане можливою розробка відповідних концепцій кластерного розвитку регіонів.

За останні 10 років кластерна політика стала одним із головних напрямків державної політики підвищення національної та регіональної конкурентоспроможності у розвинутих країнах та країнах, що розвиваються.

Проблеми державного регулювання кластерної політики в Україні
та шляхи їх вирішення

Проблема	Шляхи вирішення
1. Кластерна політика недостатньо закріплена в інноваційному законодавстві України: аналіз виявив, що формування кластерів в Україні передбачається в законах, які регулюють загальні питання соціально-економічного розвитку. В деяких наукових та бізнес колах поняття «кластер» не визнається, або неоднозначно трактується, так як дане поняття не закріплено законодавчо	Законодавче закріплення механізмів кластерної політики
2. Нерозвиненість інститутів кластеризації: агенції регіонального розвитку, бюро сприяння інвестиціям поки що не стали каталізаторами кластерного розвитку в регіонах України	Залучення до процесу розробки кластерної політики не тільки державних та місцевих органів влади, наукових та освітніх установ, представників бізнес кіл, а й громадських організацій, зокрема агенцій регіонального розвитку, бюро сприяння інвестиціям
3. Відсутність консолідуючого органу в сфері кластерної політики.	Створення спеціалізованої організації розвитку кластерів з метою встановлення ефективної взаємодії між усіма зацікавленими сторонами процесу кластеризації

4. Незадовільне інформаційне забезпечення кластерної діяльності в Україні	Створення єдиного Всеукраїнського інформаційного центру кластерних ініціатив
5. Проблема захисту конкуренції при реалізації кластерної політики: ідеологія кластеру передбачає використання учасниками кластеру обладнання, яке виготовляється підприємствами відповідного кластеру. Проте такі дії можуть кваліфікуватись як дискримінаційні умови доступу на ринок	Закріпити баланс відповідних інтересів законодавчо
6. Непідкріпленість декларативних норм щодо формування кластерів в Україні конкретним механізмом їх реалізації	Концепцію кластерної політики в Україні доповнити планом дій з її реалізації із чітким механізмом контролю за його виконанням
7. Нерозвиненість інноваційної інфраструктури, необхідної для розвитку кластерів	Сприяння розвитку промислових та наукових парків на ринкових засадах

Кластерна політика – заходи, що проводяться державними та місцевими органами влади зі створення та підтримки розвитку кластерів на території держави включає до себе заходи нормативно-правового забезпечення, інвестиційні, фінансово-бюджетні механізми, інформаційну підтримку [10]. Головна відмінність кластерної політики від традиційної промислової полягає в тому, що вона консолідує не лише виробничу діяльність, а також і промисловий сервіс, регіональний науково-освітній комплекс, навички та традиції місцевої спільноти, які залучаються до роботи регіонального кластеру [15].

Виділяють кластерну політику двох поколінь. Кластерна політика першого покоління представляє собою комплекс заходів, які здійснюють державні та регіональні органи влади з ідентифікації кластерів, визначення поля діяльності

фірм, що формують кластер, створенню державних органів підтримки кластерів та здійсненню загальної політики підтримки кластерів в державі та регіонах. Кластерна політика другого покоління базується на знаннях про існуючі в країні чи регіоні кластери і передбачає індивідуальний підхід до проблем розвитку кожного кластеру окремо. Держава може стимулювати розвиток кластерів, проводячи різноманітний комплекс заходів:

- 1) «брокерську» політику - створення платформи для діалогу різних акторів кластеру;
- 2) диверсифікацію місцевого попиту через розміщення у місцевих компаніях державних замовлень;
- 3) підвищення кваліфікації місцевої робочої сили через реалізацію програм додаткової освіти та перепідготовки кадрів;
- 4) створення «бренду» регіону для залучення іноземних інвестицій.

На даному етапі становлення кластерів в Україні необхідним є проведення кластерної політики першого покоління, тобто розробка загальноприйнятих „правил гри” для учасників процесу кластеризації.

В залежності від ролі держави та регіону при проведенні кластерної політики виділяють чотири типи кластерної політики [15], які представлені нами схематично на рис. 3.2.

Згідно із дослідженням М. Енрайта, в 40% із 160 регіональних кластерів, які розвиваються на даний час у світі, місцеві та регіональні органи влади проводять підтримуючу кластерну політику. Каталітична політика проводиться національними, регіональними та локальними органами влади по відношенню приблизно до 20% регіональних кластерів, директивна - до 5% кластерів, а інтервенційна - до 2-3% кластерів [29, с. 16].

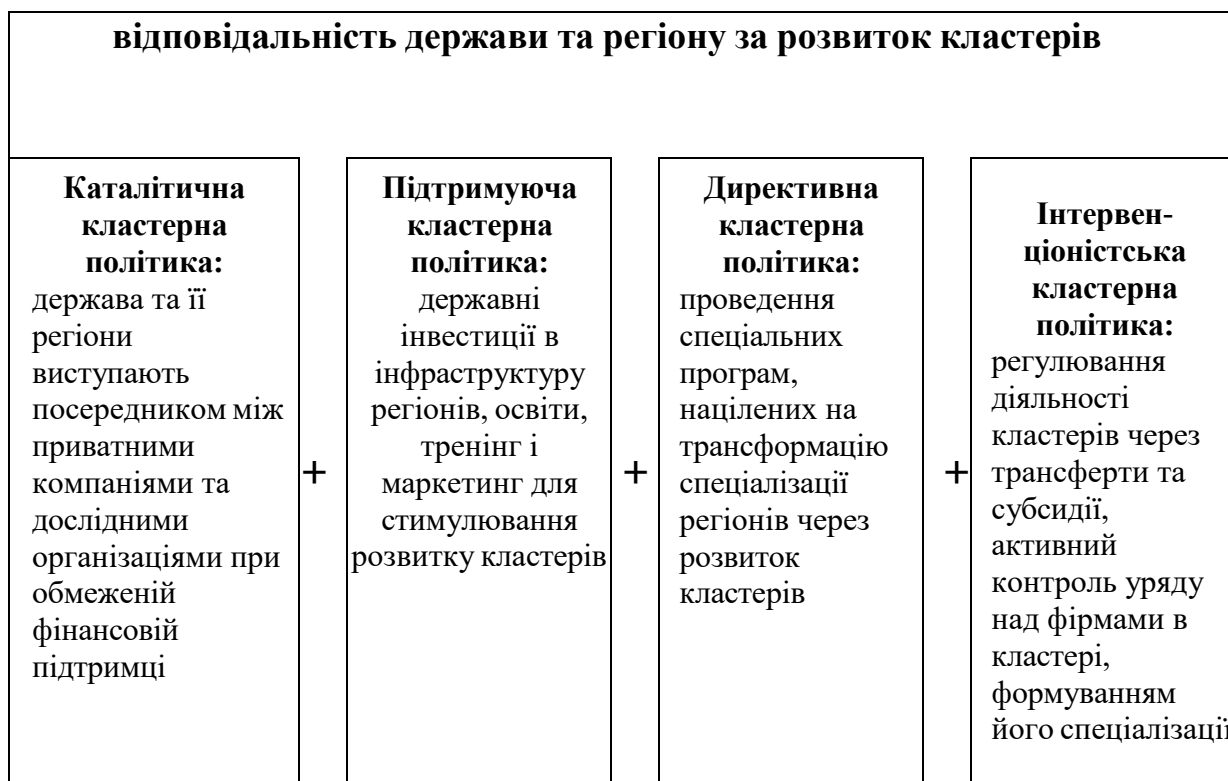


Рис. 3.2. Типи кластерної політики в залежності від ролі держави та регіону

Саме підтримуюча кластерна політика є прийнятною і для України: держава має забезпечити платформу для сталого розвитку вже створених кластерів та стимулювання появи нових кластерних ініціатив.

На основі проведеного аналізу концепцій кластерної політики європейських країн, а також лідерів реалізації кластерної політики було запропоновано алгоритм розробки концепції державної кластерної політики (рис. 3.3). Розробка даної концепції має відбуватись із залученням усіх зацікавлених сторін: держави, регіонів, представників існуючих кластерів, а також представників великого, середнього та малого бізнесу. Тільки за умови узгодженості інтересів усіх зацікавлених сторін може бути досягнута ефективність та дієвість кластерної політики в державі. Відповідно до алгоритму розробки концепції розглянемо основні положення кластерної політики, які повинні знайти своє відображення в Концепції кластерної політики в Україні.

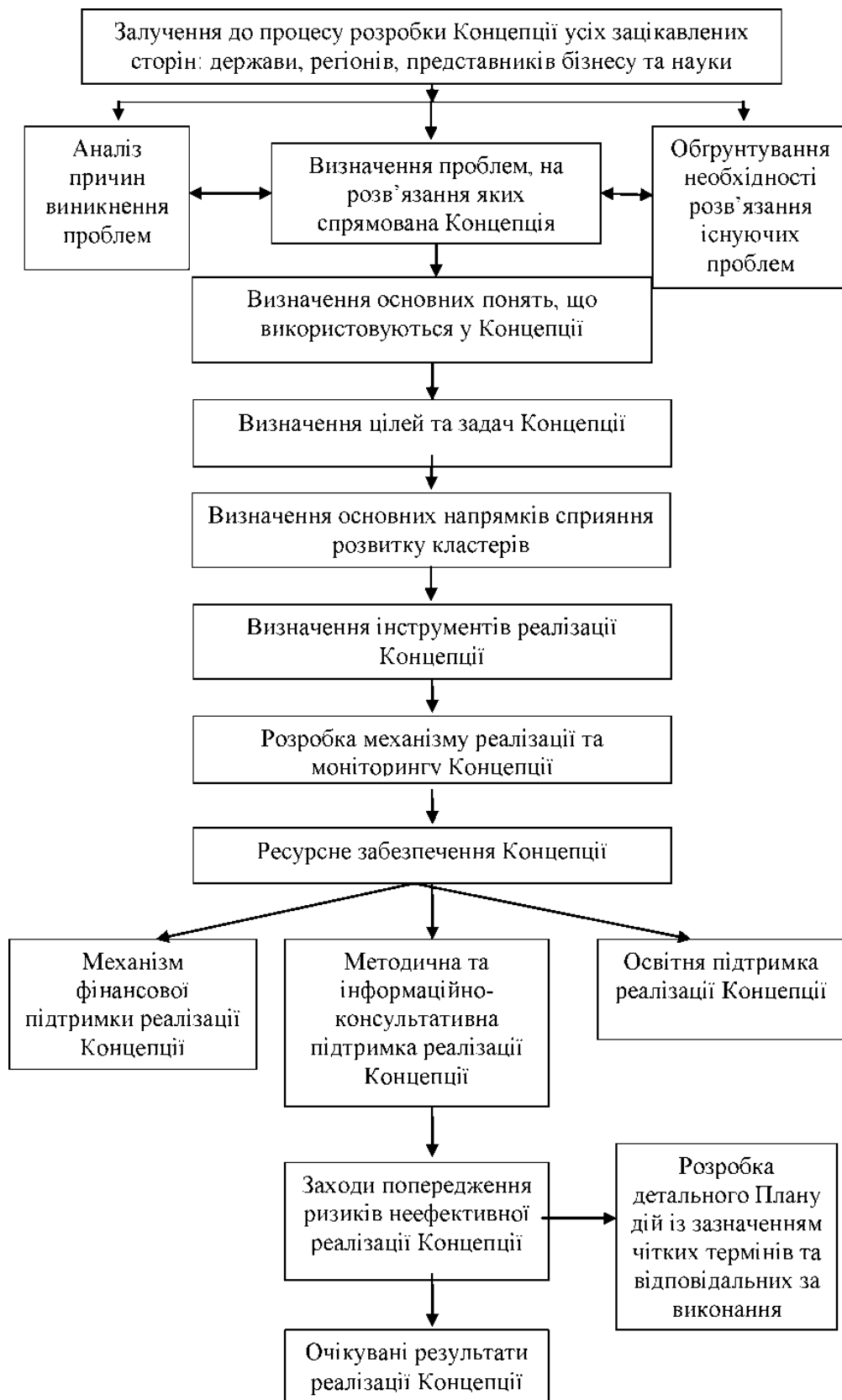


Рис. 3.3. Алгоритм розробки концепції державної кластерної політики

Метою Концепції кластерної політики в Україні має стати визначення загальних засад формування та функціонування кластерів як дієвих інструментів підвищення конкурентоспроможності національної економіки в цілому та регіональної зокрема.

Виходячи із розглянутих вище проблем кластеризації економіки в Україні та на основі аналізу світового досвіду впровадження кластерної політики можна виділити чотири основні *групи задач державних та місцевих органів влади в сфері кластерної політики*: координаційна, інформаційно-аналітична, інституціональна, економічна, кадрова. Розглянемо їх детальніше.

Координація діяльності суб'єктів кластерної політики:

а) створення спеціалізованої установи розвитку кластерів в Україні, яка б забезпечила координацію діяльності усіх суб'єктів кластерної політики в Україні. В якості такої організації на загальнодержавному рівні може виступити Міжнародна фундація сприяння ринку, очолювана ідеологом кластеризації економіки України к.е.н. С.І. Соколенко. Дана організація має багаторічний досвід підтримки кластерних проєктів в Україні, що дає їй змогу стати консолідуючим органом з питань кластерної політики. З метою консолідації наукових знань в сфері кластерної політики на регіональному рівні доцільним є активізація співпраці між установами системи Національної академії наук України та вищими навчальними закладами, створення на їх базі спільних наукових регіональних центрів з питань кластерного розвитку регіону;

б) закріплення за агенціями регіонального розвитку функції консолідації та координації взаємодії учасників регіональних кластерних ініціатив.

Забезпечення методичної, інформаційно-консультативної підтримки кластерної політики:

а) створення єдиного Всеукраїнського інформаційного центру з надання інформації про: діючі кластери, кластерні ініціативи, в тому числі

транскордонні та міжрегіональні, діючі міжнародні програми підтримки кластерних ініціатив. Даний центр доцільно створити на базі спеціалізованої установи з розвитку кластерів. Інформація даного центру має розміщатися на спеціально створеному web-сайті, щоб донести інформацію до якомога більшого кола зацікавлених у створенні кластеру сторін і зекономити час на пошук партнерів та джерел фінансування, необхідних для формування кластеру. Незважаючи на функціонування в Україні багатьох міжнародних програм з підтримки кластерного розвитку, більшість потенційних учасників кластеру з ними не знайома, через що багато кластерних ініціатив не набувають практичної реалізації [30];

б) на регіональному рівні функцію консультативно-інформаційної та методичної підтримки кластерних проєктів має бути покладено на місцеві науково-дослідні установи, а також агенції регіонального розвитку. Ними має проводитись системна робота по аналізу досвіду реалізації кластерних проєктів, формуватися база даних найкращих прикладів та успішного досвіду реалізації проєктів розвитку кластерів, організований систематичний обмін досвідом в галузі реалізації кластерної політики на регіональному та державному рівнях;

в) формування інформаційних ресурсів загальнодоступного характеру по принципу «від технологічних запитів». Недоцільно фінансувати розробку технологій, щоб потім вирішувати проблеми їх практичної реалізації. Натомість технології повинні з'являтися в якості відповіді на запити практики. Сформовані за даним принципом інформаційні ресурси забезпечать не тільки виявлення «попиту на інновації» комерційних організацій, але й також виявлення суб'єктів інноваційної діяльності (вузів, наукових організацій тощо), спроможних даний попит задовольнити [37].

г) бюро сприяння інвестиціям в регіонах при державній підтримці має здійснювати інформаційну підтримку просування бренду вітчизняних кластерів, спрямованої на залучення іноземних інвестицій, сприяння експорту товарів та

послуг вітчизняних кластерів, в тому числі із використанням інфраструктури торгових представництв України за кордоном.

Формування інститутів сприяння розвитку кластерів та забезпечення високого рівня їх конкурентоспроможності:

а) розробка системи пільг та преференцій для підприємств-учасників кластеру;

б) сприяння розвитку промислових та наукових парків на ринкових засадах як інфраструктури для розвитку кластерів: розвиток вітчизняних технопарків, які створені на базі вузів та державних науково-дослідних інститутів, обмежується такими факторами, як брак облаштованих для потреб технопарку ділянок, низький рівень інформаційно-консультативної та маркетингової підтримки. В той же час в світовій практиці технопарк - самостійна юридична особа, що зацікавлена у максимізації власного прибутку в рамках заданих обмежень, до складу засновників якої входять, в першу чергу, комерційні організації, поряд із представниками освітніх та наукових організацій, а також місцевих органів влади [22];

в) сприяння впровадженню нових технологій та міжнародних стандартів корпоративного управління: формування центрів трансферу технологій при провідних університетах та науково-дослідних інститутах, реалізація програм та проєктів трансферу технологій до кластерів.

В якості економічної задачі кластерної політики виступає розробка кодексу поведінки учасників кластеру. Будь-яка опортуністська політика серед учасників кластеру може стати суттєвим дестабілізуючим фактором, тому має бути розроблений механізм протистояння їй.

Реалізація спеціалізованих освітніх програм з питань розробки та реалізації кластерної політики на державному та регіональному рівнях:

а) створення широкомасштабної, єдиної за своїми принципами системи передачі знань та навичок, необхідних для досягнення цілей кластерної політики,

яка потребує розробки типових програм підготовки за основними напрямками реалізації кластерної політики. Ця система дозволить у першочерговому порядку підготувати організаторів, експертів та інших учасників проєктів з розвитку кластерів. Підготовку повинні пройти керівники та спеціалісти державних та регіональних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, які будуть забезпечувати організацію виконання задач кластерної політики, а також державних інститутів розвитку та організацій, які здійснюють підтримку малого та середнього підприємництва та інноваційної інфраструктури;

б) забезпечення співробітництва між підприємствами та освітніми установами з метою підвищення ефективності системи професійної та неперервної освіти: спільна розробка та реалізація освітніх програм, залучення підприємств кластеру до оцінки якості випускників освітніх установ, відкриття випускаючих кафедр за участю представників підприємств кластеру та відкриття базових кафедр на підприємствах кластеру, організація стажувань та виробничої практики на підприємствах кластеру;

в) введення в навчальні плани вищих навчальних закладів економічного профілю, закладів додаткової професійної освіти та підвищення кваліфікації спеціальних програм з питань розвитку кластерів та реалізації кластерної політики.

На основі Концепції кластерної політики в Україні мають розроблятися регіональні програми формування кластерів, метою яких має стати забезпечення системного підходу до впровадження кластерної моделі в регіонах, а також вони мають врахувати особливості кожного із регіонів України.

Значення регіональної влади в кластерній політиці останнім часом підвищується, що є об'єктивним відображенням загальносвітової тенденції: багато джерел глобальної конкурентоспроможності (наприклад, бренд, імідж, дизайн продукції) набувають локальний характер, народжуються із властивостей регіонального середовища, традицій, культурних особливостей місцевості. Саме регіональна влада зможе сконцентрувати для посилення

конкурентоспроможності кластеру значно ширшу гаму місцевих активів як осяжних, так і неосяжних, ніж це під силу будь-якій бізнес-спільноті [92, с. 13]. Проте, знову ж таки, ефективна реалізація даних програмних документів та розвиток кластерних ініціатив в області гальмується відсутністю затвердженої загальнодержавної концепції кластерної політики.

Поява все більшої кількості нових кластерів у всіх регіонах України не дає змоги заперечувати об'єктивний процес кластеризації вітчизняної економіки. Проте цей процес відбувається у досить неоднозначному правовому полі: з одного боку на державному та регіональних рівнях приймаються стратегії соціально-економічного та інноваційного розвитку України в цілому та її регіонів зокрема, в яких ставиться за мету формування кластерів, а з іншого - в Україні відсутня загальноприйнята концепція кластерної політики і не визначено законодавчо термін «кластер». Це, безумовно, гальмує процес кластеризації вітчизняної економіки і перешкоджає скористатися у повній мірі перевагами існуючих кластерів. Більшість розвинутих країн світу активно реалізують кластерну політику відповідно до розроблених та затверджених національних концепцій. Переваги кластерного розвитку економіки все активніше усвідомлюють і країни постсоціалістичного простору.

Одним із першочергових завдань в сфері кластерної політики в Україні є розробка та затвердження Концепції кластерної політики, яка забезпечить закріплення правового статусу за кластером, а також системність процесу кластеризації в Україні, що в свою чергу обумовить хвилю створення нових кластерів, і у кінцевому результаті забезпечить підвищення конкурентоспроможності регіонів та держави у цілому

Висновки до розділу 3

Аналіз економічного обґрунтування запропонованих заходів для підвищення конкурентоспроможності СП «АГРО-ДАР» показує їх доцільність та перспективність. Ефективне використання ресурсів, впровадження інновацій та стратегічне планування є ключовими аспектами успішної реалізації запропонованих заходів.

Дослідження розробки ефективного механізму формування кластерів в Україні підкреслює необхідність державної підтримки та стимулювання кластерної політики. Створення сприятливої інфраструктури, залучення фінансування та сприяння у розвитку спільних проєктів можуть сприяти зміцненню конкурентоспроможності регіонів та підприємств.

Отже, вивчення цих аспектів показує, що вдосконалення кластерного підходу має важливе значення для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Це потребує не лише ефективних економічно обґрунтованих стратегій на рівні підприємства, але й розробки державних механізмів підтримки кластерів для створення сприятливих умов для розвитку бізнесу.

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Всі виробничі фактори, що негативно впливають на життя і здоров'я людини, діляться на небезпечні і шкідливі.

До небезпечних виробничих факторів відносяться фактори, дія яких приводить до травми; до шкідливих відносяться фактори, які приводять до захворювань.

Працівники в процесі своєї роботи можуть зіткнутися з дією наступних небезпечних і шкідливих факторів:

- поразка електричним струмом при контакті із струмопровідними частинами устаткування (небезпечний фактор);
- психофізіологічні фактори;
- підвищений рівень шуму;
- метеорологічні чинники;
- недолік природного світла;
- недостатня освітленість робочої зони;
- електромагнітне і електростатичне випромінювання.

Дія вказаних несприятливих факторів приводить до зниження працездатності, що викликається стомленням. Поява стомлення пов'язана із змінами, що виникають в процесі роботи.

Вплив психофізіологічних факторів.

Психофізіологічні фактори - це синдром тривалих статичних навантажень (СТСН) на м'язи рук, шиї, спини, плечей, ніг, постійна напруга зору, нервово-психічні навантаження через монотонність виконуваних дій, розумових і емоційних перевантажень.

Причини виникнення СТСН: працівники при роботі за комп'ютерами з високою швидкістю повторюють одноманітні рухи на клавіатурі, що зв'язано з скороченням м'язів кистей і зап'ястка, тривале сидяче положення приводить до перенапруження м'язів спини, ніг, шиї (вони перебувають в стані скорочення), в них погіршується кровообіг, нагромаджуються продукти розпаду, а живильні речовини, що переносяться кров'ю, поступають не достатньо швидко.

Вплив метеорологічних факторів.

На якісну роботу персоналу впливають наступні чинники: температура повітря, швидкість руху повітря і його вологість. Фактичні і нормативні (відповідно до ДСТУ 12.1.005-88) значення вищезгаданих показників приведені в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1.

Аналіз метеорологічних факторів.

Сезон року	Температура, С		Відносна вологість, %		Швидкість руху повітря, м/с.	
	Норма	Факт	Норма	Факт	Норма	Факт
Теплий						До 0,3
Холодний						До 0,2

Параметри мікроклімату можуть змінюватися в дуже широких межах, тоді як необхідною умовою життєдіяльності людини є збереження постійності температури тіла. При сприятливих поєднаннях параметрів мікроклімату людина випробовує стан теплового комфорту, що є важливою умовою високої продуктивності праці і попередження захворювань.

При відхиленні метеорологічних параметрів від оптимальних в організмі людини для підтримки постійної температури тіла починають відбуватися різні процеси, направлені на регулювання теплопродукції і тепловіддачі.

Значні відхилення мікроклімату робочої зони від оптимального може бути причиною ряду фізіологічних порушень в організмі працюючих, привести до різкого зниження працездатності і навіть до професійних захворювань.

Як видно з таблиці, всі метеорологічні фактори відповідають нормі, окрім вологості в холодну пору року.

Вплив шуму.

Шумом називається всякий несприятливо діючий на людину звук. Звичайно, шум є поєднанням звуків різної частоти і інтенсивності.

Численними дослідженнями встановлено, що шум є загальнобіологічним подразником і в певних умовах може впливати на всі органи людини. Якнайповніші вивчено вплив шуму на слуховий орган людини. Інтенсивний шум при інтенсивній дії приводить до виникнення професійного захворювання – приглухуватості, основним симптомом якого є поступова втрата слуху на обидва вуха.

Окрім безпосередньої дії на орган слуху шум впливає на різні відділи головного мозку, змінюючи нормальні процеси вищої нервової діяльності. Характерними є скарги на підвищену стомлюваність, загальну слабкість, дратівливість, ослаблення пам'яті і тому подібне.

Рівень шуму приміщенні робить вплив перш за все на продуктивність праці. Сильний шум викликає труднощі в розпізнаванні кольору, сигналів, знижує гостроту зору, порушує сприйняття візуальної інформації, знижує здатність швидко і точно виконувати координовані рухи, зменшує на 15-20% продуктивність праці. Нормативні значення шуму (згідно ДСТУ 12.1.003-83) приведені в таблиці 4.2.

Таблиця 4.2.

Нормативи рівня шуму на робочих місцях.

Вид приміщенн	Середньо геометричні частоти октавних смуг, Гц								Рівні шуму, дБ
	Рівень звукового тиску, дБ								
Робоча кімната									

Найбільший шум у відділі створюють принтери (матричні). Проте, відбувається поступова заміна матричних принтерів на більш безшумні струменеві і лазерні.

Вплив освітлення.

Освітлення робочої зони займає дуже важливе місце, оскільки впливає на збереження зору працюючого, на стан ваших психологічних функцій і фізіологічних процесів в організмі. Задовільна освітленість робить тонізуючий вплив на організм. Використовуючи СНіП 11-4-79, можна виділити норми і правила освітлення в робочій зоні. Загальна освітленість повинна не бути нижчою 200лк., а в робочій зоні – не нижче 300лк. Потужність ламп повинна бути не менше 50-70 Вт. Допустимі коефіцієнти пульсації штучного освітлення залежно від системи освітлення і характеру виконуваної роботи не повинні перевищувати 10-20% (згідно СНіП 11-А9-71).

Поліпшення освітленості сприяє поліпшенню працездатності навіть в тих випадках, коли процес праці не залежить від зорового сприйняття, При поганому освітленні людина швидко втомлюється, працює менш продуктивно, виникає потенційна небезпека помилкових дій і нещасних випадків. Нарешті, погане освітлення може привести до професійних захворювань (робоча міопія, спазм акомодатції).

Освітлення у виробничих приміщеннях може здійснюватися природним і штучним світлом. При недостатності природного освітлення використовується суміщене освітлення. Останнє є освітленням, при якому в світлий час доби використовується одночасно штучне і природне світло.

Природне освітлення виробничих приміщень може здійснюватися через вікна в бічних стінах (бічне), через верхні світлові отвори, ліхтарі (верхнє) або обома способами одночасно (комбіноване). Верхнє і комбіноване природне освітлення має ту перевагу, що забезпечує більш рівномірне освітлення приміщення.

Штучне освітлення призначено для освітлення робочих поверхонь в темний час доби або при недостатності природного освітлення. Створюється воно штучними джерелами світла (лампами розжарювання або газорозрядними лампами) і підрозділяється на робоче, аварійне, евакуаційне і охоронне.

Для освітлення робочої зони переважніше вибирати люмінесцентні лампи, оскільки спектр їх світла близький до природного денного світла. Світильники необхідно розміщувати уздовж робочих місць, щоб усунути можливі прояви яскравих відблисків. Також не слід допускати їх гудіння, яке знижує у працюючих продуктивність і приводить до швидкого стомлення.

Штучне освітлення може бути загальним і комбінованим. Загальне освітлення призначено для освітлення всього приміщення, воно може бути рівномірним і локалізованим. Загальне рівномірне освітлення створює умови для виконання роботи в будь-якому місці освітлюваного простору. При загальному освітленні, що локалізується, світильники розміщують відповідно до розташування устаткування, що дозволяє створювати велику освітленість на робочих місцях. Комбіноване освітлення складається із загального і місцевого. Його доцільно використовувати при роботах високої точності, а також при необхідності створення певного або змінного в процесі роботи напрямку світла.

Раціональне штучне освітлення повинне забезпечувати нормальні умови для роботи при допустимому з господарської точки зору витраті засобів, матеріалів і електроенергії.

В кредитному відділі використовується суміщене освітлення, тобто через нестачу природного освітлення в світлий час доби використовується одночасно штучне і природне освітлення. Природне освітлення здійснюється через три вікна, які розташовані в одній з бічних стін. Проте, дане (бічне) освітлення створює значну нерівномірність в освітленні ділянок, розташованих поблизу вікон і оддалік їх.

Штучне освітлення створюється штучними джерелами світла (2 світильники ОД-40, які оснащені лампами ЛВ-30), розташованими рівномірно на стінах відділу у відповідності з розташуванні робочих місць працівників.

Вплив електромагнітного і електростатичного випромінювання.

Електростатичне випромінювання виникає в результаті опромінювання екрану монітора потоком заряджених частинок, електромагнітне - створюється магнітними катушками відхиляючої системи, що знаходиться біля цокольної частини електронно-променевої трубки монітора.

Гранично допустима напруженість електричної складової електромагнітного поля - 10 В/м, магнітної - 0,3 А/м (згідно СНиП843-70), електростатичного поля при тривалій дії на людину на робочому місці (до 1-ої години) - 60 кВ/м (згідно СНиП 11-А9-71).

Дія неіонізуючих магнітних полів на людину, що працює із засобами обчислювальної техніки (ОТ), залежить від режиму і характеру роботи, конструктивних особливостей випромінюючих пристроїв (моніторів), розташування робочого місця, технічного стану устаткування. При збоях і неполадках в роботі ОТ дія шкідливих фізичних чинників на людину збільшується.

Спектр випромінювання монітора характеризується наявністю рентгенівського, ультрафіолетового і інфрачервоного діапазонів. Небезпека випромінювання рентгенівського і частині інших діапазонів нехтує мала, їх рівень достатньо не великий і майже повністю поглинається речовиною екрану монітора.

Випромінювання дуже низьких частот, здатні викликати біологічні зміни при дії на живі організми. Наприклад, електромагнітні поля з частотою 60 Гц можуть ініціювати біологічні зсуви аж до порушення синтезу ДНК. Небезпека їх дії не слабіє при зниженні інтенсивності, деякі поля діють на клітки тіла при малих інтенсивностях або на конкретних частотах. Цей факт пояснюється тим, що електромагнітне поле з частотою 60 Гц залучає до аналогічних коливань молекули будь-якого типу, незалежно від того, в яких органах тіла людини вони знаходяться. Внаслідок цього змінюється активність ферментів і клітинного імунітету.

У відділі маркетингу встановлено два персональні комп'ютери оснащені звичайними моніторами DTS, на які встановлений захисний екран.

Технічні характеристики моніторів (роздільна здатність, яскравість, контрастність, частота оновлення зображення), якщо на них не звертати увагу при виборі пристрою, у край негативно позначаються як на зорі, так і на загальному самопочутті і викликають швидку стомлюваність очей і їх запалення, головні болі. Нормовані і фактичні параметри моніторів ОТ представлені в таблиці 4.3.

Заходи, направлені на усунення шкідливих факторів

Заходи щодо підтримки електробезпеки.

В першу чергу необхідно стежити за справністю всієї техніки. При виявленні несправностей не допускати користувачів до роботи на несправній техніці. Захист користувачів від поразки електричним струмом забезпечується неприступністю струмопровідних частин для випадкового дотику, заземленням електричних установок.

Таблиця 4.3.

Нормовані візуальні параметри моніторів ОТ.

№	Найменування показників	Значення Фактичне	Значення нормативне
	Контраст		від 3:1 до 1,5:1
	Нерівномірність яскравості		не більш +25
	Формат матриці знака		не менше 79 елементів зображення
	Відношення ширини знака до його висоти для прописних букв		від 0,7 до 0,91
	Розмір мінімального елемента відображення, мм		

Залежно від категорії приміщення необхідно застосовувати певні захисні заходи, що забезпечують достатню електробезпеку при експлуатації, технічному обслуговуванні і ремонті електроустаткування. Приміщення кредитного відділу, в яких знаходяться ЕОМ, можуть бути віднесені до приміщень з підвищеною небезпекою.

До заходів щодо вдосконалення електробезпеки відносяться наступні:

1. проводити профілактичне обслуговування устаткування.
2. ретельно витирати підлоги від вологи, щоб підвищити їх опір.
3. не допускати до роботи з ЕОМ і іншими приладами осіб, що не досягли 18-річного віку, мають каліцтва і хвороби, що не пройшла відповідну теоретичну підготовку.
4. проводити періодичну перевірку знань електротехнічного персоналу, безпосередньо обслуговуючого діючі електроустановки або провідного в них налагоджувальні, профілактичні роботи - один раз в рік, а персоналу, що не відноситься до попередньої групи – один раз в три роки.

5. встановити комп'ютери і інші електроприлади на безпечній відстані один від одного.

6. встановити захисне відключення

7. повісити попереджувальні плакати типу «Обережно! Електрична напруга!» та інші.

Заходи щодо оптимізації метеорологічних факторів.

Щоб усунути вплив фактору високої відносної вологості в холодну пору року, а так само для більшої оптимізації мікроклімату в приміщенні рекомендується встановити кондиціонер.

Заходи щодо зниження шуму.

Щоб понизити вплив шуму, необхідно використовувати для матричних принтерів звукопоглинальні підставки, а також спеціальні звукопоглинальні кожухи. Надалі, рекомендується замінити матричні принтери на більш безшумні і продуктивні, наприклад, лазерні або струменеві.

Заходи щодо забезпечення необхідного рівня освітленості.

Необхідно:

встановити евакуаційне освітлення для безпечного виходу людей з приміщень при аварійному відключенні робочого освітлення, яке повинне бути підключений до живлення незалежного джерела.

додатково встановити два світильники ОД-40.

позбулися відблиски за допомогою віконних штор, завіс або жалюзі, що дозволяють обмежувати світловий потік, що проходить через вікна.

поверхню позаду комп'ютерів необхідно освітлювати приблизно так само як і екран, оскільки дуже світле або блискуче забарвлення на робочому місці може стати джерелом віддзеркалень.

Заходи щодо захисту працівників відділу від електромагнітного і електростатичного випромінювання.

Необхідно звернути увагу на наступне:

1. відстань від екрану монітора до очей може варіюватися залежно від характеру роботи і повинне бути не менше 40 см.

2. при розміщенні в одному приміщенні декількох комп'ютерів відстань від робочого місця кожного користувача до задніх і бічних стінок сусідніх комп'ютерів повинна складати не менше 1,2 м, оскільки саме через ці стінки відбувається найсильніше випромінювання від блоків розгортки зображення.

3. при оновленні техніки бажано вибирати монітори з високим дозволом і частотою оновлення не менше 70-72 Гц.

4. загальний час роботи за монітором не повинен перевищувати 50% всього робітника часу користувача.

Заходи щодо оптимізації психофізіологічних факторів.

При пристрої робочого місця слід враховувати наступні вимоги:

- Робоче місце повинне бути пристосовано не менше ніж для двох позицій;
- Положення крісла, монітора і клавіатури повинні відповідати виконуваній роботі і звичкам;
- Форма спинки крісла повинна повторювати форму спини, також необхідно передбачити можливість відхилювати спинку;
- Кут між стегнами і хребтом в положенні сидючи повинен складати 90 градусів.
- При тривалій і напруженій роботі працівникам рекомендується кожну годину робити перерва на 10-15 хвилин.

Таким чином, ми розробили заходи, які допоможуть звести до мінімуму вплив небезпечних і шкідливих факторів, що впливають на співробітників маркетингового відділу в процесі роботи.

Сприятливі умови праці досягаються при правильному вибраному виробничому освітленні. Недостатня освітленість робочого місця або робочої зони, значні світлові контрасти викликають напругу зору і загальне стомлення.

Залежно від умов праці використовують три види освітлення:

- Загальне.
- Місцеве.
- Комбіноване.

Задачею розрахунку є визначення необхідної потужності електричної освітлювальної установки для створення в приміщенні заданої освітленості.

При проєктуванні освітлювальної установки вирішують наступні питання:

- вибір типу джерела світла (для освітлення відділу);
- визначення системи освітлення (розрахунок ведеться для рівномірного освітлення);
- визначення кількості світильників і їх розподіл;
- визначення норми освітленості.

При пристрої освітлення слід керуватися діючими СНіП II-4-79. Світильники слід розміщувати уздовж робочих місць, щоб запобігти появі відблисків, що світяться. Потужність лампи не менше 50-70 Вт.

По СНіП II-4-79 якнайменша освітленість автоматизованого робочого місця повинна не менше 300Лк на висоті 1м від підлоги.

Освітленість з двох типів ламп, що рекомендується, - розжарювання і люмінесцентних (переважно останні). При роботі люмінесцентних ламп неприпустимо гудіння, яке викликає у працюючих роздратованість, що приводить до зниження продуктивності праці фахівців, швидкої їх стомлюваності.

На показники трудової діяльності істотний вплив надає колір поверхні приміщення і меблів. Рекомендується стіни офарблювати в світлі тони - слонячої кістки, бежевий, ясно-голубий.

Чинники мікроклімату і освітлення робочих місць нормуються в централізованому порядку. Ці норми обов'язкові для дотримання на всіх підприємствах і організаціях.

Використовуємо світильник ОД-40 з лампами ЛВ-30, що мають наступні характеристики:

- потужність 300 Вт;
- напруга 220 В;
- світловий потік 2100Лм;
- довжина 908,8 мм;
- діаметр 27 мм

Висота приміщення Н1 = 2,8 м, світильники підвішені на висоті Н2 = 2,6 м, висота робочої поверхні над підлогою Н3 = 0,8 м.

Розрахункова висота: Нр = Н2 - Н3; Нр = 2,6м - 0,8м = 1,8м.

Розрахунок освітленості проводимо по методу коефіцієнта використання світлового потоку. Необхідне число світильників визначається по формулі:

$$N = \frac{E \times S \times Do \times Z}{n \times F \times m}, \text{ де}$$

- число світильників, шт.;

Е - нормована мінімальна освітленість, лк;

Е = 300 лк;

- площа кімнати, м;

До - коефіцієнт запасу, що враховує зниження освітленості в порівнянні із запроєктованою;

- коефіцієнт нерівномірності освітлення для люмінесцентної лампи;

- кількість ламп в світильнику;

- світловий потік, випромінюваний одним світильником, лм;

- коефіцієнт використання світлового потоку.

Для визначення коефіцієнта світлового потоку визначаємо індекс приміщення:

$$i = \frac{A \times B}{H \times (A + B)}, \text{ де}$$

A - довжина приміщення, м;

B - ширина приміщення, м;

H - розрахункова висота підвісу світильника, м.

$$*3 / 1,8 * (5+3) = 1,042.$$

Вибираємо коефіцієнт віддзеркалення потоку - 0,7; стіни - 0,5. Для отриманого індексу приміщення і вибраних коефіцієнтів віддзеркалення визначаємо коефіцієнт використання світлового потоку $m = 0,5$.

$$*15 * 1,1 * 1,13 / 2100 * 0,5 = 5.$$

Отже, для нормального освітлення приміщення буде потрібно 5 світильників. Дана кількість відповідатиме нормативу.

ВИСНОВКИ

Виконане в магістерській роботі теоретичне узагальнення та методичне обґрунтування конкурентоспроможності підприємства шляхом застосування кластерного підходу дозволяє зробити наступні висновки:

1. Конкурентоспроможність підприємства включає в себе багатоаспектний показник, що охоплює не лише ефективність виробництва, але й інноваційність, якість виробів та здатність швидко реагувати на зміни у ринковому середовищі. Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає впровадження системного підходу, який включає у себе планування, контроль та аналіз усіх факторів, що впливають на цей показник, з метою забезпечення стійкості та успішної функціонування підприємства. Для досягнення конкурентоспроможності, підприємство повинно виявляти та розвивати свої переваги, а також активно працювати над усуненням слабких сторін і підвищенням ефективності в усіх аспектах своєї діяльності.

2. Кластеризація підприємств відіграє важливу роль у спільному об'єднанні ресурсів та стимулюванні спільного розвитку. Цей процес не лише сприяє об'єднанню окремих підприємств для спільних цілей, але також сприяє зміцненню економічної та технологічної бази регіонів. Крім того, кластеризація сприяє збільшенню конкурентоспроможності, оскільки підприємства можуть спільно використовувати ресурси та знання для вдосконалення своєї діяльності. Це також стимулює інновації та обмін досвідом між учасниками кластеру, сприяючи стабільному розвитку та підвищенню ефективності виробництва.

3. Забезпечення конкурентоспроможності вимагає постійного аналізу конкурентного середовища та адаптації до його змін, що дозволяє підприємству пристосовуватися до нових умов і залишатися актуальним на ринку. Крім того, формування стратегії, орієнтованої на конкурентоспроможність, передбачає

врахування специфіки сектору, в якому діє підприємство, та розробку унікальних рішень для досягнення успіху в цій галузі.

4. Економічне обґрунтування запропонованих заходів підвищення конкурентоспроможності СП «АГРО-ДАР» виявилось головним етапом у розробці стратегій підприємства. Аналіз витрат та очікуваних результатів вказує на переваги введення запропонованих заходів, спрямованих на покращення ефективності та інноваційності в діяльності компанії. Ці заходи не лише підвищать якість продукції та послуг, але й стимулюватимуть рост конкурентоспроможності на ринку, забезпечуючи стабільний розвиток підприємства. Зокрема, це відкриває перспективи для утвердження позицій СП «АГРО-ДАР» серед конкурентів та сприятиме його успішному функціонуванню у сільськогосподарській галузі.

5. Таким чином отримані в ході досліджень дані та розроблені рекомендації мають важливе практичне значення для конкурентоспроможності підприємства шляхом застосування кластерного підходу. Розуміння конкурентоспроможності підприємств є динамічним процесом, тому подальші дослідження та розвиток концепцій управління є необхідними для адаптації до змін у світі бізнесу та економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс України // Офіційний вісник України. – 2003. – №11. – С. 462.
2. Закон України «Про транспорт» N 233/94-ВР.
3. Закон України «Про загальні засади створення та функціонування спеціальних (вільних) економічних зон» № 2673 від 13.10.92
4. Закон України «Про комплексну програму утвердження України як транзитної держави у 2002-2010 роках», N 3022-III
5. А. М., Антонюк Л. Л. та ін.] ; за заг. ред. Д. Г. Лук'яненка, А. М. Поручника. - К. : КНЕУ, 2006. - Т. 2. - 592 с.
6. Балабанова Л. В., ХолодВ. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. Київ. 2009. 448с.
7. Білоконь Т. Д. Міжнародні регіональні відносини: євро регіони як шлях до інтегрування у європейську спільноту / Т. Д. Білоконь // Актуальні проблеми державного управління. - Одеса : ОРІДУ УАДУ, 2001. - Вип. 8 -С. 164-172.
8. Блейклі Е. Дж. Планування місцевого економічного розвитку. Теорія і практика / Е. Дж. Блейклі; [пер. з англ. Анжела Кам'янець]. - [2-е вид.]. Львів : Літопис, 2002. - 416 с.
9. Єрмакова О. А. Регіон як самостійний суб'єкт міжнародних економічних відносин / О. А. Єрмакова // Актуальні проблеми економіки: наук. журнал. - 2010. - №4(106). - С. 169-175.
10. Єрмакова О. А. Регіональний аспект галузевого співробітництва / О. А. Єрмакова // Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, сталі економічне зростання : междунар. конф. студентів, 12-15 грудня 2006 р. : тези доп. - Д., 2006. - С.254-256.

11. Єрмакова О. А. Роль кластерів у підвищенні міжнародної конкурентоспроможності регіону / О. А. Єрмакова // Економіка промисловості: наук. журнал. - 2009. - №5. - С. 75-82.
12. Кластеризація – шлях до підвищення конкурентоспроможності економіки регіонів : матеріали конф., 23-25 травня 2006 р., Севастополь / Ред. С.І. Соколенко. - К. : Міжнародна фундація сприяння ринку, 2006. - 34 с.
13. Козловський С.В., Кірієва Е.А. Управління регіональною продовольчою безпекою на основі сучасних методів моделювання. Економіка України. 2015. № 8. С. 57-73.
14. Козловський С.В., Кірієва Е.А., Жураківський Є.С. Інструментарій державної аграрної політики забезпе-чення регіональної економічної безпеки аграрної галузі України. Економіка та держава. 2016. № 4. С. 9-14.
15. Котлер Ф. Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності / Ф. Котлер, Дж. А. Касілоне [пер. з англ. під ред. Т. В. Співаковської, С.В. Співаковського]. - К.: Хімджест, ПЛАСКЕ, 2009. - 208 с.
16. Котлубай О. М. Торгове судноплавство України: проблеми та перспективи / О. М. Котлубай. - Одеса: ІПРЗІ НАН України, 256 с.
17. Крайник О.П. Напрями державної регіональної кластерної політики. Кластери як інструмент регіонального розвитку : матеріали науково-практичного семінару (м. Феодосія, 16-20 липня 2012 р.). Харків : ХарРІ НАДУ 2012. 115 с. URL: http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2012-5/2012_05.pdf.
18. Крижановський С. В. Морські торгові порти України в ринкових умовах: [монографія] / С. В. Крижановський. - Одеса: Астропринт, 2008. – 184 с.
19. Лук'яненко Д. Г. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації та розвитку : в 2 т. / [Лук'яненко Д. Г., Поручник
20. Люльчак З.С. Кластеризація - спосіб підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств агропромислового комплексу

та галузі загалом. Вісник Львівського національного політехнічного університету. 2011. С. 188-196.

21. Макогон Ю. В. Регіональні економічні зв'язки і вільні економічні зони : [підруч.] / Ю. В. Макогон, В. І. Ляшенко, В. О. Кравченко. - Донецьк: ДонНУ, 2005. - 541 с.

22. Мануйлович Ю.М. Участь маркетингових підрозділів в управлінні конкурентоспроможністю промислових підприємств. Проблеми сучасної економіки: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. 2015. С. 94-96.

23. Мельник С.І. Основні напрями формування конкурентних переваг аграрних підприємств України в ринкових умовах: навч. посіб. Луганськ. 2010. 368 с.

24. Міжнародна економіка: [навч. посібник / за ред. Козака Ю.Г., Новацького В.М.]. - [2-ге вид., перероб. та доп.]. - К.: ЦУЛ, 2004. - 672 с.

25. Міжнародна економіка: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / [Козак Ю.Г., Лук'яненко Д.Г., Макогон Ю.В. та ін.]; За ред. Ю.Г. Козака, Д.Г. Лук'яненка, Ю.В. Макогона [3-тє вид.] - К.: ЦУЛ, 2009. - 560 с.

26. Мікула Н. А. Транскордонні кластери / Н. А. Мікула, О. І. Пастернак // Регіональна економіка. - 2009. - № 2. - С. 228-229.

27. Оніщенко С.П. Моделювання процесів організації та функціонування системи маркетингу транспортних підприємств: монографія / С.П. Оніщенко. – Одеса : Фенікс, 2009. – 328 с.

28. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія. Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. 352 с.

29. Перерва П.Г., Романчик Т.В. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. №4. С.230-235.

30. Проник П. Україна таки морська держава? [Електронний ресурс] / П.

Проник // Портал Українців Одещини. - Режим доступу : <http://ukrainians.od.ua/news.php?extend.482>.

31. Сергійчук С.І. Інвестування: Конспект лекцій. - Миколаїв: 2005. – 59 с.
32. Сергійчук С.І. Проектний аналіз: Методичні вказівки для практичних занять. -Миколаїв: НУК, 2007. – 25 с.
33. Смирнов Є. М. Теоретичні та методичні основи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник ХНУ.2009. № 4. С. 130-135.
34. Смирнов І.Г., Косарева Т.В. Транспортна логістика: Навч. Пос. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 224 с.
35. Смутко А. Методичні основи розрахунку інтегрального показника ефективності підприємства. Економічний аналіз. 2016. №10 (4). С. 366-369.
36. Соболев С.М., Багацький В. М. Менеджмент: навч.- метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни Київ. 2015. 226 с.
37. Соколенко С.І . Кластери в глобальній економіці / С. І. Соколенко. - К.: Логос, 2004. - 848 с.
38. Стратегія економічної політики в Україні по виходу з кризи та переходу країни на шлях сталого розвитку (проект) // Спілка економістів України. - К. - 2010. - 80 с.
39. Тарнавська Н.М. Побудова концепцій управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на засадах інноваційного розвитку. Економіст. 2010. № 9. С. 30-40.
40. Ткаченко А. М. Економічні розрахунки, що використовуються у контролінгу інвестиційних проектів. Економіка промисловості. 2011. № 3. С. 143-149.
41. Тюха І. В., Денисюк І. О. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства. Економіка харчової промисловості. 2013. № 3. С. 33-37.

42. Урсакій Ю.А. Підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Кіровоград. 2013. №5. С. 183-189.

43. Іртищева І. О., Мінакова С. М., Христенко О. А. Структура транспортно-логістичної системи України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 4. С. 146–149.