

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МІЖНАРОДНИХ
ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН**

Освітньо-професійна програма Економіка підприємства
Спеціальність 051 Економіка
Ступінь вищої освіти Магістр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____**

Петро МАКАРЕНКО

10 грудня 2021 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Формування стратегії управління товарним асортиментом
підприємства»**
(на матеріалах ХХ «Назва підприємства»)

виконала здобувач вищої освіти денної форми навчання

Редька Валерія Валеріївна

Керівник кваліфікаційної роботи,
к.е.н., доцент

Ірина ЗАГРЕБЕЛЬНА

Полтава – 2021 року

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність та ключові позиції товарного асортименту підприємства.....	7
1.2. Методичні підходи до аналізу товарної політики сільськогосподарського підприємства.....	15
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2 СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА	25
2.1. Аналіз товарного асортименту підприємства	25
2.2. Оцінка ефективності управління товарним асортиментом підприємства	35
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА	43
3.1. Напрями удосконалення товарної політики підприємства.....	43
3.2. Удосконалення технології виробництва продукції підприємства	53
Висновки до розділу 3	61
ВИСНОВКИ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми. Товарний асортимент є об'єднуючою ланкою між підприємством та споживачами, кількість яких безпосередньо залежить від структури, властивостей та характеристик пропонованого асортиментного ряду. На стратегічному рівні розвитку підприємства товарний асортимент є найважливішою конкурентною перевагою. На операційному рівні товарний асортимент є основним елементом комплексу маркетингу, тому що практично завжди впливає на характер та особливості альтернативних складових комплексу маркетингу: ціну, розподіл та просування.

Управління товарним асортиментом – одне з найважливіших напрямів діяльності підприємства. Але нерідко оцінка оптимальності управління товарним асортиментом для управлінського персоналу викликає певні труднощі. Для будь-якого підприємства продумана і детально розроблена асортиментна політика є основою його стабільності, рентабельності, індивідуальності, конкурентоспроможності і, в кінцевому підсумку, визначає успіх підприємства на ринку.

Вивченню питань формування системи управління товарним асортиментом, її впливу на майбутній розвиток та конкурентні позиції підприємства присвячені праці багатьох відомих вітчизняних вчених, зокрема, А.А. Мазаракі, Н.М. Ушакової, Л.О. Лігоненка, Л.В. Балабанової, А.В. Трояна, Є.О. Діденка, Д.С. Савельєва, Н.С. Степанюка, З.С. Петриченка, А.М. Германчук та ін.

Проте у працях вітчизняних вчених-дослідників переважно розкриваються основні підходи до формування товарного асортименту промислових підприємств, а аграрного сектору – недостатньо, що і слугувало до вибору теми роботи.

Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами. Кваліфікаційне дослідження виконано у відповідності з планом науково-

дослідних робіт кафедри економіки та міжнародних економічних відносин Полтавської державної аграрної академії за темою «Розробити теоретико-методологічні, науково-методичні і практичні засади ринкового розвитку, прогнозування, макроекономічного планування і державного регулювання в системі управління економікою, підприємницькій і соціально-економічній діяльності на рівні галузі сільського господарства та сільських територій» (№ держреєстрації 0117U003096, 2017-2022 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи було вивчення теоретичних основ та практичних засад управління товарним асортиментом підприємства, а також виявлення і опрацювання шляхів щодо підвищення його ефективності. Відповідно до визначеної мети під час виконання кваліфікаційної роботи до вирішення поставлені такі основні **завдання:**

- теоретичне обґрунтування сутності товарного асортименту підприємства;
- дослідження методичних підходів щодо аналізу товарної політики сільськогосподарського підприємства;
- аналіз товарного асортименту підприємства;
- оцінка ефективності управління товарним асортиментом підприємства;
- обґрунтування напрямів удосконалення стратегічного управління товарним асортиментом підприємства.

Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи були організаційно-економічні процеси управління у ХХ «Назва підприємства».

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є система теоретичних, методичних та практичних аспектів управління товарним асортиментом підприємства.

Методи дослідження. Методичний інструментарій дослідження становлять: абстрактно-логічний, дослідно-статистичний, розрахунково-

конструктивний, аналітичний, графічний методи та економіко-математичне моделювання з використанням ЕОМ. Теоретичною і методологічною основою дослідження слугували положення економічної теорії, Закони України та інші нормативно-правові документи органів державної влади України, наукові розробки і публікації вітчизняних і зарубіжних вчених з питань формування ефективної товарної політики.

Інформаційною базою були: матеріали Полтавського районного відділу статистики, нормативно-довідкова література, літературні джерела, дані первинного обліку, річні звіти, баланс та статистична звітність основних економічних показників роботи ХХ «Назва підприємства», власні спостереження. У просторовому розрізі використана інформація за 2016-2020 рр.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у подальшому розвитку теоретичних, методичних і практичних положень удосконалення стратегічного управління товарним асортиментом підприємства:

набули подальшого розвитку:

- напрямки удосконалення товарної політики підприємства;
- удосконалення технології виробництва сільськогосподарської продукції.

Практичне значення одержаних результатів, які полягають в конкретних рекомендаціях з удосконалення управління товарним асортиментом підприємства мають практичну цінність та можуть бути використані господарствами в аграрному секторі.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були представлені та обговорювались на Студентській щорічній науковій конференції Полтавського державного аграрного університету (м. Полтава, 6 листопада 2021 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 70 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел із 96 найменувань. Робота містить 30 таблиць, 6 рисунків та 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та ключові позиції товарного асортименту підприємства

Сутність планування, формування та управління асортиментом у тому, щоб товаровиробник своєчасно пропонував певну сукупність товарів, які, відповідаючи профілю його виробничої діяльності, найповніше задовольняли б вимогам певних категорій покупців. Відповідь на це питання спонукає сучасні підприємства шукати нові підходи до формування товарного асортименту з метою забезпечення стійкості свого функціонування, а також для подальшого розвитку та завоювання конкурентних переваг.

Мета підприємства в галузі асортименту – формування реального та/або прогнозованого асортименту, що максимально наближається до раціонального, для задоволення різноманітних потреб та отримання запланованого прибутку. Планування, формування та управління асортиментом продукції – безперервний процес, продовжується протягом усього життєвого циклу продукту, починаючи з моменту зародження задуму про його створення і закінчуючи вилученням із товарної програми. Широкий та актуальний асортимент товарів значно полегшує входження у торговельні мережі. Це спрощує логістику поставок, забезпечує оперативність отримання інформації про зміну переваг споживачів і торгівлі.

Трактування поняття товару з точки зору економічної та маркетингової теорії відрізняється між собою. У якості економічної категорії товар розглядається як продукт праці, який вироблено не для власного споживання, а для обміну. Це є справедливим і в маркетингу, але в системі маркетингу товар має більш широке поняття [12, с. 69]. Розглянемо наукові підходи до трактування даного поняття в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення поняття «товар»

Автор	Визначення категорії «товар»
Котлер Ф. [54]	Товар – це все, що може задовольнити потребу і пропонується ринку з метою залучення уваги, придбання або вживання
Ткаченко Н.Б. [86]	Товар – це все те, що може задовольнити потребу і пропонується ринку з метою володіння, використання і розпорядження
Карлаш В.Я. [48]	Товар – все, що удовлетворяет желание или потребность и предлагается рынка с целью привлечения внимания, приобретение, использование или потребление. Категория товара непосредственно отождествляется с потребительскими свойствами, способностью вещи или благо удовлетворить нужды
Ілляшенко С.М. [45]	Набір споживчих якостей, втілений у матеріальні та духовні продукти або послуги, які здатні задовольнити потреби і запити споживачів і які можна отримати шляхом обміну.
Балабанова Л.В., Бриндіна О.А. [7]	Сукупність функціональних та обов'язкових атрибутів, які сприймаються та оцінюються споживачами, відображають систему вигод від них, виступають засобом задоволення потреб споживачів у процесі придбання, споживання або володіння.

За результатами аналізу літературних джерел, найчастіше досліджуються такі терміни як асортимент; товарний асортимент; торговий асортимент. Слід відмітити, що на думку багатьох авторів поняття «асортимент» та «товарний асортимент» ототожнюються. Аналіз західних і вітчизняних публікацій показав, що викладено багато різних трактувань асортименту

Так, Циганенко М.Н. визначає «товарний асортимент як групу товарів, пов'язаних між собою або спільністю використання й функціонування, або реалізацію через ті ж самі торговельні точки, або в межах однакового діапазону цін» [92, с. 43].

Алескеров Ф.М. вважає, що раніше термін «асортимент» у більшості випадків розглядався з інженерної й товарознавчої точки зору. Саме тому, для розкриття суті маркетингового поняття асортименту на сучасному етапі розвитку економіки, його ролі й місця в системі управління підприємством, велике значення має характеристика суті асортименту [3, с.25].

Моїсєєва Н.К. під «товарним асортиментом розуміє групу товарів, тісно пов'язаних між собою або в силу схожості їхнього функціонування, або в силу

того, що їх продають тим самим групам клієнтів, або через ті самі типи торговельних закладів, або в рамках того самого діапазону цін» [64]. Карпенко Н.В. вважає, що «асортимент – упорядкована за різноманітністю товарна маса, набір різних товарів, їх різновидів, згрупованих за визначеними ознаками» [49, с. 12].

Розглянемо еволюцію підходів, що стосується визначення терміну «асортимент» в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Авторські трактування терміну «асортимент»

Автор	Визначення терміну «асортимент»
Ніколаєва М.А. [69]	Набір товарів, який формується торговельним підприємством з урахуванням його спеціалізації, споживчого попиту й матеріально-технічної бази.
Мищик А.В. [67]	Розширена (порівняно з номенклатурою) сукупність різновидів продукції конкретного найменування, які відрізняються техніко-економічними характеристиками.
Романов А.М. [81]	Сукупність товарів, запропонованих підприємством виробником на ринку.
Павленко В.Ф., Войчак А.В. [71]	Сукупність усіх товарних одиниць, що їх пропонує покупцям конкретний продавець.
Ілляшенко С.М. [45]	Група однойменної продукції (за назвами, видами, розмірами, артикулами, гатунками), які виготовляються конкретним підприємством.
Мотяжев В.І. [60]	Групування товарів, під яким розуміють набір їх різних видів, об'єднаних за певною споживчою, торговою або виробничою ознакою.
Апопій В.В. [70]	Перелік, номенклатура товарів, їх різновиди, сорти тощо об'єднані або поєднані за певною ознакою.

Узагальнюючи теоретичні надбання фахівців з маркетингу можна визначити асортимент як групу товарів, тісно пов'язаних між собою через схожість функціонально-корисних властивостей, особливостей виготовлення, обороту й споживання, оптимальне взаємовідношення яким забезпечує відповідність пропозиції структури поточного й перспективного попиту.

Товарний асортимент – це сукупність всіх товарних груп, які пропонує підприємство ринку в цілому або кожному сегменту окремо. Товарний асортимент складається з: товарних груп, товарних категорій, товарних ліній, товарних одиниць. Товарна група – це сукупність товарів та їх видів, об'єднаних загальними ознаками – видом товару, способом виробництва,

видами потреб, задоволення яких спрямований товар; інгредієнтами, у тому числі складається виріб. Товарна категорія – це сукупність однорідних товарів, що усередині товарної групи. Товарна або продуктова лінія – це група товарів, тісно пов'язаних між собою з аналогічних принципів функціонування, призначених одним і тим самим групам клієнтів, реалізованих одні й самі типи торгових закладів, у межах одного й того ж діапазону цін товарів.

На сьогоднішній день існує декілька підходів щодо формування товарного асортименту, кожен з яких може бути дієвим та забезпечувати отримання позитивних результатів. В таблиці 1.3 більш детально розглянемо авторські підходи щодо формування товарного асортименту.

Таблиця 1.3

Особливості підходів до формування товарного асортименту [39, с. 110]

Автор підходу	Особливості підходу
1	2
<u>Горфінкель В.Я.</u>	«Система формування товарного асортименту передбачає такі заходи: 1) оцінка товарів конкурентів, які є аналогами; 2) визначення оцінки споживачів на певних ринках та їх потреб; 3) критична оцінка власних виробів і конкуруючих товарів-аналогів із позицій покупців; 4) коригування асортименту через зміни рівня конкурентоспроможності окремих товарів; 5) вивчення пропозицій щодо створення нових продуктів і поліпшення властивостей продукції, яка виробляється, а також нових способів і сфер використання товару; 6) внесення змін до всього асортименту; 7) модернізація продукції за допомогою вивчення виробництва з урахуванням цінової політики, рентабельності; 8) вдосконалення товару, його зовнішнього і внутрішнього вигляду (якісні характеристики)»
<u>Осовська Г. В</u>	«Для формування раціонального та оптимального товарного асортименту ... слід розробити асортиментну концепцію підприємства. Вона являє собою спрямовану побудову оптимальної асортиментної структури, товарної пропозиції. При цьому за основу приймається, з одного боку, споживчі вимоги певних груп (сегментів ринку), а з іншого, – необхідність забезпечити найбільш ефективне використання підприємством сировинних, технологічних, фінансових та інших ресурсів з тим, щоб виробити товар із низькими витратами»
<u>Павленко А. Ф.</u>	«Формування товарного асортименту і номенклатури потребує встановлення оптимального їх значення з урахуванням інтересів як товаровиробника, так і споживача, але з пріоритетом останнього. Підприємства, як правило, випускають широкий асортимент товарів, а рівень прибутку від реалізації різних товарів є також різним. Для досягнення максимального рівня загального прибутку необхідно

Продовж. табл. 1.3

1	2
	зосередити всі засоби і зусилля підприємства на виробництві найприбутковіших видів продукції. Науковець виокремлює два пріоритетні напрямки управління товарним асортиментом – елімінування та нововведення»
Кардаш В.Я.	«При формуванні товарного асортименту підприємства слід попередньо розв'язати такі проблеми: 1) оптимізації асортименту (номенклатури) продукції з урахуванням її споживчих характеристик і особливостей технології виробництва; 2) можливості прискорення темпів оновлення продукції в цілому та за окремими її видами з урахуванням життєвого циклу; 3) визначення оптимального співвідношення нових і «старих» товарів у виробничій програмі, а також нових та вже освоєних ринків збуту; 4) виходу на ринок із принципово новими видами продукції; 5) вибору часу виходу на ринок із новим товаром та зняття з виробничої програми малоефективних товарів»

Фактична повнота асортименту та його динаміка можуть бути свідченням грамотної асортиментної політики. Важливими факторами, що забезпечують повноту асортименту, є фінансова стійкість та авторитет підприємства на ринку товарів та послуг. Великою довірою у постачальників товарів користуються торгові організації, які приймають товар великими партіями, своєчасно розраховуються, мають високий ступінь надійності.

Асортиментна політика – один з головних елементів конкурентної стратегії підприємства. В визначенні товарної номенклатури з урахуванням ряду принципів, можливостей і обмежень полягає суть асортиментної політики. В залежності від змін на ринку постає питання про коригування асортименту продукції. Рішення приймають продавець і постачальник індивідуально для кожної ситуації [3, с. 111].

Асортиментна політика передбачає проведення маркетингових досліджень для виявлення товарів, що мають найбільший попит. На основі цих досліджень формується оптимальний набір продукції. Виділяють наступні фактори, що впливають на формування асортименту:

- Загальні фактори: попит; рентабельність;
- Специфічні фактори: сфера діяльності підприємства; спеціалізація підприємства; стан матеріально-технічної бази підприємства.

Якщо підприємство випускає кілька асортиментних груп товарів, то говорять про товарну номенклатуру. Товарна номенклатура – сукупність всіх

асортиментних груп товарів, пропонованих покупцям на певних ринках.

При незбалансованій структурі асортименту відбувається зниження рівня прибутку, втрата конкурентних позицій на перспективних ринках і, як наслідок цього, спостерігається зниження економічної стійкості підприємства [22, с. 264]. Система формування асортименту включає наступні складові, що наведені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Складові системи формування асортименту [22, с. 263]

Формування торгового асортименту вимагає не тільки чіткого розуміння поняття «торговий асортимент», але й його класифікаційних ознак. Класифікація торгового асортименту дозволяє орієнтуватися на окремі категорії й групи товарів, яким властиві загальні ознаки, що, по-перше, значно спрощує управління, по-друге, створює оптимальні умови для вивчення й прогнозування попиту. Найпростішою ознакою класифікації, що визначає відповідність товару класифікаційному групуванню, є єдність виробничого походження або споживчого призначення.

Панкратов Ф.Г. підкреслює, що чітка класифікація торгового асортименту дозволяє найбільш точно розраховувати показники стану різноманітності продукції [71, с. 245]. Серед цих показників і характеристик варто виділити наступні: відновлення асортименту продукції; ступінь диференціації асортименту продукції; розмір реалізації асортименту продукції; витрати на виробництво продукції в асортименті; рентабельність витрат на виробництво продукції в асортименті.

Для того щоб одержати наочне уявлення про всі процеси, що відбувається у системі, доцільно представити торговий асортимент у вигляді декількох підсистем, сформованих за домінантною ознакою, тобто класифікувати систему асортименту [87].

Для характеристики ефективності асортиментної політики підприємства важливим показником є рівень оновлення товарного асортименту, тобто його поповнення новими продуктами та виробами. Цей показник можна визначити як коефіцієнт оновлення. Він є важливим для роботи з продовольчими товарами.

Розрахунки стійкості асортименту дозволяють будувати висновки про відсутність перебоїв у продажу окремих товарів. Аналіз стабільності реалізації товару з нерівномірною якістю покупок, що коливається, протягом дня, допоможе не тільки проаналізувати ефективність організації товаропостачання, а й визначити раціональність асортиментної структури та ефективність асортиментної політики підприємства.

Інформація, отримана в ході аналізу товарного асортименту, дозволяє: отримувати конкретні переваги, знижувати фінансовий ризик, стежити за зовнішнім середовищем, визначати відносини споживачів, оцінювати діяльність, отримувати підтримку у рішеннях та знижувати рівень невизначеності, підвищувати ефективність.

Часто рішення про зміну асортименту продукції приймається інтуїтивно, на основі думки керівників та спеціалістів підприємства, на жаль, часом виявляється недостатньо для створення оптимальної продуктової

лінійки. Для раціонального управління асортиментом та визначення пріоритетних напрямків розвитку слід сформувати алгоритм вдосконалення управління товарним асортиментом на підприємствах малого бізнесу. Актуальність вдосконалення управління товарним асортиментом обумовлюється смаками та вподобаннями споживачів, потребами сучасного ринку, що постійно змінюються. Щоб забезпечити постійний розвиток, необхідно покращувати продукцію підприємства, це надасть йому конкурентні переваги.

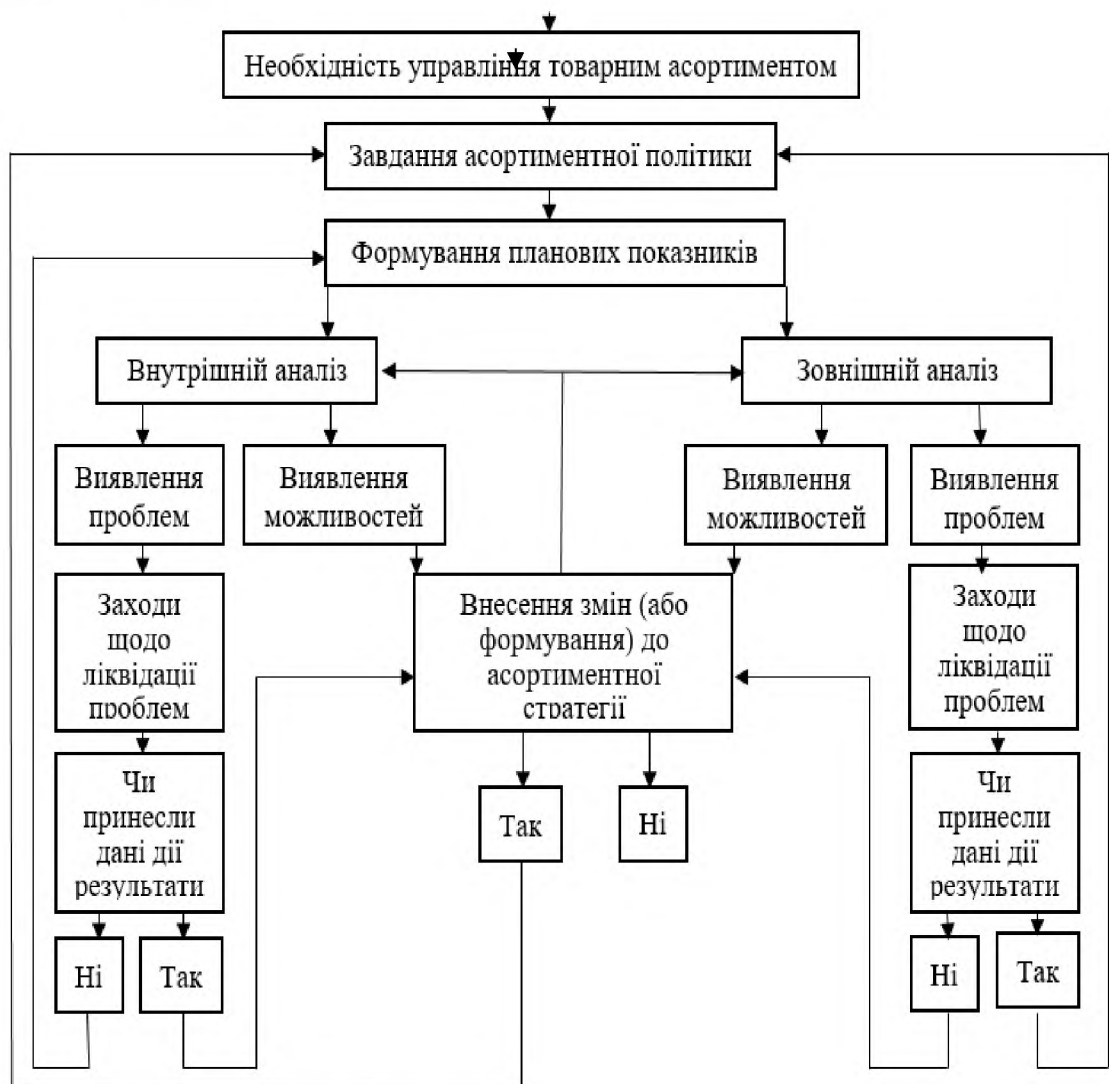


Рис. 1.2. Алгоритм формування та управління товарним асортиментом [9, с. 14]

Оптимальний асортимент – набір товарів, що задовольняє реальні потреби з максимально корисним ефектом для споживача при мінімальних

витратах на їхнє проектування, розробку виробництва й доведення до споживачів. Товари оптимального асортименту відрізняються підвищеною конкурентноспроможністю. Критерієм товарів, які належать до оптимального асортименту може служити коефіцієнт оптимальності та корисний ефект від споживання товару при використанні його споживачем за призначенням.

1.2. Методичні підходи до аналізу товарної політики сільськогосподарського підприємства

Товарна політика сільськогосподарського підприємства передбачає стратегічні і тактичні дії, що спираються на заздалегідь обумовлені принципи ринкової поведінки, формування асортименту товарів, управління ним, обслуговування тощо, з урахуванням специфіки сектору економіки та галузі. Кожне підприємство має здійснювати аналіз факторів, що впливають на формування товарної політики і максимально точно реалізовувати її в умовах жорсткої конкуренції, орієнтуючись на попит та очікування споживачів.

На основі вищезазначеного доцільно виокремити декілька напрямів аналітичної роботи та визначити найбільш ефективні та прийнятні для подальшого використання при умові аналізу товарної політики сільськогосподарських підприємств. Доцільно основними об'єктами аналізу і подальшого планування товарної політики сільськогосподарських підприємств зробити:

1. Аналіз маркетингових складових товару, цінності товару для споживача, лояльність до торгової марки, порівняння товару з товарами конкурентів, порівняння властивостей товару з позицій підприємства і покупців, аналіз новизни та інноваційності товару, аналіз бренду, упаковки, ЖЦТ, економічні вигоди підприємства від випуску окремого товару, поглиблена оцінка потреб окремих груп споживачів.

2. Методи аналізу товарного портфелю, асортименту і номенклатури, їх збалансованість з позицій життєвого циклу товару і підприємства.

Розглянемо детальніше елементи аналізу маркетингових складових. Для підприємства товар є насамперед носієм прибутку, сільськогосподарське підприємство не є виключенням, тому його аналіз передбачає надання пріоритетності таким економічним критеріям, як обсяг продажу, сезонність прибутків, рівень, динаміка рентабельності; величина і динаміка продажів (в залежності від сезону); ринкова частка. Основний перелік показників для аналізу економічної результативності товару наведений у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Показники для аналізу економічної результативності товару [91, с. 86]

Показник	Визначення
Обсяг продажу (фіз. од)	Сукупна кількість реалізованих одиниць товару
Валовий дохід (грн)	Добуток сукупної кількості реалізованих одиниць товару та ціни одиниці товару (сукупна виручка)
Прибуток (грн)	Різниця між сукупною виручкою та сукупними витратами
Прибутковість одиниці товару (грн)	Різниця між ціною одиниці продукту і собівартістю її виробництва
Маржинальний прибуток (%)	Відношення різниці між ціною одиниці товару і змінними витратами в розрахунку на одиницю товару до ціни одиниці товару
Рівень беззбитковості продажів товарів (%)	Відношення постійних витрат до маржинального прибутку
Частка ринку компанії в сегменті даної категорії товару (%)	Відношення обсягу продажу товару до сукупних ринкових продажів товару
Приріст продажів (фіз. од.)	Різниця між обсягом продажу за певний період до базового обсягу продажу

З точки зору маркетингу, економічні цілі підприємства будуть задоволені лише в тому разі, коли будуть задоволені потреби покупців. Тому маркетинговий аналіз товару має починатися з вивчення його споживчої цінності. Мається на увазі не лише об'єктивна споживча цінність, яка може виражатися, наприклад, технічними параметрами, а й про суб'єктивна споживча цінність товару, а також актуальна і потенційна споживча цінність. Покупець є основним об'єктом для підприємства, проте це не означає, що аналіз товару має обмежуватися лише вивченням його споживчої цінності для

покупця. Аналіз має враховувати думку інших структур, які цікавляться товарами підприємства.

Аналіз неодмінно повинен мати точку відліку, наприклад: товари конкурентів, інші способи задоволення потреб тощо. Не менш значущий часовий аспект (аналіз товару в минулому, поточному і майбутньому часі), що дає змогу побачити оцінку динаміки і якісний характер змін, встановити тренди, зробити відповідні прогнози [39, с. 110].

При аналізі товару необхідно розглянути його різноманітні параметри і функції, тому він повинен бути багатоаспектним. Методика, параметри аналізу залежать від товару, ринку, підприємства, часового періоду, особливого значення при аналізі товарів сільськогосподарського походження набувають такі параметри, як ринки збуту, періоди реалізації та сезонність.

В загальних рисах можна стверджувати, що метою аналізу є оцінювання відповідності товару економічним сподіванням підприємства, потребам ринку; з'ясування його шансів і загроз у конкурентному середовищі; обґрунтування рішення щодо поліпшення товару, оптимізаційні заходи для пролонгування сезону вживання товарів тощо [22, с. 263].

Для будь-якої підприємницької діяльності необхідним показником ефективного функціонування є цінність товару, а питання аналізу і розвитку маркетингової товарної політики прямолінійно залежить від аналізу цінності товару.

Спеціаліст з маркетингу може підвищити цінність пропозиції, якщо збільшить користь для клієнта або зменшить його витрати на отримання пропозиції. Аналіз споживчої цінності товару передбачає: з'ясування споживчої цінності, яку присвоюють товару підприємства покупці; аналіз вигод, які присвоює йому підприємство; коригування елементів товару з метою кращого задоволення потреб покупців, досягнення цілей діяльності підприємства [6].

Наступним важливим елементом аналізу маркетингової товарної політики та товару як її ключового елемента виступає, на нашу думку, метод

аналізу відчуваної покупцями споживчої цінності товару. Відповідно до концепції маркетингу підприємство повинно виробляти не те, що вміє чи виробляло раніше, а те, чого потребують споживачі. Товару притаманні багато властивостей, найважливішими серед яких є його споживча цінність для покупця, ранг цієї споживчої цінності, а також властивість товару, яка є визначальною при здійсненні покупки [29]. Оцінку значущої властивості товару, поєднаної з необхідністю його придбання для споживача, а отже, і значущість для економічних результатів підприємства, можна подати у формі матриці (табл. 1.5) [72, с. 170].

Таблиця 1.5

Оцінка властивості товару та її значущості для здійснення покупки

Оцінка властив	Висока	Значення властивості	
		Низьке	Високе
		Неістотні сильні сторони	Істотні сильні сторони
	Низька	Неістотні слабкі сторони	Істотні слабкі сторони

Основним недоліком використання матриці, що подана в таблиці 2, є оцінка товару лише зі сторони споживача, що ускладнює процес отримання результатів для підприємства та вимагає додаткових маркетингових досліджень методом опитування споживача, проте спосіб є простим для сприйняття опитуваного і легким для аналізу отриманих результатів.

Наступним методом аналізу товару є аналіз створених на підприємстві вигід товару. Оцінювання товару крізь призму споживчої цінності та очікувань покупців від нього означає з'ясування вимог, яким має відповідати ідеальний товар. Дані отримують у результаті маркетингових досліджень. Часто необхідну інформацію отримують з допомогою працівників, які підтримують постійний контакт з клієнтами. Проте уявлення працівників про ставлення покупців до товару не завжди відповідають дійсності. Так, для уникнення серйозних помилок доцільно проводити порівняльний аналіз даних, отриманих від працівників підприємств і покупців. Вага може бути встановлена у прийнятій шкалі (зокрема, 1-5), а може бути результатом поділу

певної сукупності (1 чи 100) на складові величини, також вона може бути визначена в коефіцієнтах чи відсотках.

Наступним методом оцінки товару є семантичний аналіз. Оцінювання споживчої цінності товару може бути доповнене порівняльним аналізом параметрів товару підприємства і товарів конкурентів з ідеальним товаром методом побудови семантичного профілю. Завдяки цьому підприємство отримує змогу оцінити ступінь відмінності реального товару від ідеального, тобто від товару, який цілком задовольнив би потреби покупців [46, с. 234].

Кожній властивості товару (тривалість використання, герметичність упаковки, технічні характеристики, тощо) відповідає бальна оцінка, що була виставлена для кожного товару окремо. Як правило, перед побудовою семантичного аналізу проводиться опитування і на його основі вибудовується три лінії з бальними шкалами значень: наш товар (сільськогосподарського підприємства), товар конкурента по галузі та товар з ідеальними параметрами. За рахунок візуалізації та співставлення графіків можна проводити аналіз товару підприємства та планувати подальші оптимізаційні міри та заходи маркетингової товарної політики.

У ракурсі аналізу методів формування маркетингової товарної політики окремої уваги заслуговує дослідження новизни та інноваційності товару. Варто відзначити, що, незважаючи на важливість даного питання як для успіху підприємства, так і для споживачів, немає єдиного методу аналізу зазначених параметрів.

Для цього ми поєднали аналітичні методи кількох науковців в єдину матрицю, що розроблена та запропонована нижче. Особливістю є пристосування до аграрної сфери та врахування конкуренції галузі (таблиця 1.6) [9, с. 192].

Розставлення позначок зроблено умовно, для візуалізації необхідних елементів дослідження та факторів, що прямолінійно пов'язані з новизною та інноваційністю товару. Лідер галузі утримує свої позиції через належну увагу до модифікацій та інвестування в науково-технічні розробки (оптимізація

зернових культур, поліпшення стійкості до паразитів, надання нових можливостей технічним засобам обслуговування сільськогосподарського виробничого процесу, тощо).

Таблиця 1.6

Аналіз новизни та інноваційності товару [9, с. 193]

Товари, що аналізуються	Наявність модифікаційних змін з початку впровадження	Інвестування в технічний розвиток	Дослідження очікувань споживачів, їх відповідність	Наявність змін по сезону	Новизна товару в галузі
Товар 1 (лідер галузі)	x	x	x	-	-
Товар 2	-	-	x	-	x
Товар 3 (наш товар)	-	x	x	-	x

Модифікаційні зміни присутні та пов'язані з технічним розвитком. Окрім того, присутнє дослідження очікувань споживачів, на яке спираються оптимізаційні зміни. Посезонні зміни відсутні через обумовлені причини (відсутність необхідності змін, оскільки товар є достатньо модифікованим та відповідає очікуванням споживачів). Товар не є новим в галузі, проте проводиться низка робіт та інтенсифікація оновлення для утримання позицій лідера. Товар 2 є новим у галузі та для укорінення проводить дослідження очікувань споживачів, що зумовлюють подальший розвиток. Товар 3 (товар аналізованого сільськогосподарського підприємства) має обрати політику наслідування еталону та максимізувати інвестування в оптимізаційні процеси та оновлення товару и всього асортименту [28, с. 113].

Блок аналізу товарної політики сільського господарського підприємства – це аналіз товарного портфелю, асортименту та номенклатури товарів. Аналіз економічної літератури дозволив класифікувати методи оцінки товарного портфелю, асортименту та номенклатури товарів (рис. 1.5).

Усі методи поділяються за кількістю чинників і показників, якими вони оперують. Можна виділити однофакторні методики, двофакторну і багатофакторні моделі та інші методики.

Необхідно звернути увагу на той факт, що одні й ті ж самі методи різні

автори відносять або до методів аналізу, оцінки, або до методів формування, або управління та оптимізації асортименту. Оскільки оцінка, формування, управління та оптимізація асортименту є складовими товарної політики підприємства, можна стверджувати, що дані методи належать до методів формування товарної політики [34].

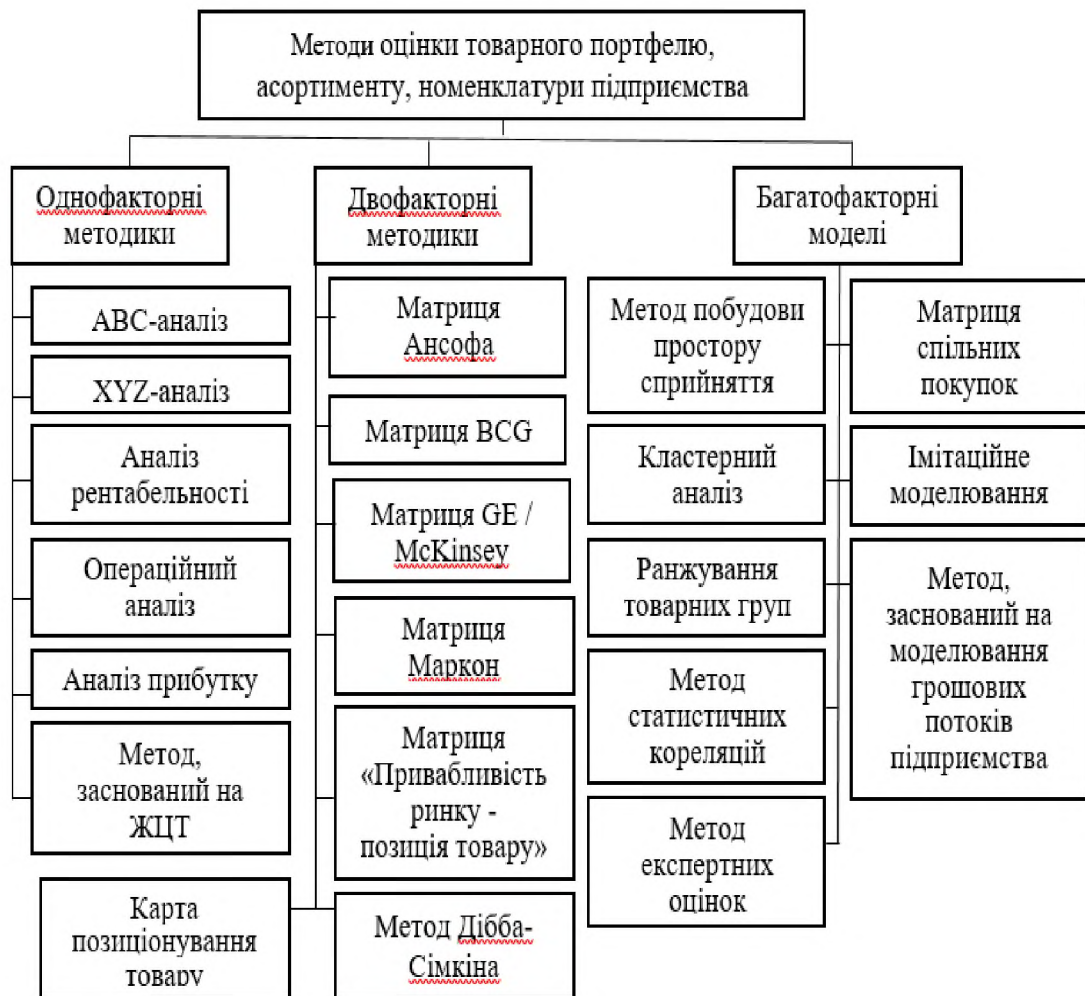


Рис. 1.5. Методи оцінки товарного портфелю та асортименту [54, с. 199]

Аналізуючи будь-яке сільськогосподарське підприємство, можна легко виокремити серед товарної номенклатури та річних фінансових звітів та звітів маркетингових і аналітичних центрів вищезазначені групи товарів або послуг. Для точного аналізу та найбільш ефективного використання методу при дослідженні товарної політики необхідним є використання аналізу граничних стрибків: використання кривої Лоренца або методу кластерного аналізу. Крива

Лоренца – це графічне зображення нерівності розподілу доходів серед населення, проте з точки зору маркетингу криву, доцільно використовувати як основу функції розподілу, а кожену точку даної кривої – відображенням сумарної кількості витрат на купівлю товару або послуги [76, с. 235]. А кластерний аналіз – це багатовимірний статистичний процес, який виконує збір даних, що містять інформацію про вибірку об'єктів і потім упорядковує об'єкти в порівняно однорідні групи – кластери (Q-кластеризація). Основна мета кластерного аналізу – знаходження груп схожих об'єктів у вибірці [22, с. 263].

Нині для ефективної методики аналізу товарної політики сільськогосподарських підприємств необхідним є використання як ABC-, так і XYZ-методу. Останній метод оснований на аналізі стабільності бізнес-процесів чи об'єктів підприємницької діяльності, зокрема:

- стабільність продажів окремих видів товарів;
- передбачення поведінки споживачів;
- коливання рівня попиту та різні види товарів тощо.

XYZ-метод ґрунтується на групуванні за трьома категоріями: категорія X – група товарів яким характерна стабільна величина споживання, високий рівень прогнозованості; група Y найбільш притаманна сільськогосподарській продукції, оскільки характерною ознакою є передбачувані та заздалегідь відомі сезонні коливання; група Z – група товарів з нерегулярним споживанням, відсутні моделі та тенденції розвитку, точність прогнозування невисока. В сучасних умовах господарювання та поряд з урахуванням особливостей галузі сільського господарства, актуальним є використання синергійного поєднання ABC- та XYZ-аналізу, що дозволить виявити безумовних лідерів (AX) та аутсайдерів (CZ).

У результаті поєднання двох методик аналізу отримуємо дев'ять груп товарів: AX, AY, AZ; BX, BY, BZ; CX, CY, CZ. ABC та XYZ методи синергійно працюють разом – ABC-аналіз дає змогу оцінити внесок кожного продукту в структуру збуту, а XYZ-аналіз дає змогу оцінити динаміку та

стрибки збуту.

Вищезазначена методика сумісного аналізу є простою для побудови і може використовуватися у таких випадках [28, с. 114]:

1. Для оптимізації асортименту – аналіз даних за усіма критеріями та зменшення частки товарів, що підпадають під CZ та максимальне збільшення обсягів випуску та реалізації товарів AX. Варто загострити увагу на тому, що маркування X може мати певний запас, одночасно закупівлі товарів з літерою Z є фактичними аутсайдерами та їх реалізацію бажано проводити лише за попередніми замовленнями.

2. Для оцінки рентабельності товарних груп – товари маркування X мають високий коефіцієнт обороту, що означає великий попит та рівень продажів; зазвичай реалізуються товари за спеціальними або привабливими цінами, особливо дана технологія актуальна після піку сезонності товару – в період спаду та елімінування (аграрний сектор).

3. Для аналізу та оцінки логістичних заходів та витрат.

4. Для оцінки клієнтів компанії – застосування методів сумісного аналізу дає можливість спрогнозувати наступні продажі майбутніх періодів, розробляти спеціальні програми підтримки клієнтів та інтенсифікації закупівель, а також проведення заходів, що дали б змогу перевести клієнтів з групи Y та Z в групу X.

Отже, найбільш актуальним та інформативним буде використання не індивідуальних моделей ABC- та XYZ-методів аналізу, а сумісного аналізу, оскільки він є взаємодоповнюючим. Поряд з цим для ефективного аналізу, планування та контролю над товарною політикою підприємства, її реалізацією та успіхом необхідним буде використання усіх наведених методів аналізу та подальшого планування, котре засноване на аналітичних даних, отриманих у попередні періоди ведення економічної та маркетингової діяльності.

Висновки до розділу 1

1. Планування та управління асортиментом є важливою і

невід'ємною частиною управління і важливим засобом конкурентної боротьби. Крім збуту, цей процес безпосередньо стосується сфери виробництва, фінансування, матеріально-технічного забезпечення, а також взаємовідносин із технологічними та конструкторськими підрозділами. Тому наслідки помилок, допущених у плануванні асортименту, не можуть бути в майбутньому нейтралізовані політикою збуту та зусиллями реклами. Сутність управління асортиментом полягає у створенні продуктів, які споживач бажає придбати, задля пропонування цих товарів у необхідних обсягах і своєчасно. Основною метою при цьому є оптимізація асортименту з урахуванням стратегічних ринкових цілей підприємства.

2. Управління товарним асортиментом є невід'ємною частиною функціонування будь-якого сучасного підприємства. Оптимальний товарний асортимент дасть змогу підтримувати конкурентоздатні позиції, фінансово-економічну діяльність підприємства та задовольняти потреби покупців. На сьогодні немає єдиного підходу до формування і управління товарним асортиментом, тому кожне підприємство самостійно застосовує найбільш ефективний та результативний підхід.

РОЗДІЛ 2

СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз товарного асортименту підприємства

Виробничий сільськогосподарський кооператив «Злагода» розташований в Полтавському районі Полтавської області в с. Пальчиківка, зокрема це аграрне підприємство, що діє згідно нормативно-правових документів. Головною метою виробничого кооперативу є виробництво, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції, а також надання послуг щодо ведення сільського господарства.

Аналізуючи природно-економічні фактори, є змога окреслити нинішню галузево-виробничу систему, оцінити виробничі можливості для розвитку та майбутньої спеціалізації. В сільському господарстві – ґрунти – основний засіб виробництва, ключове джерело виробничого процесу, за відсутності якого не є можливою процедура виготовлення сільськогосподарської продукції. Ґрунти окреслюють швидкість процесу росту і рівня продуктивності виробництва продукції. У аграрних підприємствах значна кількість продукції виготовляється на землі, а отже ґрунти застосовуються як основний засіб виробництва. Отже, проаналізуємо динаміку складу сільськогосподарських угідь ХХ «Назва підприємства» 2016-2020 рр. в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка розміру та ефективності використання сільськогосподарських угідь ХХ «Назва підприємства», 2016-2020 рр.

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	+,-	%
Всього с.-г. угідь, га	3975	3975	3975	3786	3786	-189	95,2
Питома вага с.-г. угідь в площі району, %	5,1	5,1	5,1	4,7	4,7	-0,4	x
з них: ріллі, га	3975	3975	3975	3629	3629	-346	91,3
Всього посівів с.-г. культур	2592	2917	3030	3354	3629	+1037	140,0

Відповідно до даних таблиці 2.1 спостерігаємо негативну тенденцію щодо зменшення в 2020 р., порівняно з 2016 р., загальної площі сільськогосподарських угідь на 189 га, або на 4,8 %, що вплинуло на зменшення питомої ваги сільськогосподарських угідь підприємства в площі району з 5,1 % до 4,7 %. В той же час спостерігаємо негативну тенденцію щодо зменшення площі ріллі на 346 га, або на 8,7 %.

Ефективна діяльність будь-якої організації, незалежно від роду її діяльності, потребує залучення висококваліфікованого персоналу та їх повної зацікавленості, залученості та орієнтованості на результат. Кількість працюючого персоналу по сферах діяльності досліджуваного підприємства більш детально проаналізовано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів ХХ «Назва підприємства», 2016-2020 рр.

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р. %
	2016	2017	2018	2019	2020	
1		3	4	5	6	7
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	263	253	226	203	192	73,0
Чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві – всього, осіб	239	230	205	185	174	72,8
з них задіяні у:						
рослинництві	133	130	105	96	94	70,7
тваринництві	106	100	100	89	80	75,5
Відпрацьовано за рік, тис. люд.-год.	504,25	505,79	512,58	460,41	435,1	86,3
у т. ч.: в рослинництві	117,04	114,40	92,40	84,48	85,3	72,9
в тваринництві	387,21	391,39	420,18	375,93	349,8	90,3
Виробництво валової продукції у постійних цінах 2016 р. на 1 працівника, тис. грн	274,84	295,89	424,44	476,11	419,3	152,6
Одержано прибутку (збитку) на 1 працівника, тис. грн	24,62	-13,82	27,27	-99,99	104,8	425,7
Витрати на оплату праці, тис. грн	12921,0	16316,0	18409,0	20688,0	18735	145,0
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн	4095,6	5374,2	6803,0	8492,6	8131,5	198,5

Продовж. табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт використання нормативу часу	0,96	0,96	0,96	0,96	0,96	100,0
Припадає на 1 працюючого у сільському господарстві, га:						
сільськогосподарських угідь	16,63	17,28	19,39	20,46	21,76	130,8
ріллі	16,63	17,28	19,39	19,62	20,85	125,4

Відповідно щодо даних наведених в таблиці 2.2 відмітимо негативну тенденцію щодо зменшення забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів в 2020 р., порівняно з 2016 р. В цілому у ХХ «Назва підприємства» зменшилася середньорічна чисельність працівників на 71 особу, в тому числі чисельність зайняти в сільськогосподарському виробництві – на 65 осіб. Чисельність працівників зменшилася як за рахунок зменшення зайнятих в рослинництві – на 39 осіб, так і за рахунок зменшення зайнятих в тваринництві – на 26 осіб. В результаті зменшення чисельності працівників підприємства знизилась кількість відпрацьованих за рік люд.-год. з 504,25 тис. люд.-год. в 2016 р., до 435,1 тис. люд.-год. в 2020 р. При цьому навантаження на 1 працівника сільськогосподарських угідь збільшилося – на 30,8 %, ріллі – на 25,4 % відповідно.

Варто відмітити, про підвищення показників продуктивності праці по досліджуваному підприємстві, зокрема збільшилося виробництво валової продукції на 1 працівника на 52,6 % (на 144,5 тис. грн), при цьому середньомісячна заробітна плата підвищилася на 98,5 % (на 4035,9 грн).

Формування асортименту здійснюється з урахуванням необхідних ресурсів, рівня техніки та технології її виробництва, очікуваної рентабельності виробництва та термінів окупності інвестицій, наявності управлінських кадрів та кваліфікованого персоналу на всіх ланках виробничого циклу, наявністю стійких зв'язків із постачальниками, ступеня ризику, пов'язаного із сезонністю попиту.

Визначення оптимального асортименту, забезпечення належної якості передбачає включення у виробничу програму підприємства товарів,

виробництво та збут яких орієнтовано на ринкові потреби, які позитивно впливають на розвиток підприємства, дають прибуток, сприяють досягненню стратегічних цілей.

ABC-аналіз – це інструмент, який дозволяє вивчити товарний асортимент, визначити рейтинг товарів за зазначеними критеріями і виявити ту частину асортименту, яка забезпечує максимальний ефект. Основна ідея ABC-аналізу будується на основі принципу Парето, який формується так: «20 % зусиль дають 80 % результату, а інші 80 % зусиль – лише 20 % результату», тобто 20 % всіх товарів дають 80 % обороту. Використовуючи це правило до сільськогосподарської продукції, можна зробити дуже простий крок до впровадженню логістики на підприємстві.

Проведення ABC-аналізу передбачає наступні етапи:

1) Вибір об'єкта і параметра (ознаки, по якому буде проводитися аналіз). Зазвичай об'єктами ABC-аналізу є товарні групи, товарні категорії або товарні позиції. Кожен з цих об'єктів має різні параметри виміру: обсяг продажів як в грошовому, так і в кількісному вираженні, дохід (в грошовому вираженні) товарний запас, оборотність і т.д.

2) Складання рейтингового списку об'єктів по спадаючій значення параметра (вгорі розташовуються товари з найбільшою часткою в обороті, внизу – з найменшою).

3) Виділення А, В і С груп. Для цього необхідно розрахувати частку параметра від загальної суми параметрів з накопичувальним підсумком; присвоїти значення груп обраним об'єктам.

Особливість сільськогосподарського виробництва впливає на асортимент продукції сільськогосподарських підприємств, з'єднуючи в собі подвоєну потребу: в отриманні прибутку та підтриманні родючості ґрунтів засобами сівозміни (табл. 2.3).

Найбільш важливим для ХХ «Назва підприємства» є виробництво кукурудзи на зерно, соняшнику та молока. Проміжною продукцією є пшениця, м'ясо великої рогатої худоби, ячмінь. В свою чергу, всі останні види товарної

продукції, зокрема соя, м'ясо свиней, гречка та м'ясо птиці для досліджуваного підприємства займають не надто вагомі позиції та приносять найменші доходи.

Таблиця 2.3

**АВС-аналіз товарної сільськогосподарської продукції
ХХ «Назва підприємства» 2016-2020 рр.**

Назва продукції	Дохід (виручка) від реалізації, тис. грн					Дохід від реалізації за 5 років, тис. грн	Частка в загальному обсязі, %	Частка в загальному обсязі з накопичувальним підсумком, %	Клас
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.				
Кукурудза на зерно	11868	8923	30860	28914,3	38006,7	118572	29,04	29,04	A
Соняшник	16667,4	23397	19560	17959,4	28979,5	106563,3	26,10	55,14	A
Молоко	18790,3	25761	23713,8	19523,6	13848,5	101637,2	24,89	80,03	A
Пшениця	3584,5	1602	5176,6	7330,7	8305,3	25999,1	6,37	86,40	B
М'ясо великої рогатої худоби	1863,4	2750	4607	6346,6	2184,5	17751,5	4,35	90,75	B
Ячмінь	678,3	4229	2275,9	2141,4	2680,2	12004,8	2,94	93,69	B
Соя	250	-	5861,3	3369,7	2350,2	11831,2	2,90	96,59	C
М'ясо свиней	1800,5	1749	1500,2	863,9	2554,1	8467,7	2,07	98,66	C
Гречка	-	2218,5	2610	-	-	4828,5	1,18	99,84	C
М'ясо птиці	51,4	355	292,9	-	-	699,3	0,17	100,0	C
Всього	55553,8	70984,5	96457,7	86449,6	98909	408354,6	100,0	x	

АВС-аналіз ґрунтується на принципі дисбалансу, за якого представлення загального ефекту створюється на кількість елементів. Такий графік називається кривою Парето, кривою Лоренца або кривою АВС. Відповідно, діаграма Парето (рис. 2.1) показує забезпечення більшості доходів підприємства за рахунок надходжень від продажу кукурудзи на зерно, соняшнику та молока.

Використовуючи методи формування асортименту ХХ «Назва підприємства» може визначити перспективи розвитку асортименту на найближчий період, знайти напрями підвищення його прибутковості, опрацювати різні стратегії підтримки або відновлення балансу свого

продуктового портфеля. Слід зазначити, що ефективність управління асортименту залежить від того, наскільки регулярно воно проводиться. Структура асортименту повинна переглядатися приблизно раз у рік.

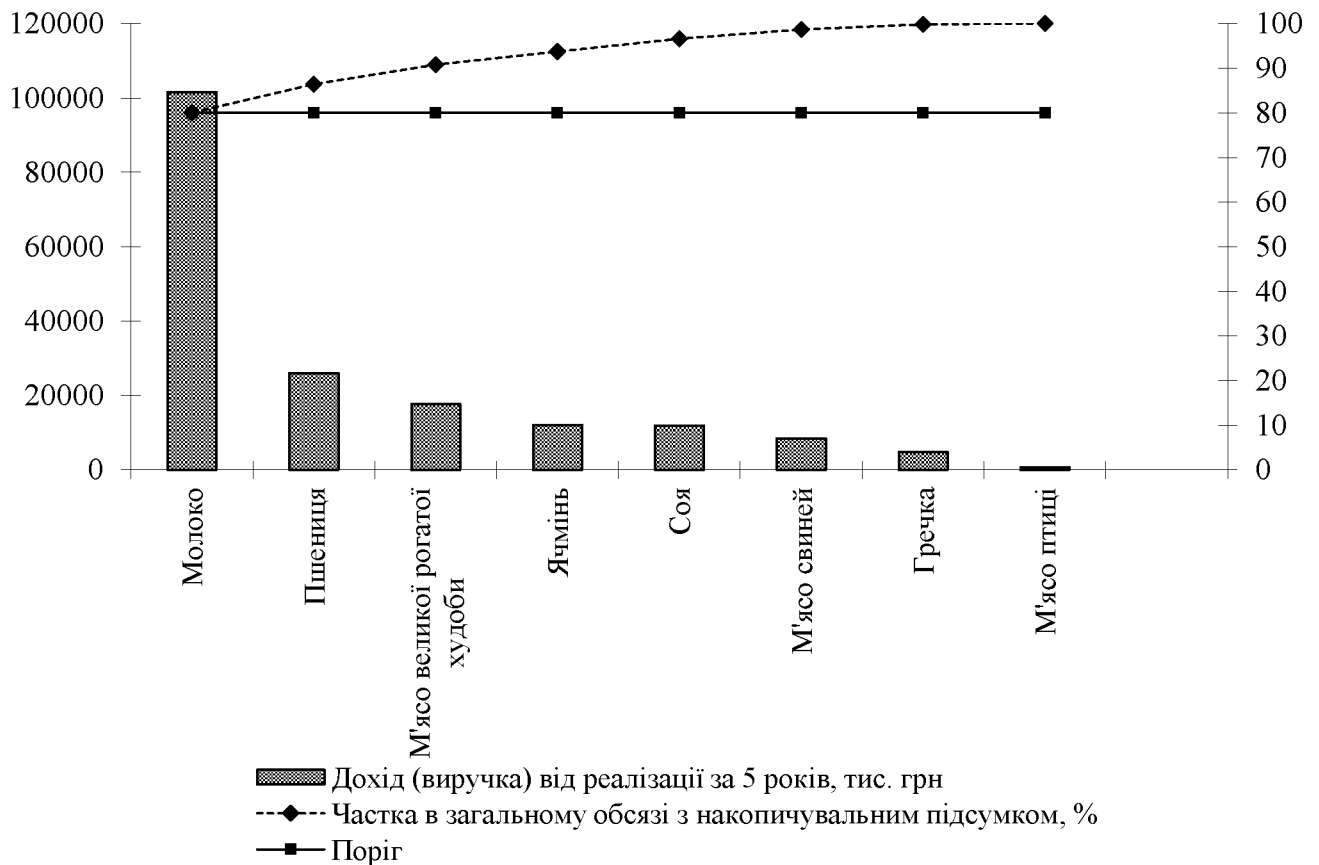


Рис. 2.1. Діаграма Паретто для визначення найбільш прибуткових видів продукції ХХ «Назва підприємства», 2016-2020 рр.

XYZ-аналіз – математично-статистичний метод, який дозволяє проаналізувати і спрогнозувати стабільність продажів окремих видів продукції і коливання рівня їх споживання. Мета XYZ-аналізу – поділ товарів за групами, залежно від рівномірності попиту і точності прогнозування. Метод даного аналізу полягає в розрахунку для кожної товарної позиції коефіцієнта варіації або коливання витрат. Цей коефіцієнт показує відхилення витрат від середнього значення і виражається у відсотках. Основними параметрами можуть бути: обсяг виробництва, обсяг продажів (кількість), сума продажів, сума реалізованої торгівельної націнки.

Метод XYZ-аналізу подібний з ABC-аналізом і ґрунтується на тому ж

принципі – товари поділяються на три групи X, Y і Z, виходячи із значення коефіцієнта варіації за певний проміжок часу. Цей аналіз ділить об'єкти за ступенем відхилення від середнього показників, обчислюються за кілька періодів. Отже, проведемо XYZ-аналіз сільськогосподарської продукції ХХ «Назва підприємства» за 2016-2020 рр. в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Розподіл видів сільськогосподарської продукції
ХХ «Назва підприємства» за результатами XYZ-аналізу, 2016-2020
рр.**

Назва продукції	Вартість валової продукції за 5 років (в постійних цінах), тис. грн	Середнє значення за 5 років, тис. грн	Коефіцієнт відносної варіації, %	Група
Молоко	70722,9	14144,6	7,1	X
Кукурудза на зерно	79500,4	15900,1	8,3	X
М'ясо птиці	885,5	177,1	13,9	Y
М'ясо свиней	8638,6	1727,7	16,0	Y
Соняшник	83885,8	16777,2	20,4	Y
Яйця курячі	1429,2	285,8	36,3	Z
Пшениця	17750,6	3550,1	45,0	Z
М'ясо великої рогатої худоби	12688,6	2537,7	45,7	Z
Ячмінь	23023,1	4604,6	55,1	Z
Соя	17313,0	3462,6	59,3	Z
Гречка	4669,1	933,8	71,5	Z

За результатами проведеного аналізу найбільш стабільними для ХХ «Назва підприємства» є продукція яка увійшла в групу X. До групи з найбільшим рівнем стабільності увійшло молоко та кукурудза на зерно. Відносно стабільною і прогнозованою для підприємства є продукція яка увійшла в групу Y, зокрема, м'ясо птиці, м'ясо свиней та соняшник. Найбільш чисельною для досліджуваного підприємства є група Z, куди увійшли наступні види продукції: яйця курячі, пшениця, м'ясо великої рогатої худоби, ячмінь, соя та гречка. Остання група характеризується значенням коефіцієнта відносної варіації від 36,3 % до 71,5 %.

Для отримання найбільш точної та достовірної інформації щодо ступеня впливу валової продукції та виручки від реалізації окремих видів сільськогосподарської продукції на загальний розмір виручки від реалізації продукції ХХ «Назва підприємства» за 2016-2020 рр. доцільним є суміщення отриманих результатів АВС-аналізу та ХYZ-аналізу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Розподіл видів сільськогосподарської продукції за результатами АВС-ХYZ-аналізу в ХХ «Назва підприємства», 2016-2020 рр.

Назва продукції	Структура за чистим доходом, %	Частка в загальному обсязі з накопичувальним підсумком, %	АВС-класифікація	Коефіцієнт варіації за обсягом валової продукції, %	ХYZ-класифікація	Суміщення
Кукурудза на зерно	29,04	29,04	А	8,3	Х	АХ
Соняшник	26,10	55,14	А	20,4	У	АУ
Молоко	24,89	80,03	А	7,1	Х	АХ
Пшениця	6,37	86,40	В	45,0	Z	BZ
М'ясо великої рогатої худоби	4,35	90,75	В	45,7	Z	BZ
Ячмінь	2,94	93,69	В	55,1	Z	BZ
Соя	2,90	96,59	С	59,3	Z	CZ
М'ясо свиней	2,07	98,66	С	16,0	У	СУ
Гречка	1,18	99,84	С	71,5	Z	CZ
М'ясо птиці	0,17	100,0	С	13,9	У	СУ
Всього	100,00	х	х	х	х	х

Для отримання достовірної та репрезентативної інформації нами було здійснено АВС-ХYZ-аналіз сільськогосподарської продукції ХХ «Назва підприємства» за 5 років. В процесі дослідження виявлено, що за 2016-2020 рр. найбільш важливою та стабільною продукцією для підприємства (АХ) є молоко та кукурудза на зерно. Також досить важливими і відносно стабільними за обсягами виробництва (ВУ ВZ) є соняшник та пшениця. Продукція яка увійшла в групу CZ, зокрема, ріпак, цукрові буряки, соя та овес практично не впливають на ефективність товарної політики підприємства і виконують роль підтримувальних напрямів діяльності.

Отже, відобразимо результати поєднання АВС-ХYZ-аналізу

сільськогосподарської продукції ХХ «Назва підприємства» у вигляді матриці (рис. 2.2).

АХ (кукурудза на зерно, молоко)	АУ (соняшник)	АЗ (0)
ВХ (0)	ВУ (0)	ВZ (пшениця, м'ясо великої рогатої худоби, ячмінь)
СХ (0)	СУ (м'ясо свиней, м'ясо птиці)	СZ (соя, гречка)

Рис. 2.2. Матриця ABC-XYZ-аналізу сільськогосподарської продукції ХХ «Назва підприємства», 2016-2020 рр.

За допомогою матриці ABC-XYZ-аналізу можливо оцінити стратегічні зміни щодо позицій номенклатури підприємства. Проведений аналіз дав можливість визначити перспективні напрями товарної політики підприємства, оптимізувати товарний асортимент досліджуваного підприємства. Найбільш вигідною для підприємства є продукція, що розміщується в групі АХ, зокрема кукурудза на зерно та молоко які забезпечують значну питому вагу в доходах підприємства та стабільні обсяги виробництва. М'ясо свиней відноситься до групи ВХ для якої характерна значна питома вага в доходах підприємства та нестабільне виробництво. Пшениця та м'ясо великої рогатої худоби відноситься до групи ВZ, якій характерний низький рівень доходу та нестабільне виробництво. Досить важким завданням для підприємства буде просування продукції з групи СZ до групи СХ.

Керівництву ХХ «Назва підприємства» доцільно застосувати прогресивну політику розподілу для м'яса свиней та м'яса птиці стабілізуючи їх обсяг виробництва. Розміщення сої та гречки в групі СZ зумовлено ігноруванням просування даних видів продукції.

Також при проведенні аналізу виробничо-комерційної діяльності підприємства доцільно визначити раціональність та збалансованість фактичного асортименту продукції. За результатами реалізації вищенаведених дій підприємство матиме можливість визначити напрямки асортиментної

політики та оптимізувати асортимент продукції. Аналіз раціональності асортименту продукції можна проводити формалізованими та неформалізованими методами. З нашої точки зору, доцільно застосовувати формалізовані методи аналізу, серед яких найбільш оптимальним за співвідношенням «швидкість аналізу» – «якість аналізу» є розрахунок критерію Спірмена (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Ранговий аналіз асортименту продукції
ХХ «Назва підприємства», 2016-2020 рр.**

Назва продукції	Питома вага випуску, %	Рентабельність, %	Ранг випуску	Ранг рентабельності	Різниця рангів
Пшениця	6,4	35,5	4	2	2
Кукурудза на зерно	29,1	14,9	1	3	-2
Ячмінь	2,9	3,0	6	5	1
Соняшник	26,1	39,5	2	1	1
Соя	2,9	3,5	7	4	3
М'ясо великої рогатої худоби	4,4	-27,7	5	7	-2
М'ясо свиней	2,1	-51,8	8	8	0
Молоко	24,9	1,8	3	6	-3
Коефіцієнт рангової кореляції	0,62				

Коефіцієнт кореляції категорій (C_{or}) змінюється від -1 (зі зростанням категорії одного з параметрів категорія другого параметра має тенденцію до зниження) до +1 (зі зростанням одного з параметрів категорія другого параметру має тенденцію до збільшення). За раціональної структури асортименту має місце істотний позитивний зв'язок між обсягом випуску асортиментних груп продукції та їх рентабельністю, тобто $C_{or} > 0,6$.

Асортимент продукції ХХ «Назва підприємства» має низький рівень раціональності. Досить доцільно керівництву підприємства звернути увагу на вирощування сої та пшениці, адже основний дисбаланс асортименту спостерігається саме за цією продукцією (у загальному обсязі випуску

пшениці займає лише 6,4 %, хоча її реалізація забезпечує рівень рентабельності, що складає 35,5 %). Лідером за обсягами виробництва є кукурудза на зерно (29,1 %) при рівні рентабельності 14,9 %.

Отже, проведений аналіз сільськогосподарської продукції дав можливість оцінити ефективність товарного асортименту та визначити напрями розвитку товарних груп досліджуваного підприємства.

2.2. Оцінка ефективності управління товарним асортиментом підприємства

Проблема ефективності завжди перебувала в центрі уваги економічної науки. В сучасних умовах лише ефективне виробництво може стати запорукою подальшого розвитку підприємства. Даний тезис стосується всіх галузей та підприємств. Але при цьому необхідно мати на увазі конкретні особливості, які впливають на формування відповідного рівня ефективності в кожній з них. Зокрема, це стосується галузі рослинництва. При цьому слід підкреслити, що сьогодні відсутній єдиний критерій оцінки рівня ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств.

Ефективність виробництва в сільськогосподарських підприємствах є однією з основних компонентів ефективності галузі сільського господарства, що визначається ступенем досягнення тих цілей, які суспільство ставить перед нею. Завершальні цілі розвитку сільськогосподарських підприємств мають соціальний характер, проте їх досягнення не відбувається без реалізації економічних і технологічних передумов.

Економічну ефективність сільськогосподарського виробництва визначають на різних рівнях. Зокрема, виділяють економічну ефективність виробництва, окремих галузей сільського господарства, виробництва в сільськогосподарських підприємствах різних форм власності, їх об'єднаннях та внутрішньогосподарських підрозділах, виробництва окремих культур,

продуктів, послуг, впровадження у виробництво інноваційних технологій.

На початку аналізу ефективності виробництва сільськогосподарської продукції розглянемо динаміку обсягів виробництва продукції ХХ «Назва підприємства» в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка обсягів виробництва сільськогосподарської продукції
ХХ «Назва підприємства», 2016-2020 рр., ц**

Назва продукції	Роки					2020 р. у % до 2016 р.
	2016	2017	2018	2019	2020	
Пшениця	9188	10986	16006	446	20318	221,1
Гречка	-	1700	2000	-	103	-
Кукурудза на зерно	46961	32964	87905	1276	80919	172,3
Ячмінь	20965	25552	16839	295	13954	66,6
Соняшник	20182	23652,5	27801	978	30087	149,1
Соя	3691	4309	7980	251	4522	122,5
М'ясо великої рогатої худоби	1058	1452	1850	703	450	42,5
М'ясо свиней	918	834	560	440	866	94,3
М'ясо птиці	180	160	98	-	-	-
Молоко	40216	40823	35842	27448	17638	43,9
Яйця курячі (тис. шт.)	534	500	197	-	-	-

Аналіз даних таблиці 2.7 свідчить, що досліджуване підприємство виробляє значні обсяги продукції як рослинництва, так і тваринництва. Зокрема, у 2020 р. порівняно з 2016 р., виробництво пшениці збільшилося на 121,1 %, або на 11130 ц, кукурудзи на зерно – на 72,3 %, або на 33958 ц, соняшнику – на 49,1 %, або на 9905 ц, соя – на 22,5 %, або на 831 ц. В той же час спостерігаємо зменшення обсягів виробництва м'яса свиней – на 5,7 %, ячменю – на 33,4 %, молока – на 56,1 % та м'яса великої рогатої худоби – на 57,5 %.

Важливу роль у виробничо-збутовій діяльності аграрних підприємств відіграє собівартість продукції. Собівартість продукції є основним фактором, що впливає на ефективність господарської діяльності. Цей показник відображає ступінь використання виробничих ресурсів, рівень організації і технології виробництва, обсяг виробленої продукції. Аналіз собівартості

одиниці продукції ХХ «Назва підприємства» показав, що даний показник має тенденцію до збільшення (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Динаміка виробничої собівартості сільськогосподарської продукції
ХХ «Назва підприємства», 2016-2020 рр., грн/ц**

Назва продукції	Роки					2020 р. у % до 2016 р.
	2016	2017	2018	2019	2020	
Пшениця	170,5	235,4	296,4	347,5	365,6	214,4
Гречка	-	934,5	892,5	-	-	-
Кукурудза на зерно	307,9	376,6	221,6	278,1	306,8	99,6
Ячмінь	303,0	261,5	356,4	357,5	453,0	149,5
Соняшник	519,0	538,6	560,0	627,7	692,9	133,5
Соя	867,6	-	690,3	878,8	1090,0	125,6
М'ясо великої рогатої худоби	2154,9	2339,0	3528,3	4020,3	6531,2	303,1
М'ясо свиней	3074,1	5068,1	6728,6	13397,7	5684,7	184,9
М'ясо птиці	9484,8	8114,6	9005,2	-	-	-
Молоко	504,9	648,7	634,4	919,7	765,8	151,7

Дані таблиці 2.8 свідчать про негативну тенденцію щодо збільшення виробничої собівартості сільськогосподарської продукції ХХ «Назва підприємства» в 2020 р., порівняно з 2016 р. Зокрема, собівартість м'яса великої рогатої худоби збільшилася на 203,1 % (4376,3 грн/ц), пшениці – на 114,4 % (195,1 грн/ц), м'яса свиней – на 84,9 % (2610,6 грн/ц), молока – на 51,7 % (260,9 грн/ц), ячменю – на 49,5 % (150,0 грн/ц), соняшнику – на 33,5% (173,9 грн/ц), сої – на 25,6 % (222,4 грн/ц).

Ефективність товарної політики характеризується також таким фактором як ціна, яку готовий заплатити споживач. Вона визначається як комплекс заходів до якого належать визначення ціни, знижок, умов оплати за товари з метою задоволення потреб споживачів і забезпечення прибутку підприємства. Ціна, визначена з орієнтацією на ринок, повинна бути перевірена на те, чи покриває вона, бодай змінні витрати на виробництво та реалізацію, чи утворюється маржинальний дохід, достатній для

відшкодування постійних витрат та отримання прибутку. Якщо ця умова не виконується, необхідно покращувати якісні характеристики продукції. Отже, проаналізуємо динаміку ціни реалізації продукції ХХ «Назва підприємства» в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Динаміка ціни реалізації продукції ХХ «Назва підприємства»,
2016–2020 рр., грн/ц**

Показник	Роки					2020 р. у % до 2016 р.
	2016	2017	2018	2019	2020	
Пшениця	311,4	361,8	304,5	401,7	448,7	144,1
Гречка	-	1450,0	1450,0	-	-	-
Кукурудза на зерно	322,5	340,7	248,7	308,6	478,4	148,3
Ячмінь	273,3	342,3	381,7	358,6	391,1	143,1
Соняшник	833,8	870,6	709,6	669,6	982,9	117,9
Соя	871,1	-	866,4	670,6	1218,4	139,9
М'ясо великої рогатої худоби	1603,6	2344,4	2467,5	3014,4	2737,4	170,7
М'ясо свиней	1961,3	2449,6	3282,3	3500,0	3073,5	156,7
М'ясо птиці	1557,6	2465,3	2500,0	-	-	-
Молоко	512,1	672,0	674,9	678,1	809,7	158,1

Ціна реалізації як продукції рослинництва, так і продукції тваринництва за 2016-2020 рр. мала динаміку до зростання. За аналізований період спостерігаємо найвищі темпи підвищення ціни реалізації м'яса великої рогатої худоби на 70,7 %, молока – на 58,1 %, м'яса свиней – на 56,7 %, кукурудзи на зерно – на 48,3 %, пшениці – на 44,1 %, ячменю – на 43,1 %, сої – на 39,9 % та соняшнику – на 17,9 %.

Прибуток характеризує кінцеві економічні показники не тільки в сфері виробництва сільськогосподарської продукції, але й у сфері обігу, реалізації. Він є фокусом, у якому знаходять висвітлення усі доданки, що складають ефективність виробництва. Отже, для оцінки ефективності виробництва сільськогосподарських культур проаналізуємо динаміку прибутку на 1 ц продукції у ХХ «Назва підприємства» (табл. 2.10).

Відповідно до показників таблиці 2.10, розмір прибутку від реалізації продукції в розрахунку на 1 ц виготовленої продукції за 2016-2020 рр. зростав.

При цьому, найбільший прибуток в розрахунку на 1 ц продукції в 2020 р. отримано від виробництва й реалізації соняшнику – 290 грн/ц, кукурудзи на зерно – 171,6 грн/ц, сої – 128,4 грн/ц, пшениці – 83,1 грн/ц, та молока – 43,9 грн/ц. Вирощування ячменю, а також великої рогатої худоби та свиней на м'ясо було збитковим, що свідчить про необхідність впровадження комплексу заходів щодо зменшення витрат на виробництво одиниці продукції.

Таблиця 2.10

**Динаміка прибутку (збитку) на 1 ц виробництва продукції
ХХ «Назва підприємства», 2016–2020 рр., грн/ц**

Показник	Роки					2020 р. у % до 2016 р.
	2016	2017	2018	2019	2020	
Пшениця	140,9	126,4	8,1	54,2	83,1	59,0
Гречка	-	515,5	557,5	-	-	-
Кукурудза на зерно	14,6	-35,9	27,1	30,5	171,6	в 11,7 р.
Ячмінь	-29,7	80,8	25,3	1,1	-61,9	208,4
Соняшник	314,8	332	149,6	41,9	290	92,1
Соя	3,5	-	176,1	-208,2	128,4	в 36,7 р.
М'ясо великої рогатої худоби	-551,3	5,4	-1060,8	-1005,9	-3793,8	в 6,9 р.
М'ясо свиней	-1112,8	-2618,5	-3446,3	-9897,7	-2611,2	234,7
М'ясо птиці	-7927,2	-5649,3	-6505,2	-	-	-
Молоко	7,2	23,3	40,5	-241,6	43,9	в 6,1 р.

Досягнуті рівні ефективності виробництва, ціни та собівартість визначають ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств, яку оцінено показниками рентабельності їх господарської діяльності, а також рентабельності основних видів сільськогосподарської продукції. Встановлено, що негативна динаміка характерна для ефективності вирощування пшениці, соняшнику, ячменю (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Динаміка рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції
ХХ «Назва підприємства», 2016–2020 рр., %**

Показник	Роки					2020 р. до 2016 р. (+;-)
	2016	2017	2018	2019	2020	
Пшениця	82,6	53,7	2,7	15,6	22,7	-59,9
Гречка	-	55,2	62,5	-	-	-
Кукурудза на зерно	4,7	-9,5	12,2	11,0	55,9	51,2
Ячмінь	-9,8	30,9	7,1	0,3	-13,7	-3,9
Соняшник	60,7	61,6	26,7	6,7	41,9	-18,8
Соя	0,4	-	25,5	-23,7	11,8	11,4
М'ясо великої рогатої худоби	-25,6	0,2	-30,1	-25,0	-58,1	-32,5
М'ясо свиней	-36,2	-51,7	-51,2	-73,9	-45,9	-9,7
М'ясо птиці	-83,6	-69,6	-72,2	-	-	-
Молоко	1,4	3,6	6,4	-26,3	5,7	4,3

Оскільки рівень рентабельності це один з найважливіших показників який свідчить про рівень ефективності виробництва продукції можемо стверджувати, що в 2020 р. найбільш рентабельним для ХХ «Назва підприємства» було виробництво кукурудзи на зерно – 55,9 %, соняшнику – 41,9 %, пшениця – 22,7 % та соя – 11,8 %. Варто відмітити, про підвищення в 2020 р., порівняно з 2016 р., рівня рентабельності кукурудзи на зерно на 51,2 в.п., сої – на 11,4 в.п. та молока – на 4,3 в.п. Збитковим для підприємства було вирощування великої рогатої худоби та свиней на м'ясо -58,1 % та -45,9 % відповідно.

Рівень рентабельності господарської діяльності залежить від розміру прибутку підприємства, який визначається ціною та собівартістю сільськогосподарської продукції. Враховуючи результати аналітичних узагальнень, В. Андрійчук обґрунтував, що основним напрямом збільшення рівня рентабельності є скорочення собівартості, а не підвищення ціни. Зокрема, скорочення собівартості на 1 % забезпечує вагомніше зростання рентабельності, ніж збільшення ціни на той же 1 %. Крім того, розмір витрат, здебільшого, формується під впливом внутрішніх факторів (технології виробництва, продуктивності ресурсів, ефективності галузевої структури тощо), тоді як ціна підпадає під дію неконтрольованих ринкових чинників.

Проаналізуємо динаміку ефективності виробництва сільськогосподарської продукції ХХ «Назва підприємства» в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка показників ефективності сільськогосподарського виробництва ХХ «Назва підприємства», 2016-2020 рр.

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р., %
	2016	2017	2018	2019	2020	
1	2	3	4	5	6	7
Вартість валової продукції у постійних цінах 2016 р. – всього, тис. грн	72255,5	74860,2	95710,3	96651,0	75482,1	104,5
у т. ч.: рослинництва	49084,4	50797,7	74038,0	77896,4	64677,0	131,8
тваринництва	23171,1	24062,5	21672,3	18754,6	10805,1	46,6
Вартість валової продукції у діючих цінах – всього, тис. грн	74713,8	88345,3	96986,3	101837,0	106542,8	142,6

Продовж. табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7
у т. ч.: рослинництва	49410,1	54163,9	65601,5	74245,4	88367,8	178,8
тваринництва	25303,7	34181,3	31384,8	27591,6	18175,0	71,8
Повна собівартість реалізованої продукції – всього, тис. грн	54451,6	69301,5	82737,1	97874,6	81218,3	149,2
у т. ч.: рослинництва	27301,0	31925,9	49465,8	59554,1	58182,8	213,1
тваринництва	26538,6	36319,3	33271,3	38320,5	23035,5	86,8
Валовий доход – всього, тис. грн	61380,3	74799,0	88742,0	90535,0	100088,9	163,1
у т. ч.: рослинництва	37173,1	42481,0	57745,0	64061,0	81501,8	219,2
тваринництва	23703,2	31928,5	30547,0	26474,0	18587,1	78,4
Прибуток (збиток) – всього, тис. грн	6928,7	5497,5	6004,9	-7339,6	18870,6	272,4
у т. ч.: рослинництва	9872,1	10555,1	8279,2	4506,9	23319,0	236,2
тваринництва	-2835,4	-4390,8	-2724,3	-11846,5	-4448,4	156,9
Рівень рентабельності (збитковості), %	12,7	7,9	7,3	-7,5	23,2	x
у т. ч.: рослинництва	36,2	33,1	16,7	7,6	40,1	x
тваринництва	-10,7	-12,1	-8,2	-30,9	-19,3	x

Аналізуючи дані відображені в таблиці 2.12, можемо говорити, про зростання показників, що характеризують виробництво продукції ХХ «Назва підприємства» за 2016-2020 рр. Зокрема, вартість валової продукції у постійних цінах збільшилася на 4,5 %, або на 3226,6 тис. грн, при цьому зростання відбулося за рахунок збільшення вартості продукції рослинництва

– на 31,8 %, або на 15592,6 тис. грн. Вартість валової продукції у діючих цінах збільшилася на 42,6 %, або на 31829 тис. грн, в тому числі вартість валової продукції рослинництва – на 78,8 %, або на 38957,7 тис. грн. В той же час спостерігаємо зменшення вартості валової продукції на 28,2 %, або на 7128,7 тис. грн. При цьому рівень рентабельності підвищився з 12,7 % в 2016 р., до 23,2 % в 2020 р.

Отже, проведений аналіз свідчить про ефективність господарської діяльності досліджуваного підприємства та його прибутковість. В той же час оптимізація товарного асортименту підприємства дасть можливість підвищити ефективність використання наявних ресурсів та забезпечить підвищення прибутковості підприємства.

Висновки до розділу 2

1. Для аналізу раціональності товарного асортименту підприємства було використано ABC-аналіз, XYZ-аналіз та модифікацію ABC-XYZ-аналіз, що дало змогу визначити та сформуванати товарну політику досліджуваного підприємства. Ранговий аналіз та розрахунок коефіцієнта рангової кореляції дав змогу визначити рівень раціональності товарного асортименту підприємства.

2. За результатами проведеного аналізу оцінки ефективності управління товарним асортиментом ХХ «Назва підприємства» здійснювало ефективну виробничу діяльність. При цьому найбільш рентабельним для підприємства було виробництво виробництво кукурудзи на зерно – 55,9 %, соняшнику – 41,9 %, пшениця – 22,7 % та соя – 11,8 %. Збитковим було вирощування великої рогатої худоби та свиней на м'ясо -58,1 % та -45,9 % відповідно.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями удосконалення товарної політики підприємства

Товарна політика займає одне з центральних місць в управлінських рішеннях щодо маркетингової діяльності, навколо якої формуються інші рішення, які пов'язані з якістю, асортиментом, розподілом товарів, умовами закупівлі, методами просування від виробника до кінцевого споживача.

Товарний портфель сільськогосподарського підприємства розглядається як сукупність матеріальних та нематеріальних товарів, для виробництва та реалізації яких підприємство має можливості в рамках існуючих організаційно-економічних, технологічних та екологічних умов. Особливістю товарного портфеля сільськогосподарського підприємства є формування продуктових пропозицій в межах окремих стратегічних бізнес-одиниць, що визначаються з огляду на суттєві галузеві відмінності всередині сільськогосподарського виробництва.

У процесі формування конкурентної стратегічної позиції та оптимізації товарного портфеля ХХ «Назва підприємства» необхідно відповісти на такі запитання: наскільки ефективною є поточна стратегія підприємства, які сильні та слабкі сторони, які його можливості та які загрози? Витрати підприємства є конкурентоспроможними, наскільки сильною є конкурентна позиція підприємства, з якими стратегічними проблемами стикається підприємство. Для вирішення цих проблем ми використовуємо аналітичний метод, зокрема SWOT - аналіз (табл. 3.1).

В економічному просторі, вважаємо доцільним, при розробці стратегії орієнтуватися на конкурентну матрицю М. Портера, згідно з якою, конкурентні переваги підприємства на ринку можуть бути забезпечені за

рахунок низьких витрат або диференціації.

Таблиця 3.1

**SWOT-аналіз стратегічного становища ХХ «Назва підприємства»
при виході на ринки**

Потенційні внутрішні сильні сторони ВСК «Злагода»	Потенційні зовнішні можливості ВСК «Злагода»
1. Висока якість продукції; 2. Значний досвід роботи на ринку сільськогосподарської продукції; 3. Значна чисельність споживачів продукції підприємства, що склалася до даного моменту; 4. Позитивний імідж підприємства; 5. Економія коштів на масштабах виробництва;	1. Позитивні тенденції щодо збільшення попиту на продукцію, що випускається, досліджуваним підприємством; 2. Зайняття позиції лідера в ціновій політиці зумовлює до залучення значної кількості споживачів; 3. Можливість розширення виробництва за рахунок власних виробничих <u>потужностей підприємства</u> ; 4. Проведення рекламної політики для розширення ринкового сегменту. 5. Використання при виробництві інноваційних технологій.
Потенційні внутрішні слабкі сторони ВСК «Злагода»	Потенційні зовнішні загрози ВСК «Злагода»
1. Відсутність вільних оборотних фінансових засобів у підприємства на поточний момент; 2. Низький рівень життя більшості населення країни та низький рівень платоспроможності населення протягом багатьох років; 3. Значний податковий тиск на підприємства відповідно до чинного законодавства України; 4. Наявність потенційно сильних конкурентів; 5. Високий рівень собівартість виробництва деяких видів продукції, порівняно з конкурентами.	1. Вихід на ринок іноземних конкурентів з більш низькими витратами; 2. Непослідовне, поспішне ухвалення законодавчих актів владними структурами країни; 3. Нестабільний курс національної валюти може призвести до зниження прибутковості; 4. Недовіра рекламі в засобах масової інформації понизить ефективність витрат на рекламу; 5. Неприятливі демографічні умови в країні.

В таблиці 3.2 наведено рекомендовані маркетингові стратегії, які забезпечують конкурентні переваги для ХХ «Назва підприємства».

Розглядаючи маркетингову діяльність ХХ «Назва підприємства», необхідно враховувати підхід Ф. Котлера до розподілу маркетингових конкурентних стратегій, який передбачає характеристику підприємства з погляду його маркетингової спрямованості. Згідно з цим підходом, Ф. Котлер виділяє 3 маркетингові стратегії: маркетингова стратегія ринкового лідера, претендента на лідерство, послідовника. Виходячи із займаної певної позиції

на ринку, ХХ «Назва підприємства» повинно обирати маркетингові стратегії забезпечення своїх конкурентних переваг.

Таблиця 3.2

Рекомендовані маркетингові стратегії, що забезпечують конкурентні переваги ХХ «Назва підприємства», 2022 р.

Позиція на ринку	Стратегія попередження	Стратегії реагування
Лідер ринку	«Захват ринку» (розширення ринку) «Захист ринку» (збільшення частки ринку)	«Стратегія перехоплення» (передбачення дій конкурентів) «Стратегія блокування» (оборона лідируючої ринкової позиції)
Претендент на лідерство	«Фронтальна атака» «Флангова атака» «Атака з метою оточення»	«Пройдення за лідером» «Обхідний маневр»
Підприємство - послідовник	«Зосередження зусиль на вигідних ділянках» «Обхід конкурентів» Стратегія копіяції Стратегія імітації Стратегія адаптації	«Стратегія статус – кво»

З підвищенням усіх показників конкурентоздатності підвищується конкурентоздатність продукції, що виробляє підприємство. ХХ «Назва підприємства» має суттєві переваги перед конкурентами, адже намагається впроваджувати у своїй виробничій діяльності різноманітні інноваційні технології.

Робота у правовому полі, визначенням державою, за складної податкової політики, використовуючи наукомістку й передову техніку, ХХ «Назва підприємства», не може знижати ціну, щоб конкурувати з дрібними виробниками.

За умов загострення фінансово-економічних умов функціонування ХХ «Назва підприємства» Полтавського району Полтавської області має переглянути свої методи обґрунтування управлінських рішень, зокрема, у сфері товарного портфеля. У процесі пошуку управлінських рішень щодо оптимізації товарного асортименту доцільно за допомогою методів маркетингового, фінансового та економічного аналізу, використання багатокритеріальних математичних моделей формувати програму

виробництва, яка забезпечує досягнення маркетингової результативності, фінансової ефективності і не порушує умов соціальної відповідальності.

Удосконалення продуктової стратегії є одним з дієвих чинників підвищення ефективності діяльності підприємства, яке дає можливість за умов наявних обмежень через вибір критеріїв оптимізації сформувати оптимальну структуру продуктових груп. Одним із ефективних методів стратегічного аналізу є матриця Бостонської консультативної групи, яка дає можливість оцінити стан і перспективи розвитку окремих напрямів діяльності або продукції для вкладання коштів у найперспективніші і найприбутковіші з них і скорочення інвестицій у неефективні проекти.

Дану методику було використано для аналізу бізнес-портфелю ХХ «Назва підприємства» Полтавського району Полтавської області, яке спеціалізується на виробництві сільськогосподарської продукції. Зокрема, було проаналізовано сільськогосподарську продукцію досліджуваного підприємства, проведено розрахунки та визначено основні стратегічні напрями розвитку.

Вихідні дані для побудови матриці БКГ відображені в додатку А. Портфельний аналіз здійснювався в динаміці, при якому за базисний період використовували середні дані за 2016-2018 рр., звітний – 2019-2020 рр.

Відповідно до даних додатку А спостерігається зростання темпів росту ринку майже всієї сільськогосподарської продукції досліджуваного підприємства. Найбільшу частку продукції в загальному обсязі продажу підприємства в 2016 – 2018 рр. займало: молоко – 24,5 %, кукурудза на зерно – 18,6 %, соняшник – 16,5 %, озима пшениця – 10,8 %. В 2019-2020 рр. найбільша частка припадає на молоко – 25,3 %, кукурудзу на зерно – 19,7 %, озиму пшеницю – 11,3 %.

Горизонтальна лінія щодо вісі темпи зростання ринку проходить через середнє значення показників темпу зростання товарних ринків, суб'єктом яких є дане підприємство. На вісі відносна частка ринку лінію розподілу проводимо через точку 0,9. Частка ринку, яка перевищує цей рівень, вважається високою. Площа кола відображає обсяг продажу товару, отже відобразимо розраховані

дані по кожній культурі на рисунку 3.1.

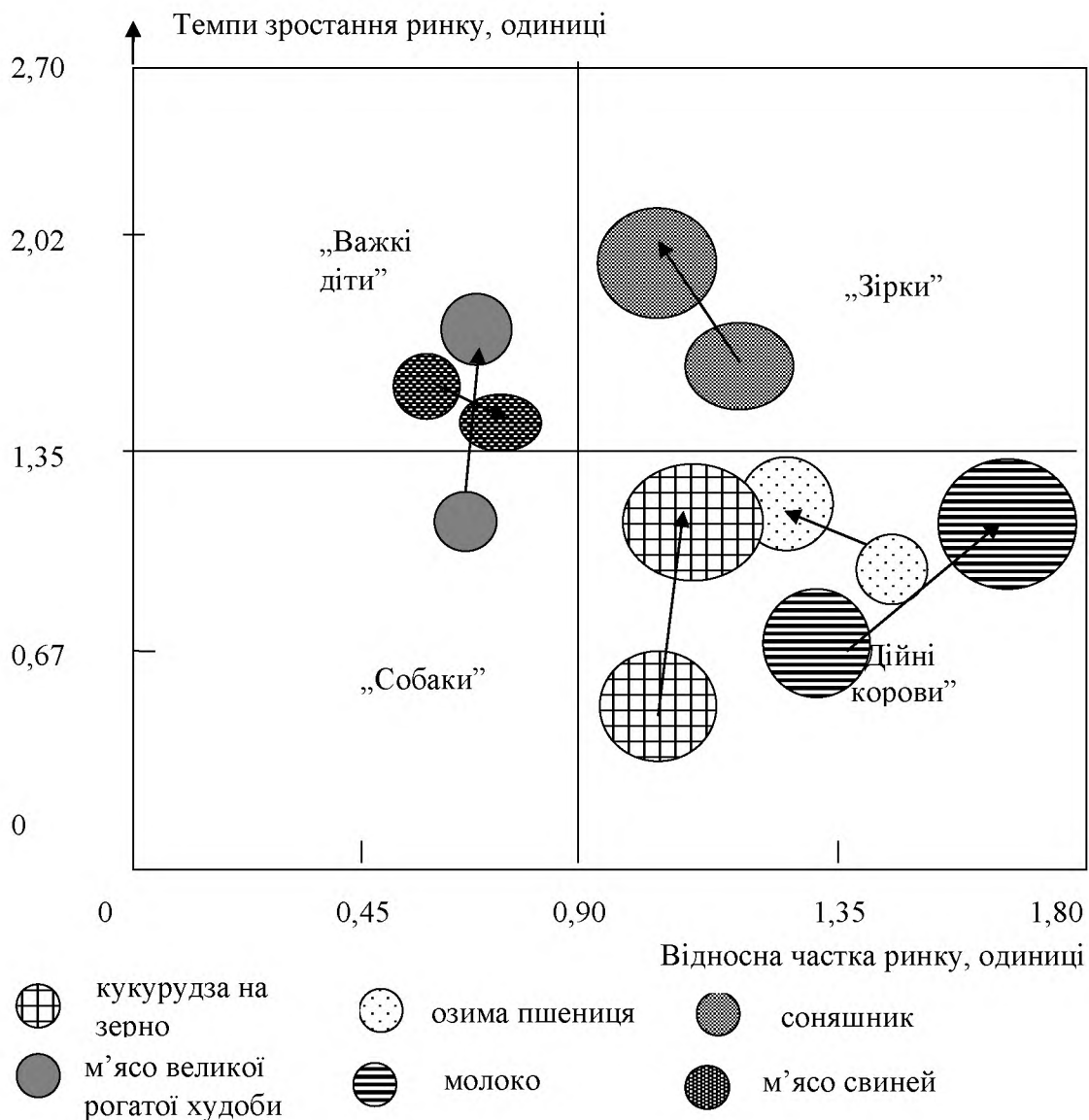


Рис. 3.1. Динамічний аналіз бізнес-портфеля XX «Назва підприємства», 2016-2020 рр.

За термінологією БКГ м'ясо великої рогатої худоби та м'ясо свиней належить до стратегічної позиції «важких дітей» (перспективні галузі, але посідають недостатньо сильні конкурентні позиції); соняшник належить до «зірок» (галузі, що динамічно і швидко розвиваються, і посідають чільне місце серед конкурентів); молоко та озима пшениця – це «дійні корови» (лідери у своєму бізнесі).

Для підвищення рівня ефективності виробничої програми необхідним є

застосування наступних заходів для відповідного сектора бізнесу (табл. 3.3).

Отже, перелічені заходи є найбільш доцільними для формування ефективної продуктової стратегії для досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.3

**Рекомендовані заходи щодо удосконалення продуктової стратегії
ХХ «Назва підприємства», 2022 р.**

Вид продукції	Рекомендовані заходи
Озима пшениця	Пошук шляхів щодо збільшення обсягів виробництва продукції.
Кукурудза на зерно	Підтримувати конкурентні переваги на ринку за рахунок виробництва високоякісної продукції
Соняшник	Намагатися збільшити частку свого бізнесу на ринку за рахунок підвищення урожайності та валового виробництва продукції.
М'ясо великої рогатої худоби	Зберігати свої позиції на ринку.
М'ясо свиней	Удосконалення технології виробництва продукції, перегляд каналів реалізації.
Молоко	Пошук шляхів щодо розширення обсягів виробництва продукції.

Сортооновлення є також досить ефективним заходом щодо покращення якості продукції та отриманні певних конкурентних переваг підприємства. Для досягнення стабільної врожайності сільськогосподарським виробникам не слід висівати лише один вид гібриду на всій площі, навіть якщо він є найпродуктивнішим. Лише вирощування гібридів різних груп стиглості з різними вимогами до тепла і вологості, з різною стійкістю до грибкових захворювань може дати достатньо стабільний урожай за сучасних умов, якщо кліматичні умови, які складатимуться в певний рік, непередбачувані і наскільки вони задовольнятимуть потреби конкретного гібрида в теплі та волозі.

У збільшенні валових зборів зерна кукурудзи основне значення мають новітні методи селекції, які сприяють створенню і впровадженню нових, більш удосконалених гібридів, що потребує значно менших матеріальних витрат у порівнянні з інтенсифікацією технології вирощування. Тому, було відібрано насіння кукурудзи на зерно, яке пристосоване саме для лісостепової зони, зокрема, пристосоване до даної вологості і температурного режиму, що

обумовлює отримання максимальної ефективності вирощування цієї культури.

Більш детально в таблиці 3.4 розглянемо характеристику пропонуваніх гібридів кукурудзи на зерно, зокрема, гібрид Марліз, Аурум, Платинум.

Таблиця 3.4

Порівняльна характеристика адаптивних властивостей гібридів кукурудзи на зерно

Показник	Гібриди			
	Злата	Марліз	Аурум	Платинум
Урожайність, ц/га	63	95	118	100
Тривалість вегетаційного періоду, днів	112	133	101	101
Збиральна вологість зерна, %	20,0	20,5	18,3	18,9
Вміст білка, %	7,7	8,1	9,9	8,9
Вміст крохмалю, %	74	75,1	70,4	73,5
Кількість зернових рядів	16-18	16-18	14-16	15-17

Отже, досліджувані гібриди насіння кукурудзи в цілому мають досить високі якісні характеристики, проте з досліджуваних показників рекомендовано обрати два гібриди це Аурум та Платинум, які мають найвищі якісні характеристики і рекомендовані для вирощування в лісостеповій зоні.

Для виявлення доцільності введення нового гібриду кукурудзи на зерно порівняємо економічну оцінку від запропонованих сортів у порівнянні з існуючим сортом (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Порівняльна економічна оцінка гібридів кукурудзи на зерно у ХХ «Назва підприємства»

Показники	Гібриди			Абсолютне відхилення (+;-)	
	Злата	Аурум	Платинум	Аурум до Злати	Платинум до Злати
1	2	3	4	5	6
Урожайність зерна, ц/га	63	118	100	187,3	158,7
Виробничі витрати, грн/га	19328,4	32839,0	29120	169,9	150,7
у тому числі на сушіння	2416,1	2857,0	2591,7	118,2	107,3

Продовж. табл. 3.5

1	2	3	4	5	6
Собівартість 1 ц зерна, грн	306,8	278,3	291,2	90,7	94,9
Ціна реалізації 1 ц зерна кукурудзи, грн	478,4	478,4	478,4	100,0	100,0
Одержано прибутку при реалізації зерна, грн:					
на 1 ц	171,6	200,1	187,2	116,6	109,1
на 1 га	10810,8	23611,8	18720,0	218,4	173,2
Рівень рентабельності, %	55,9	71,9	64,3	+16,0 в.п.	+8,4 в.п.

Виходячи з даних таблиці 3.5 з'ясуємо, що найбільш ефективним є гібрид кукурудзи Аурум, адже урожайність культури при використанні гібриду зростає порівняно з гібридом, який використовувався зараз на 55 ц/га, або на 87,3 %. Виробничі витрати на 1 га збільшаться на 13510,6 грн, при цьому витрати на сушіння насіння кукурудзи зменшаться на 440,9 грн/га за рахунок меншої вологості зерна. Прибуток при реалізації зерна збільшиться на 28,5 грн/ц, або на 16,6 %. Сортооновлення посівного матеріалу, зокрема, закупівля гібриду Аурум забезпечить підвищення рівня рентабельності з 55,9 % до 71,9 %.

Отже, використання для сівби насіння гібридів кукурудзи на зерно різних груп стиглості і зміщення строків сівби як одного із факторів суттєвого впливу на витратність виробничих процесів дає можливість істотно поліпшити прибутковість господарства, знизити собівартість зерна і підвищити рентабельність виробництва.

Інноваційні технології в сільському господарстві є одним з провідних напрямків розвитку галузі, які гарантують належну якість і ефективність сільськогосподарського виробництва, гарантують рентабельність, чіткість, програмованість технологічних процесів, сприяють захисту навколишнього середовища та екологічної безпеки харчових продуктів.

В сучасних умовах господарювання сільгоспвиробники часто використовують системи ОРБ-моніторингу транспортних засобів, коли кожна машина, трактор чи комбайн оснащені пристроями GPS-навігації. Технологія

моніторингу родючості ґрунту з використанням електронних карт електропровідності ґрунту, цифрових моделей рельєфу та даних агрохімічного аналізу дозволяє створювати точні карти властивостей ґрунту. Диспетчерська служба може контролювати роботу техніки майже цілодобово в електронному режимі, і за кілька хвилин керівник підрозділу може проаналізувати роботу обладнання за день, оцінити якість його виконання, а також спланувати роботу на наступний день. Використання інформаційних технологій збільшує продуктивність і ефективність управління і дозволяє вирішувати багато проблем по-новому.

Порівнюючи певні характеристики полів з картами врожайності, спеціалісти господарств можуть визначити причини різного рівня урожайності сільськогосподарських культур. Прийняття рішення, наприклад, про доцільність внесення добрив в конкретну область поля, ґрунтуються на інформації, отриманої з глобальної системи позиціонування і географічної інформації, традиційних джерел та експертних оцінок від практиків і консультантів. Використання сучасного інноваційного обладнання дає виробникам ряд переваг, а саме: економічні, екологічні та технологічні (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Переваги використання GPS-навігації в сільськогосподарському виробництві

Критерії	Переваги
Економічні	економія палива та інших матеріалів; зниження собівартості готової продукції; ведення бази нормативно-довідкової документації; облік сільськогосподарських угідь з прив'язкою до карти; обробка навігаційних даних і контроль переміщень сільськогосподарської техніки; планування та облік фактично виконаних робіт
Технологічні	проведення аналізу ґрунту, отриманого врожаю та використання добрив з урахуванням неоднорідності ґрунтового покриву та <u>нерівностей</u> поля; максимальне використання ширини агрегату, зведення до мінімуму перекриття сусідніх рядів; виключення пропусків між сусідніми рядами; збільшення коефіцієнту завантаження техніки; забезпечення можливості роботи в умовах поганої видимості
Екологічні	зменшення забруднення навколишнього природного середовища; зменшення навантаження на ґрунти; відновлення родючості ґрунтів

Науковий підхід з впровадженням у виробництво геоінформаційних систем допомагає оперативно і точно оцінити стан ґрунтового покриву, зменшити об'єм польових та лабораторних робіт, застосувати науково обґрунтовані норми мінеральних добрив. Така технологія сприяє зменшенню фінансових витрат, економить час та підвищує продуктивність вирощуваних культур. Прикладом може стати система «Trimble EZ-Guide» 250, яка забезпечує 20–25-ти сантиметрову точність паралельного водіння (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Економічна ефективність застосування автоматичних систем водіння під час сівби

Показник	З навігаційною системою паралельного водіння	Без навігаційної системи
Склад агрегату	Cat 95E Horsh-FG-18	MT3- 82 + СТ3 - 5,4
Марка системи автоматичного водіння	Trimble EZ-Guide 250	-
Ціна автоматичної системи, грн	22500	-
Продуктивність за одну годину основного часу, га	27,57	4,95
Обслуговуючий персонал, люд.	1	2
Погодинна тарифна ставка (тракторист/ допоміжний)	8,5	6,95/4,47
Питомі витрати палива, л/год.	3,8	2,45
Питома витрата насіння на пересів, кг/га	36,6	60,4
Затрати праці, люд. год./га	0,05	0,65
Сукупні витрати, грн/год.	192,50	340,20
Економічний ефект від використання автоматичної системи водіння, грн	14510	-

Відповідно до даних таблиці 3.7 для ХХ «Назва підприємства» доцільним є застосування автоматичних систем водіння під час сівби зернових культур. Зокрема, застосування навігаційної системи паралельного водіння зменшить витрат на паливо, насіння та заробітну плату, що забезпечить додатковий економічний ефект 14510 грн/га.

На практиці, використання сучасних технологій навігації дає відчутні результати, адже як би сумлінно водій не відміряв траєкторію під час

виконання агротехнічних заходів, він допускає певну похибку. Використання найпростіших систем паралельного водіння дозволяє працювати вночі чи при поганій видимості, зменшити перекриття з 1,5 м (звичайна величина) до 30 см. На полі площею 100 гектарів, загальне перекриття зменшується з 7,5 до 1,5 гектара, що дає реальну економію засобів хімізації, пального та робочого часу. Окрім підвищення точності роботи це дозволяє механізатору приділяти більше уваги агрегату.

Системи точного землеробства отримують усе більше визнання і розповсюдження. Вони базуються на новому погляді на сільське господарство, при якому поле, неоднорідне за рельєфом, ґрунтовим покривом, агрохімічним вмістом потребує застосування на кожній ділянці окремих агротехнологій. Світова практика доводить, що затрати на прилади точного землеробства окупаються протягом 2-4 років їх використання. Найбільш ефективно їх використання у великих господарствах. Моніторинг сільськогосподарських угідь за допомогою дистанційних методів, дозволяє отримати об'єктивні дані, які грають важливу роль для прийняття необхідних управлінських рішень та підвищенні конкурентоспроможності виробництва.

3.2. Удосконалення технології виробництва продукції підприємства

Для розширення асортименту досліджуваного підприємства, а також можливості горизонтальної диверсифікації господарської діяльності, з метою зміцнення конкурентних позицій, поряд з традиційними сільськогосподарськими культурами доцільно вирощувати льон. Оскільки світовий ринок льоноволокна характеризується постійним зростанням (обсяги споживання продукції його переробки за останні роки у світі зросли майже вдвічі), а рівень рентабельності в Україні значно підвищився, вважаємо за доцільне, запропонувати вирощування даної культури у ХХ «Назва підприємства».

У світовому землеробстві ця культура відома досить давно, однак впродовж останніх років майже забута вітчизняним агробізнесом. Вирощують у наших умовах як льон-довгунець, так льон кудряш (олійний). Льон-довгунець є прядильною сільськогосподарською культурою, у стеблах якої утворюється волокна з цінними технологічними властивостями, а саме гнучкістю, тонкістю і високою міцністю. Льон кудряш (олійний) є культурою, із якої отримують сировину для виробництва технічної олії. Також льон має особливе агротехнічне значення як найкращий попередник для озимих зернових.

Олійний льон має просту технологію вирощування, а саме звичайний рядковий висів, не потребує застосування інсектицидів, якщо немає специфічних шкідників та хвороб; невибагливий до родючості ґрунтів та може вирощуватися без застосування добрив; може використовуватися як страхова культура для пересівання озимих зернових культур.

Незважаючи на високий рівень рентабельності, більшість сільськогосподарських підприємств неспроможна вирощувати та самостійно переробляти льон олійний через нестачу фінансових ресурсів. Фінансові результати господарської діяльності ХХ «Назва підприємства» дають можливість придбати вагому частину техніки та переробних потужностей за рахунок реінвестування прибутку. Також потенційним джерелом фінансування є участь у спеціалізованих програмах кредитування аграріїв (наприклад, у спільній програмі комерційного банку «Credit Agricole» та європейського виробника сільськогосподарської техніки *CLAAS* із річною ставкою від 9,7 % проти 18,1% у вітчизняних банках). В середньому строк окупності інвестицій, необхідних для вирощування та переробки льону олійного, буде близького чотирьох років. Отже, проаналізуємо окупність капітальних витрат на вирощування та переробку льону на олію у ХХ «Назва підприємства» (табл. 3.8).

За даними таблиці 3.8 для започаткування переробки льону на олію обсяг капітальних інвестицій становить 50282,16 тис. грн. При цьому

очікуваний прибуток від реалізації олії льону і льоноволокна становить 9848,57 тис. грн, загальний прибуток від господарської діяльності підприємства становитиме – 12588,6 тис. грн, строк окупності капітальних інвестицій – 4 роки.

Таблиця 3.8

Окупність капітальних витрат на вирощування та переробку льону на олію

Показник	Значення	
	тис. дол. США	тис. грн
Обсяг капітальних інвестицій	1897,44	50282,16
в т. ч.: двухрядна самохідна льонокосілка GX 220	57,23	1516,60
карусельна сушарка	0,92	24,38
обертач стрічки льону ОСН-1	0,92	24,38
лінія первинної обробки натурального волокна	1831,50	48534,75
маслопрес ММШ-450	6,87	182,06
Прибуток від виробництва та реалізації олії льону і льоноволокна (при очікуваній урожайності 7,1 ц/га)	450,94	9848,57
Загальний прибуток від господарської діяльності (при очікуваній урожайності 7,1 ц/га)	475,0	12588,6
Строк окупності капітальних інвестицій, років	4,0	

Залежно від продуктивності посівів рентабельність вирощування та переробки льону може скласти від 95,2 (при 6,0 ц/га) до 176,5 % (при 8,5 ц/га) (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Економічна ефективність вирощування та переробки льону ХХ
«Назва підприємства»**

Показник	Урожайність, ц/га		
	6,0	7,1	8,5
Площа посіву льону, га	1000,0	1000,0	1000,0
Витрати на 1 га, грн	13650,0	13650,0	13650,0
Вихід масла льону з урожаю з 1 га, ц	1,8	2,1	2,6
Вихід льонотрести з 1 га, ц/га	4,2	5,0	6,0
Загальна собівартість виробництва олії та льоноволокна, тис. грн	13650,0	13650,0	13650,0
Ціна льоноволокна, грн/ц	3000,0	3000,0	3000,0
Ціна олії льону, грн/ц	4800,0	4800,0	4800,0
Дохід від реалізації олії льону, тис. грн	8640,0	10224,0	12240,0
Дохід від реалізації льоноволокна, тис. грн	18000,0	21300,0	25500,0
Рівень рентабельності виробництва та переробки льону, %	95,2	130,9	176,5
Загальні витрати в межах інших видів діяльності, тис. грн	81218,3	81218,3	81218,3
Прибуток від інших видів діяльності, тис. грн	18870,6	18870,6	18870,6
Рівень рентабельності господарської діяльності після диверсифікації, %	33,6	38,7	45,3
Фактичний рівень рентабельності, %	23,2		

Як свідчать дані таблиці 3.9 якщо ХХ «Назва підприємства» вирощуватиме льон на площі 1000 га, у разі досягнення планової урожайності 7,1 ц/га, рівень рентабельності виробництва та переробки льону становитиме 130,9 %, при цьому рівень рентабельності господарської діяльності після диверсифікації становитиме 38,7 %, що на 15,5 % вище фактичного рівня рентабельності досліджуваного підприємства.

Оскільки значну питому вагу в структурі товарної продукції ХХ «Назва підприємства» є продукція тваринництва, при цьому виробництво продукції приносить збитки для підприємства, вважаємо за доцільне, впровадити певні заходи, що забезпечать підвищення ефективності продукції.

Ефективне видалення гною на фермі – запорука успіху. Фахівці радять багатоступінчате розділення гною на рідку і тверду фракції, але воно вимагає високих капіталовкладень. Дехто дозволяє собі будівництво на нових комплексах новітніх установок з переробки гною на біогаз, що дозволяє отримати додатковий прибуток (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Потенціал утворення біогазу залежно від виду та категорії тварин

Вид тварин	Кількість тварин, голів	Вихід біогазу м ³ , на добу	Вихід біогазу м ³ , на рік
Телята до 1 року	1	0,37	135,0
Телята молодняк від 1 до 2 років	1	0,86	315,0
Телички старше 2 років, бички на відгодівлі, корови	1	1,23	450,0
Племенні бики	1	1,48	540,0

Робота біо-газових установок базується на біологічних процесах бродіння та розкладання органічних речовин під впливом метаноутворюючих бактерій в анаеробних умовах, що характеризуються нестачею вільного кисню, високою вологістю та температурою. З 1 тонни гною великої рогатої худоби отримують 4050 м³ біогазу.

Додаткові переваги, які біогазова установка може принести ХХ «Назва

підприємства»:

- Виробництво енергії. Звичайно, достатньо розрахувати чисту кількість отриманої енергії, тобто кількість мінус енергія, яка використовується для роботи установки. Також розраховується економія від використання біогазу замість раніше використовуваних джерел енергії.

- Заміна мінеральних добрив на біодобрива та економія за рахунок заміни;

- Заміна соєвого, рибного та кісткового борошна кормовою добавкою з біологічних добрив при годівлі тварин;

- Збільшення врожайності завдяки найкращим властивостям біодобрив.

Таблиця 3.11

Ефективність біогазової установки залежно від обсягу сировини

Показник	Біогаз			Біопаливо		
Потужність реактору, м ³	5,0	15,0	25,0	5,0	15,0	25,0
Обсяг виробництва, м ³ (т) на рік	5400	18000	28800	100	360	550
Річна собівартість, грн	2520	3660	5760	12500	18000	27500
Річний економічний ефект, грн	7920	21660	34560	12600	18360	28050
Термін окупності, роки	1,5	2,0	2,5	1,5	2,0	2,5

Отже, ефективне використання гною залишається досить актуальним для сільськогосподарських підприємств які утримують худобу. Передусім через шкоду яка завдається навколишньому середовищу, зокрема, забруднення повітря випарами аміаку та шкідливість для ґрунту. У ХХ «Назва підприємства» відбувається накопичення гною на купі або в ямі, а через певний час вивозять на поля. Загальновідомо, для того щоб перегній був кориснішим та більш якісним, він має відстоятись не менше року. Однак гній в підприємстві накопичується кожного дня, а підприємство не має такої можливості зберігати його рік для дотримання технології.

На сьогоднішній день використовують дві різні технології виготовлення підстилки з гною. Перша технологія – «green bedding», яка передбачає сепарацію гною, з одночасним відокремленням рідкої і твердої фракції,

остання використовується як підстилка.

Основною перевагою установки є те, що вона забезпечує отримання на рівні 38 % вмісту сухої речовини уже на первісному етапі відновлення підстилки, відповідно на подальшій технологічній стадії забезпечує високу температуру в барабані та сприяє пастеризації матеріалу (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Розрахунок економічної ефективності інноваційного проекту по переведенню великої рогатої худоби на підстилку з гною

Показник	Значення
Капітальні витрати на придбання техніки та облаштування приміщення (фільтраційно-сушильна установка австрійської фірми BAUER GmbH), тис.грн	2800,00
Поголів'я великої рогатої худоби, голів	800
Річний вихід гною, м3	7200
Вихід підстилки, м3	2600
Забезпеченість власного стада підстилкою, %	126,3
Вартість реалізації, грн/м3	109,5
Рентабельність, %	35,5
Термін окупності, років	5,3

Друга технологія є своєрідним продовженням першої: після виділення гною тверда фракція термічно обробляється в сушильному барабані і пастеризується (дезінфікується) там. Такі системи випускають лише три компанії. Хоча технологія однакова, самі установки різні – відкриті та закриті. Сушильний барабан не розміщують назовні у закритому режимі. Це забезпечує безперебійну роботу устаткування в разі коливань температури.

Італійська компанія Agrisow пропонує різноманітні синтетичні, полімерні матеріали, які зазвичай виготовляються з промислових відходів для покриття підлоги боксів. Компанія Huber Technik (Німеччина) розробила гумові та пластикові матеріали для підлоги в тваринницьких фермах з рифленою поверхнею. Для покриття боксів пропонуються оригінальні матраци які пропонує компанія Geneu (Німеччина). Сучасні матраци призначені для організації зручного місця для корів пропонує також канадська компанія Cow House. У цьому контексті великий інтерес має невелика електростанція із обладнанням для внесення підстилки та обладнання для

підгортання кормів у зоні годівлі кормового стола, розроблена німецькою компанією Holaras. Варто також повідомити про міні-обладнання для миття підлог у фермах великої рогатої худоби, яке пропонує компанія Jydeland (Данія).

Забезпечення використання якісної продукції і кормів – важливий напрямок, що робить вплив на підвищення економічної ефективності продукції тваринництва ХХ «Назва підприємства».

Оцінка елементів матеріальних витрат, що впливають на ціноутворення одиниці продукції худоби молочного напрямку, наприклад, на виробництво 1 літра молока, 1 кг приросту живої маси великої рогатої худоби, припадає приблизно від 10% до 17% витрат на імпорتنі матеріальні ресурси. Близько 8 % складають витрати на імпорتنі корми, 2 % витрати пов'язані з купівлею миючих засобів, 1 % від загальної вартості становить обладнання, запчастини для доїльних залів, від 1 % до 5 % на паливно-мастильні матеріали та імпортне обладнання. На розмір витрат в значній мірі впливає рівень механізації виробничого процесу, трудомісткість, продуктивність корів, продуктивність і заробітна плата робітників, їх кваліфікація та вартість кормів.

Тип і якість кормів мають великий вплив на продуктивність тваринництва в сільськогосподарському виробництві. При використанні високоякісних кормів тварини будуть отримувати поживні речовини, необхідні для росту і продуктивності. Оскільки якісний склад сучасних кормів значно відрізняється від кормів попередніх поколінь, їх використання також може забезпечити безліч засобів захисту тварин. Наприклад, премікси з різною якістю виробляються шляхом змішування висівок з біологічно активними добавками, вітамінами, мінералами, антибіотиками та іншими активними інгредієнтами.

Слід пам'ятати, що в основній структурі витрат тваринницької продукції більш 50-65 % витрат припадає на корми. Зниження витрат – важливий крок у підвищенні економічної ефективності як тваринництва в цілому, так і молочного скотарства зокрема.

Сучасні високопродуктивні дозатори кормів «Challenger» можуть спростити роботу сільськогосподарських робітників і знизити критичні витрати на корм. Інноваційна технологія, що застосовується в сучасних дозаторах кормів, також може гарантувати безпеку найбільш важливих поживних речовин в кормах.

Кормороздавачі «Challenger» виробляються в машинобудівній галузі Німеччини – в Баварії, в невеликому містечку Фойхт з 1918 року. Вартість сучасного дозатора кормів «Challenger» становить 10 200 євро. У таблиці 3.13 показана економічна ефективність інвестиційних витрат на придбання кормороздавача для молочного скотарства для ХХ «Назва підприємства».

Таблиця 3.13

Економічна ефективність інвестиційних витрат на купівлю сучасного кормороздавача «Challenger» у ХХ «Назва підприємства»

Показники	Факт (2020 р.)	Проект (2022 р.)
Інвестиційні витрати на купівлю кормороздавача «Challenger», тис. грн	-	326,4
Поголів'я корів	253	253
Удій молока на корову, кг	6972	7300
Валове виробництво молока всього, ц	17639	18469
Середня ціна реалізації 1 ц молока, грн	809,7	870,0
Вартість валової продукції, всього, тис. грн	14282,3	16068,0
Виробнича собівартість молока, всього тис. грн	13507,9	13595,0
Витрати кормів на 1 ц молока, ц корм. од.	1,35	1,20
Собівартість 1 ц молока, грн	765,8	736,1
Чистий дохід, тис. грн	774,4	2473,0
Додатковий чистий дохід, тис. грн	-	1698,6
Рівень рентабельності, %	5,7	18,2
Термін окупності, місяців	-	5,2

Розрахунки показують, що закупівельна вартість кормороздавача для дійних корів ХХ «Назва підприємства» збільшить середньорічний надій молока на корову на 5 %, витрати кормів на 1 ц молока зменшаться з 1,35 ц корм. од. до 1,20 ц корм. од. При цьому собівартість 1 ц молока знизиться на 3,9 %, а чистий дохід збільшиться на 219,3 %. Рівень рентабельності зросте з 5,7 % до 18,2 %, термін окупності інвестиційних витрат становитиме 5,2 місяців.

Отже, виробництво продукції тваринництва на ХХ «Назва підприємства» вимагає поліпшення якості обладнання та матеріалів, а також подальшої механізації технічних процесів.

Висновки до розділу 3

1. Для аналізу та оптимізації бізнес-портфелю ХХ «Назва підприємства» було використано матрицю БКГ за допомогою якої проаналізовано сільськогосподарську продукцію підприємства, проведено розрахунки та визначено основні стратегічні напрями розвитку. Запропоновано та економічно обгрунтовано сортооновлення посівного матеріалу кукурудзи на зерно.

2. Для удосконалення технології виробництва продукції підприємства доцільно застосовувати автоматичну систему водіння під час сівби зернових культур. Розроблено пропозиції щодо горизонтальної диверсифікації господарської діяльності, з метою зміцнення конкурентних позицій, зокрема вирощування льону. Також економічно доцільним є переведення великої рогатої худоби на підстилку з гною та сучасного кормороздавача.

ВИСНОВКИ

1. Управління товарним асортиментом є невід'ємною частиною функціонування будь-якого сучасного підприємства. Оптимальний асортимент характеризується набором товарів, що задовольняють реальні потреби з максимально корисним ефектом для споживача при мінімальних витратах на їхнє проектування, розробку виробництва й доведення до споживачів.

2. Розмір загальної земельної площі ХХ «Назва підприємства» у 2020 р., склав 3786 га, ріллі – 3629 га. При цьому площа сільськогосподарських угідь та ріллі зменшилася по відношенню до 2016 р., на 189 га та 346 га відповідно. Дані зміни викликані зменшенням площі, яку підприємство бере в оренду.

3. У досліджуваного підприємства зменшилася середньорічна чисельність працівників на 71 особу, в тому числі чисельність зайняти в сільськогосподарському виробництві – на 65 осіб. Чисельність працівників зменшилася як за рахунок зменшення зайнятих в рослинництві – на 39 осіб, так і за рахунок зменшення зайнятих в тваринництві – на 26 осіб. При цьому навантаження на 1 працівника сільськогосподарських угідь збільшилося – на 30,8 %, ріллі – на 25,4 % відповідно.

4. За результатами АВС-аналізу найбільш важливим для ХХ «Назва підприємства» є виробництво кукурудзи на зерно, соняшнику та молока. Проміжною продукцією є пшениця, м'ясо великої рогатої худоби, ячмінь. В свою чергу, всі останні види товарної продукції, зокрема соя, м'ясо свиней, гречка та м'ясо птиці для досліджуваного підприємства займають не надто вагомні позиції та приносять найменші доходи.

5. XYZ-аналіз сільськогосподарської продукції ХХ «Назва підприємства» дав можливість визначити найбільш стабільну групу продукції Х (молоко та кукурудза на зерно). Відносно стабільною і прогнозованою для

підприємства є продукція яка входить в групу Y (м'ясо птиці, м'ясо свиней та соняшник). Найбільш чисельною є група Z (яйця курячі, пшениця, м'ясо великої рогатої худоби, ячмінь, соя та гречка), яка характеризується значенням коефіцієнта відносної варіації від 36,3 % до 71,5 %.

6. Для визначення ступеня впливу валової продукції та виручки від реалізації окремих видів сільськогосподарської продукції на загальний розмір виручки підприємства було здійснено ABC-XYZ-аналіз. Найбільш вигідною для підприємства є продукція, що розміщується в групі AX, зокрема кукурудза на зерно та молоко які забезпечують значну питому вагу в доходах підприємства та стабільні обсяги виробництва. М'ясо свиней відноситься до групи BX для якої характерна значна питома вага в доходах підприємства та нестабільне виробництво. Пшениця та м'ясо великої рогатої худоби відноситься до групи BZ, якій характерний низький рівень доходу та нестабільне виробництво.

7. Асортимент продукції XX «Назва підприємства» має низький рівень раціональності. Досить доцільно керівництву підприємства звернути увагу на вирощування сої та пшениці, адже основний дисбаланс асортименту спостерігається саме за цією продукцією (у загальному обсязі випуску пшениці займає лише 6,4 %, хоча її реалізація забезпечує рівень рентабельності, що складає 35,5 %). Лідером за обсягами виробництва є кукурудза на зерно (29,1 %) при рівні рентабельності 14,9 %.

8. В 2020 р. найбільш рентабельним для XX «Назва підприємства» було виробництво кукурудзи на зерно – 55,9 %, соняшнику – 41,9 %, пшениця – 22,7 % та соя – 11,8 %. Варто відмітити, про підвищення в 2020 р., порівняно з 2016 р., рівня рентабельності кукурудзи на зерно на 51,2 в.п., сої – на 11,4 в.п. та молока – на 4,3 в.п. Збитковим для підприємства було вирощування великої рогатої худоби та свиней на м'ясо -58,1 % та -45,9 % відповідно.

З метою удосконалення стратегічного управління товарним асортиментом XX «Назва підприємства» доцільно застосувати наступні пропозиції:

1. Для удосконалення продуктової стратегії підприємства було проведено динамічний аналіз бізнес-портфеля та розроблено рекомендовані заходи. Зокрема, для озимої пшениці доцільним є пошук шляхів щодо збільшення обсягів виробництва продукції, для кукурудза на зерно – підтримка конкурентних переваг на ринку за рахунок виробництва високоякісної продукції, для соняшнику – збільшення частки свого бізнесу на ринку за рахунок підвищення урожайності та валового виробництва продукції, для сої – отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку, для м'яса великої рогатої худоби – збереження своєї позиції на ринку, для молока – пошук шляхів щодо розширення обсягів виробництва продукції.

2. Сортооновлення посівного матеріалу, зокрема, закупівля гібриду кукурудзи на зерно Аурум підвищить урожайність на 87,3 % та збільшить валове виробництво продукції. При цьому очікується підвищення рівня рентабельності з 55,9 % до 71,9 %.

3. Застосування автоматичних систем водіння під час сівби зернових культур в ХХ «Назва підприємства» сприяє зменшенню фінансових витрат, економить час та підвищує продуктивність вирощуваних культур. Зокрема, застосування навігаційної системи паралельного водіння зменшить витрат на паливо, насіння та заробітну плату, що забезпечить додатковий економічний ефект 14510 грн/га.

4. Для розширення асортименту досліджуваному підприємству доцільно започаткувати вирощувати та переробляти льон на олію. ХХ «Назва підприємства» вирощуватиме льон на площі 1000 га, у разі досягнення планової урожайності 7,1 ц/га, рівень рентабельності виробництва та переробки льону становитиме 130,9 %, при цьому рівень рентабельності господарської діяльності після диверсифікації становитиме 38,7 %, що на 15,5 % вище фактичного рівня рентабельності досліджуваного підприємства.

5. Ефективне використання гною залишається досить актуальним для сільськогосподарських підприємств які утримують худобу. Економічно

доцільним є придбання фільтраційно-сушильної установки австрійської фірми BAUER GmbH, суть роботи якої полягає в тому, що під час сепарації гною тверда фракція відокремлюється від рідкої і використовується як підстилка. Рівень рентабельності проекту становить 35,5 %, з терміном окупності обладнання в 5,3 років. В той же час зменшується шкода довкіллю, зокрема, забруднення повітря випарами аміаку та шкідливість для ґрунту.

6. Використання інноваційних технологій, зокрема закупівля кормороздавача Challenger для молочного скотарства збільшить середньорічний надій молока на корову на 5 %, собівартість 1 ц молока знизиться на 3,9 %, а чистий дохід збільшиться на 219,3 %. Термін окупності інвестиційних витрат становитиме 5,2 місяців.