

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ
МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМЕНІ С.З.ГЖИЦЬКОГО

Кафедра маркетингу

Загайський Юрій Вячеславович

**АДАПТАЦІЯ ФІРМИ ДО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА
(НА ПРИКЛАДІ ФГ «АГРО-ВОЛЯ» ДРОГОБИЦЬКОГО РАЙОНУ
ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)**

Робота на присвоєння кваліфікації магістра маркетингу

Науковий керівник -
ст. викл. кафедри
маркетингу, к.е.н.
Копитко О.В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ ФІРМИ ДО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА.....	5
1.1. Теоретичні підходи до трактування сутності поняття адаптація фірми до ринкового середовища.....	5
1.2. Методичні підходи оцінювання рівня адаптації підприємства до ринкового середовища.....	17
1.3. Інструментарій аналізу рівня адаптації фірми до ринкового середовища	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКУ ТА РІВНЯ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА	39
2.1. Загальна характеристика аграрного ринку.....	39
2.2. Оцінка ринкового середовища ФГ «Агро-Воля».....	50
2.3. Аналіз рівня адаптації підприємства до ринкового середовища.....	63
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА.....	69
3.1. Забезпечення конкурентних переваг ФГ «Агро-Воля» в умовах нестабільності ринкового середовища.....	69
3.2. Удосконалення маркетингової діяльності та системи збуту як інструментів адаптації до ринкового середовища.....	82
3.3. Формування системи стратегічного управління адаптацією до ринкових змін	87
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96

ВСТУП

Процес адаптації підприємства до ринкового середовища складний та багатогранний. Він передбачає сукупність заходів починаючи від вдосконалення виробництва, оновлення асортименту продукції, пошук нових ринків збуту та впровадження сучасних методів управління. Завдяки цьому підприємство може підвищити свою конкурентоспроможність, збільшити прибуток і забезпечити стабільний розвиток навіть у складних економічних умовах. Постійні зміни у структурі попиту та пропозиції, зростання загального рівня конкуренції, зміни у законодавстві негативно впливають на процес адаптації підприємства до ринкового середовища. З метою втримання конкурентних позицій на ринку підприємства змушені швидко реагувати на ринкові зміни та адаптуватись до них. Дослідження даної теми допомагає знайти ефективні способи підвищення конкурентоспроможності, стійкості та розвитку підприємств. Ефективна адаптація дозволяє своєчасно виявляти загрози та можливості, оптимізувати використання ресурсів і забезпечувати стабільне функціонування навіть у кризових ситуаціях. Саме тому дослідження механізмів та інструментів адаптації є важливим як для теорії, так і для практики управління підприємствами в сучасних умовах.

Отримані результати можуть послужити основою для створення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління, покращення виробничих процесів і впровадження сучасних підходів до адаптації підприємства. Таким чином, дослідження має як наукову, так і практичну цінність з точки зору пристосування підприємств до ринкових умов.

Метою є визначення теоретичних засад та практичних підходів до адаптації підприємства до умов ринкового середовища, а також розробка рекомендацій щодо підвищення його конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

Для досягнення поставленої мети передбачається визначити сутність поняття «адаптація підприємства до ринкового середовища», її значення,

визначити основні чинники які впливають на процес адаптації підприємства, оцінити можливості та проблеми адаптації підприємства до мінливого ринкового середовища, запропонувати напрями удосконалення процесу адаптації підприємства до ринкового середовища.

У процесі дослідження для аналізу показників діяльності підприємства, виявлення взаємозв'язків між ринковим середовищем та внутрішніми можливостями підприємства та розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності адаптації підприємства до ринкового середовища використовувались методи синтезу, аналітичний, порівняльного аналізу, економіко-статистичний, узагальнення та прогнозування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ ФІРМИ ДО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Теоретичні підходи до трактування сутності поняття адаптація фірми до ринкового середовища

Проблеми функціонування підприємства в умовах високої конкуренції та нестабільності ринкового середовища надзвичайно актуальні для більшості підприємств в економічно розвинутих країнах. З метою отримання конкурентних позицій на ринку, для підприємства важливою є сукупність певних ознак, що вирізняють його з поміж конкурентів. Це чинники зовнішнього та внутрішнього середовища. Фактори внутрішнього середовища розглядаються як внутрішній потенціал, який наявний та створює конкурентні переваги. Виклики зовнішнього середовища вимагають швидкої, гнучкої та професійної реакції на зміни. З цієї точки зору умови господарювання визначаються як фактори зовнішнього впливу, які мають бути враховані підприємством, з метою отримання прибутку. Такі переваги отримують ті підприємства, які, здійснюють маркетингові дослідження, аналіз ринку та розробку стратегії з метою конкурентоспроможного позиціонування підприємства на ринку, з іншого боку, пристосовуються до вимог ринку, зміни кон'юнктури ринку.

Водночас ефективними в плані використання ринкових можливостей є підприємства, що формують маркетингові заходи, ретельно вивчають ринок та розробляють заходи, спрямовані на забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку, тобто адаптуються до вимог ринку. Однак поняття “адаптація підприємства” залишається відносно новим українській теорії економіки та сучасних практиках. Перш за все, це спричинено поступовим переходом до ринкової економіки починаючи з 90-х рр. минулого століття. В цей час, орієнтуючись на тогочасні умови господарювання, більшість виробників продукції вважали що способи досягнення поставлених цілей є

можливі традиційними засобами, коли не проводились жодні дослідження, не вивчались потреби споживачів, рівень цін на аналогічні товари конкурентів. Обсяги замовлень визначались відповідно до встановлених планів. В таких умовах не потрібно здійснювати адаптації до ринкового середовища. Зважаючи на поточну реальність, організації, які функціонують на ринку, змушені пристосовуватися до актуальних ринкових вимог і враховувати їх при плануванні своїх бізнес-процесів.

Такі заходи є надзвичайно актуальними, особливо в часи криз і військових дій. Крім того, вони схильні діяти розпорошено і несистематично під час економічних спадів, коли інструменти чи рішення, необхідні для протистояння зовнішнім викликам є вкрай важливими. Однією з таких практик є використання неформальних або «тіньових» стратегій для подолання криз.

Деякі виробники зосереджуються лише на вирішенні проблем у короткостроковій перспективі, замість того щоб вжити рішучих зусиль для досягнення найкращих результатів без довготривалих дій, адже у непередбачуваному світі це може не призвести до стабільних і тривалих поліпшень. У цьому контексті вимагається всебічне дослідження, щоб визначити природу адаптації фірм до ринкових змін. Проте в динамічному середовищі, яке характеризується конкуренцією, роль планування та стратегічних ініціатив у здобутті конкурентних переваг в організаціях зростає.

Оскільки адаптація компанії до ринкового середовища є необхідною та достатньою умовою для підтримання конкурентної позиції, варто визначити сутність категорії «ринок» як об'єкта первинної адаптації. Сам ринок виступає як первинний регулятор, встановлюючи вказівки, яких фірма має дотримуватись.

З точки зору адаптації організації, ринок становить адаптаційне середовище фірми. Ця адаптація завжди здійснюється за рахунок використання внутрішніх можливостей організації. Чим вищий рівень

доступності фінансових ресурсів, власних коштів, обігового капіталу та передових технологій, то легше компанії визначити свої переваги для підкріплення конкурентних позицій. Особливості ринку, його складові, розміри та динаміка визначають цю адаптацію.

Виокремлюють різні підходи до трактування поняття ринок (рис. 1.1.) [36, с.46-51]. Найбільш поширене визначення розглядає ринок як сукупність операцій купівлі продажу товарів, місце, де вони здійснюються. Це визначення трактує ринок як місце, де потенційні покупці зустрічаються з продавцями та здійснюють свої обміни товарів або послуг. Така перспектива виводить на передній план транзакційний характер ринку і сприймає його як систему взаємозв'язків між економічними суб'єктами у конкретних транзакціях. Проте таке визначення досить неточне, оскільки не включає структуру ринку, як-от конкуренцію, регулювання та інституції [36, с.46-51].

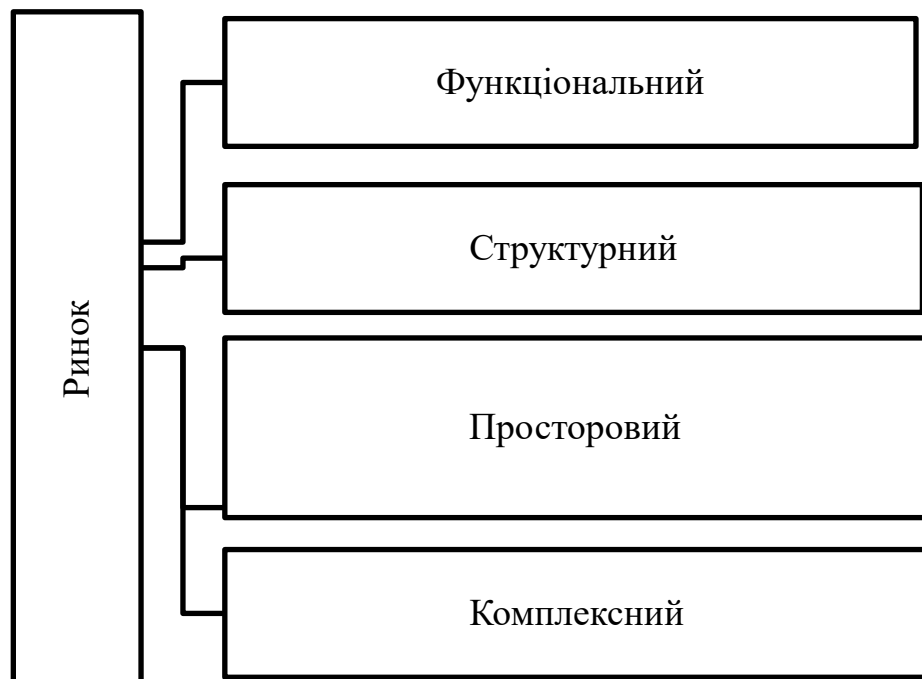


Рис. 1.1. Підходи до трактування поняття ринок

Джерело: сформовано автором на основі [36, с. 46-51]

Виходячи на новий ринок, фірмі важливо визначити рівень конкуренції

на цьому ринку, кількість покупців та продавців з аналогічною чи вищою за якістю продукцією, взаємодоповнюючі чи взаємовиключні товари, бар'єри для входу на ринок, рівень конкуренції. На основі аналізу отриманих даних планувати заходи з адаптації фірми до ринкового середовища.

Відповідно до рівня конкуренції на ринку виділяють чотири основні його типи: монополістичний ринок, олігополістичний, ринок монополістичної конкуренції, ринок досконалої конкуренції [17, с. 25]. Характерною особливістю монополістичного ринку є наявність лише одного виробника, який визначає ціну, обсяги виробництва, повністю контролює ринок. Бар'єри для входу на ринок настільки високі, що інші виробники не мають можливості входу на нього. Продукція високотехнологічна, унікальна за своїми характеристиками, високої якості. Для виробника продукції це суттєва конкурентна перевага, можливість реалізації стратегій виходу на нові ринки, подальшого удосконалення продукції з метою втримання монопольних тенденцій на ринку. Такий тип конкуренції не зовсім відповідає ринковим умовам господарювання. Часто вважають що ринок монополії немає рушійних факторів для подальшого удосконалення продукції та самого підприємства, відсутня конкуренція, яка спонукала б виробника розвиватися і надалі. Якщо виникає ситуація, коли один виробник контролює весь ринок, можна вважати що він адаптований повною мірою до умов ринкового середовища, навіть більше, він його створив та контролює.

Олігополістичний ринок передбачає існування декількох великих фірм, які здатні істотно впливати на ринкову ситуацію. В умовах олігополістичної конкуренції можуть виникати явища цінової змови або лідерства в ціноутворенні. Продукція, що пропонується на ринку, ідентична за якістю та ціною. Рівень конкуренції невисокий через незначну кількість виробників. Ціна формується не стільки під впливом попиту та пропозиції, скільки на основі змови невеликої кількості виробників. Для фірми, яка планує виходити на такий ринок складно адаптуватись.



Рис. 1.2. Порівняльна характеристика типів ринку залежно від рівня конкуренції

Джерело: сформовано автором на основі [17, с. 27]

Ринок монополістичної конкуренції є більш розповсюдженою формою ринкової конкуренції, де діє значна кількість продавців, що пропонують диференційовані товари. Хоча конкуренція залишається досить активною, у кожного продавця є певна монопольна влада завдяки унікальним характеристикам його продукції. Кількість продавців велика, продукція диверсифікована. Через велику кількість продавців, частка кожного з них не велика. Фірмі, яка планує вихід на новий ринок монополістичної конкуренції значно простіше адаптуватись до ринкового середовища, ніж у випадку монополістичного чи олігополістичного ринку. Варто визначити свою унікальність в певних параметрах, і відповідно до цього знайти свою нішу, над завоюванням якої працювати в подальшому.

Ринок досконалої конкуренції вважається ідеалізованою моделлю ринку, в якій існує велика кількість учасників, а товари є однорідними. В таких умовах жоден суб'єкт не здатен впливати на ринкову ціну, яка визначається виключно механізмом попиту і пропозиції. Також відсутні бар'єри для входу чи виходу з ринку, що забезпечує його повну відкритість. Для нового учасника ринку адаптація є можливою, але потребує певних зусиль. Якість продукції повинна бути не просто високою, а вищою ніж у конкурентів, ціна не просто відповідати якості, а бути нижчою ніж у конкурентів. Через великий вибір конкурентної продукції споживачі завжди віддаватимуть перевагу тій, яка максимально задовольняє їхні вимоги щодо основних, заздалегідь визначених показників. Бар'єри для входу на такий ринок практично відсутні.

Варто зазначити, що існує певна закономірність між рівнем конкуренції, яка існує на ринку, структурою ринку та поведінкою його учасників. Якщо учасники ринку не можуть впливати на ціну, вони змушені змагатися за завоювання частки ринку за рахунок ефективності їхньої діяльності. Результатом такого змагання на початкових етапах будуть мінімальні прибутки та невисока ціна реалізації продукції, які спонукатимуть до підвищення ефективності господарської діяльності. Тому ринок досконалої

конкуренції вважають найоптимальнішим варіантом для адаптації фірми. Зовсім протилежним з точки зору ефективності господарської діяльності буде ринок монополії. Фірмі складно адаптуватись до такого ринку. Ціна на продукцію на такому ринку висока. Одна фірма, через відсутність конкурентів не зацікавлена у підвищенні технологічності виробництва, якості продукції, реалізовує свій продукт, інколи не найвищої якості.

Для виробника продукції тип ринку є визначальним з точки зору адаптації до ринкового середовища. Він визначає цінову політику, інноваційність, стратегію конкуренції, рекламу, що в свою чергу формує рівень прибутковості, ефективність, інноваційність. Не визначивши сутності ринкового середовища неможливо оцінити, наскільки ефективно підприємство пристосовується, оскільки відсутній чіткий орієнтир змін, викликів і ризиків [17, с. 29].

З'ясування сутності ринку виступає необхідною логічною та методологічною передумовою для коректного розуміння процесів адаптації фірми в умовах динамічного зовнішнього середовища. Ринок, як система економічних відносин між суб'єктами господарювання, визначає сукупність чинників, які впливають на можливості, обмеження та стратегії поведінки підприємств.

Недостатнє розуміння ринкових параметрів веде до формування неефективних або несвоєчасних управлінських рішень, що, у свою чергу, знижує конкурентоспроможність підприємства. Навпаки, чітке визначення типу ринку, його динаміки та ключових впливів дозволяє ідентифікувати реальні загрози й можливостей, сприяючи розробці обґрунтованих рішень.

Маючи загальну характеристику ринку, на який планує виходити виробник продукції, доцільно визначити заходи щодо адаптації підприємства до цього ринку. Категорія «адаптація фірми» є порівняно новим поняттям у наукових дослідженнях, присвячених сучасному підприємництву, однак її значущість поступово зростає у контексті оцінювання потенціалу підприємства в умовах конкурентного та мінливого ринкового середовища.

На функціонування суб'єктів господарювання впливає широкий спектр різноманітних факторів, які водночас створюють як можливості для розвитку, так і загрози для реалізації конкурентних стратегій і досягнення стратегічних орієнтирів. Умови ринку, що постійно змінюються під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, вимагають від підприємств високої гнучкості та швидкого реагування.

У контексті цього визначення поняття «адаптація фірми до ринкового середовища» ґрунтується на визначенні категорії «ринок» і «ринкове середовище», оскільки саме вони визначають основні параметри зовнішнього впливу, в межах якого формується адаптивна поведінка підприємств.

Трактування сутності поняття ринок у словнику визначає його як складний цілісний механізм економічних відносин і зв'язків між виробниками та споживачами продукції, у яких учасники ринкових відносин взаємодіють відповідно до ринкових цін та відповідно до сформованих умов ринкового середовища [33]. Ринкове середовище розглядається як сукупність всіх тих умов, сформованих на ринку внаслідок взаємодії між продавцями та покупцями, виробниками та споживачами, що визначають правила гри на ринку та функціонування в цій області. З іншої точки зору це сукупність зв'язків, стосунків і механізмів купівлі та продажу товарів, послуг і ресурсів, а також встановлення цін для купівлі товарів і обсяги виробництва, які слід досягнути.

Виходячи на новий ринок, фірмі важливо визначити рівень конкуренції на цьому ринку, кількість покупців та продавців з аналогічною чи вищою за якістю продукцією, взаємодоповнюючі чи взаємовиключні товари, бар'єри для входу на ринок, рівень конкуренції. На основі аналізу отриманих даних планувати заходи з адаптації фірми до ринкового середовища.

З'ясування сутності ринку виступає необхідною логічною та методологічною передумовою для коректного розуміння процесів адаптації фірми в умовах динамічного зовнішнього середовища. Ринок, як система економічних відносин між суб'єктами господарювання, визначає сукупність

чинників, які впливають на можливості, обмеження та стратегії поведінки підприємств. Відтак, лише на основі глибокого і цілісного уявлення про характер ринкового середовища - його структуру, рівень конкуренції, бар'єри входу, ступінь диференціації товарів, регуляторну політику можна здійснити адекватну оцінку про можливість адаптації фірми до такого середовища.

Недостатнє розуміння ринкових параметрів веде до формування неефективних або несвоєчасних управлінських рішень, що, у свою чергу, знижує конкурентоспроможність підприємства. Навпаки, чітке визначення типу ринку, його динаміки та ключових впливів дозволяє ідентифікувати реальні загрози й можливості, сприяючи розробці обґрунтованих рішень. Останні можуть включати зміну цінової політики, модифікацію товарного асортименту, впровадження інновацій, оптимізацію витрат або вихід на нові сегменти.

Таким чином, аналіз ринкового середовища є фундаментальним етапом стратегічного планування, що забезпечує цілісне бачення взаємозв'язку між зовнішніми умовами та внутрішніми трансформаційними процесами в межах підприємства. Це, у свою чергу, підвищує здатність фірми до гнучкого реагування на виклики ринку та забезпечує її сталий розвиток у довгостроковій перспективі [9, с. 55].

Маючи загальну характеристику ринку, на який планує виходити виробник продукції, доцільно визначити заходи щодо адаптації підприємства до цього ринку. Категорія «адаптація фірми» є порівняно новим поняттям у наукових дослідженнях, присвячених сучасному підприємництву, однак її значущість поступово зростає у контексті оцінювання потенціалу підприємства в умовах конкурентного та мінливого ринкового середовища.

На функціонування суб'єктів господарювання впливає широкий спектр різноманітних факторів, які водночас створюють як можливості для розвитку, так і загрози для реалізації конкурентних стратегій і досягнення стратегічних орієнтирів. Умови ринку, що постійно змінюються під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, вимагають від підприємств високої

гнучкості та швидкого реагування.

У контексті цього визначення поняття «адаптація фірми до ринкового середовища» ґрунтується на визначенні категорії «ринок» і «ринкове середовище», оскільки саме вони визначають основні параметри зовнішнього впливу, в межах якого формується адаптивна поведінка підприємств.

Теоретичні підходи до визначення поняття «адаптація фірми до ринкового середовища» передбачають розгляд адаптації як здатності підприємства своєчасно реагувати на зовнішні зміни, зберігаючи стабільність і конкурентоспроможність. Виділяють декілька підходів до визначення цього поняття (рис. 1.3.).

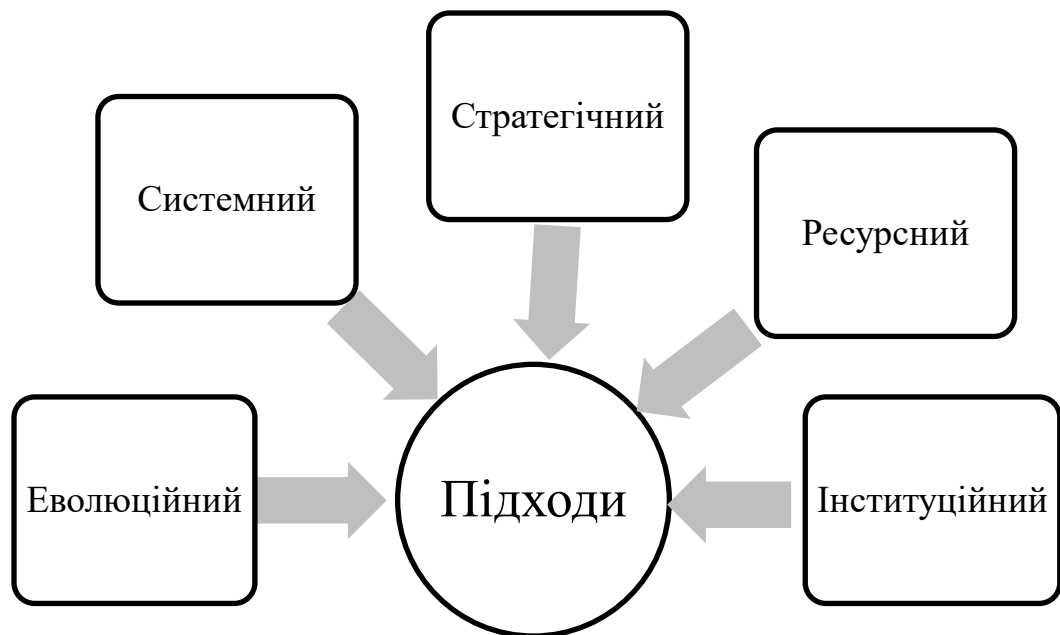


Рис.1.3. Підходи до визначення сутності поняття "адаптація" фірми до ринкового середовища

Джерело: сформовано автором на основі [18, с. 23]

Системний підхід розглядає підприємство як відкриту систему, яка постійно взаємодіє зі своїм середовищем. Відповідно до цього виду теорії,

адаптація означає, що внутрішня організаційна структура підприємства, механізми управління та продуктивні сили твердо відповідають зовнішнім силам. Основна мета системного підходу - забезпечення подальшого нормального функціонування і динамічної рівноваги, навіть коли зміни у середовищі продовжуються.

Еволюційний підхід розглядає адаптацію бізнесу як так званий вибір стратегії, моделі поведінки та організаційного режиму, які краще відповідають зовнішнім умовам. Згідно з цим підходом, ті підприємства, які можуть швидко реагувати на зміни у своєму зовнішньому середовищі, впроваджувати інновації і накопичувати досвід, матимуть кращі шанси на довготривале існування та розвиток. Таким чином, процес еволюційної адаптації є безперервним циклом навчання та вдосконалення.

Стратегічний підхід полягає у створенні гнучкої системи стратегічного управління, яка забезпечує довгострокову стабільність бізнесу. У рамках цієї концепції, адаптація розглядається як невід'ємна частина стратегічного планування. Стратегічне планування включає в себе такі елементи, як прогнозування змін у зовнішньому середовищі, оцінку ризиків і розробку сценаріїв для розвитку. У цьому підході гнучкість та здатність до реорієнтації є двома ключовими факторами для ефективної адаптації.

Ресурсний підхід поєднує адаптивні можливості підприємства безпосередньо із наявністю, структурою і ефективним використанням його ресурсного потенціалу, включаючи матеріальні, фінансові та інтелектуальні ресурси, а також людські ресурси. Основний напрямок полягає в розвитку унікальних здібностей, які надають конкурентну перевагу і підвищують здатність організації протистояти змінам у зовнішньому середовищі.

Інституційний підхід підкреслює вплив регуляторних, соціокультурних та політичних факторів на процес адаптації підприємства. Відповідно до цієї точки зору, ефективність механізмів адаптації залежить від ступеня, в якому організація може відповідати діючим соціальним нормам, очікуванням і моделям поведінки в конкретному інституційному середовищі. Тому, на їхню

думку, адаптація не тільки є економічним процесом; вона також зумовлена соціально [8].

Сіренко М.Ю. Цисар І.О. виділяють чотири види адаптації фірми до ринкового середовища. Це параметрична адаптація, структурна адаптація, адаптація цілей та адаптація об'єкта [32, с.77-80].



Рис.1.4. Види адаптації підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [32, с.77-80]

Параметрична адаптація передбачає проведення аналізу підсистем підприємства. Його доцільно застосовувати у випадку розбалансування зав'язків підприємства та ринкового середовища. Структурну адаптацію доцільно застосовувати у випадку коли параметрична адаптація не дає очікуваних результатів. Якщо в процесі господарської діяльності підприємства змінюється його структура, і ці зміни мають вагомий вплив на ситуацію підприємства на ринку, доцільно здійснювати структурну адаптацію підприємства до ринку. Якщо параметрична адаптація та адаптація структури неспроможні забезпечити ефективність господарювання

підприємства, доцільно здійснювати адаптацію об'єкту. Така адаптація може здійснюватися шляхом зміни об'єкту адаптації. Адаптація цілей здійснюється шляхом реалізації нових алгоритмів адаптації, у випадку коли попередні варіанти не давали очікуваних результатів. Характерною особливістю адаптації є її чітка ієрархія. Кожен наступний рівень адаптації можливий для реалізації лише у випадку досягнення очікуваних результатів в процесі адаптації нижчих рівнів. Таким чином, адаптація розглядається як ключовий механізм забезпечення життєздатності підприємства в умовах динамічного ринку [32, с.77-80].

1.2. Методичні підходи оцінювання рівня адаптації підприємства до ринкового середовища

Адаптація підприємств до ринкового середовища формується відповідно до оцінки рівня сформованості ринку, потенціалу самого підприємства. Доцільність проведення оцінки адаптації підприємства до ринкового середовища обумовлена необхідністю забезпечення конкурентних переваг підприємства в порівнянні з конкурентами. Для будь-якого підприємства, орієнтуючись на забезпечення конкурентних переваг, важливо визначити сильні характеристики свого продукту, що відрізняють його від аналогічних товарів на ринку. Орієнтуючись на ці характеристики, підприємство зможе забезпечувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Частка підприємства в загальній ринковій структурі служить орієнтиром при виборі стратегії адаптації фірми. Варто зазначити, якщо частка підприємства висока, підприємство виступає лідером на ринку. В таких умовах вважають що підприємство визначає тенденції розвитку ринку, має вплив на формування ціни. Ситуація, за якої на ринку існує декілька підприємств з близькою часткою ринковою, визначає високий рівень конкуренції. За таких умов кожне із підприємств спрямовує зусилля на завоювання лідируючих позицій з числа сильних конкурентів, що стимулює

його розвиток, підвищує рівень конкурентності, сприяє розвитку. Низька частка ринку, як правило асоціюється з реалізацією унікального товару, якому немає аналогів на ринку за певними параметрами, або нішевих товарів. Як правило, потенціал підприємства в таких умовах недостатній для завоювання більшої частки ринку. Особливості адаптації фірми до ринкового середовища та вибору стратегії, в залежності від ринкових позицій фірми представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Частка ринку підприємства та її вплив на процес адаптації до ринкового середовища

Частка ринку підприємства	Тип адаптації до ринкового середовища	Стратегія
Висока (85% -100 %)	Активний	Утримання лідерських позицій, розширення позицій фірми
Середня (50% - 85%)	Диференційований	Стратегія низьких витрат, підвищення якості продукції, слідування за лідером
Низька (до 50%)	Реактивний	Стратегія виходу та завоювання нових ринків, нішеві стратегії

В умовах активного типу адаптації підприємства до ринкового середовища фірма самостійно визначає «правила гри» на ринку, визначає ціну. Як правило це характерно для монополістичного ринку. Для більшості підприємств це найбажаніший тип ринкового пристосування, проте він важкодоступний через сукупність великих факторів, які важко досяжні для підприємства.

Якщо частка ринку, яку контролює підприємство середня, це характеризує підприємство як таке, для якого можливо завоювати лідируючі позиції. В таких умовах конкурентна боротьба загострюється між декількома

«гравцями», кожен з яких має намір стати лідером. В таких умовах необхідно детально враховувати чутливість споживачів до зміни продукту, швидко реагувати на зміни. Як правило, дієвими інструментами такого впливу можуть бути технічні та технологічні інновації, нові товари, маркетингові інновації. Впровадження таких заходів дозволить виділитися підприємству з числа конкурентів, «заявити» про себе на ринку. При цьому потрібно врахувати що такі заходи, як правило дозволяють отримати конкурентну перевагу у короткостроковій перспективі. Для підприємства, яке прагне стати лідером потрібно постійно впроваджувати нові заходи, які дозволять «бути попереду». Оскільки такої стратегії дотримуються усі учасники ринку, це посилює конкурентну боротьбу та ускладнює процес адаптації підприємства до існуючого ринкового середовища.

Реактивний тип адаптації визначається прагненням фірми пристосуватися до ринкових умов в залежності від «правил», які диктують інші учасники ринку. Таке підприємство має обмежені можливості щодо забезпечення його конкурентних позицій на ринку, як правило дотримується стратегії завоювання нових ринків. Гнучкість та інноваційність в даному випадку необхідні для «виживання». Невеличку нішу, яку вдасться завоювати на початковому етапі, доцільно в майбутньому розвивати та удосконалювати з метою посилення ринкових позицій підприємства на ринку [34, с.121].

Методи адаптації підприємства до ринкового середовища формуються виходячи з врахуванням структури управління, рівня впровадження інновацій, джерел фінансування, цінової політики підприємства та маркетингової діяльності. Виділяють стратегічні, організаційні, технологічні, фінансові та маркетингові методи адаптації підприємства до ринкового середовища (рис.1.5.) [20, с. 44-48].

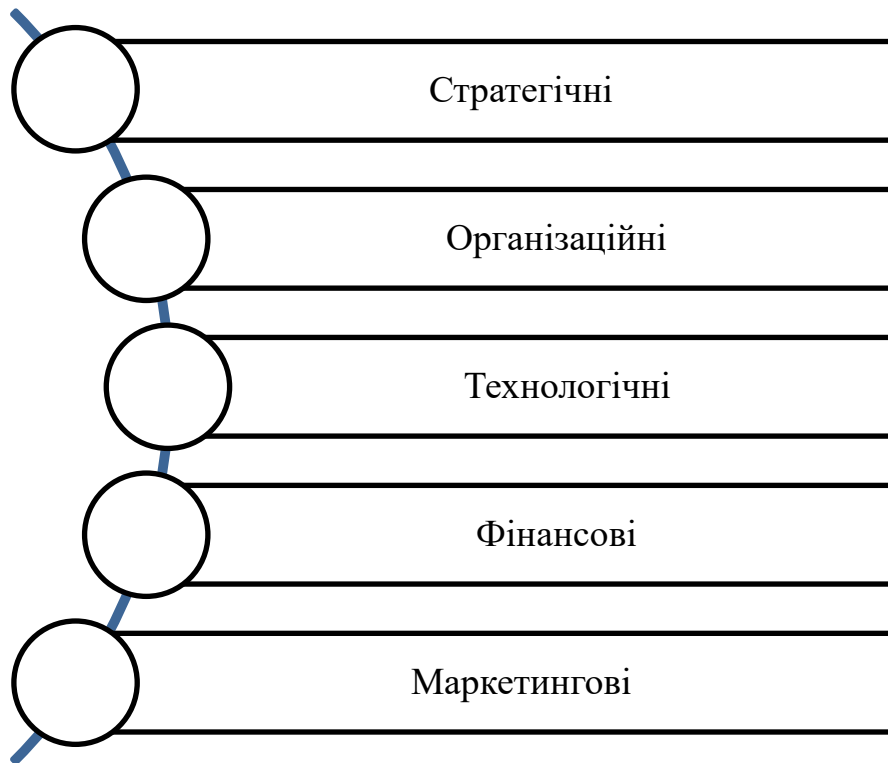


Рис.1.5. Методи адаптації підприємства до ринкового середовища

Джерело: сформовано автором на основі [20, с. 44-48]

Стратегічні методи зорієнтовані на довготривале забезпечення стійкого зростання підприємства. Основними інструментами стратегічних методів є диверсифікація, яка передбачає розширення асортименту продукції за рахунок впровадження нових видів, а також, вихід на нові ринки з метою отримання конкурентних позицій та зменшення впливу несприятливих факторів які мають негативний вплив в певному сегменті, але не актуальні в інших.

Розміри підприємства відіграють важливе значення в процесі адаптації підприємства до ринкового середовища. З метою отримання конкурентних переваг, в процесі адаптації підприємства до ринкового середовища, до

Інтеграція полягає в злитті з іншими компаніями, їх купівлі для доступу до нових елементів на ринках ресурсів, технологій та ринкових ніш. Нішева стратегія концентрується на обслуговуванні потреб вузько визначеного

ринкового сегмента шляхом спеціальних продуктів або послуг. Такі дії допомагають компанії грати на своїх конкурентних сильних сторонах без прямого виклику лідерам ринку.

Суть організаційних методів полягає в удосконаленні процесу управління на підприємстві. Сюди варто віднести організаційну гнучкість в процесі управління, вибір оптимальної та найефективнішої саме для цього підприємства системи управління, навчання персоналу, підвищення кваліфікації, вибір найефективніших методів управління. Ефективна внутрішня комунікація, чітке делегування повноважень в межах підприємства забезпечує оперативне та кваліфіковане виконання завдань, унеможливлення непорозумінь.

Технологічні методи адаптації підприємства до ринкового середовища передбачають удосконалення технологічних процесів виробництва продукції, налагодження автоматизації, що сприятиме зниженню вартості виробництва продукції, зниження людського фактору в процесі виробництва, удосконалити якість продукції. Використання сучасних інформаційних технологій матиме ефективний вплив на зміни у зовнішньому середовищі.

Фінансові методи адаптації підприємства до ринкового середовища передбачають забезпечення фінансової стійкості підприємства. Важливе значення при цьому належить пошуку доступних та ефективних джерел фінансування, зокрема позики на вигідних умовах, інвестиції, гранти та партнери для стратегічних та інноваційних ініціатив. Оптимізація витрат приводить до підвищення прибутковості, підвищення ефективності використання ресурсів. Ефективність управління фінансовими ризиками сприяє зменшенню впливу на підприємство несподіваних змін на ринку, форс мажорних обставин.

Маркетингові методи адаптації передбачають вивчення потреб споживачів, дій конкурентів та факторів зовнішнього середовища. Сюди варто віднести визначення найефективніших інструментів просування товару на ринок, вибір рекламних заходів, способів донесення інформації про бренд

до споживачів, його впізнаваності.

Сукупність стратегічних, технологічних, організаційних, фінансових та маркетингових методів створює надійний фундамент для забезпечення ефективного пристосування підприємства до ринкового середовища, підвищення його конкурентних позицій на ринку та стійкість в умовах невизначеності [20, с. 44-48].

Адаптація підприємства до мінливого ринкового середовища здійснюється відповідно до принципів, які дозволяють зберігати конкурентоспроможність та ефективно реагувати на виклики виділяє такі основні принципи адаптації підприємства до зовнішнього середовища: науковості, оптимальності, гнучкості, системності і комплексності, пропорційності, узгодженості у часі, надійності тощо [12, с. 257-261]. Інші науковці сукупність принципів розглядають значно ширше, виділяючи ситуаційний підхід, гнучкість, орієнтованість на ринок. Узагальнивши варто виділити такі принципи адаптації підприємства до мінливого ринкового середовища (рис. 1.6). Принцип системності розглядає процес адаптації підприємства до ринкового середовища як частину системи управління, яка нерозривно взаємопов'язана з загальною структурою управління. Вважається що принцип комплексності враховує діяльність підприємства з точки зору економічних, соціальних, технологічних, організаційних чинників управління. Чітка та обґрунтована взаємодія кожного з них матиме позитивний вплив на ефективність діяльності підприємства, що в свою чергу враховуватиме і мінливість ринкового середовища. Принцип комплексності можна розглядати в сукупності з принципом синергізму, який розглядає сукупність чинників як єдину систему, в якій узгодженість діяльності кожного елементу в єдиний механізм дає значно більший ефект ніж кожного окремо.



Рис.1.6. Принципи адаптації підприємства до ринкового середовища
Джерело: узагальнено автором на основі [12, с. 257-261; 20, с. 44-48].

Ситуаційний принцип відіграє важливу роль в умовах невизначеності, коли ефективність прийняття рішень залежить від швидкості реагування на мінливість ринкового середовища, гнучкості в процесі прийняття рішень та із врахуванням особливостей самого підприємства. Застосування наукових методів збору інформації, аналізу, синтезу, планування, прогнозування

враховано в принципі науковості. Важливо в процесі виокремлення принципів адаптації підприємства до мінливого ринкового середовища. Враховуючи що ринкове середовище надзвичайно мінливе, досягнення раніше визначених цілей можливе лише із дотриманням принципу цілеспрямованості, на основі чітко продуманих та реалізованих заходів. Усі рішення повинні прийматися на основі заздалегідь проведеного аналізу, обґрунтування отриманих результатів, їх представлення, що передбачено принципом обґрунтованості.

Адаптація підприємства повинна бути чітко продумана та спланована, що визначається принципом структурності. Заходи щодо адаптації підприємства повинні орієнтуватись на вирішення окремих проблем чи завдань, що належить до компетентності певного структурного підрозділу, що визначається принципом адресності. Якщо в процесі адаптації до зовнішнього середовища виникають непередбачувані зміни, важливо швидко реагувати на них та приймати ефективні, обґрунтовані рішення, що передбачено принципом гнучкості. Принцип альтернативності передбачає що із усіх можливих варіантів адаптації підприємства до ринкового середовища доцільно розглянути декілька, які найповніше відповідатимуть вимогам, а вже потім обрати один із них. Рішення, які приймаються, повинні бути чітко визначені, орієнтовані в часі і спланованими з точки зору ресурсного забезпечення. Такі заходи реалізуються не лише в період завоювання частки ринку, але на постійній основі, як варіант удосконалення діяльності підприємства. При цьому варіантність заходів необхідно модифікувати відповідно до зміни позицій фірми на ринку, цілей, які необхідно досягнути та ресурсного забезпечення. Такі дії враховано в принципі постійності.

Виходячи на нові ринки, чи в умовах динамічних змін на існуючому ринку підприємство змушене пристосовуватись до змін та вимог ринку. За таких умов надзвичайно важливо реалізувати ефективне управління адаптацією до ринкового середовища. Ефективне управління можливе за умови повної взаємодії функцій (рис. 1.7.) [34, с.125]. Функції управління

адаптацією підприємства до ринкового середовища визначають його спроможність оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища та забезпечувати стійке функціонування в умовах ринкової економіки.

Процес адаптації підприємства – замкнутий цикл, який розпочинається з планування заходів адаптації, які включають аналіз ринкової ситуації, постановку цілей. На основі одержаних результатів здійснюється побудова нової структури, створення підрозділу, який відповідатиме за реалізацію запланованих заходів адаптації.

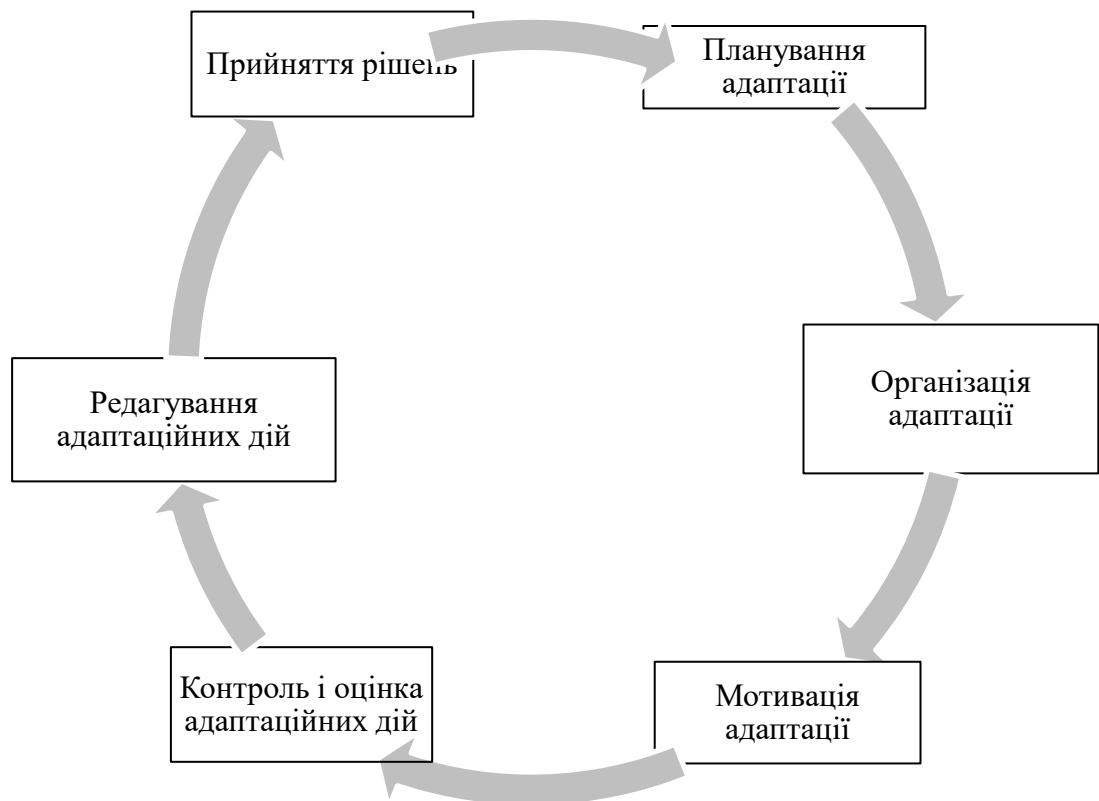


Рис. 1.7. Управління адаптацією підприємства до ринкового середовища

Джерело: Сформовано автором [34, с.125]

Мотивація адаптації передбачає формування позитивного ставлення до нових умов, стимулювання активності працівників шляхом надання бонусів чи інших заохочень. Наступним етапом є моніторинг процесу адаптації, який

передбачає контроль та оцінку адаптаційних дій. Способи такого моніторингу можуть бути різноманітними, починаючи з опитування, анкетування, завершуючи оцінкою одержаних перших результатів, виявлення проблем, які раніше не враховувались, проте матимуть вплив на кінцевий результат. На наступному етапі здійснюється редагування адаптаційних дій, відповідно до очікуваних результатів та оцінки ресурсного забезпечення, оцінки змін у зовнішньому середовищі. Ретельно проведений аналіз та прийняті управлінські рішення на основі отриманої інформації слугуватимуть міцним фундаментом для прийняття управлінських рішень. Процес управління адаптацією підприємства до ринкового середовища можна розглядати як безперервний процес, на основі якого здійснюється оцінка можливостей та загроз, та приймаються кваліфіковані рішення. На кожному наступному етапі враховуються помилки та приймаються рішення на основі удосконалення попередніх результатів.

На основі опрацьованих доступних джерел інформації неможливо визначити чіткого та однозначного переліку показників, які б визначали рівень сформованості підприємства до умов ринкового середовища. Соколова Л.В. виокремлює такі інструменти адаптації фірми до ринкового середовища: управління за слабкими сигналами, модернізація, реструктуризація, реінжиніринг, управління на основі імпульсів [34]. Система управління за слабкими сигналами передбачає швидке виявлення слабких місць на зовнішньому ринку, які матимуть вагомий вплив на адаптацію фірми до ринкового середовища в майбутньому. Доцільність застосування даного інструменту обумовлюється можливістю фірми підготуватися до виникнення можливих загроз заздалегідь. Модернізація управління передбачає врахування в процесі управління сучасних вимог, методів та технологій з метою підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. Реструктуризація сприятиме оптимізації ресурсів, впровадженню нових способів та засобів управління та виробництва, які сприятимуть конкурентоспроможності підприємства. Реінжиніринг більш

поширений в сучасному економічному просторі спосіб радикальної організаційної перебудови. За допомогою реінжинірингу можливо досягнути покращень в показниках якості, витрат, обслуговування та оперативності. Управління на основі імпульсів передбачає швидке реагування на зміни в зовнішньому середовищі без ретельного аналізу процесу. Це допомагає оперативно приймати рішення, гнучко реагувати на зміни, що виникають на ринку.

1.3. Інструментарій аналізу рівня адаптації фірми до ринкового середовища

Інструментарій аналізу рівня адаптації підприємства до ринкового середовища залежить від великої кількості параметрів впливу, особливостей ринку, особливостей об'єкту пристосування, часових параметрів, фінансових ресурсів, доступності та можливостей використання каналів комунікації, тощо.

Найпак Д. В. зазначає що на різних рівнях адаптації підприємства до ринкового середовища використовують різноманітні методи, які формують інструментарій аналізу рівня адаптації фірми. Усю сукупність інструментів адаптації доцільно згрупувати у групи в залежності від застосовуваних методів аналізу ринку. Виділяють аналітичні інструменти аналізу, стратегічного управління, маркетингової адаптації, організаційної адаптації та фінансової адаптації (рис. 1.8.) [23, с.112-117].

Кононенко Ж. А., Миколенко І. Г., Яковенко Т. І. виділяють аналітичні інструменти аналізу адаптації фірми до ринкового середовища. Зокрема, прогнозу та моделювання ринкового середовища, що дозволить втілити стратегічні плани розвитку та діяльності підприємства. Для аналізу ринкового середовища на практиці застосовується велика кількість аналітичних методів. Найпоширенішими з них є SWOT-аналіз, PEST(EL)-аналіз, GAP-аналіз, бенчмаркінг [14, с.136-142].

SWOT-аналіз передбачає аналіз внутрішньої структури підприємства та зовнішнього оточення. Аналізуються сильні сторони – strengths та слабкі сторони - weaknesses, можливості – opportunities та загрози – threats. Сильні та слабкі стороно передбачають аналіз внутрішнього середовища. З метою завоювання конкурентних позиції на ринку, сильні та слабкі сторони формують внутрішній потенціал підприємства. З метою завоювання вищих конкурентних позицій на ринку, підприємство може задіяти внутрішні резерви, і таким чином зміцнити конкурентні позиції на ринку чи пристосуватись до ринкового середовища із використанням цих позицій.

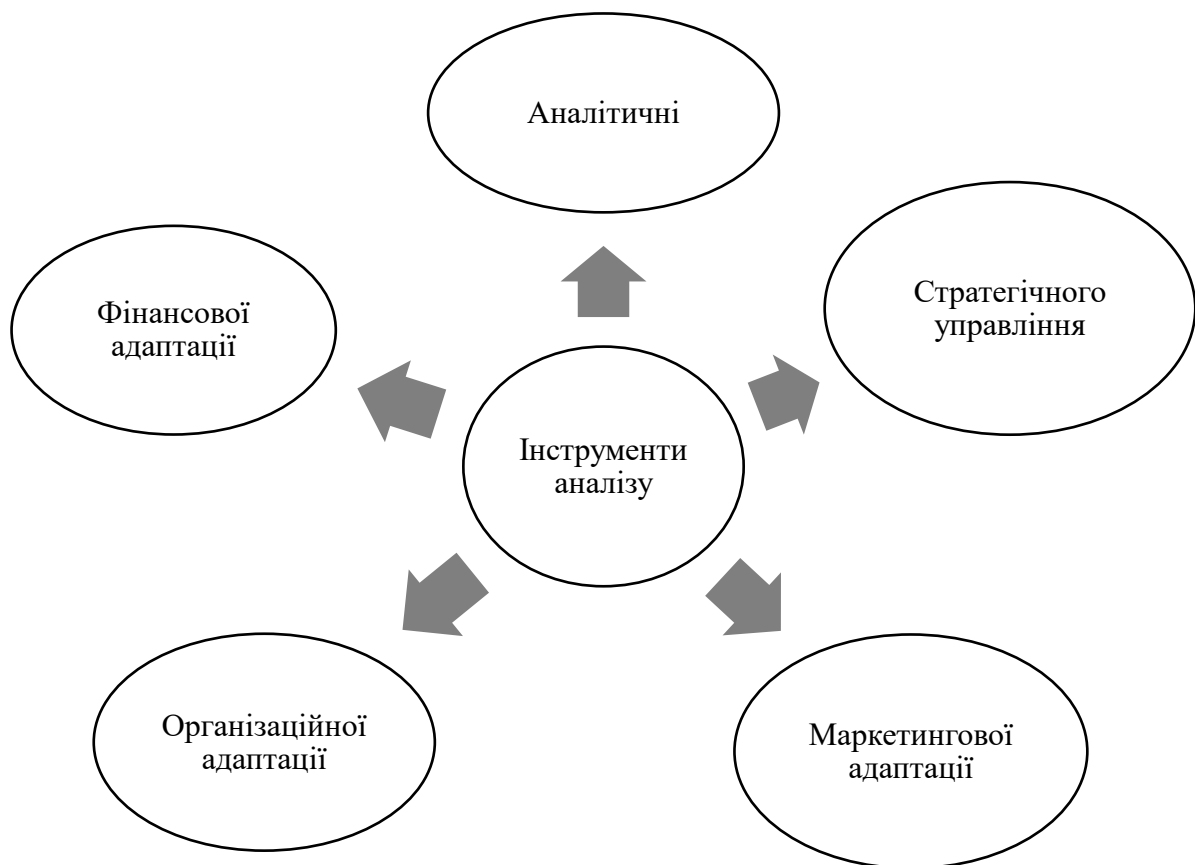


Рис.1.8. Інструменти аналізу рівня адаптації фірми до ринкового середовища

Джерело: сформовано автором [34, с.122]

Можливості та загрози – чинники зовнішнього середовища, які можуть мати позитивний або негативний вплив на процес стратегічного планування та адаптації підприємства до ринкового середовища. На основі отриманих результатів пропонується реалізовувати чотири стратегії: SO стратегії, ST стратегії, WO стратегії, WT стратегії. Вибір стратегії залежить від параметрів, які братимуться до уваги та матимуть вплив на подальші дії щодо адаптації до ринкового середовища.

Назва PEST(EL)-аналіз формується із перших літер параметрів які враховує даний метод для оцінки (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal). PEST(EL)-аналіз за змістом дуже близький до SWOT-аналізу, оскільки результати цього аналізу часто використовуються як інформація для SWOT-аналізу. Відмінністю є врахування факторів лише зовнішнього середовища. Параметри які при цьому аналізуються групуються та деталізуються на політичні, економічні, соціальні, технологічні, економічні та правові. Кожен із цих факторів має вагомий вплив на діяльність підприємства. Внутрішніх резервів та потенціалу для врахування в процесі даного аналізу недостатньо. Підприємство змушене враховувати зазначені фактори в процесі планування своєї діяльності, і на основі цього реалізовувати заплановані заходи.

GAP-аналіз в перекладі з англійської означає аналіз розриву. Цей інструмент доцільно застосовувати у випадку оцінки різниці між поточним станом підприємства на ринку та бажаним, очікуваним результатом. Мета цього аналізу полягає в кількісній оцінці слабких чинників, які будуть використаними для побудови стратегії адаптації фірми до ринкового середовища. Проведення GAP-аналізу передбачає виокремлення чотирьох послідовних кроків, які дають відповідь на питання:

- Де я зараз?

На цьому етапі здійснюються збір доступної інформації про поточний стан, ефективність діяльності, рівень конкуренції, тощо, та проводиться оцінка, тобто поточні розрахунки на основі зібраної інформації.

- Куди я прямую? (Визначення бажаного стану).

На цьому етапі визначаються цілі, які підприємство прагне досягнути, та бажані показники. Які підприємство планує досягнути. На цьому етапі важливо чітко визначити цілі. Для того щоб цей процес був ефективним, цілі повинні бути чітко визначеними в часі, конкретними, досяжними (реалістичними) та не перечити одна одній. Продумана система цілей слугуватиме основою успіху підприємства.

- В чому різниця?

На цьому етапі чітко виокремлюються параметри, які відрізняються від тих. Які підприємство планувало досягнути. Порівняння поточного стану та бажаного. На основі визначених показників проводиться кількісна оцінка отриманих результатів, з'ясовуються чинники, які спричинили такий розрив.

- Як досягнути бажаного?

На цьому етапі відбувається розробка плану досягнення бажаних результатів. На основі отриманих результатів формуються стратегії, розробляються заходи спрямовані на усунення виявлених розривів. Якщо досягнення бажаного результату можливе за рахунок великої кількості заходів, рекомендується виокремити ті дії, які будуть найефективнішими. Для підприємства доцільно реалізовувати їх першочергово.

Здійснюється реалізація спланованих заходів, проводиться оцінка їх ефективності, впроваджуються коригувальні заходи, які пришвидшують процес адаптації або вдосконалюють його.

Бенчмаркінг передбачає зіставлення показників нашого підприємства з найкращими практиками господарювання або з ідеальними параметрами, яких планує досягнути підприємство, з показниками підприємства-лідера ринку. Такий інструмент аналізу як правило орієнтується не на нові, раніше не апробовані способи виходу на ринок, а на вже перевірені, апробовані, ті, що зарекомендували себе на ринку. Виділяють внутрішній бенчмаркінг, який порівнює підрозділи чи відділи в межах однієї фірми, але в різних регіонах. Конкурентний бенчмаркінг зіставляє інформацію з оцінкою прямих,

найбільших та найвагоміших конкурентів. Може співставлятися цінова політика підприємства що аналізується з ціновою політикою лідера ринку, характеристики продукту чи інші особливі умови, які мають визначальне значення. Функціональний бенчмаркінг передбачає аналіз компанії з аналогічними компаніями за певним параметром але в іншій галузі. Стратегічний бенчмаркінг передбачає співставлення бізнес-моделей та стратегічних планів лідерів з метою виокремлення тих показників, які важливі для підприємства що аналізується на даному етапі. Аналіз на основі бенчмаркінгу передбачає процес планування, збору інформації, аналізу, впровадження та контролю та моніторингу.

Інструменти стратегічного управління передбачають проведення аналізу на основі таких методів: модель п'яти сил Портера, матриці стратегічного вибору, сценарного планування.

Модель п'яти сил Портера застосовується для аналізу конкурентних сил в галузі, які впливають на здатність компанії отримувати прибуток. Сили конкуренції, які Портер вважав такими що мають вплив в процесі аналізу: конкуренція в галузі, вплив постачальників, наявність товарів-замінників, влада споживачів та влада постачальників (рис. 1.9.).

Центральне та найвагоміше місце в цьому аналізі належить оцінці рівня конкуренції в галузі. Це найважливіший чинник, який враховує кількість компаній які зайняті аналогічним видом діяльності, випускають подібну продукцію. Конкуренція висока коли на ринку велика кількість конкурентів приблизно однакових за розміром, зростання ринку повільне, продукція аналогічна або дуже подібна, невисокі бар'єри для входження на ринок. Потенціал нових учасників це завжди виклик, навіть для існуючих лідерів ринку. Якщо бар'єри для входження на ринок великі, це означає що потенційно увійти на ринок зможуть лише сильні учасники, їх кількість не буде великою, але можливості можуть бути загрозливими навіть для лідерів ринку.



Рис.1.9. Модель п'яти сил Портера
Сформовано автором на основі [29]

Товари замітники можуть створювати високий рівень конкуренції, оскільки не суттєво відрізнятимуться від існуючих товарів на ринку за якістю, але ціна може бути нижча.

Постачальники мають високу владу, оскільки впливають на ціну товарів, що постачають, на їх якість. Вплив постачальників високий коли їх кількість невелика та можливість переходу до іншого постачальника вимагає високих витрат для фірми. Якщо товар, який постачає постачальник унікальний, не має аналогів на ринку, його вплив буде високим.

Влада споживачів висока коли їх не багато, продукція стандартна. Якщо на ринку велика кількість аналогічних товарів і можливості перейти до

іншого продавця не обмежуються додатковими умовами, не потребують додаткових витрат, покупці можуть здійснити вертикальну інтеграцію "назад" (почати виробляти товар самостійно).

Оцінка кожної з п'яти сил допомагає визначити рівень конкурентного тиску в галузі: якщо високий тиск з боку сил конкуренції, середня рентабельність низька, і неприваблива галузь. Якщо тиск низький з боку сил, галузь приваблива. Фірми використовують цей аналіз для розробки стратегії, націленої на посилення власної позиції шляхом створення бар'єрів входу для нових конкурентів, зменшення залежності від постачальників чи покупців, диференціації продукту для зменшення загрози замінників.

Матриця BCG допомагає визначити позицію кожного продукту або напрямку бізнесу компанії за темпами зростання ринку та часткою ринку. Усіх учасників розподіляє на 4 групи:

«Зірки» (Stars) займають високу частку ринку, високі темпи зростання. Потребують інвестицій, але мають потенціал стати «дійними коровами».

«Дійні корови» (Cash Cows) займають високу частку ринку, низьке зростання. Приносять стабільний прибуток.

«Знаки питання» (Question Marks) займають низьку частку ринку, високі темпи зростання. Потребують рішень: інвестувати або вийти.

«Собаки» (Dogs) - низька частка ринку і низьке зростання. Часто - неперспективні напрями [44].

Матрицю McKinsey доцільно використовувати при адаптації підприємства до ринкового середовища в умовах невизначеного рівня конкуренції, визначення пріоритетів розвитку, оцінки привабливості галузі та конкурентної позиції підприємства. В процесі аналізу визначається два напрями, по осі Х конкурентні сили, по Y привабливість галузі. Якщо в результаті аналізу з'ясовано що ринок привабливий і сильна позиція підприємства на ринку, приймається рішення інвестувати. Якщо показники недостатні для інвестування, фірмі доцільно розглянути можливість вибіркового зростання, в тих напрямках де сильні позиції, або виходити з

ринку, якщо слабкі позиції фірми в зазначеному сегменті, низька привабливість ринку.

Інструменти маркетингової адаптації до ринкового середовища передбачають проведення аналізу життєвого циклу товару, CRM-системи (управління взаємовідносинами з клієнтами) та можливості цифрового маркетингу (SEO, SMM, контент-маркетинг).

В процесі адаптації фірми до ринкового середовища важливо врахувати не лише життєвий цикл підприємства, але і продукту. Під життєвим циклом розуміється період, протягом якого фірма проходить послідовні етапи від появи на ринку до занепаду. Такий аналіз допомагає підприємству визначити, на якій стадії розвитку знаходиться продукт, і прийняти відповідні стратегічні рішення щодо маркетингу, інвестицій та виробництва [11]. Економічна сутність та стратегічні особливості адаптації підприємства до ринкового середовища залежно від життєвого циклу товару зображено в таблиці.

CRM-системи в процесі адаптації підприємства до ринкового середовища передбачають управління взаємовідносинами з клієнтами. Такі системи допомагають підприємству збирати, зберігати та аналізувати дані про споживачів, покращуючи продажі, маркетинг і обслуговування клієнтів. CRM дозволяє бізнесу краще розуміти клієнтів і будувати з ними довгострокові відносини.

Основні цілі CRM-систем:

- підвищення рівня задоволеності клієнтів;
- утримання існуючих клієнтів і залучення нових;
- централізація інформації про клієнтів у єдиній базі;
- оптимізація процесів продажу, маркетингу й сервісу;
- прийняття управлінських рішень на основі даних.

Таблиця 1.2.

Особливості адаптації підприємства до ринкового середовища залежно
від життєвого циклу товару

Етап життєвого циклу	Характеристика	Продажі та прибуток	Адаптація до ринкового середовища
Зародження	Новий продукт на ринку, невелика кількість споживачів, високі витрати на впровадження продукту на ринок, рекламу.	Незначні	Заходи з просування продукції на ринок, ознайомлення з брендом, формування позитивного іміджу.
Зростання	Зростання попиту, завоювання нових ринків, зростання конкуренції, удосконалення продукту.	Зростають	Удосконалення продукції, завоювання нових ринків, просування продукції.
Зрілість	Стабільний попит на ринку, завоювання нових ринків, зростання конкуренції, удосконалення продукту.	Стабільно високі	Утримання позицій на ринку, оптимізація витрат, удосконалення продукту відповідно до вимог споживачів.
Спад	Зниження попиту, поява нових технологій і замінників, скорочення ринкової частки.	Знижуються	Пошук нових ринків, оновлення чи модернізація продукту, зниження обсягів виробництва продукції.

Цифровий маркетинг в процесі адаптації підприємства до ринкового середовища передбачає комплекс методів, технологій і стратегій, які застосовують цифрові канали комунікації для просування продукції та послуг, зміцнення бренду й побудови взаємодії з клієнтами.

Його головна мета полягає в адаптації діяльності підприємства до умов

сучасного цифрового середовища, у якому споживачі активно користуються інтернетом, соціальними мережами та мобільними платформами, і таким способом комунікуючи з виробниками продукції.

Цифровий маркетинг в процесі адаптації підприємства до ринкового середовища передбачає підвищення гнучкості підприємства, що дозволяє швидко реагувати на зміни попиту, тренди, поведінку споживачів, покращення зворотного зв'язку. За рахунок персоналізованих комунікацій, онлайн-продажів та аналітики даних підприємство спроможне формувати конкурентні переваги. Цифрові канали часто дешевші за традиційні форми реклами, що сприяє оптимізації витрат підприємства. Завоювання нових віддалених ринків дешевше та простіше завдяки використанню цифрових інструментів. Основні інструменти цифрового маркетингу, які мають вплив на адаптацію підприємства до ринкового середовища представлено на рисунку 1.10.

Використання інструментів цифрового маркетингу має позитивний вплив на адаптацію підприємства до ринкового середовища. Конкуренція в онлайн-просторі зростає дуже стрімко, що змушує підприємства оновлювати технології та інструменти, зважати на безпеку в онлайн просторі.

Інструменти організаційної адаптації мають менш помітний вплив на адаптацію підприємства до ринкового середовища, але їх значення також важливе. Навчання персоналу, внутрішні тренінги, підвищення кваліфікацій та обізнаність з сучасними інструментами організаційної взаємодії матимуть позитивний вплив на адаптацію підприємства до ринкового середовища.



Рис. 1.10. Основні інструменти цифрового маркетингу

Джерело: сформовано автором на основі [23, с.112-117]

Інструменти фінансової адаптації передбачають заходи з планування фінансових потоків та бюджетування, оцінювання інвестиційних проєктів. Найпоширенішим інструментом аналізу фінансової адаптації підприємства є ABC аналіз витрат. Оцінка рівня адаптації підприємства з використанням даного інструменту передбачає виокремлення об'єктів залежно від їхнього впливу на кінцевий результат. Цей вид ABC-аналізу є класифікаційним інструментом, що ґрунтується на принципі Парето згідно з яким невелика частина об'єктів приносить основний результат. Метою є визначення найважливіших елементів, які дають найкращі результати. Якщо застосовується до витрат, він допомагає визначити, які саме статті витрат є найвагомішими і вимагають найретельнішого контролю [23, с.112-117].

Отже, інструменти адаптації фірми до ринкового середовища включають стратегічні та операційні інструменти, такі як гнучка цінова політика, зміна продукту, адаптація каналів збуту та комунікацій, а також впровадження нових технологій та гнучкого управління. Основними, які найчастіше застосовуються вітчизняними підприємствами є регулювання цін для реагування на конкуренцію, сезонність або зміни попиту, що особливо актуально для сфери виробництва сільськогосподарської продукції. Модифікація наявних продуктів або розробка нових відповідно до змін ринкових потреб актуально в умовах висококонкурентного ринку, а також пошук та використання нових або зміна існуючих каналів для доставки продукції споживачам (наприклад, онлайн-продажі), автоматизація процесів, використання аналітики для кращого розуміння ринку та оптимізації роботи, зміна організаційної структури, впровадження проектного управління та культури, що заохочує швидке реагування на зміни, носять внутрішній вплив на структуру управління підприємством.

Щодо зовнішнього впливу в умовах адаптації підприємства до ринкового середовища доцільними є заходи з зміни рекламних кампаній, використання нових каналів (інтернет, соціальні мережі), щоб відповідати актуальним тенденціям, запуск акцій, знижок та інших стимулюючих заходів для підвищення продажів у певних умовах, формування позитивного іміджу, управління кризовими ситуаціями та взаємодія з ключовими стейкхолдерами, проведення регулярних досліджень для виявлення нових трендів, потреб клієнтів та дій конкурентів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКУ ТА РІВНЯ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Загальна характеристика аграрного ринку

Аграрний ринок відіграє важливу роль в національній економіці України, забезпечуючи продовольчу безпеку не лише на внутрішньому, але і на зовнішньому ринках, створюючи робочі місця в сільській місцевості, формуючи соціальну інфраструктуру. Велика частка продукції, що виготовляється вітчизняними підприємствами, експортується на віддалені ринки.

Не зважаючи на достатньо великий потенціал аграрного ринку, йому притаманні специфічні особливості, які полягають у нестабільності та недосконалості ринкових механізмів, складній структурі та обмеженості ресурсів, залежності від кліматичних умов, тощо. Сільськогосподарське виробництво нерозривно пов'язане з умовами навколишнього середовища. Зміни клімату, засухи, коливання температури та інші фактори впливають на потреби виробників пристосовуватись до цих умов, створювати умови, в яких можливим є виробництво продукції, з врахуванням впливу зазначених факторів, створення зрошувальних систем, використання новітніх, адаптованих до сучасних умов, сортів рослин, використання сучасних засобів догляду, тощо. Сезонність виробництва сільськогосподарської продукції зумовлює високу ризиковість ведення бізнесу. Зміни кліматичних чинників спричиняють зміни в обсягах виробництва продукції. Коливання ціни на один вид продукції, зумовлює зростання обсягів виробництва даного виду продукції в наступні періоди, що призводить до зниження ціни на дану продукцію у вказаному періоді. Важливою складовою що формує механізм сільськогосподарського виробництва є ринок землі, який має значні правові, соціальні та політичні обмеження.

Особливістю аграрного ринку є поляризація суб'єктів господарювання

за розмірами. Основними виробниками експорто-орієнтованої продукції залишаються великі агрохолдинги, які мають необмежені можливості використання засобів виробництва, техніки, обладнання, продуктивних сортів рослин, тощо. Очікування що відкриття ринку землі з 2021 року буде поштовхом у розвитку аграрного ринку виявились марними. Частка фермерських господарств у купівлі земельних паїв залишається низькою. За даними аналітичних джерел, лише 1–3 % фермерів фактично здійснюють придбання земельних ділянок. Це обумовлено декількома факторами: обмеженим доступом до фінансових ресурсів, високим рівнем конкуренції з боку агрохолдингів, а також економічною та політичною нестабільністю, посиленою військовими діями.

Обмежена купівельна спроможність фермерських господарств перешкоджає рівномірному розподілу земельних ресурсів, що в свою чергу призводить до концентрації земельних ресурсів в руках великих агрохолдингів. Фермерські господарства переважно залишаються орендарями земельних паїв, що обмежує можливості інвестування у довгострокове підвищення продуктивності. Водночас потенційне придбання земельних ділянок може забезпечити стратегічні переваги: зниження витрат на оренду, збільшення активів та можливість довгострокового планування агровиробництва. Таким чином, сучасний ринок землі в Україні характеризується дисбалансом між великими агрохолдингами та фермерськими господарствами, що обумовлює необхідність розробки механізмів підтримки малих виробників, зокрема у формі доступного кредитування та державних програм.

Фермерські господарства відіграють важливу роль у структурі аграрного виробництва, забезпечуючи виробництво значної кількості сільськогосподарської продукції не лише для внутрішнього ринку, але і для експорту. Розвиток соціальної сфери села неможливий без розвитку фермерства, де створюються робочі місця, що в свою чергу сприяє зниженню безробіття та ефективності всієї економіки. У період з 2015 по 2024 роки

спостерігається зростання кількості фермерських господарств (рис.2.1.)

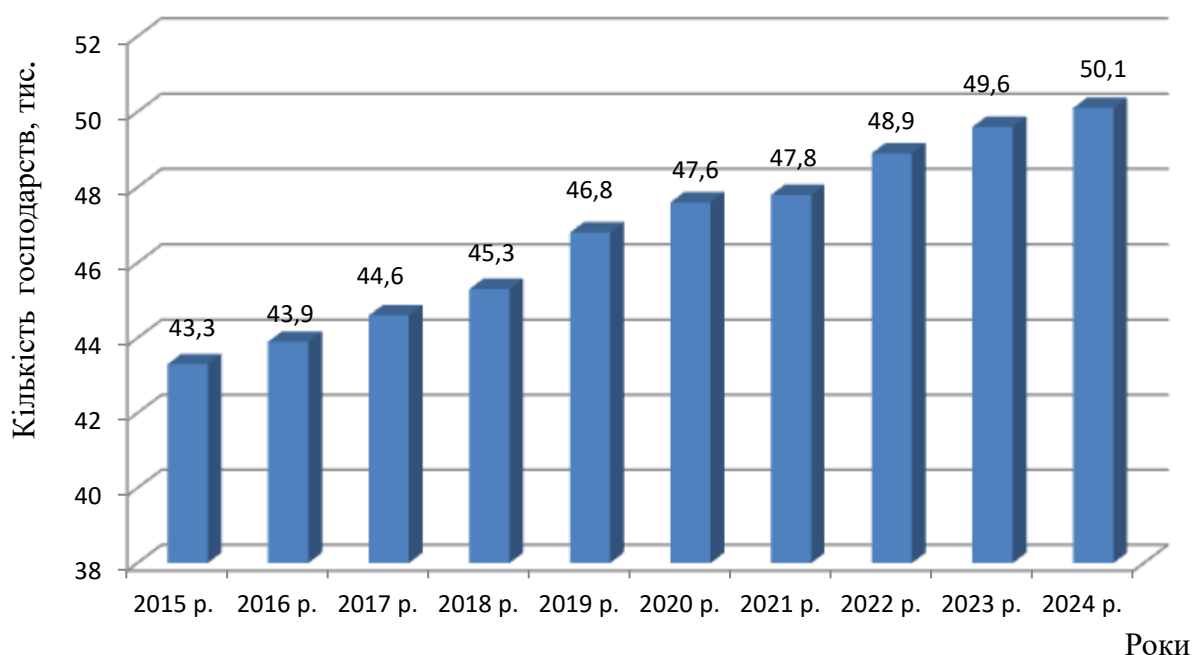


Рис. 2.1. Кількість фермерських господарств в Україні

Джерело інформації: дані Державної служби статистики України [37]

Особливістю вітчизняного фермерства є невеликі розміри господарств. Переважна частина фермерських господарств характеризується відносно невеликими розмірами земельних угідь що обробляються. Основну частку фермерства становлять невеликі господарства з обробітком землі до 20 га (рис. 2.2.). Частка таких господарств 36%. Від 20 га до 50 га землі обробляється 32% господарств, що свідчить про домінування сегмента дрібних виробників у структурі аграрного сектора.

В більшості економічно розвинутих країн розміри фермерських господарств значно більші, що сприяє ефективності господарської діяльності фермерів.

Частка великих фермерських господарств в Україні, які володіють або використовують значні площі земель, є порівняно невеликою у кількісному вимірі, саме вони зосереджують у своєму користуванні більші обсяги сільськогосподарських угідь. Частка великих фермерських господарств, які

обробляють понад 500 га земель становить всього 6%.

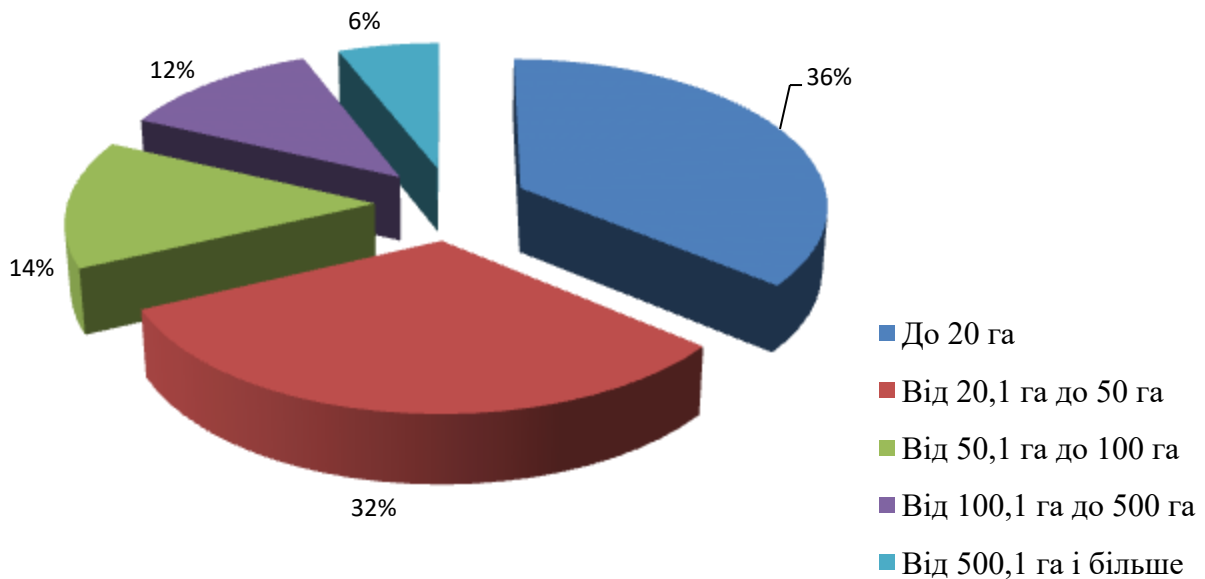


Рис. 2.2. Розподіл фермерських господарств за площею земель в обробітку у 2024 році

Джерело інформації: дані Державної служби статистики України[37]

Фермерство відіграє ключову роль у підтриманні соціальної структури сільських територій, сприяє збереженню традицій, культурної спадщини та способу життя місцевого населення. Завдяки розвитку фермерських господарств забезпечується продовольча безпека територіальних громад, що зменшує їхню залежність від імпорту продовольчих товарів і сприяє стабільності внутрішнього ринку.

Дрібні та середні фермерські господарства, як правило, застосовують більш екологічно орієнтовані системи землекористування, впроваджуючи сівозміни, органічне виробництво та елементи агролісомеліорації. Такі практики сприяють збереженню біорізноманіття, підвищенню родючості ґрунтів і формуванню збалансованої екосистеми сільськогосподарських ландшафтів.

Фермерські господарства підвищують стійкість національної економіки

до зовнішніх і внутрішніх викликів завдяки своїй гнучкості. Їх діяльність забезпечує диверсифікацію виробництва продуктів харчування на локальному рівні, зменшуючи залежність від великих аграрних корпорацій та імпортного постачання. Фермерство є системоутворюючим елементом аграрного сектору, що має вирішальне значення для забезпечення продовольчої безпеки, соціально-економічної стабільності та екологічної рівноваги у сільській місцевості.

Значення фермерства обумовлено гнучкістю та можливістю швидкої адаптації до ринкового середовища. Через порівняно невеликі розміри, такі господарства можуть враховувати особливості певного ринку, потреби споживачів, зміни в структурі споживання окремих видів продукції, на який вони орієнтуються.

У 2015–2024 роках у сільському господарстві України спостерігається зростання врожайності більшості культур, хоча темпи приросту відрізняються залежно від культури та типу господарства. Характерною особливістю вітчизняних фермерських господарств в Україні є нижчий рівень врожайності ніж у інших категоріях господарств за усіма досліджуваними видами продукції (табл. 2.1). У господарствах усіх категорій спостерігається зростання врожайності зернових і зернобобових культур на 22,3%, цукрових буряків - на 5,6%, картоплі - на 10,7%, а плодів та ягід - на 20,7 %. Водночас урожайність соняшнику залишилася майже на рівні 2015 року, зменшилась на 3,5%, а овочевих культур знизилася на 14,4%. У фермерських господарствах темпи приросту врожайності є вищими: зокрема, по цукрових буряках - на 37,4%, по зернових - на 26,3%, по картоплі - на 39,6%, а по плодах та ягодах - 86,6%. Це свідчить про активніше впровадження сучасних технологій та ефективніше використання ресурсів у фермерськими господарствами. Водночас зниження врожайності соняшнику на 1,9% та овочевих культур на 14,4%.

Таблиця 2.1.

Урожайність сільськогосподарських культур за категоріями
господарств, ц з 1 га

Сільськогосподарські культури	2015р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. у % до 2015р.
Господарства усіх категорій								
Зернові та зернобобові культури	41,1	49,1	42,5	53,9	45,8	55,2	50,3	122,3
Цукровий буряк	435,8	461,1	416,2	479,1	541,2	477,1	460,0	105,6
Соняшник	21,6	25,6	20,2	24,6	21,7	23,9	21,0	97,2
Картопля	161,4	154,8	157,2	166,4	173,5	172,2	178,6	110,7
Овочі	206,1	214,0	207,4	215,4	200,3	109,3	205,2	99,5
Плоди та ягоди	104,5	108,1	105,6	117,3	116,1	110,0	126,2	120,7
в т.ч. фермерські господарства								
Зернові та зернобобові культури	33,4	44,0	37,4	50,4	41,8	41,9	42,2	126,3
Цукровий буряк	422,3	502,8	445,1	549,6	587,4	590,2	580,4	137,4
Соняшник	20,8	24,5	18,0	23,6	19,0	22,1	20,4	98,1
Картопля	163,2	196,9	196,8	215,5	226,7	231,0	227,8	139,6
Овочі	316,3	368,3	373,9	346,7	269,8	270,6	271,4	85,6
Плоди та ягоди	69,8	83,7	86,8	154,9	154,4	121,0	130,2	186,6

Зниження врожайності овочевих культур обумовлене обмеженістю фінансових ресурсів у фермерських господарств, в порівнянні з підприємствами, які мають можливість придбання сучасної техніки, якісного насіння, засобів захисту рослин і систем зрошення, які є визначальними для підвищення врожайності. Використання застарілих або малопотужних машини та обладнання, відсутність сучасних технологій обробітку ґрунту, поливу, зберігання та переробки призводить до втрат урожаю і нижчої продуктивності фермерських господарств.

Позитивною є динаміка темпів зростання урожайності в останні роки. Фермерські господарства продемонстрували вищі темпи зростання ефективності, ніж господарства всіх категорій у середньому, що свідчить про модернізацію виробничих процесів і підвищення культури землеробства. Водночас спостерігається зниження врожайності соняшнику та овочевих культур.

Овочеві культури є надзвичайно чутливими до погодних умов. Через нестабільність клімату та відсутність ефективних механізмів агрострахування фермери зазнають більших ризиків втрати врожаю, ніж великі господарства, які мають змогу диверсифікувати виробництво. Через недостатню сформованість інфраструктури аграрного ринку фермерські господарства стикаються з проблемами зі збутом і відсутність належних умов зберігання.

Нижчий рівень урожайності овочевих культур у фермерських господарствах зумовлений сукупністю економічних, технологічних і організаційних чинників. Серед ключових причин можна виокремити обмеженість фінансових і матеріально-технічних ресурсів, недостатній рівень технічного забезпечення, а також низький ступінь агротехнологічної інтенсифікації виробництва. Подолання зазначених проблем можливе шляхом розширення державних програм підтримки фермерського сектору, удосконалення механізмів кредитування та активного впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси.

Вищі темпи зростання урожайності у фермерських господарствах порівняно із середніми показниками по всіх категоріях сільськогосподарських виробників, особливо щодо таких культур, як цукровий буряк, картопля та плодові й ягідні насадження, свідчать про поступове вдосконалення агротехнологічних практик і підвищення ефективності використання земельних ресурсів.

Водночас для соняшнику та овочевих культур простежується тенденція до зниження урожайності у фермерському секторі, що пов'язано з технологічними обмеженнями, кліматичними чинниками та недостатнім ресурсним забезпеченням господарств.

Загалом фермерські господарства демонструють чітку тенденцію до інтенсифікації виробництва та підвищення продуктивності, особливо у високорентабельних і спеціалізованих напрямках аграрного виробництва, що свідчить про поступовий перехід до більш ефективної моделі господарювання.

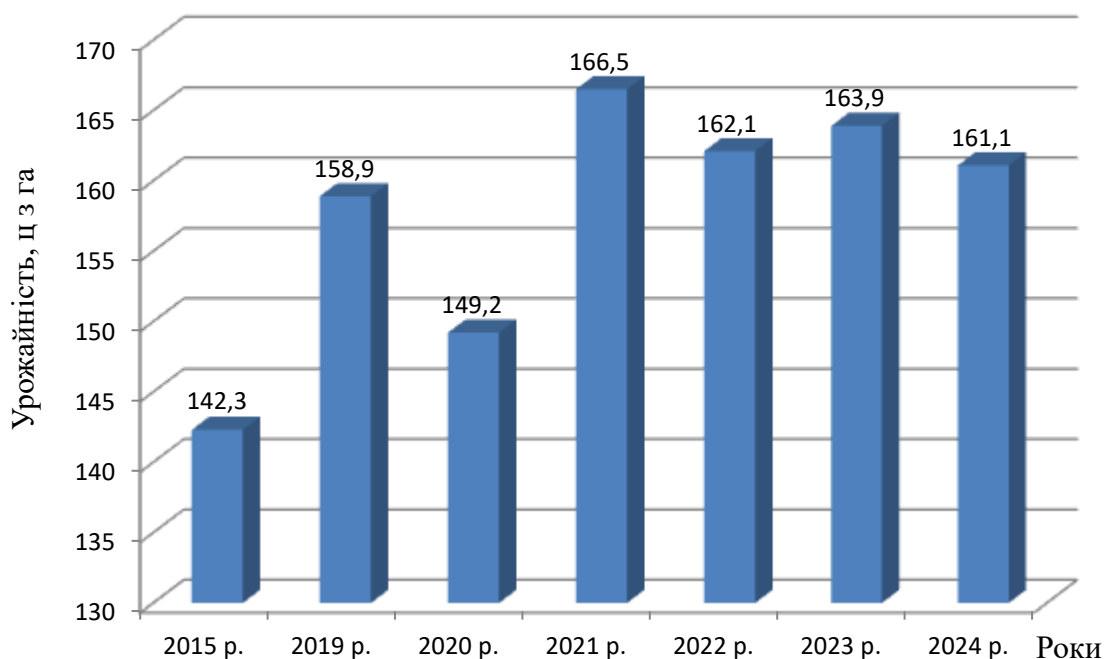


Рис. 2.3. Урожайність огірків та корнішонів в Україні,
ц з 1 га зібраної площі

Джерело інформації: дані Державної служби статистики України[37]

В Україні за останні роки спостерігається загальне зростання врожайності огірків і корнішонів, хоча показники дещо коливалися.

У 2015 році врожайність становила лише 142,3 ц/га., у 2019 році показник зріс до 158,9 ц/га, що свідчить про суттєве підвищення ефективності вирощування огірків та корнішонів в Україні. Зниження урожайності у 2020 році пов'язано з несприятливими погодними умовами для вирощування огірків та корнішонів у відкритому ґрунті. Урожайність огірків і корнішонів у 2021 році досягла рекордного показника 166,5 ц/га, що стало найвищим результатом за весь період і перевищило рівень 2015 року на понад 11%. Простежується позитивна тенденція у вирощуванні огірків та корнішонів відкритого ґрунту, українські виробники змогли підвищити продуктивність вирощування огірків завдяки впровадженню сучасних агротехнологій, нових сортів і покращенню умов утримання посівів. Коливання окремих років, ймовірно, пов'язані з погодними чи економічними чинниками, але в цілому галузь демонструє стабільний розвиток. Зростання врожайності пояснює, чому загальний обсяг збору огірків збільшувався навіть без суттєвого розширення площ посівів.

У 2024 році частка фермерських господарств у структурі виробництва сільськогосподарської продукції була незначною (рис. 2.4).

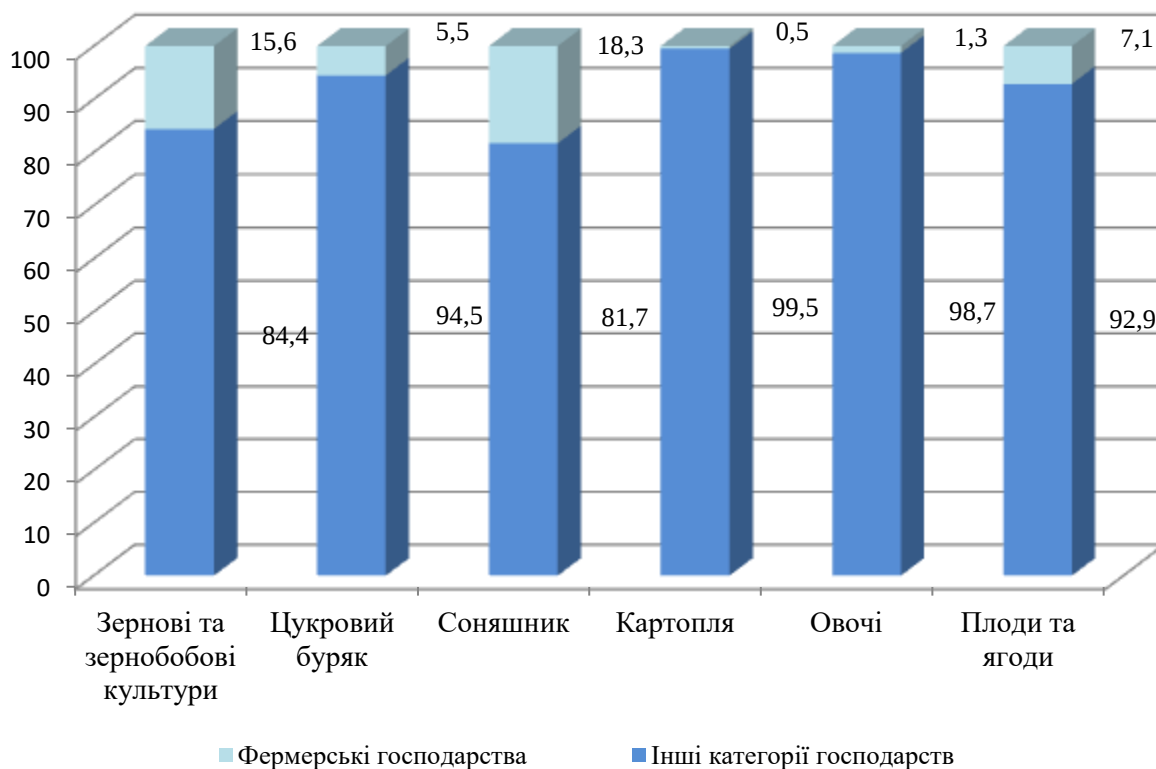


Рис. 2.4. Виробництво основних видів сільськогосподарських культур за категоріями господарств у 2024 році

Джерело інформації: дані Державної служби статистики України[37]

Фермерські господарства в Україні здійснюють вагомий внесок у виробництво зернових і технічних культур, проте їхня частка у виробництві овочів залишається незначною. Зокрема, вони забезпечують близько 15,6% виробництва зернових і зернобобових культур, 18,3% - соняшнику та лише 1,3% - овочів. Основна частка вирощування овочевої продукції, картоплі та плодово-ягідної продукції припадає на великі агропідприємства та особисті селянські господарства. Це свідчить, що фермери здебільшого спеціалізуються на вирощуванні зернових і технічних культур, соняшнику, тоді як участь у виробництві більш різноманітної сільськогосподарської продукції залишається обмежено

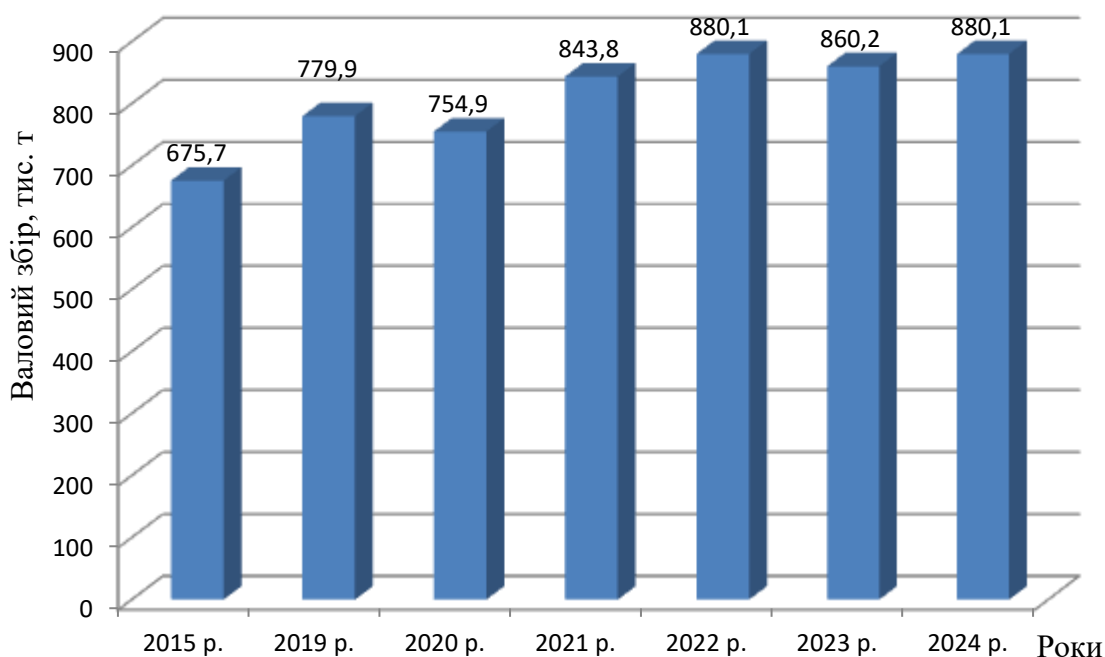


Рис. 2.5. Валовий збір огірків та корнішонів в Україні, тис.т

Джерело інформації: дані державної служби статистики України[37]

Вирощування овочів у фермерських господарствах зазвичай здійснюється малими або середніми виробниками, які не мають достатніх ресурсів для формування великих партій однорідної продукції. Це ускладнює їх вихід на зовнішні ринки, адже експорт потребує стабільності постачання та гарантії високої якості.

Характерною особливістю для аграрного ринку є зростання валового збору огірків та корнішонів за останні роки. Обсяги збору огірків та корнішонів в Україні зображено на рисунку. Якщо у 2019 році було зібрано 779,9 тис. т. огірків та корнішонів, то у 2024 році 880,1 тис. т., що на 30,2 % більше ніж у 2015 році.

Таке зростання обумовлене сукупністю різноманітних факторів. Один із найважливіших – це зростання урожайності. Аналіз статистичних даних Державної служби статистики України демонструє позитивну динаміку врожайності огірків та корнішонів у відкритому ґрунті за останні роки. Так, у

2021 році середня врожайність зазначених культур становила приблизно 141,3 ц/га, у 2024 році показник зріс до 161,8 ц/га, що відповідає зростанню на близько 14,6 % за рік. Таке зростання обумовлене використанням новітніх сортів, сучасних засобів догляду та обробітку.

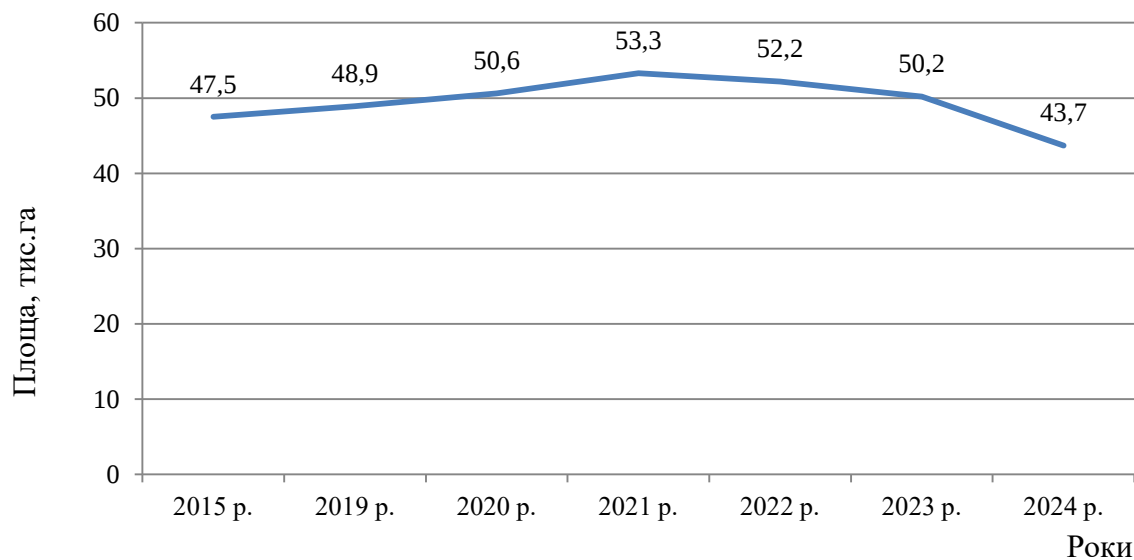


Рис. 2.6. Площі з яких зібрано врожай огірків та корнішонів в Україні

Джерело інформації: дані державної служби статистики України[37]

Площі, з яких було зібрано урожай огірків та корнішонів у відкритому ґрунті, за даними 2021 року становили близько 53,3 тис. га. У 2022 році 43,7 тис. т. Зростання врожайності свідчить про підвищення продуктивності культур без істотного розширення посівних площ.

Одним із головних бар'єрів розвитку експорту є слабка інфраструктура аграрного ринку. Для успішного продажу овочів за кордон потрібні сучасні сховища з контрольованим мікрокліматом, лінії для сортування та пакування, холодильне обладнання. Більшість фермерських господарств не мають таких потужностей, що призводить до значних втрат, пов'язаних з зберіганням продукції і погіршення якості продукції.

Ще однією проблемою є нестача фінансових ресурсів для проходження

міжнародної сертифікації, необхідної для експорту. Через це фермери часто змушені продавати овочі внутрішнім посередникам або переробним підприємствам, які вже займаються експортом. У результаті фермери отримують нижчу ціну за свою продукцію.

Також значну роль відіграють високі логістичні витрати, що роблять експорт овочів економічно не вигідним для невеликих виробників.

Таким чином, фермерське овочівництво в Україні має потенціал розвитку, але для його реалізації потрібна підтримка з боку держави, інвестиції в інфраструктуру та розвиток кооперації між виробниками.

2.2. Оцінка ринкового середовища ФГ «Агро-Воля»

Аналіз ринкового середовища фермерського господарства «Агро-Воля» передбачає комплексне дослідження зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на діяльність, конкурентоспроможність і розвиток підприємства. Чинники зовнішнього середовища, які мають вплив на адаптацію підприємства доцільно розділити на дві категорії: чинники макросередовища та чинники мікросередовища. Такий аналіз дозволяє визначити стратегічні напрями адаптації до умов ринку. Зовнішні чинники мають непрямий вплив. Підприємство неспроможне самотійно вплинути на ці чинники, тому змушене продумувати заходи з метою адаптації до нього.

До основних чинників макросередовища слід віднести політичні, економічні, соціальні, технологічні та екологічні чинники. Чинники макросередовища ФГ «Агро-Воля» зображено на рисунку.

Політичні чинники мають значний вплив на діяльність фермерського господарства «Агро-Воля», оскільки саме вони визначають стабільність умов ведення бізнесу. Ефективне податкове та земельне законодавство, а також державні програми підтримки, гранти формують сприятливе середовище для інвестицій і розвитку малих виробників. Для ФГ «Агро-Воля» важливу роль відіграють грантові програми, субсидії та дотації, які допомагають

модернізувати виробництво й розширювати асортимент продукції.

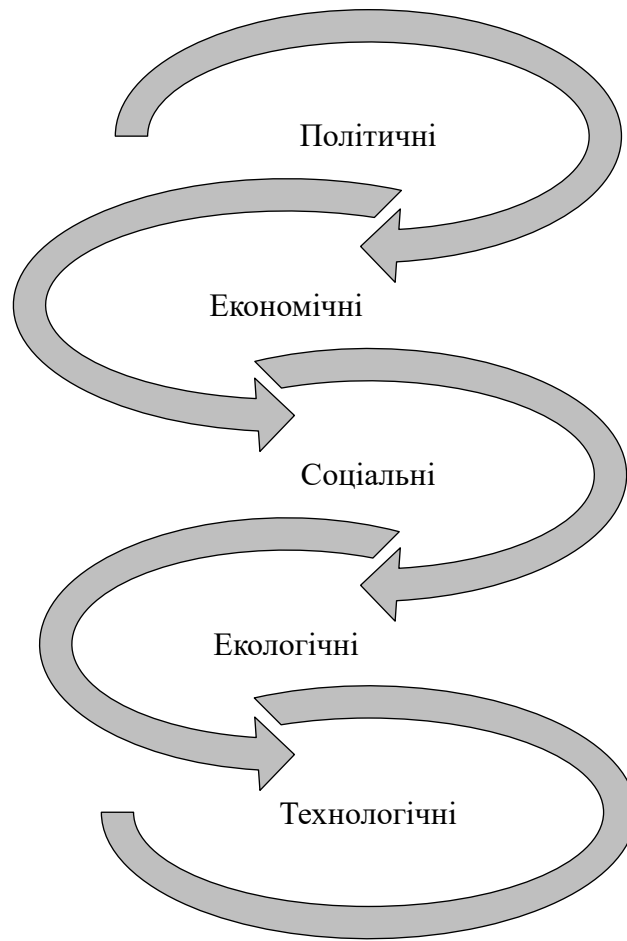


Рис. 2.7. Чинники макросередовища ФГ «Агро-Воля»

Джерело: сформовано автором

Економічні чинники характеризуються певною нестабільністю: коливання валютного курсу, зростання цін на енергоносії та ресурси, інфляційні процеси знижують рівень прибутковості підприємства. Проте, при ефективному управлінні та використанні державної підтримки ФГ «Агро-Воля» може мінімізувати ці ризики.

Соціальні чинники визначають рівень попиту на овочеву продукцію. До соціальних чинників макросередовища, які мають вплив на фермерське господарство слід віднести чисельність і структуру населення, що формує робочу силу, потенціал споживчого ринку. Рівень доходів населення.

Зростання загального рівня доходів населення в регіоні формуватиме стабільний попит на якіснішу та екологічно-чисту, нішеву продукцію фермерського господарства. Зростання інтересу споживачів до екологічно чистих і натуральних продуктів створює нові можливості для розвитку, зокрема у вирощуванні огірків та корнішонів. Водночас зниження купівельної спроможності населення може звужувати попит на продукцію на ринку.

Екологічні та кліматичні умови також суттєво впливають на результати діяльності. Часті посухи, деградація ґрунтів і зміни клімату підвищують виробничі ризики, тому господарство має орієнтуватися на впровадження стійких агротехнологій, використання посухостійких сортів та дотримання екологічних стандартів.

Взаємодія політичних, економічних, соціальних, технологічних і природно-кліматичних факторів створює як можливості, так і виклики для ФГ «Агро-Воля». Ефективне управління чинниками макросередовища можливе за умови продуманих заходів, які б передбачали можливість гнучкого врахування факторів, які мають позитивний вплив, та продуманих механізмів уникнення негативного впливу. Підприємство зможе успішно адаптуватися до динамічного ринкового середовища за умови гнучкого управління, інноваційного підходу та диверсифікації напрямів діяльності.

Мікросередовище підприємства фермерського господарства «Агро-Воля» це все що безпосередньо оточує його і впливає на його роботу щодня, конкретні люди, організації та відносини, з якими підприємство має справу постійно. То чинників мікросередовища фермерського господарства «Агро-Воля» належать покупці, постачальники, конкуренти, партнери, тощо. Саме від цих взаємозв'язків залежить, наскільки ефективно підприємство працює, як швидко воно може реагувати на зміни та пристосовуватись до вимог ринку.



Рис. 2.8. Чинники мікросередовища ФГ «Агро-Воля»

Джерело: сформовано автором

Споживачі - головний елемент мікросередовища фермерського господарства. Вони визначають, що і скільки виробляти. Якщо змінюються смаки чи платоспроможність покупців, підприємство повинно швидко реагувати, коригуючи асортимент або якість продукції. Для фермерських господарств, зокрема ФГ «Агро-Воля», це можуть бути як кінцеві споживачі, так і оптові покупці, переробні заводи чи супермаркети.

Постачальники забезпечують фермерське господарство всім необхідним для виробництва - насінням, добривами, паливом, технікою. Від їхньої надійності залежить безперебійність роботи та рівень витрат. Якщо постачальники затримують поставки або підвищують ціни, це одразу впливає

на собівартість продукції.

Конкуренти створюють умови боротьби за покупця. Щоб утримати позиції, підприємство має відслідковувати дії конкурентів, аналізувати їхні ціни, якість продукції, способи просування, порівнювати свої сильні сторони з такими ж показниками інших підприємств. Для фермерського господарства «Агро-Воля» це означає необхідність пошуку власної ніші, що виокремлює лише його, робити ставку на якість, екологічність або локальність продукції, надавати унікальні послуги.

Діяльність ФГ «Агро-Воля» - це змішане сільське господарство, підприємство диверсифікує свою діяльність на вирощуванні різноманітних культур. Основним видом діяльності фермерського господарств «Агро-Воля» є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, а також вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів, вирощування інших однорічних і дворічних культур. вирощування зернових, бобових, олійних культур;

- вирощування овочів і баштанних культур;
- переробка продукції;
- вирощування зерняткових і кісточкових фруктів;
- вирощування ягід, горіхів та інших плодових;
- вирощування пряних, ароматичних і лікарських культур;
- виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах;
- інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах.

Основним видом діяльності який приносить стабільний дохід ФГ «Агро-Воля» є вирощування огірків та корнішонів та їх консервування. Інші види діяльності, зокрема вирощування зернових, бобових та олійних культур, виробництво готових кормів, вирощування ягід та плодових культур, становлять незначну частку в загальній сукупності.

В Україні огірки та корнішони вирощують як у відкритому ґрунті, так і

тепличні. Вирощуванням огірків та корнішонів у відкритому ґрунті займаються як домогосподарства, так і фермерські господарства, в незначних обсягах агрохолдинги. Це означає, що основна частка виробництва припадає на малих і середніх виробників. За останні роки спостерігається зростання врожайності - завдяки використанню сучасних технологій, нових сортів із вищою продуктивністю та кращому догляду за рослинами.

Проте в галузі є і певні проблеми. Найбільші з них - це слабка інфраструктура для зберігання та транспортування, через що частина врожаю просто втрачається після збору. Також велика кількість дрібних виробників формує основну пропозицію свіжих огірків та корнішонів на ринку. Крім того, на ринок впливають зовнішні фактори - погодні умови, економічні та геополітичні ризики, які можуть порушувати стабільність постачання.

Вирощування огірків та корнішонів в умовах що склалися стає ефективнішим і може компенсувати можливе скорочення площ під посівами. Але для подальшого розвитку потрібна кооперація між виробниками, краща логістика та інфраструктура, а також впровадження новітніх агротехнологій. Це допоможе забезпечити стабільне зростання виробництва, покращення якості продукції та підвищення конкурентоспроможності українських огірків і корнішонів.

Аналізуючи рівень конкуренції слід розмежувати окремо конкуренцію на ринку сировини та на ринку готової продукції (продукції переробки). Виробництво огірків в Україні дуже розпорошене, більшість господарств мають невеликі або середні розміри. На ринку сировини важко провести ретельний аналіз усіх виробників, оскільки окрім підприємств, які реалізують огірки та корнішони відкритого ґрунту значну частку у сфері постачання огірків займають домогосподарства. За оцінками експертів частка домогосподарств становить близько 40 %. Партії продукції, які формують домогосподарства порівняно невеликі. Це, як правило, незначні обсяги, але їх кількість достатньо велика, що в загальній сукупності насичує ринок огірками та корнішонами в період збору врожаю.

Враховуючи що огірки відкритого ґрунту це досить сезонний товар, з піковим періодом збору врожаю, який реалізується, як правило в межах Західного регіону. Тому найзначимішими конкурентами для ФГ «Агро-Воля» будуть саме виробники регіону. Виробники огірків та корнішонів відкритого ґрунту у Львівській області зображено на рисунку.

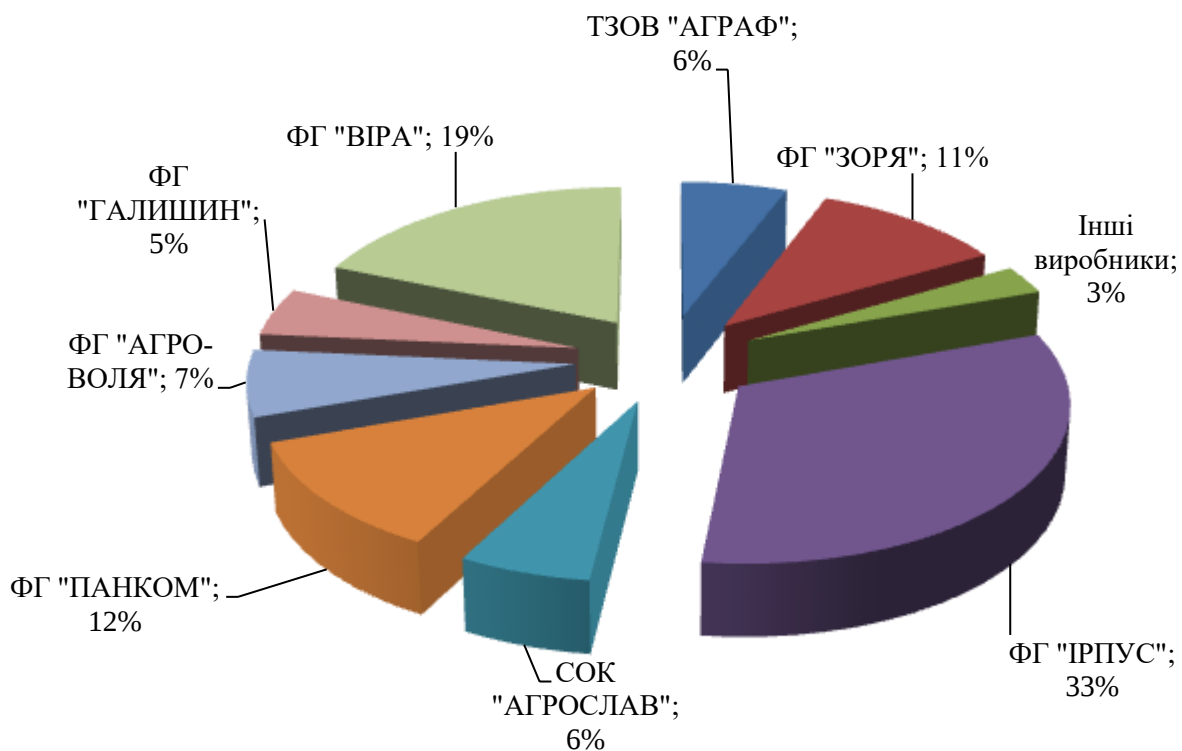


Рис. 2.9. Виробники огірків та корнішонів відкритого ґрунту
у Львівській області у 2024 році

Джерело: сформовано автором на основі [7].

Особливістю ринку є наявність двох великих виробників (ФГ «Віра» та ФГ «ІРПУС») які займають близько 50% ринку. Частка інших виробників в межах 5-10 %. Частка ФГ «Агро-Воля» 7%. Вплив інших виробників, що знаходяться за межами регіону незначний. Через високі витрати на транспортування та велику кількість виробників аналогічної продукції в інших регіонах, економічно не вигідно реалізовувати продукцію ФГ «Агро-Воля» у вигляді сировини на віддалених ринках.

Тому продукція, яка збирається, в основному реалізовується в межах Західного регіону. Частина продукції, яку не вдається реалізувати у вигляді сировини в період збору врожаю, консервується та реалізовується через широку посередницьку мережу.

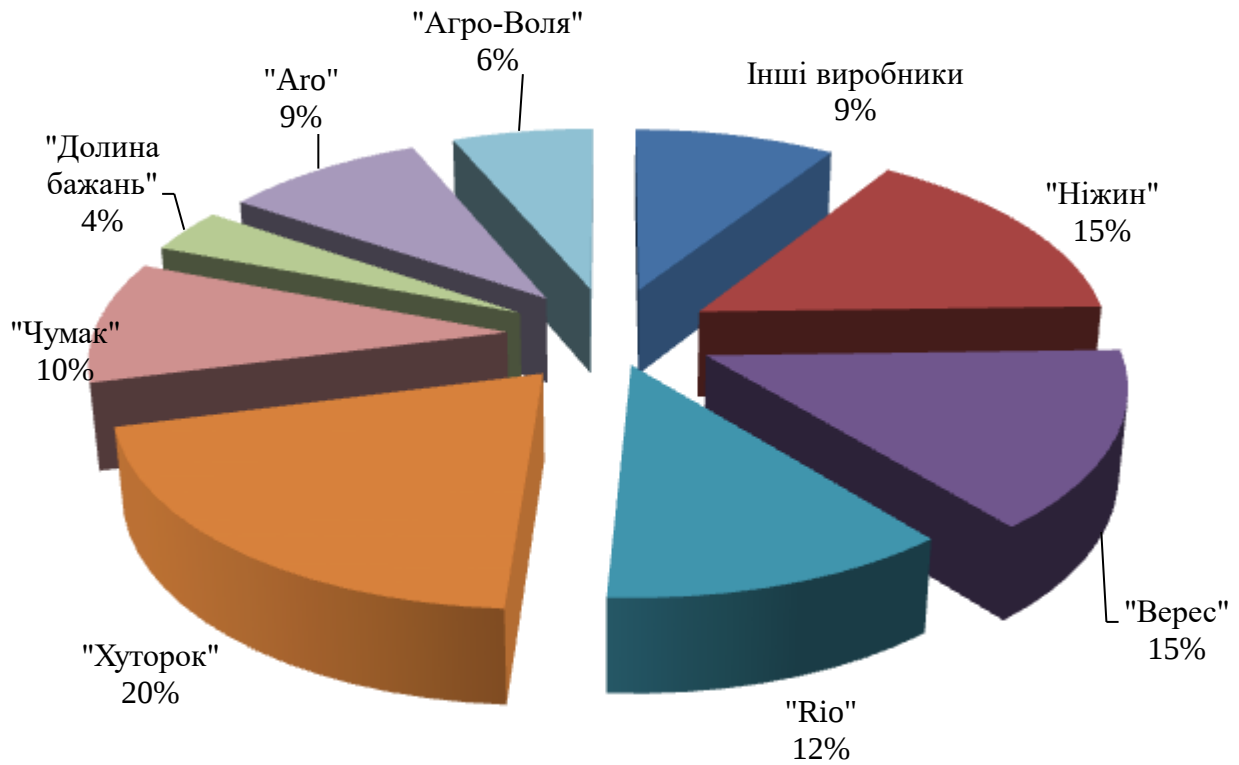


Рис. 2.10. Структура ринку консервованих овочів в Україні у 2024 році

Джерело: сформовано автором на основі [7]

Ринок консервованих огірків характеризується високою конкуренцією. Найбільшу частку ринку займає «Хуторок» 20%. Великі учасники ринку «Ніжин» - 15% та «Верес» - 15%. Ці виробники разом утримують 30% ринку, що свідчить про високу концентрацію виробництва серед кількох великих фірм. Середні за розміром виробники: «Rio» - 12%, «Дари ланів»- 10%, «Аго» - 9% сукупно вони займають 31% ринку, тобто становлять значну конкуренцію. «Агро-Воля» з часткою ринку 6% належить до малих виробників.

Ринок консервованих овочів досить концентрований - три найбільші компанії («Хуторок», «Ніжин», «Верес») контролюють 50% усіх продажів. Присутня помірна конкуренція з боку середніх виробників (ще близько 30%). Частка малих виробників є порівняно невеликою (менше 20%), але свідчить про певну диверсифікацію ринку.

Уся продукція, що реалізується на ринку проходить довгий шлях від виробника до кінцевого споживача.

Дистрибуція консервованої продукції, як правило здійснюється через прямі продажі, на аукціонах та ярмарках. Обсяг продукції, яка реалізується таким каналом незначний, більше орієнтований на ознайомлення споживачів з продукцією, рекламу. Основна частина продукції реалізується через непрямі канали. Канали дистрибуції консервованих овочів ФГ «Агро-Воля» зображено на рисунку.

Система збуту огіркової продукції ФГ «Агро-Воля» зосереджується у локальних і коротких каналах дистрибуції, що обумовлено сезонністю виробництва, обмеженими обсягами вирощування та недостатнім розвитком логістичної інфраструктури.

Через оптових посередників реалізується 45 % продукції, які закупають овочеву продукцію для подальшої реалізації у роздрібну торгівлю чи на переробні підприємства. Цей канал дозволяє швидко реалізувати великі обсяги, що особливо актуально в період збору врожаю. Через неможливість самотійно доставити усю продукцію до кінцевого споживача, господарство змушене реалізовувати її посередникам за нижчими цінами.



Рис. 2.11. Канали дистрибуції огірків і корнішонів відкритого ґрунту

ФГ «Агро-Воля» у 2024 році

Джерело інформації: Дані підприємства

Четверта частина вирощеної продукції ФГ «Агро-Воля» реалізація споживачам в період збору врожаю через місцеві ринки, ярмарки, власні торгові точки або онлайн-ресурси. Такий спосіб збуту забезпечує вищу прибутковість за рахунок відсутності посередників та самостійної реалізації. Проте, не можна стверджувати що це найефективніший канал дистрибуції, оскільки продукція реалізується, в основному, в обмеженій кількості через обмежені ресурси та можливості господарства

ФГ «Агро-Воля» реалізовує 15 % виготовленої продукції через прямі контракти з національними або регіональними мережами супермаркетів. Для такого каналу характерні високі вимоги до якості, калібрування, упаковки та сертифікації продукції. Незважаючи на складність організації поставок, цей

напрям забезпечує стабільний попит і розширює ринки збуту.

Значна частина корнішонів і дрібноплідних огірків реалізується на консервні заводи та підприємства харчової промисловості для виробництва маринованих і солених огірків. Такий канал є стабільним і передбачає договірні відносини з чіткими обсягами поставок.

Частина виготовленої продукції переробляється власними силами господарства шляхом консервування, маринування або виготовлення напівфабрикатів для локального продажу. Така діяльність дозволяє продовжити термін реалізації продукції, зменшити залежність від сезонних коливань цін і підвищити додану вартість. Водночас цей напрям вимагає наявності невеликих переробних потужностей, дотримання санітарних норм і сертифікації виробництва.

Таким чином, канали дистрибуції огірків і корнішонів у фермерських господарствах включають прямі продажі, оптову реалізацію, постачання торговельним мережам і переробним підприємствам, власну переробку та кооперативні моделі збуту. Розвиток інфраструктури зберігання й обробки, створення агрологістичних центрів і підтримка малих переробних потужностей є ключовими передумовами підвищення ефективності збуту та прибутковості підприємства.

Посередники фермерського господарства служать проміжною ланкою від виробника до кінцевого споживача. Це торговельні мережі, логістичні компанії, збутові агенти. Від ефективності їхньої роботи залежить, наскільки швидко і вигідно господарство зможе продати свій товар.

Основними посередниками, з якими співпрацює ФГ «Агро-Воля» є оптові посередники, які закупають продукцію в господарства і постачають на ринок гуртової торгівлі, до мереж супермаркетів, до переробних підприємств. Така форма дистрибуція найефективніша в період збору врожаю, коли обсяги продукції великі, підприємство немає достатньої кількості потужностей для самостійної реалізації. ФГ «Агро-Воля» має велику налагоджену співпрацю з заводами та підприємствами, які купують

огірки та корнішони для консервації, маринування тощо.

Партнери і контактні аудиторії - це банки, страхові компанії, місцеві органи влади, інвестори чи навіть ЗМІ. Вони впливають на фінансові можливості, репутацію та перспективи розвитку господарства. Наприклад, співпраця з банками чи участь у грантових програмах може забезпечити фінансування для модернізації виробництва.

Внутрішні стейкхолдери - це люди, які працюють усередині підприємства: керівники, власники, працівники. Від їхньої професійності, ініціативності та згуртованості залежить, як швидко підприємство реагує на зміни та наскільки ефективно реалізує свої стратегії. Важливе значення мають виробничий потенціал, наявність і стан техніки, застосовувані технології, а також рівень ефективності використання ресурсів, які послуговують основою діяльності підприємства. Система управління, кадрове забезпечення та ефективність внутрішніх комунікацій сприяють ефективному використанню наявних ресурсів. Найвагоміше значення в процесі адаптації підприємства до ринкового середовища належить організації збуту, формуванню бренду, ціноутворенню й позиціонування продукції на ринку.

Ринкове середовище фермерського господарства мінливе та нестабільне. Через велику кількість дрібних виробників складно спрогнозувати ситуацію на ринку в найближчій перспективі. Конкуренція посилюється високою пропозицією огірків та корнішонів вирощених домогосподарствами, особливо це відчутно в піковий період та за сприятливих погодних умов для дозрівання огірків. Проблеми адаптації підприємства до ринкового середовища ускладнюються значними коливаннями цін, що пов'язані із сезонністю виробництва, зміною попиту й пропозиції, а також із погодними умовами. Через це невеликим господарствам складно передбачити свої прибутки, а споживачі змушені періодично платити більше за продукцію.

Другою проблемою є залежність від тепличного виробництва та імпорту. Коли теплиці зменшують обсяги через високі витрати чи технічні

труднощі або ж урожай у відкритому ґрунті виявляється слабким, на ринку одразу бракує продукції, і ціни стрімко зростають. Це робить українських виробників менш конкурентоспроможними. Багато дрібних фермерів працюють без офіційної реєстрації, тому дані про обсяги вирощування та продажу є неточними. Це ускладнює планування, прогнозування ринку й відлякує потенційних інвесторів. Відсутність прозорості також створює нерівні умови конкуренції.

Крім того, останнім часом спостерігається зменшення експорту огірків та корнішонів. Основні причини - скорочення виробництва через війну, втрата частини ринків збуту та логістичні труднощі. Через це українські фермери мають менше можливостей виходу на зовнішні ринки, а галузь втрачає частину валютних надходжень.

У цілому ситуація на ринку потребує комплексних дій для стабілізації. Зокрема, варто розвивати систему контрактного виробництва, підтримувати тепличні господарства, заохочувати дрібних виробників працювати офіційно й шукати нові можливості для експорту. Це дозволить зробити ринок огірків і корнішонів більш прозорим, конкурентним і стійким до зовнішніх викликів.

Аналіз ринкового середовища є важливою складовою стратегічного управління підприємством, адже він допомагає зрозуміти його позиції на ринку, визначити потенційні ризики, спрогнозувати подальший розвиток і розробити ефективну стратегію адаптації до змін. Для фермерських господарств «Агро-Воля» такий аналіз має особливе значення, оскільки його діяльність значною мірою залежить від природних умов, економічної ситуації та соціальних факторів. Загалом, мікросередовище формує щоденні умови роботи підприємства. Для ФГ «Агро-Воля» важливо підтримувати стабільні відносини з постачальниками, розвивати нові канали збуту, вивчати потреби споживачів і вдосконалювати взаємодію з партнерами. Це допоможе господарству не лише втриматися на ринку, а й підвищити прибутковість та зміцнити свої позиції в умовах конкуренції.

2.3. Аналіз рівня адаптації підприємства до ринкового середовища

Середовище ФГ «Агро-Воля» складне і динамічне. Ринок непередбачуваний, технології оновлюються, конкуренція зростає, а потреби споживачів постійно змінюються, звичайні, стандартні підходи до управління вже не працюють.

З метою адаптації до мінливих ринкових умов для ФГ «Агро-Воля» важливою є можливість швидкого реагування на зміни, що відбуваються. Це означає, що його структура, процеси та стратегії мають швидко підлаштовуватися під нові умови: змінювати виробничі плани, шукати нові канали збуту, впроваджувати інновації або переглядати маркетингові підходи. Чим більше зовнішні фактори непередбачувані, тим сильніше підприємство повинно швидко реагувати, залишатися конкурентоспроможним і уникати можливих ризиків. Для того, щоб адаптація підприємства до ринкового середовища була ефективною, вона повинна орієнтуватися на споживачів.

Пріоритетом ФГ «Агро-Воля» у період 2022-2024 років було зміцнення позицій на вітчизняному ринку. Усі зусилля керівництва спрямовувались на підвищення результативності роботи підприємства. В результаті проведеного аналізу встановлено перелік заходів, які впроваджувались господарством з метою забезпечення конкурентних позицій, адаптації його до ринкового середовища. Питома вага зазначених показників представлена у таблиці 2.2.

У 2022-2024 роках визначеним заходам керівництвом приділялася увага в більшій чи меншій мірі, залежно від пріоритетності розвитку. Варто зазначити, що такі показники як якість продукції, дослідження ринку та аналіз конкурентів у вказаний період були стабільними. Стабільна увага до якості продукції що виготовляється свідчить про постійне підтримання відповідності, що є базовим чинником конкурентоспроможності.

Таблиця 2.2

Показники адаптації ФГ «Агро-Воля» до ринкового середовища

Показник	Вага показника, коефіцієнт			2024 р. до 2022 р. у %
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
Якість продукції	18	18	18	-
Екологічність виробництва	10	15	15	150
Аналіз конкурентів	5	5	5	-
Дослідження ринку	7	7	7	-
Пошук нових каналів збуту	20	5	5	25
Розширення асортименту продукції	20	15	15	75
Зниження витрат	15	15	25	166
Використання нових сортів	10	10	10	-
Залучення грантових програм	-	10	-	-
Розвиток бренду	-	-	-	-
Удосконалення упаковки	-	-	-	-

У 2023-2024 роках ФГ «Агро-Воля» значна увага приділялась екологічності виробництва, зокрема заходи передбачали завоювання нових ринків та випуск органічної продукції. Зростання підкреслює увагу підприємства до сталого землеробства та впровадження екологічно безпечних технологій. Такі заходи мали позитивний вплив на розвиток підприємства та його позиції на ринку, зокрема зросли обсяги реалізації продукції підприємства, частка органічної продукції.

Свою діяльність в галузі рослинництва фермерське господарство реалізовує з 1991 року. Враховуючи що підприємство має налагоджену співпрацю з перевіреними центрами збуту продукції, менше приділялося

уваги пошуку нових каналів збуту продукції.

Асортимент продукції фермерського господарства орієнтований на вирощування овочевих та зернових культур. З метою забезпечення економічної стійкості та диверсифікації ризиків, у вказаний період значна увага приділялася розширенню асортименту продукції. Зокрема налагоджено переробку продукції що вирощувалась. Ширший асортимент мав позитивний вплив на завоювання нових сегментів ринку, зокрема перехід від реалізації свіжої продукції до переробленої (мариновані, сушені або фасовані овочі) сприяв розширенню клієнтської бази та створенню доданої вартості.

Завдяки розширенню асортименту фермерське господарство «Агро-Воля» мало можливість більш гнучко реагувати на зміни споживчих переваг і сезонні коливання попиту. Наявність різних видів продукції (свіжі огірки, корнішони, консервовані овочі) підвищує його привабливість для роздрібних мереж, переробників та кінцевих споживачів. Окрім того розширення асортименту продукції є важливим інструментом стратегічної адаптації фермерського господарства до змін ринкового середовища. Воно забезпечує економічну гнучкість, підвищує прибутковість, знижує ризики та створює передумови для розвитку переробки і розвитку бренду.

Оптимізації витрат у 2024 році приділялося більше уваги, що пов'язано з обмеженістю фінансових ресурсів, неможливістю залучення кредитних коштів. Можливість підприємства знижувати собівартість продукції без втрати її якості, дозволяє ефективніше конкурувати на ринку. У ситуації цінової конкуренції фермерське господарство, яке має нижчі виробничі витрати, може утримувати стабільну рентабельність навіть за умов зниження ринкових цін. Скорочення витрат на ресурси, енергію, транспортування чи матеріали сприяє підвищенню фінансової гнучкості підприємства. Це створює запас міцності, який дозволяє легше адаптуватися до економічних коливань, сезонних спадів або форс-мажорних обставин. Заощаджені кошти можуть бути спрямовані на модернізацію техніки, впровадження нових сортів, розвиток систем зрошення чи логістики. Таким

чином, зниження витрат створює ресурсну базу для технологічної адаптації.

Отже зниження витрат є не лише засобом економії, а й механізмом стратегічної адаптації підприємства до ринкового середовища. Воно підвищує конкурентоспроможність, зміцнює фінансову стійкість і забезпечує можливості для інноваційного розвитку в умовах мінливого ринкового середовища.

Упровадження нових сортів є одним із ключових напрямів підвищення адаптивності фермерського господарства до ринкових умов. У 2024 році фермерським господарством використовувались нові гібридні сорти, які більш стійкі до посухи та несприятливих кліматичних змін та забезпечило зростання врожайності у вказаний період.

Підвищення врожайності та стабільності виробництва дає підприємству можливість більш точно планувати обсяги реалізації та доходи, що є критично важливим в умовах нестабільності ринкового середовища. Одночасно використання стійких сортів, до хвороб і шкідників, знижує потребу в пестицидах і мінімізує ризики втрат урожаю, що безпосередньо впливає на економічну ефективність і екологічність виробництва.

Розширення ринкових можливостей через запровадження сортів із покращеними споживчими характеристиками дозволяє господарству працювати з різними групами споживачів, виходити на преміальні сегменти ринку або нішеві напрями, такі як органічне землеробство чи експорт. Це підвищує гнучкість підприємства у реагуванні на зміни кон'юнктури.

Крім того, використання нових сортів сприяє ефективнішому використанню ресурсів - насамперед добрив, води та енергії, що є особливо актуальним у сучасних умовах зростання виробничих витрат. Такий підхід не лише зменшує собівартість, а й підсилює екологічну складову виробництва, що відповідає вимогам сталого розвитку.

Варто також відзначити репутаційний ефект. Господарства, які впроваджують інновації, сприймаються як сучасні, прогресивні та відкриті до співпраці. Це підвищує довіру з боку партнерів, постачальників і

грантодавців, створюючи додаткові можливості для інвестицій і розвитку. Отже використання нових сортів посилює конкурентні позиції господарства, підвищує ефективність використання ресурсів і формує довгострокову стійкість до зовнішніх викликів.

Залучення грантових ресурсів у 2023 році мало позитивний вплив на розвиток фермерського господарства, який дозволяє компенсувати обмеженість власних фінансових ресурсів і знизити інвестиційні ризики. Для ФГ «Агро-Воля» участь у грантових програмах сприяє розширенню виробничих можливостей, впровадженню сучасних технологій і підвищенню конкурентоспроможності продукції.

Одним із пріоритетних напрямів використання грантових коштів є модернізація матеріально-технічної бази, зокрема придбання нової техніки, створення зрошувальних систем, сортування та пакування овочів. Це сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів, скороченню втрат продукції та забезпеченню її відповідності європейським стандартам якості. Важливою перевагою є також зниження фінансового навантаження на господарство. Завдяки грантовій підтримці підприємство може реалізувати інвестиційні проекти без залучення дорогих кредитних ресурсів, що підвищує його фінансову стабільність і прибутковість у довгостроковій перспективі.

Залучення грантових коштів дозволяє ФГ «Агро-Воля» активніше розвивати екологічні та інноваційні напрями, зокрема вирощування овочів із мінімальним використанням хімічних засобів, розвиток крапельного зрошення, використання енергоощадних технологій. Це відповідає сучасним вимогам сталого розвитку та європейської інтеграції аграрного сектору.

Залучення грантових програм є важливим чинником стратегічної адаптації ФГ «Агро-Воля» до ринкових змін. Воно забезпечує фінансову підтримку інновацій, сприяє підвищенню ефективності виробництва, розвитку людського капіталу та підвищенню експортного потенціалу. У перспективі така діяльність зміцнює позиції господарства на ринку та формує його репутацію як сучасного, конкурентоспроможного й екологічно

орієнтованого виробника. Це дозволило втримати раніше завойовані ринки, отримувати стабільний прибуток, знизити рівень ризиковості.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Забезпечення конкурентних переваг ФГ «Агро-Воля» в умовах нестабільності ринкового середовища

Середовище господарювання фермерського господарства «Агро-Воля» мінливе та нестабільне. Воно формується під впливом сукупності факторів, кожен з яких створює певні переваги чи перешкоди. Основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень мають стати результати моніторингу з використанням показників-індикаторів[15]. Основними показниками індикаторів для фермерського господарства є фактори його внутрішнього середовища, які можуть мати сприятливий для розвитку підприємства вплив, або негативний, а також показники зовнішнього середовища.

Нестабільність ринкового середовища для фермерського господарства проявляється через комплекс взаємопов'язаних факторів. По-перше, ціни на овочі зазнають значних коливань через сезонність виробництва, зміни попиту та пропозиції, а також залежність від погодних умов. Це ускладнює планування доходів і створює фінансові ризики для господарства.

Урожайність сильно залежить від природних умов. Заморозки, посуха або надмірні опади можуть призводити до втрат продукції, що негативно позначається на обсягах реалізації та стабільності бізнесу.

Враховуючи, що основним видом діяльності фермерського господарства є вирощування зернових, зернобобових культур, овочів відкритого ґрунту, зокрема огірків та корнішонів, ефективність його діяльності залежить від рівня адаптації підприємства до ринку, де здійснюється реалізація даної продукції. Суттєвою перевагою є диверсифікація асортименту продукції. Зокрема, окрім зазначених культур, в різні періоди господарство спеціалізувалось на вирощуванні інших овочів, таких як капуста, морква, буряк, цибуля, кабачки, баклажани, перець, томати. Це дозволило отримати

прибуток від альтернативної діяльності в період неврожаю на інші види.

Варто зазначити, що вимоги споживачів до якості продукції зростають. Саме тому, з метою втримання конкурентних позицій підприємства на ринку доцільною є адаптація асортименту продукції до вимог споживачів. В останні роки зростає попит на екологічно чисту та органічну продукцію, яка в 3 рази дорожча від аналогічної продукції вирощеної без дотримання певних стандартів. З огляду на це, для фермерського господарства «Агро-Воля» доцільно в наступному маркетинговому році орієнтуватись на вимоги ринку та адаптувати асортимент продукції до потреб споживачів.

Конкуренція з боку великих агропідприємств та імпорту обмежує можливості дрібних фермерів щодо захоплення ринкової частки, особливо якщо господарство має невеликі обсяги виробництва. Важливо зауважити, що найбільше імпорт створює конкуренцію на ранню продукцію. Саме в цей період, коли витрати високі, а надходження неможливі через ранній весняний період. З огляду на це, орієнтуючись на вирощуванні овочевої продукції, для фермерського господарства доцільно диверсифікувати свою діяльність шляхом продовження періоду збору врожаю ранньою весною та пізньою осінню, коли ціни на овочеву продукцію суттєво вищі. В умовах забезпеченості засобами виробництва, така діяльність не потребує високих витрат на налагодження своєї діяльності. Налагоджені партнерські відносини з посередниками, постачальниками, торговими мережами та логістичними центрами в сфері овочівництва будуть актуальними і в зазначених умовах.

Покупці віддають перевагу якісній та екологічно чистій продукції. Відсутність сертифікації та недостатня увага до якості можуть знизити конкурентоспроможність господарства. Особливо актуальним є врахування ціни на органічну продукцію на внутрішньому ринку. Така продукція в декілька разів дорожча в порівнянні з аналогічною продукцією, яка не відповідає вимогам щодо органічності. Експорт органічної продукції може бути додатковим джерелом отримання стабільного прибутку, оскільки така продукція більш затребувана на іноземних ринках.

Через порівняно невеликі розміри та обмеженість фінансових ресурсів фермерське господарство має обмежені можливості модернізації виробництва, розвитку мережі зберігання та переробки продукції. Додатковим фактором є коливання цін на енергоносії, паливо та добрива, що підвищує собівартість продукції.

Нарешті, регуляторні та економічні чинники, такі як зміни законодавства, податків, субсидій, а також економічна нестабільність (інфляція, девальвація), створюють додаткові ризики для довгострокового планування діяльності.

Таким чином, нестабільність ринку овочевої продукції є багатофакторною і включає природні, економічні, регуляторні та соціальні складові, що впливають на стратегію розвитку та конкурентоспроможність фермерських господарств.

Для того щоб фермерське господарство «Агро-Воля» могло ефективно розвиватися, необхідно чітко розуміти його сильні та слабкі сторони, а також умови, у яких воно функціонує. Одним із інструментів для такого аналізу є SWOT-аналіз, що дозволяє оцінити внутрішній потенціал підприємства та визначити зовнішні можливості й загрози.

Проведення SWOT-аналізу фермерського господарства «Агро-Воля», яке займається вирощуванням овочів відкритого ґрунту, зернових культур і власною переробкою (зокрема консервуванням овочів), дає змогу отримати цілісне уявлення про його стан і позиції на ринку (Таблиця 3.1.).

На основі проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що фермерське господарство має достатній потенціал для стабільного розвитку, особливо завдяки власній переробці, гнучкості управління та зростанню попиту на натуральну продукцію.

Внутрішні ресурси та операційні можливості фермерського господарства формують систему конкурентних переваг, яка забезпечує його високу здатність адаптуватися до змінного ринкового середовища.

Таблиця 3.1.

SWOT- аналіз фермерського господарства «Агро-Воля»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність власної сировинної бази. Власна переробка (консервація овочів, огірків), що підвищує додану вартість. Гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Виробництво натуральної, екологічно чистої продукції. Налагоджені місцеві канали збуту (ринок, місцеві магазини, прямі продажі). Можливість швидко змінювати асортимент продукції.	Обмежені фінансові ресурси для розширення виробництва. Недостатній рівень механізації та сучасної техніки. Залежність від сезонності та погодних умов. Невеликі обсяги виробництва, що ускладнює вихід на великі ринки. Обмежені маркетингові ресурси (слабкий брендинг і реклама). Відсутність сертифікації (органічна, якісна, експортна).
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання попиту на локальну та екологічно чисту продукцію. Можливість участі у державних програмах підтримки малого фермерства. Розширення асортименту переробленої продукції (соуси, салати, пастеризовані овочі). Розвиток кооперації з іншими фермерськими господарствами. Вихід на онлайн-ринок (прямі продажі, фермерські інтернет-магазини). Можливість локального експорту органічної продукції через посередників.	Конкуренція з великими агрохолдингами та імпоротною продукцією. Коливання цін на сировину, паливо, енергоносії. Нестабільність економічної ситуації та інфляційні ризики. Погодні ризики (посухи, повені, шкідники). Зниження купівельної спроможності населення. Посилення вимог до якості та безпеки харчової продукції.

Ця адаптивність проявляється у двох взаємопов'язаних напрямках: внутрішньому, через контроль якості та диверсифікацію продукції, і

зовнішньому, через операційну гнучкість та вдосконалення системи збуту.

Наявність власної сировинної бази забезпечує стабільність виробництва та зменшує ризики, пов'язані з коливаннями цін або перебоями в постачанні. Це дозволяє утримувати контроль над собівартістю та гарантувати безперервність виробничого процесу. Навіть у період неврожаю, підприємство зможе знизити ризики.

Самостійна переробка виготовленої продукції сприяє можливості реалізації продукції за вищою ціною. Зокрема, в період коли пропозиція на ринку невисока, а ціни вищі, підприємство реалізовуватиме зазначену продукцію за вищими цінами. В період насичення ринку сезонною продукцією, зокрема дозрівання огірків, томатів, ціна на неї спадає. В цей період для підприємства найдоцільніше здійснювати власну переробку, консервацію, тощо.

Вимоги споживачів до продукції мінливі. Перевагою фермерського господарства «Агро-Воля» є порівняно невеликі розміри, що дозволяє йому швидко адаптуватись до змін та реагувати на потреби споживачів. Гнучкість забезпечує швидку реакцію на зміни ринку чи непередбачувані зовнішні фактори. Спрощена структура управління мінімізує затримки у прийнятті рішень, дозволяючи швидко коригувати виробничі обсяги або ціну, що дозволить підприємству отримати вищі прибутки, або мінімізувати ризики.

Можливість орієнтації на виготовленні органічної продукції сприяє можливості зайняти окрему нішу, де пропозиція продукції та рівень конкуренції не настільки високі.

В процесі адаптації підприємства до ринкового середовища канали дистрибуції відіграють надзвичайно важливу роль. Саме від їхньої ефективності залежить діяльність підприємства. З метою ефективної адаптації ФГ «Агро-Воля» доцільно диверсифікувати канали дистрибуції. Велика мережа посередників в процесі реалізації продукції сприятиме можливості в подальшому продовжити співпрацю з тими, які найефективніші для підприємства.

Високий рівень конкуренції на зовнішньому ринку змушує виробників знаходити нові можливості для удосконалення своєї діяльності. Саме тому, в сучасних умовах для фермерського господарства важливо знайти свою нішу, в якій його продукція буде затребуваною, а ринок відповідатиме очікуванням самого господарства. З огляду на це, доцільною є реалізація продукції овочівництва через інтернет-магазини з метою задоволення потреб споживачів на ще, порівняно, не конкурентному ринку. Досить невелика кількість місцевих виробників пропонують свої товари через інтернет магазини чи власні сайти.

Перевагою невеликих фермерських господарств є можливість швидко реагувати на вимоги споживачів до асортименту продукції. Зокрема, в останні роки зростає попит на частково перероблену продукцію. Це може бути овочева продукція, яка просто помита, або вже почищена чи подрібнена певним способом. Витрати на попередню обробку невеликі, але ціна суттєво вища, що дозволяє підприємству отримувати переваги від реалізації такої продукції. Великі підприємства через велику мережу та довгу процедуру прийняття управлінських рішень неспроможні оперативно реагувати на досить прості запити споживачів. Саме фермерське господарство «Агро-Воля», яке спроможне забезпечити переробку виготовленої продукції власними силами, зможе використати дану конкурентну перевагу швидше та збільшити рівень прибутковості.

Зміна асортименту у весняний період - це досить складний та ризикований процес, оскільки неможливо врахувати ризики та передбачити якими будуть ціни в період збору врожаю на ту чи іншу продукцію. Тому, з метою зменшення ризиковості для фермерського господарства доцільно диверсифікувати асортимент продукції, орієнтуючись на вирощуванні декількох окремих видів продукції.

Сильні сторони фермерського господарства сприяють можливості отримання конкурентних переваг, завоювання нових ринків, збільшенню прибутку. Але не усі фактори мають позитивний вплив на діяльність

підприємства. Саме тому, фактори внутрішнього середовища, які мають негативний вплив на діяльність підприємства формують його слабкі сторони.

Проблемою усіх суб'єктів господарювання є нестача фінансових ресурсів. Для фермерського господарства «Агро-Воля» обмежені фінансові ресурси для розширення виробництва змушують налагоджувати співпрацю з кредиторами, шукати грантові програми чи спеціальні програми підтримки фермерських господарств. Для невеликих господарств важко забезпечити достатній рівень механізації виробничого процесу через обмеженість фінансових ресурсів. Гарною є практика значної кількості фермерських господарств в економічно розвинутих країнах де виробники кооперуються з метою спільного використання техніки, обробітку ґрунту, збуту чи переробки продукції. Така практика сприяє не лише можливості спільними зусиллями акумулювати необхідні ресурси, але і підвищити ефективність використання машин та обладнання, які в невеликих фермерських господарствах не використовуються на повну через обмежені обсяги діяльності.

Через невеликі обсяги виготовлення продукції та диверсифікацію асортименту для фермерського господарства «Агро-Воля» складно сформувати товарні партії однорідної продукції з метою виходу на віддалені ринки. Ця проблема характерна для більшості малих та середніх господарств. Створення сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу зі збуту продукції сприятиме можливості невеликим виробникам аналогічної продукції отримати конкурентну перевагу в реалізації продукції.

Впізнаваність бренду суттєво впливає на здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. Це не просто показник популярності - це інструмент, який підсилює гнучкість бізнесу та його стійкість до зовнішніх викликів. Саме тому для фермерського господарства «Агро-Воля» доцільно розвивати свій власний бренд, працювати над його впізнаваністю та іміджем. Переваги розвитку власного бренду для фермерського господарства «Агро-Воля» зображено на рисунку.



Рис. 3.1. Переваги розвитку власного бренду для фермерського господарства «Агро-Воля»

Джерело інформації: сформовано автором

Відомий бренд викликає у споживачів впевненість у якості продукції, тому навіть у періоди нестабільності попит залишається відносно стабільним. Це допомагає фермерському господарству утримувати позиції на ринку. Відоме підприємство має більше довіри не лише з боку постачальників, але і з боку дистриб'юторів та інвесторів, що дозволяє домовлятися про вигідніші умови та швидше реагувати на зміни ринкової ситуації. Сильний бренд дозволяє встановлювати преміальні ціни, адже покупці готові платити більше за надійність і якість. Це створює фінансовий запас міцності в умовах ринкових коливань. Таким чином, впізнаваність бренду допомагає підприємству залишатися гнучким, стійким і конкурентоспроможним, навіть коли ринкові умови змінюються.

Відповідність вимогам щодо органічності та безпечності виготовленої продукції вимагає підтвердження сертифікатом. Наявність зазначеного сертифікату для фермерського господарства гарантуватиме можливість

реалізації продукції на інших, більш вимогливих та рентабельних ринках. Сертифікація - це процедура перевірки, під час якої спеціалізований орган оцінює всі етапи виробництва: від вирощування сировини й обробки ґрунту до переробки, пакування та маркування готового продукту. У процесі перевірки з'ясовується, чи дотримується господарство основних принципів органічного виробництва, зокрема:

- не використовуються хімічні добрива, пестициди та ГМО;
- зберігається природна родючість ґрунту й екологічна рівновага;
- забезпечується повна простежуваність походження продукції;
- дотримуються санітарно-гігієнічні вимоги під час виробництва та зберігання;
- застосовується безпечна та екологічна упаковка.

Після проходження всіх етапів перевірки виробнику надається сертифікат відповідності, який засвідчує, що продукція відповідає вимогам українського законодавства (зокрема Закону України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції») або міжнародним стандартам - EU Organic, USDA Organic, ISO 22000 тощо. Наявність такого сертифіката підвищує довіру споживачів, відкриває доступ до преміальних ринків і зміцнює репутацію виробника як надійного та відповідального.

Можливості та загрози зовнішнього середовища перешкоджають досягненню конкурентних позицій підприємства на ринку, вимагають додаткових зусиль та ресурсів. Фермерське господарство «Агро-Воля» неспроможне конкурувати з великими агрохолдингами, які мають необмежені ресурси, новітню техніку чи впливати на обсяги продукції яка імпортується. Тому зусилля підприємства доцільно спрямовувати на удосконалення та покращення внутрішнього потенціалу підприємства з метою втримання конкурентних позицій на ринку.

Нестабільність економічної ситуації та інфляційні ризики, зниження купівельної спроможності населення чинять вагомий вплив на ринок та

попит на продукцію в цілому. Така тенденція носить загальний характер для усіх учасників ринку. Фермерське господарство неспроможне передбачити заходів, які б вирішували дану проблему. Тому, з метою адаптації підприємства до ринкового середовища доцільно врахувати це в процесі стратегічного планування.

Виробництво сільськогосподарської продукції це досить ризиковий вид діяльності, який залежить від погодних умов. Посухи, повені та інші погодні умови мають негативний вплив на якість продукції та на рівень врожайності. Страхування врожаю є одним із ключових інструментів зниження ризиків у сільському господарстві. Фермери постійно стикаються з небезпекою часткової або повної втрати врожаю через посуху, заморозки, повені, шкідників та інші природні чинники.

Використання страхування дає змогу мінімізувати фінансові втрати та забезпечити стабільність доходів. У випадку настання страхового випадку фермер отримує компенсацію, що дозволяє підтримати господарство та уникнути серйозних збитків.

Для фермерського господарства «Агро-Воля» страхування врожаю має особливе значення. Овочеві культури вразливі до змін погодних умов, тому страхування допомагає захистити вкладені ресурси та зменшити ризики втрати прибутку. В Україні діють державні програми підтримки страхування сільськогосподарських ризиків, зокрема часткової компенсації страхових внесків. Це стимулює фермерів активніше користуватися такими послугами. Водночас система потребує подальшого вдосконалення - удосконалення законодавства, розвитку співпраці між страховими компаніями та аграріями, а також запровадження сучасних інструментів оцінки ризиків, таких як індексне страхування чи супутниковий моніторинг.

Отже, страхування врожаю є важливою складовою фінансової безпеки фермерських господарств. Воно допомагає зберегти стабільність діяльності, підвищує довіру інвесторів та сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

З огляду на результати проведеного SWOT-аналізу з метою підвищення конкурентоспроможності фермерського господарства та адаптації його до ринкового середовища доцільно зусилля спрямовувати на вирішення першочергових завдань.

Аграрний ринок відзначається високою нестабільністю. Для фермерського господарства «Агро-Воля», як і для більшості малих та середніх господарств велике значення має адаптація підприємства до умов ринкового середовища, пошук нових підходів в управлінні наявними ресурсами з метою посилення його конкурентних позицій на ринку.

Конкурентні переваги формуються завдяки вмінню ефективно використовувати наявні ресурси, впроваджувати інноваційні рішення та ефективно застосовувати сучасні маркетингові інструменти. З метою забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку та адаптації його ринкового середовища основні зусилля ФГ «Агро-Воля» варто спрямовувати на вирішення наступних завдань (рис. 3.2.).



Рис. 3.2. Конкурентні переваги фермерського господарства «Агро-Воля»

Джерело інформації: сформовано автором

Суттєвою перевагою фермерського господарства, що чинить його конкурентну перевагу є налагоджена власна переробка сільськогосподарської продукції. Це дає можливість створювати додану вартість, зменшити залежність від коливання цін на сільськогосподарську продукцію, забезпечити стабільний рівень прибутку підприємства.

З метою посилення рівня адаптації підприємства до ринкового середовища доцільно диверсифікувати асортимент продукції що переробляється власними силами. Це можуть бути заморожені овочеві напівфабрикати, різноманітні соуси та заправки, тощо. Така диверсифікація матиме позитивний вплив на процес адаптації підприємства до ринкового середовища.

Рівень конкуренції на ринку готової продукції високий. Відповідність вимогам споживачів до якості продукції вимагає проведення ретельного маркетингового дослідження з метою врахування потреб споживачів. Вагоме значення має торгівельна марка. Зміцнення іміджу підприємства через ефективну маркетингову діяльність, розвиток власного бренду матимуть позитивний вплив на конкурентоспроможність продукції на ринку та адаптацію підприємства до ринкових умов.

Вибір ефективних каналів дистрибуції для фермерського господарства дуже індивідуальний, залежить від особливостей продукції яка реалізується. Не зважаючи на те, що самостійна дистрибуція вимагає прикладання зусиль та вкладення фінансових ресурсів, але для фермерського господарства це найприйнятніший варіант в плані створення доданої вартості. Ціна, за якою реалізується продукція фермерського господарства, найвища у випадку самостійної реалізації. Такий підхід прийнятний для реалізації зернових, бобових культур, овочів відкритого ґрунту для переробки.

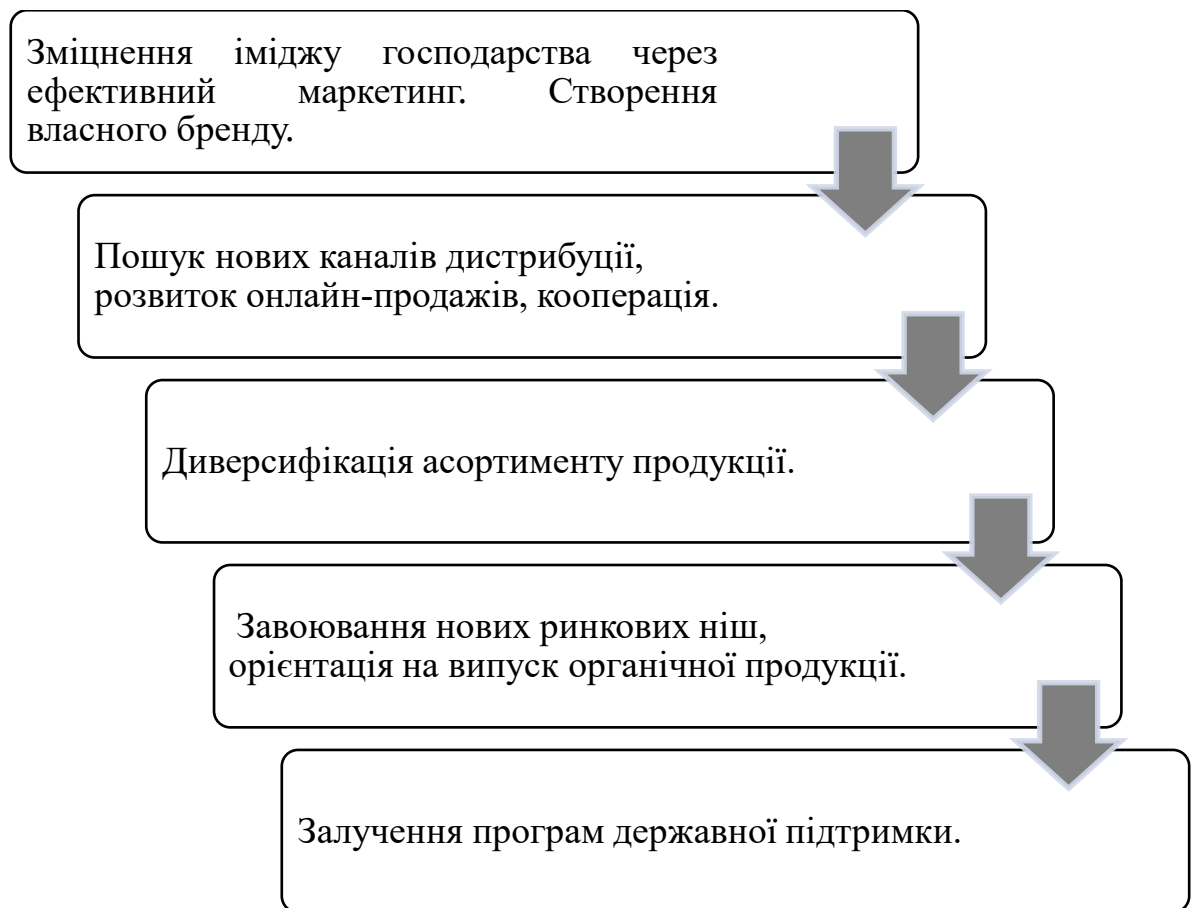


Рис. 3.3. Напрями адаптації фермерського господарства «Агро-Воля» до ринкового середовища

Джерело інформації: сформовано автором

Реалізацію продукції переробки доцільно здійснювати через багаторівневі канали дистрибуції, на основі ретельно проведеного маркетингового дослідження ринку. Ринок консервованих овочів надзвичайно насичений. Конкуренція висока. З метою втримання конкурентних позицій та числа клієнтів для фермерського господарства важливим є розвиток маркетингу та власної торгівельної марки. Формування впізнаваного бренду, активна присутність у соціальних мережах, участь у ярмарках і просування продукції через інтернет-платформи сприятимуть зростанню прибутковості й формуванню стабільної клієнтської аудиторії.

Вагомим чинником підвищення конкурентоспроможності є виробництво

екологічно чистої та органічної продукції, що користується все більшим попитом на ринку. Завдяки цьому господарство може зайняти власну нішу, зміцнити репутацію надійного виробника й підвищити довіру споживачів. Отримання сертифікатів якості лише посилить ці позиції.

Варто також розвивати партнерські відносини - співпрацювати з кооперативами, асоціаціями виробників, брати участь у програмах державної підтримки. Це допоможе зменшити витрати, отримати доступ до пільгового фінансування та нових технологій.

Ще одним інструментом стабілізації діяльності є страхування врожаю, яке дозволяє мінімізувати втрати від погодних ризиків і коливань ринку. Використання таких фінансових механізмів сприяє збереженню стійкості господарства навіть у складних умовах.

Отже, підвищення конкурентоспроможності фермерського господарства «Агро-Воля» можливе завдяки поєднанню інноваційних, організаційних і маркетингових рішень. У період ринкової нестабільності успіх господарства визначатиметься його гнучкістю, орієнтацією на якість, екологічність продукції та здатністю швидко реагувати на потреби споживачів.

3.2. Удосконалення маркетингової діяльності та системи збуту як інструментів адаптації до ринкового середовища

Розвиток маркетингової діяльності, дослідження ринку, пошук нових каналів дистрибуції надзвичайно важливі в умовах висококонкурентного та нестабільного ринкового середовища. Завдяки ретельно проведеним маркетинговим дослідженням та спланованим заходам фермерське господарство має змогу вивчити потреби та запити споживачів, визначити основні фактори що впливають на вибір продукції споживачами та на попит і забезпечувати стабільні обсяги збуту.

Для фермерського господарства «Агро-Воля» важливою умовою розвитку є диверсифікація каналів збуту. Самостійна реалізація продукції

переробки, участь в ярмарках, продаж продукції через посередників або місцеві ринки на сьогоднішній день не дають очікуваних результатів. Рівень конкуренції на стандартизованих ринках високий, що не гарантує стабільних доходів. З огляду на це для реалізації продукції фермерського господарства «Агро-Воля» доцільно освоювати нові, раніше не використовувані канали дистрибуції. Перелік каналів дистрибуції, використання яких сприятиме ефективнішій адаптації підприємства до ринкового середовища представлено на рисунку.



Рис. 3.4. Рекомендовані канали дистрибуції продукції ФГ «Агро-Воля»

Джерело інформації: сформовано автором

Оскільки ринок, на якому реалізовується продукція переробки фермерського господарства дуже насичений. Велика кількість виробників поєднується з невеликою часткою ринку фермерського господарства, важливе значення мають заходи, спрямовані на пошуку нових каналів дистрибуції з метою отримання стабільного прибутку.

Пропонується поєднувати нові канали дистрибуції, які раніше не використовувались з уже існуючими, тими, що ефективно працюють та дають очікувані результати.

Абсолютно новим каналом, який раніше не використовувався фермерським господарством, але набирає великої популярності в останні роки є онлайн торгівля.

Для фермерського господарства «Агро-Воля» доцільним є створення власного сайту або інтернет магазину, через який реалізовуватиметься продукція підприємства. Такий магазин користуватиметься попитом серед постійних клієнтів, які при виборі продукції орієнтуватимуться на якість продукції. Прямий зв'язок з клієнтами дозволить краще орієнтуватись в смаках та потребах споживачів та швидко реагувати на їх запити. Перевагою такого каналу дистрибуції є мінімальна кількість посередників, що матиме позитивний вплив на процес формування ціни.

Створення та розвиток власного бренду матиме позитивний вплив на довіру клієнтів, пізнаваність. Ефективна реклама, яка забезпечуватиме впізнаваність торгової марки, яка асоціюється з якістю, натуральністю та довірою, допоможе зміцнити позиції підприємства на ринку. Ефективна реклама в соціальних мережах, власний сайт, локальні рекламні кампанії що формують позитивний імідж серед споживачів, а також різноманітні акції сприятимуть адаптації підприємства до мінливих ринкових умов.

Стандартизованим та найпростішим способом реалізації продукції, який приносить стабільний дохід, є реалізація через магазини роздрібної торгівлі. Даний канал дистрибуції забезпечує стабільні обсяги збуту, проте має певні недоліки для виробника. Не зважаючи на те, що продукція реалізується

посередником і підприємство не несе додаткових витрат пов'язаних з дистрибуцією, для підприємства важливо щоб його продукція мала вищі показники якості. В магазині роздрібної торгівлі для споживачів великий вибір товарів різного цінового діапазону та якості. Для того щоб продукція фермерського господарства користувалась попитом, вона має бути якіснішою та дешевшою ніж у конкурентів. Важливою в цьому випадку є впізнаваність бренду, яка формує довіру та вибір споживачів. Недоліком даного каналу дистрибуції є те, ще кінцеву ціну товару магазин визначає самостійно, незалежно від підприємства.

Через збутові кооперативи найдоцільніше реалізовувати продукцію у випадку, коли розмір партії продукції є важливим. Невеликі фермерські господарства неспроможні самостійно сформувати великі партії однорідної продукції. Така продукція може експортуватись або реалізовуватись на віддалених ринках. Для фермерського господарства такі канали дистрибуції привабливі за рахунок скорочення логістичних витрат та можливість виходу на нові віддалені ринки, на які підприємство неспроможне вийти самостійно. Витрати на реалізацію продукції при цьому розподіляються пропорційно між усіма учасниками збутового кооперативу. В більшості економічно розвинутих країн збутові кооперативи створюють власні фермерські острівці, де реалізовується продукція, або безпосередньо в місці збору врожаю з самообслуговуванням споживачами. Така практика набирає популярності і в Україні. Не зважаючи на те, що додана вартість у випадку реалізації продукції безпосередньо в місці збору врожаю відсутня, але через відсутність додаткових витрат на збут продукції, її транспортування, обробку, сортування, рекламу, тощо, фермерське господарство отримуватиме стабільний рівень доходу та можливість реалізації більших обсягів продукції. Характерним для даного каналу дистрибуції є високий рівень довіри з боку споживачів.

Участь у фермерських ярмарках передбачає прямий продаж продукції споживачам без посередників. Перевагами реалізації продукції через даний

канал дистрибуції є висока надбавка до ціни та безпосередній контакт виробника з споживачами, можливість більш детально врахувати смаки та вподобання споживачів в майбутньому. Особливістю реалізації продукції через зазначений канал є те, що ярмарки, як правило, відбуваються декілька разів на рік, в період найбільшого зацікавлення продукцією підприємства, що не забезпечує стабільного обсягу збуту. Витрати часу виробника та сезонність таких ярмарків є неоправданими з точки зору забезпечення стабільного обсягу реалізації продукції. Вони послуговують більше як джерело отримання інформації ніж збуту продукції.

У заклади харчування продукція переробки може поставлятися підприємством на основі постійних договорів. Такий канал дистрибуції не потребує особливих заходів адаптації, але передбачає регулярні поставки та стабільний попит на продукцію.

Поширеною є практика реалізації продукції невеликими фермерськими господарствами через оптові ринки сільськогосподарської продукції, що забезпечує гарантований збут великих обсягів продукції за порівняно невисокими цінами. Найдоцільніше реалізовувати продукцію через даний канал у піковий період збору врожаю, коли підприємство спроможне сформувати більшу партію продукції. Ціна в цей час невисока, але компенсується більшими обсягами реалізації. Характерним є те, що продукція, яка реалізовуватиметься через зазначений канал не потребує спеціальних заходів з підготовки, витрат на рекламу, тощо. Для підприємства перевагою є те, що ринок формується залежно від загального рівня врожайності на окремий продукт та сезонності попиту. Спеціальних заходів адаптації підприємства до ринкового середовища в даному випадку не потребується. Перевагою може бути реалізація продукції збутовими кооперативами через оптові ринки сільськогосподарської продукції.

Агротуризм або прямі продажі на місці виробництва орієнтовані на групу споживачів, для яких не важливий рівень сформованості ринку. Як правило, це споживачі, для яких важливіший сам процес збору врожаю ніж

вимоги до продукції. Конкуренція на ринку в даному випадку не висока, оскільки невелика частина виробників готова до реалізації продукції через такі канали.

Отже, значну роль у підвищенні конкурентоспроможності відіграє сегментація ринку та чітке позиціонування продукції. Орієнтація на споживачів, які цінують органічні, екологічно чисті або локальні продукти, дозволяє формувати стабільний попит і лояльність клієнтів.

Крім того, господарству варто розширювати партнерські зв'язки - співпрацювати з ресторанами, магазинами здорового харчування, переробними підприємствами та гуртовими покупцями. Це не лише урізноманітнить канали збуту, а й допоможе зменшити ризики, пов'язані із сезонними коливаннями виробництва.

Отже, розвиток маркетингової діяльності та диверсифікація збуту є стратегічно важливими напрямками адаптації ФГ «Агро-Воля» до ринкового середовища. Вони забезпечують підприємству більшу гнучкість у реагуванні на ринкові зміни, сприяють зростанню прибутковості та формуванню кола постійних споживачів.

3.3. Формування системи стратегічного управління адаптацією до ринкових змін

Ринкове середовище, в якому здійснює діяльність фермерське господарство «Агро-Воля», нестабільне. Воно формується залежно від рівня цін на продукцію та засоби виробництва, сезонності виробництва, впливу погодних умов, високого рівня конкуренції з боку фермерських господарств та агрохолдингів, імпорту продукції, особливо в весняний період, коли ціни на продукцію значно вищі, а також нестачі фінансових ресурсів для оновлення та модернізації виробництва.

Важливим в процесі аналізу рівня адаптації підприємства до ринкового середовища є визначення показників, які мають вплив на цей процес, вміле та

ефективне управління наявними ресурсами, партнерськими зв'язками, постачальниками та посередниками, вибір оптимальних та найбільш прийнятних каналів дистрибуції.

Для фермерського господарства «Агро-Воля» доцільно сформувати систему стратегічних планів та дій на основі одержаних результатів дослідження та визначити систему стратегічного управління адаптацією до ринкових змін з метою отримання найкращих результатів в майбутньому. Стратегії пристосування до ринкового середовища доцільно виокремити залежно від сильних та слабких показників внутрішнього та зовнішнього середовища. Групи стратегій які доцільно виокремити для удосконалення системи стратегічного управління адаптацією до ринкових змін зображено на рисунку.

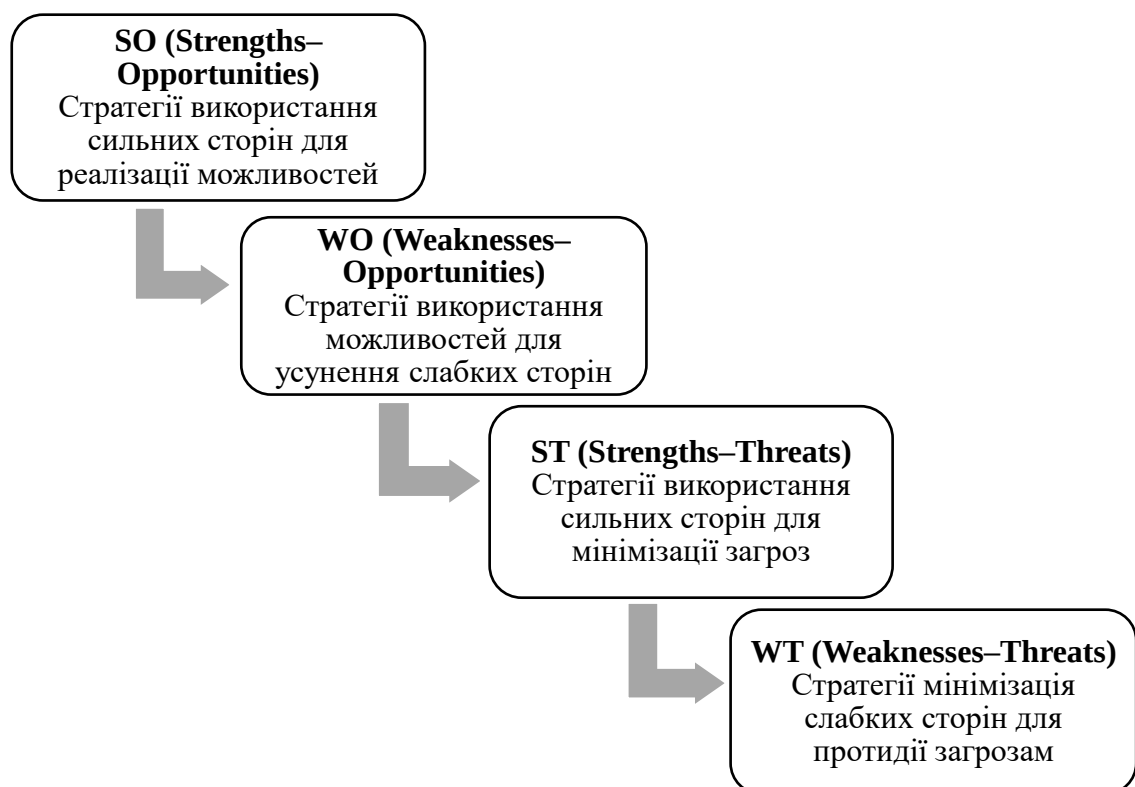


Рис. 3.5. Стратегії підвищення адаптивності підприємства до ринкового середовища

Джерело інформації: сформовано автором [19]

Орієнтуючись на використання сильних сторін з метою реалізації

можливостей для фермерського господарства «Агро-Воля» доцільно виокремити стратегію розширення асортименту. Дана стратегія передбачає стрімкий ріст та розширення ринкової частки підприємства на ринку переробленої продукції в порівнянні з загальною часткою ринку. Збільшення асортименту продукції матиме позитивний вплив на залучення нових клієнтів, зростання обсягів реалізації продукції на вже існуючому ринку. Стратегія виходу на локальні віддалені ринки та створення інтернет-платформи для реалізації продукції. Перевагою в даному випадку є розміри підприємства, які сприяють можливості швидкого реагування на зміни потреб споживачів, можливість розширення клієнтської бази.

Стратегії залучення фінансових ресурсів за рахунок залучення до участі в грантах та державних програмах підтримки малих та середніх виробників сільськогосподарської продукції.

Стратегії використання можливостей для усунення слабких сторін спрямовані на вирішення внутрішніх перешкод діяльності підприємства із врахуванням можливостей зовнішнього середовища. Для фермерського господарства «Агро-Воля» це можливості модернізації обладнання, розвиток бренду, сертифікація продукції, які реалізуються за залучені кошти державних програм підтримки. У 2025 році в межах Комплексної програми підтримки та розвитку аграрного виробництва у Львівській області [13] здійснювалось відшкодування відсотків (комісії) за супроводження договорів фінансового лізингу. Фермерським господарствам в загальній сумі компенсовувалось 2,9 млн грн, що дозволило здешевити 81,5 млн грн залучених лізингових коштів. Для невеликого фермерського господарства такі надходження надзвичайно важливі. Стратегії використання можливостей зовнішнього середовища для усунення слабких сторін в даному випадку для фермерського господарства «Агро-Воля» сприяли підвищенню ефективності виробництва сільськогосподарської продукції, модернізації обладнання.

Стратегії орієнтації в довготривалій перспективі на впровадження стандартів якості та стандартизація виготовленої продукції відкриє

можливості виходу на великі торговельні мережі та експортні ринки, що сприятиме збільшенню обсягів реалізації продукції фермерського господарства, підвищення якості.

Стратегії мінімізація слабких сторін для протидії загрозам для фермерського господарства «Агро-Воля» доцільно спрямовувати для захисту від природних загроз і сезонних коливань у вигляді страхування, що дозволяє підтримувати стабільність виробництва. Створення обслуговуючих кооперативів та налагодження партнерських зв'язків з фермерськими господарствами регіону з метою об'єднання зусиль допомагають компенсувати обмежені ресурси та знизити ризики, пов'язані зі слабким фінансовим станом фермерського господарства.

Ресурси та можливості більшості фермерських господарств обмежені. Нестача капіталу, обмежений доступ до кредитних ресурсів, коливання цін на ринку негативно впливають на процес адаптації підприємства до ринкового середовища, створюють невизначеності, які перешкоджають побудові ефективних стратегій розвитку та розширення діяльності підприємства. В умовах невизначеності складно спланувати та спрогнозувати можливі ризики, оцінити потенційні можливості та загрози. Тому, з метою удосконалення процесу адаптації підприємства до ринкового середовища доцільно врахувати досвід вітчизняних та іноземних підприємств, які здійснюють виробництво аналогічної продукції, сформувати партнерські відносини з аналогічними підприємствами з метою об'єднання зусиль для вирішення аналогічних проблем та кооперації.

Розроблена матриця стратегій SO–WO–ST–WT для фермерського господарства «Агра-Воля» демонструє конкретні напрями розвитку господарства, які дозволяють виокремити найважливіші проблеми та загрози та знайти потенційні ресурси та можливості для реалізації зазначених заходів.

Формуючи систему стратегічного управління адаптацією фермерського господарства до ринкових змін зусилля пропонується спрямовувати на

ефективне використання внутрішніх сильних сторін, компенсувати слабкі сторони через зовнішні можливості, мінімізувати вплив чинників зовнішнього середовища за рахунок використання наявних ресурсів. У випадку коли неможливо уникнути несприятливих чинників зовнішнього середовища для фермерського господарства необхідно спрямувати зусилля на зменшення цих ризиків, страхування від форс мажорних обставин. Отже, формуючи стратегії фермерського господарства «Агро-Воля» основні зусилля слід спрямовувати на модернізацію виробничого потенціалу господарства, удосконалення та диверсифікацію процесу переробки продукції, розширення асортименту продукції в межах наявного ресурсного забезпечення, маркетинговий аналіз ринкового середовища та удосконалення системи збуту продукції, пошук нових каналів дистрибуції, участь в програмах підтримки малих та середніх виробників з метою посилення конкурентних позицій фірми, конкурувати з великими виробниками та імпортною продукцією.

Створення стратегій із врахуванням визначених сильних та слабких сторін, можливостей та загроз підвищить адаптивність господарства до ринкового середовища, зміцнить його конкурентні позиції та забезпечить стабільний розвиток у середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Оцінка рівня адаптації фермерського господарства до ринкового середовища передбачає комплексний аналіз організаційних, економічних, технологічних і маркетингових заходів, які визначають особливості ринку та формують стійкість до змін кон'юнктури та прибутковість підприємства у довгостроковому періоді.

Методи адаптації підприємства до ринкового середовища формуються виходячи з врахуванням структури управління, рівня впровадження інновацій, джерел фінансування, цінової політики підприємства та маркетингової діяльності. Виділяють стратегічні, організаційні, технологічні, фінансові та маркетингові методи адаптації підприємства до ринкового середовища.

Процес адаптації підприємства до ринкового середовища залежить від типу ринку на якому функціонує підприємство. Кількість споживачів, виробників аналогічної продукції, сформованість інфраструктури аграрного ринку, стабільність ринкового середовища є визначальними в процесі дослідження.

Аналіз ринкового середовища є важливою складовою стратегічного управління підприємством, адже він допомагає зрозуміти його позиції на ринку, визначити потенційні ризики, спрогнозувати подальший розвиток і розробити ефективну стратегію адаптації до змін. Для фермерських господарств «Агро-Воля» такий аналіз має особливе значення, оскільки його діяльність значною мірою залежить від природних умов, економічної ситуації та соціальних факторів. Загалом, мікросередовище формує щоденні умови роботи підприємства. Для ФГ «Агро-Воля» важливо підтримувати стабільні відносини з постачальниками, розвивати нові канали збуту, вивчати потреби споживачів і вдосконалювати взаємодію з партнерами. Це допоможе господарству не лише втриматися на ринку, а й підвищити прибутковість та зміцнити свої позиції в умовах зростаючої конкуренції.

Складність аналізу ринку овочевої продукції зумовлена неоднорідністю суб'єктів що пропонують продукцію на ринку. Значні обсяги овочевої продукції реалізуються сімейними господарствами в період збору врожаю. Спрогнозувати обсяги продукції, які реалізовуватимуться, неможливо, оскільки вони залежать від погодних умов. Це ускладнює процес планування та прогнозування результатів діяльності підприємства.

Обмежені фінансові можливості фермерських господарств сповільнюють процес модернізації, придбання сучасних засобів обробітку, новітнього обладнання, використання сучасних сортів та засобів захисту рослин. З метою ефективної адаптації таких господарств до ринкового середовища зусилля слід спрямовувати на пошук можливих варіантів залучення фінансових ресурсів на пільгових умовах, участь в державних програмах підтримки невеликих фермерських господарств, отримання кредитів на пільгових умовах.

Розміри фермерського господарства «Агро-Воля» є його конкурентною перевагою в процесі адаптації до ринкового середовища. Малі та середні за розміром виробники значно гнучкіші та мобільніші в процесі адаптації до ринкового середовища, в порівнянні з великими підприємствами. Вони швидше реагують на зміни у структурі попиту та на вимоги споживачів до продукції.

Вирощування овочів у фермерських господарствах зазвичай здійснюється малими або середніми виробниками, які не мають достатніх ресурсів для формування великих партій однорідної продукції. Це ускладнює їх вихід на зовнішні ринки, адже експорт потребує стабільності постачання та гарантії високої якості. З метою посилення конкурентних позицій невеликих виробників пропонується розвивати партнерські відносини з аналогічними фірмами на ринку, створення сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів.

Фермерське овочівництво в Україні має потенціал розвитку, але для його реалізації потрібна підтримка з боку держави, інвестиції в

інфраструктуру та розвиток кооперації між виробниками.

Конкуренція на ринку консервованих овочів висока, оскільки основну частку ринку контролює троє найбільших виробників. Присутня помірна конкуренція з боку середніх виробників (ще близько 30%). Частка малих виробників є порівняно невеликою (менше 20%), але свідчить про певну диверсифікацію ринку. Тому зусилля фермерського господарства «Агро-Воля» слід спрямовувати на збільшення його частки на ринку, обирати стратегії, які б сприяли цьому.

Вибір каналів дистрибуції залежить від рівня сформованості ринку, рівня конкуренції та особливостей продукції що реалізується. Дистрибуції огірків і корнішонів у фермерських господарствах включають прямі продажі, оптову реалізацію, постачання торговельним мережам і переробним підприємствам, власну переробку та кооперативні моделі збуту. Розвиток інфраструктури зберігання й обробки, створення агрологістичних центрів і підтримка малих переробних потужностей є ключовими передумовами адаптації підприємства до ринкового середовища.

З метою адаптації до мінливих ринкових умов для ФГ «Агро-Воля» важливою є можливість швидкого реагування на зміни, що відбуваються. Це означає, що його структура, процеси та стратегії мають швидко підлаштовуватися під нові умови: змінювати виробничі плани, шукати нові канали збуту, впроваджувати інновації або переглядати маркетингові підходи. Чим більш непередбачуване зовнішнє середовище, тим швидше підприємство змушене реагувати на його зміни, залишатися конкурентоспроможним і уникати можливих ризиків.

Важливою умовою ефективної адаптації підприємства до ринкового середовища є диверсифікація каналів дистрибуції. Це дозволяє зменшити залежність від певного посередника чи дистриб'ютора, чи окремого ринку, що особливо важливо в період сезонних коливань. Розширення каналів дистрибуції виступає передумовою зростання частки ринку підприємства, можливість виходу на нові віддалені ринки.

Упровадження нових сортів є одним із ключових напрямів підвищення адаптивності фермерського господарства до ринкових умов. У 2024 році фермерським господарством використовувались нові гібридні сорти, які більш стійкі до посухи та несприятливих кліматичних змін, що забезпечило зростання врожайності у вказаний період.

У регіонах, де функціонують сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи, фермери можуть об'єднувати свої ресурси для спільного сортування, зберігання, переробки та реалізації продукції. Це дає змогу формувати великі товарні партії для торговельних мереж або експорту, а також знижує логістичні витрати. Гнучкі канали збуту дають можливість підлаштовуватися під нові умови без значних втрат.

З метою ефективної адаптації підприємства до ринкового середовища доцільно зусилля спрямувати на створення сховищ, холодильного обладнання, а також на фасування та калібрування продукції. Такі заходи сприятимуть можливості дистрибуції продукції в періоди, коли пропозиція на ринку спадає, а ціни зростають.

Переробку продукції, зокрема консервування слід організовувати в пікові періоди збору врожаю, коли ціна на ринку овочів нижча. В періоди початку сезонності доцільнішим буде збут овочів через диверсифіковані канали дистрибуції.

У регіонах, де функціонують сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи, фермери можуть об'єднувати свої ресурси для спільного сортування, зберігання, переробки та реалізації продукції. Це дає змогу формувати великі товарні партії для торговельних мереж або експорту, а також знижує логістичні витрати.

Значення фермерства обумовлено гнучкістю та можливістю швидкої адаптації до ринкового середовища. Через порівняно невеликі розміри, такі господарства можуть враховувати особливості певного ринку, потреби споживачів, зміни в структурі споживання окремих видів продукції, на який вони орієнтуються.

Вирощування овочів у фермерських господарствах зазвичай здійснюється малими або середніми виробниками, які не мають достатніх ресурсів для формування великих партій однорідної продукції. Це ускладнює їх вихід на зовнішні ринки, адже експорт потребує стабільності постачання та гарантії високої якості.

Завдяки розширенню асортименту фермерське господарство «Агро-Воля» мало можливість більш гнучко реагувати на зміни споживчих переваг і сезонні коливання попиту. Наявність різних видів продукції (свіжі огірки, корнішони, консервовані овочі) підвищує його привабливість для роздрібних мереж, переробників та кінцевих споживачів. Окрім того розширення асортименту продукції є важливим інструментом стратегічної адаптації фермерського господарства до змін ринкового середовища. Воно забезпечує економічну гнучкість, підвищує прибутковість, знижує ризики та створює передумови для розвитку переробки і розвитку бренду.

З метою ефективної адаптації фермерського господарства до ринкового середовища рекомендується спрямовувати зусилля на розвиток власного бренду. Це сприятиме впізнаваності продукції та зростання частки підприємства на ринку.

Використання нетрадиційних каналів дистрибуції, таких як аграрний туризм, що передбачає самостійний збір продукції клієнтами з поля, проведення аукціонів та ярмарок, налагодження власної адресної доставки овочевої продукції постійним клієнтам матимуть позитивний вплив на процес адаптації підприємства до ринкового середовища. Така діяльність дозволить завоювати частку ринку, де рівень конкуренції ще значно нижчий ніж на стандартизованих ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альошина Т. Методологічні підходи до визначення сутності поняття «ринок праці». Економічний простір. 2024.191. С. 506-511.
2. Бекмурзіна А. М. Адаптивність виробничо-економічної системи підприємства до інноваційних змін. URL: http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/66837/pdf_8 (Дата звернення 17.09.2025 р.).
3. Бойко А. В. Концептуалізація стійкості національної економіки. Вісник КНТЕУ. 2014. № 1. с. 5–19. URL: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2014/01/2.pdf> (Дата звернення 17.09.2025 р.).
4. Бойчук І. В. Адаптація управління маркетингом до умов пандемії COVID-19. Вісник Хмельницького націонал. університету. Економічні науки. Хмельницький: ХНУ, 2020. № 5. С. 38-41.
5. Вакуленко В. Л. Особливості впливу державної політики на розвиток аграрного сектору економіки. Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2018. Вип. 21. Ч.1. С. 35 - 37.
6. Васильєва Н.К. Економіко-математичне моделювання в сільському господарстві: навч. посіб. Дніпропетровськ: Вид. Біла К.О., 2015. 154 с.
7. Виробники огірків в Україні. URL:<https://tripoli.land/ua/farmers/ovoshchevody/proizvoditeli-ogurtsov> (Дата звернення 17.09.2025 р.).
8. Геворкян А.Ю. Теоретико-методологічна сутність категорії «адаптація» підприємств. НТУ "ХПІ". 2011. № 14. С. 29-35.
9. Гринько Т. В. Управління адаптивним інноваційним розвитком промислових підприємств: економічне обґрунтування та концептуальні засади. Донецьк : Ін-т економіки промисловості України. 2011. 352 с.
10. Діденко Є. О., Даніленко А. К. Процес досягнення підприємством конкурентних переваг. Ефективна економіка. 2016. №11. URL: <http://surl.li/bzmdx>. (Дата звернення 17.09.2025 р.).

11. Домбровський В. С., Пластун О. Л. Фаза життєвого циклу підприємства як важливе джерело інформації при попередженні криз URL: www.rusnauka.com/7_NND_2009/Economics/42556 (Дата звернення 17.09.2025 р.).
12. Капітанець Ю. О. Стратегічна адаптація підприємства до зовнішнього середовища. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2007. № 599 С. 257–261.
13. Комплексна програма підтримки та розвитку аграрного виробництва у Львівській області. URL: <https://loda.gov.ua/documents/34804> (Дата звернення 17.09.2025 р.).
14. Кононенко Ж. А., Миколенко І. Г., Яковенко Т. І. Аналітичні інструменти в економічних дослідженнях конкурентного середовища підприємства. Проблеми економіки. № 2 (60). 2024 С. 136-142.
15. Кривобок К.В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. Економіка та суспільство. Випуск 14. 2018. С. 412-420.
16. Крисько Ж. Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації. Галицький економічний вісник. 2009. № 2. С. 38- 42.
17. Крупка М. І. Основи економічної теорії: підручник. Київ: Атака. 2008. 344 с.
18. Кузькін Є. Ю. Проблеми адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища : монографія. Київ. «Зовнішня торгівля». 2008. 236 с.
19. Матриця TOWS: Від аналізу до стратегічної дії. URL: <https://www.promtheon.com/feed-post/tows-matrix-analysis-strategic-action-2524?hl=uk#heading-4198e662> (Дата звернення 17.09.2025 р.).
20. Міщук Є. В., Голівер В. П. Управління процесами адаптації підприємств до зовнішнього середовища: новітні тенденції. Агросвіт № 6. 2015. С. 44-48.
21. Морохова В.О., Бойко О.В., Лорві І.Ф. Маркетингові технології

формування конкурентних переваг підприємств. Економічний форум. 2021. № 3. С. 87 - 93.

22. Москаленко О. Д., Зозульов О. В. Маркетинг у формуванні конкурентних позицій на ринку промислових послуг на прикладі ринку системної інтеграції України. Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць. 2020. Вип. 14. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36969Л/APEU-2020-14_Moskalenko_Zozulov.pdf (Дата звернення 17.09.2025 р.).

23. Найпак Д. В. Аналіз методів та моделей оцінювання рівня адаптації підприємства до організаційних змін в умовах стратегічного розвитку. Економіка розвитку. № 3 (71). 2014. С. 112-117.

24. Орлова К. Є. Інформаційне забезпечення процесу адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. 2011. № 4. с. 99–104.

25. Орлова К. Є. Обґрунтування напрямів забезпечення адаптивності промислових підприємств. Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. 2015. № 2 (51). С. 87–96.

26. Орлова К. Є. Удосконалення методики аналізу зовнішнього середовища промислових підприємств. Молодий вчений. 2015. № 2. С. 204-208.

27. Отенко В. І., Колодіна О. М. Місце економічної адаптивності підприємства у множині його властивостей. Економічні науки: Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 3. Т. 2. С. 43–47.

28. Пілецька С. Т., Петровська С. В. Інструменти маркетингу в антикризовому управлінні. Економічний вісник Донбасу. 2020. № 2(60). С. 158 - 164.

29. П'ять сил Портера: модель, яка розкаже, від чого залежить стан конкуренції в галузі URL: <https://bakertilly.ua/news/id48375> (Дата звернення 17.09.2025 р.).

30. Плотницька С. І. Адаптація підприємств до умов зовнішнього

середовища : навч. посібник. Харків : Смугаста типографія. 2017.185 с.

31. Сіренко Н. М., Мікуляк К. А. Способи досягнення конкурентних переваг суб'єктів аграрного сектору в ринковому середовищі. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2022. №32. С. 92-97. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua> (Дата звернення 17.09.2025 р.).

32. Сіренко М.Ю. Цисар І.О. Науковий аналіз поняття «адаптація підприємства». Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип.8. С. 77-80.

33. Словник економіста та підприємця / А.М. Туренко, І.А. Дмитрієв, О.С. Іванілов, І.Ю. Шевченко. Харків: ХНАДУ, 2018. 340 с

34. Соколова Л.В. Теорія і практика адаптації підприємств до мінливого бізнес-середовища. Харків: ХНУРЕ. 2004. 288 с.

35. Степанова Ю. Л. Результативність адаптації підприємства. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2012. № 24 (І). С. 156-163.

36. Сторонянська І. З. Попадинець Н. М. Внутрішній ринок : концептуалізація поняття. Вісник інституту економіко-правових досліджень НАН України. Донецьк. 2011. Вип. 1 (2). С. 46-51.

37. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.08.2025 р.).

38. Туренко А.М., Дмитрієв І.А., Іванілов О.С., Шевченко І.Ю. Словник економіста та підприємця. Харків: ХНАДУ. 2018. 340 с.

39. Турко М. О. Теоретичні підходи до визначення категорії «економічна адаптивність підприємства» URL: http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/1_2016/04.pdf (дата звернення: 22.08.2025 р.)

40. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: монографія / А. С. Кобець та ін. Київ: ДКС центр, 2018. 226 с.

41. Федосєєва Г. С. Теоретико-методологічні та практичні засади формування конкурентних переваг виробників сільськогосподарської продукції на світовому ринку: монографія. Миколаїв : МНАУ, 2018. 366 с.

42. Шубравська О.В. Сільськогосподарське виробництво України: нові

можливості та виклики розвитку. Економіка України. 2015. № 5. С. 40-51.

43. Ячменьова В. М. Османова З. О. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність». Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. 2010. № 684. С. 346 - 353.

44. Яшкіна Н. В. Аналіз секторів бізнесу підприємства (модель BCG). Економіка АПК. 2010. № 11. С. 42-45.

45. Nelson D. R. Adaptation to Environmental Change : Contributions of a Resilience Framework. Annual Review of Environment and Resources. 2007. № 32. P. 395 – 419.