

**ПОЛТАВСЬКА ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,  
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Освітньо-професійна програма Маркетинг  
Спеціальність 075 Маркетинг  
Ступінь вищої освіти Магістр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри

професор, д.е.н. Писаренко В.В.  
«    » грудня 2021 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Маркетингове обґрунтування конкурентних стратегій підприємства» (на матеріалах С\*\*\*\* \* районі)

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

**Чубко Віталій Миколайович**

Керівник кваліфікаційної роботи,  
д.е.н., професор

Писаренко В.В.

Полтава – 2021 року

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	11
1.1. Сутність та зміст конкурентних стратегій розвитку підприємства .	11
1.2. Методичні аспекти формування конкурентної стратегії розвитку аграрного підприємства.....	14
РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА.....	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємств Лубенського району.....	19
2.2. Діагностика ефективності діяльності підприємства в конкурентних умовах .....	25
РОЗДІЛ 3 МАРКЕТИНГОВІ СКЛАДОВІ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	39
3.1. Оптимізація асортименту продукції та стратегічні напрямки удосконалення каналів розподілу підприємства .....	39
3.2. Проектна ефективність пропонованої конкурентної стратегії.....	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	69

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Розвиток бізнесу передбачає не лише забезпечення зростання показників, що характеризують виробничо-господарську діяльність, а й наявність перспектив та обґрунтування ефективної системи стратегій. Саме визначення довгострокового напрямку діяльності дозволяє підприємству своєчасно виявити загрози та передбачити небезпеки, найефективніше використати стратегічний потенціал. Посилення міжнародної конкуренції, підвищення вимог до продукції вітчизняного виробника, зумовлює зростання ролі маркетингової політики підприємства. В основі усіх маркетингових заходів повинна лежати стратегія, що системно пов'язана з виробничою, інноваційною, фінансовою, кадровою та іншими функціональними стратегіями бізнесу. Тому, проблеми, пов'язані з реалізацією конкурентних стратегій сільськогосподарських підприємств та необхідність використання підходів до визначення конкурентного потенціалу аграрних підприємств в умовах мінливості зовнішнього середовища змушують шукати шляхи їх вирішення і стали підґрунтям для наукового дослідження.

**Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій.** Процедура забезпечення стратегічного розвитку підприємства висуває проблему вибору методології, на підставі якої вона має здійснюватись. Проблемам забезпечення стратегічного розвитку діяльності підприємства присвячені роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Серед них найцікавішими є роботи З.П. Румянцевой [1], Дж.К. Лафти [2], Я.В. Догадайло [3], Р.С. Каплана, Д.П. Нортона [4], І.І. Мазура, Н.Г. Ольдерогге [5]. Окремі питання щодо критеріїв оцінки економічної ефективності діяльності підприємства, методів її оцінки та підходів до підвищення ефективності діяльності підприємства висвітлено у працях Т.С. Голубєвої, І.В. Колос [6], О.І. Макаренко [7], А.М. Турило, А.А. Турило [8], О.В. Григор'євої, В.С. Поросюк [9], Н.М. Богацької, А.Ю. Дуржинської [10], М.М. Гуменюк [11], О.С. Білоусової [12], М.В. Височиної [13] та ін. Проте різні точки зору, які представлено в цих роботах, породжують

все більше дискусійних питань. Принциповим в аналізі даної проблеми з позицій системного підходу є те, що в самому трактуванні поняття конкурентоспроможності до цього часу відсутня чітка визначеність. В середовищі вчених-економістів спостерігаються суттєві розбіжності в розумінні сутності цієї категорії, методів її суспільного обліку, критеріїв і показників.

**Зв'язок роботи з науковими темами.** Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт ННІ ЕУПІТ Полтавського державного аграрного університету за темою “Розробити наукові напрямки організаційного, економічного, фінансового і соціального розвитку, управління та регулювання в агропромисловому комплексі на галузевому рівні та в організаційно-правових формах ринкового господарювання” (номер державної реєстрації 0111U002780, 2017 – 2022 рр.) та “Формування конкурентної стратегії підприємств агропромислового комплексу та регулювання цінової політики на ринку сільськогосподарської продукції” (номер державної реєстрації 0111U002782, 2017 – 2022 рр.).

**Метою** кваліфікаційної роботи є удосконалення підходів до обґрунтування конкурентних стратегій діяльності аграрного підприємства в умовах змінного середовища та органічному взаємозв'язку з іншими елементами організації та управління сільськогосподарським виробництвом. Відповідно до поставленої мети в роботі вирішувалися такі завдання:

проаналізувати ресурсний потенціал та ефективність стратегічного розвитку СТОВ “Колос” Лубенського району;

розглянути методика обґрунтування систему управління конкурентоспроможністю;

оцінити ефективність виробничо-комерційної діяльності досліджуваного підприємства;

розробити систему маркетингового обґрунтування конкурентних стратегій управління господарської діяльності СТОВ “Колос”;

обґрунтувати економічну ефективність пропонованих заходів СТОВ “Колос” Лубенського району.

**Об’єктом дослідження** є сільськогосподарські підприємства Лубенського району Полтавської області та діяльність типового підприємства району СТОВ “Колос” у сфері агробізнесу за 2016-2020 рр.

**Предметом дослідження** виступають теоретичні, методологічні і практичні проблеми, особливості управління розвитком виробничо-комерційної діяльності у сільськогосподарських підприємствах.

**Методологічною і методичною основою** дослідження є діалектичний та комплексний підхід до вивчення економічних явищ. Для досягнення поставленої мети та розв’язання завдань дипломної роботи застосовувалися такі методи дослідження: діалектичний метод пізнання; системний підхід до вивчення економічних явищ і процесів, які мають місце у сільськогосподарському виробництві; абстрактно-логічний (при теоретичному узагальненні сутності та змісту стратегії розвитку та значення її для сільськогосподарського виробництва); монографічний; графічний; розрахунково-конструктивний тощо.

**Інформаційною базою дослідження** були довідникові та нормативні матеріали за темою дипломної роботи, наукова література економічного профілю, статистичні дані Управління агропромислового розвитку Полтавської ОДА та матеріали бухгалтерського обліку СТОВ “Колос” Лубенського району Полтавської області за 2016-2020 рр.

**Наукова новизна одержаних результатів.** На підставі теоретичного аналізу та практичних досліджень функціонування діяльності аграрних підприємств розроблені заходи в контексті удосконалення і реалізації системи маркетингового обґрунтування конкурентних стратегій виробничо-комерційної діяльності підприємств Лубенського району з оцінкою їх економічної ефективності.

*удосконалено* класифікацію конкурентних позицій підприємства за

ознаками “привабливість ринку для ведення діяльності” і “конкурентна перевага підприємства на ринку”, яка дозволяє більш об'єктивно визначити позиції підприємства на ринку;

підходи до визначення меж ринкової ніші підприємства та її структуризації, що дозволяє виділити в межах аналізованого ринку товарні сегменти, які потребують окремих стратегій розвитку;

*дістали подальшого розвитку* маркетинговий підхід до оцінки конкурентної позиції підприємства, який базується на використанні системи часткових та інтегральних кількісних показників таких її характеристик, що дозволяє більш чітко визначити місце підприємства серед конкурентів.

**Практична цінність отриманих результатів.** Результати дослідження мають практичне значення і можуть бути використані аграрними підприємствами Кобеляцького району у процесі формування системи стратегічного управління розвитком підприємства.

**Апробація результатів магістерської дипломної роботи.** Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі доповіді на наукових конференціях кафедри маркетингу 2020 р., IX міжнародній науково-практичній конференції «Маркетингове забезпечення продуктового ринку» на базі Полтавської державної аграрної академії (м. Полтава, 2020 р.).

**Публікації.** За результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповідей, що включені до збірника наукових праць учасників студентської наукової конференції та конференції кафедри менеджменту і видані протягом 2020-2021 рр.

**Структура та обсяг магістерської дипломної роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків. Основний зміст викладено на 68 сторінках друкованого тексту, робота містить 29 таблиць, 10 рисунків та 7 додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

### КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 1.1. Сутність та зміст конкурентних стратегій розвитку підприємства

Обов'язковою умовою ефективного розвитку господарств є налагоджена система стратегічного управління, оскільки стратегія - це напрямок розвитку, в якому господарство рухається і виконує поставлені завдання. Вибір стратегій є домінуючим у системі управління. Уточнення цілей розвитку - на думку Тімо Санталайнена - дає керівництву можливість оцінити і, при необхідності, уточнити стратегічні вихідні точки організації [11]. Такими позиціями, на його думку, можуть бути поточний статус завдання, ефективність комерційних ідей, проміжні цілі та порядок їх важливості, а також характер стратегії. Крім того, на процес формування стратегії розвитку господарства суттєво впливають природні біологічні процеси та тип розвитку, який зараз переживає господарство. Класифікація стратегій корпоративного розвитку дуже різна залежно від цілей компаній, їх навичок, ступеня реалізації стратегій, організаційного розвитку тощо. Тому доцільно використовувати ієрархічну структуру, що складається з чотирьох рівнів стратегії (корпоративний, Конкурентний, Функціональний, Оперативний) для вибору рівнів управління та рівнів стратегії та відповідно до типів розвитку сільського господарства.

Корпоративна стратегія (базова, портфельна) стратегія розвитку агрокорпорації займає найвищий рівень в ієрархії та визначає загальний напрямок його діяльності: зростання, стабілізація, скорочення тощо.

Конкурентні (бізнесові, бізнесові) стратегії підпорядковані компанії, показують у кожній стратегічній бізнес-одиниці шляхи досягнення обраного напрямку та є планом досягнення міцних конкурентних позицій (переваг) у

довгостроковій перспективі. Ці стратегії також відомі як бізнес-стратегії або конкурентні стратегії.

Функціональні стратегії розробляють для кожного функціонального напрямку діяльності: маркетингу, фінансова стратегія, стратегія виробництва, інноваційна стратегія, стратегія управління персоналом тощо. Для підприємства, що бореться за успіх у конкурентному середовищі, маркетингова стратегія є найважливішою функціональною стратегією, оскільки вона покликана забезпечити обґрунтування його цілей і завдань на кожному окремому ринку (сегменті ринку) і стосовно кожного виробу з урахуванням особливостей конкуренції і попиту споживачів. Стратегія маркетингу, або маркетингова стратегія розвитку аграрного підприємства являє собою сукупність напрямів його діяльності на ринку і прийняття рішень, орієнтуючи окремі заходи маркетингу на якомога більш повну реалізацію базової стратегії підприємства. Успішне функціонування аграрних підприємств у ринковому середовищі може бути забезпечене лише при наявності точної, повної та достовірної інформації, яку надає маркетингова інформація. Маркетингова інформація – це об'єктивні (статистичні дані, результати маркетингових досліджень та ін.) і суб'єктивні (оцінки, думки) відомості, необхідні для аналізу маркетингового середовища, ринку, товару, споживача й використанні для прийняття маркетингових рішень, розробки маркетингових планів [10].

В науковій літературі спостерігається варіативність щодо поглядів на поняття «маркетингова конкурентна стратегія» (табл.1.1). У процесі обґрунтування та розроблення маркетингових стратегій залежно від типу розвитку аграрних підприємств вирішуються три взаємопов'язані завдання: - розроблення комплексу маркетингових заходів (розроблення нових видів продукції; створення альянсів, диференціація ринкової політики; диверсифікація виробництва; подолання бар'єрів при вступі на ринок і т. п.); - адаптація діяльності підприємства до змін зовнішнього середовища (облік

культурної специфіки в контактах з громадськістю, соціальної ситуації в країні, економічної кон'юнктури і т. п.); - забезпечення адекватності маркетингової політики підприємства мінливим потребам клієнтів (зміна видів продукції; знання потреб клієнтів; детальна сегментація ринку і т. п.).

Таблиця 1.1

**Підходи до визначення поняття «конкурентна стратегія» в науковій літературі**

Дослідники	Сутність поняття
Г. Ассель [1]	Основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі
А. Белов [2]	Детальний всебічний план досягнення маркетингових цілей
Н. Куденко [5]	Вектор дій фірми щодо створення її цільових ринкових позицій
Т. Лук'янець [6]	Маркетингова логіка, яка забезпечує досягнення ринкових цілей і складається зі спеціальних стратегій щодо цільових сегментів, комплексу маркетингу, рівня маркетингових витрат
М. Мак-Дональд [7]	Засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу
О. Панкрухін [8]	Втілення комплексу домінуючих принципів, конкретних цілей маркетингу на тривалий період і відповідних рішень за вибором і агрегації засобів організації і здійснення на ринку орієнтованої на ці цілі ділової активності
І. Решетнікова [9]	Найважливіша функціональна стратегія підприємства, яка є основою розробки загальнофірмової стратегії і бізнес-плану, вона зачіпає всі господарські області і функціональні підсистеми підприємства
Х. Хершген [14]	Принципові, середні і довгострокові рішення, що дають орієнтири і спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей

*Джерело: побудовано за даними [1, 2, 5-9, 14]*

Отже, одним із основних видів маркетингової стратегії є диверсифікація, тобто збільшення видів продукції або діяльності. Застосування цього способу дасть змогу у разі стихійного лиха одержати дохід від реалізації іншої продукції. Диверсифікація, як відомо, дозволяє зменшити величину ризику, але не уникнути його. При цьому загальна ефективність діяльності зменшується, тому що підприємства могли б

отримати більші прибутки, зосередившись на найбільш прибутковому напрямі, але за такої ситуації ризик був би теж найбільший. Отже, основне завдання при реалізації стратегії економічної диверсифікації – забезпечення прийняттого співвідношення між прибутковістю і рівнем ризику. Це співвідношення кожне підприємство визначає для себе самостійно, воно залежить, в першу чергу, від того, наскільки власники аграрних підприємств схильні до ризику. Стратегія сегментації спрямована на забезпечення переваг над конкурентами і окремому й часто єдиному сегменті ринку, що виділяється на основі певних критеріїв.

Поняття “стратегія” використовується в науці та практиці управління з 50-х років ХХ ст. Концепцію стратегії вперше було розроблено в 60-ті роки А. Чандлером, К. Ендрюсом, І. Ансоффом, вони давали перші визначення основних положень стратегічного планування, хоча й прив’язувались до теорії інституціоналізму. Зміст поняття стратегії змінювався під впливом економічного розвитку суспільства. Переглянути традиційні підходи до розуміння стратегії змусив економістів високий рівень конкуренції, якій невпинно зростав. Стратегією почали вважати не тільки здійснення правильного управління ресурсами, але й правильне визначення напрямів діяльності на ринку. Стратегія все частіше трактувалася як план досягнення перемоги над конкурентами за допомогою комплексу різноманітних дій.

## **1.2. Методичні аспекти формування конкурентної стратегії розвитку аграрного підприємства**

Сьогодні українські агрокомпанії опинилися в ситуації, коли стратегічне планування здійснюється в умовах великої невизначеності та приймаються важливі стратегічні рішення через брак практичного досвіду та економічних знань у цій сфері.

Стратегічне планування дає можливість планувати діяльність підприємства на різні періоди часу, щоб забезпечити можливість досягнення максимального прибутку з мінімальними витратами в умовах нестабільності ринку. З огляду на нинішню нестабільну економічну ситуацію в країні, це нерозривно пов'язано з високим фінансовим ризиком. Правильно організований і реалізований процес стратегічного планування зведе цей ризик до мінімуму [53, с.16].

Вирішення багатьох проблем та усунення суттєвих недоліків у стратегічному плануванні та управлінні підприємствами дасть українській економіці можливість досягти глобалізації та сталого розвитку.

В українському плануванні завжди був елемент невинуватого узагальнення особистого досвіду. Він присутній і сьогодні: єдині принципи та формати планування, включаючи критерії ефективності та методи контролю, застосовувалися майже без змін у всіх регіонах, галузях, для всіх компаній, холдингів та груп, майже без урахування організаційних структур, систем управління, розподілу. системи, повноваження делегування, співвідношення між поточними та стратегічними цілями, регіональні та галузеві характеристики компанії. Ще однією характерною рисою є невміння розставляти пріоритети [6, с.164].

Слід зазначити, що більшість вітчизняних господарств сьогодні перебувають у досить складному становищі. Третина цих компаній збиткові. Для інших характерна погана фінансова дисципліна, банкрутство, застійні процеси тощо. На цьому тлі повне дотримання типових моделей, розроблених зарубіжними вченими у вітчизняній практиці стратегічного планування, є невинуватим і необґрунтованим.

Для стратегічного планування вітчизняних фермерських господарств необхідно використовувати інструменти, які мають враховувати специфіку сільського господарства, проблеми вітчизняного господарства та сучасне економічне становище країни. Пріоритетними сферами мають бути: - фінанси, інновації, удосконалення технологій виробництва тощо [9, с.24].

Обґрунтованість прийнятих фірмою стратегічних рішень багато в чому визначається повнотою і вірогідністю використовуваної інформації. PIMS є найбільш дієвим інструментом стратегічного аналізу економічної інформації. Ця модель, що використовує близько 100 змінних, дозволяє виявити 67% факторів успіху окремого підприємства. В основу покладено багатofакторні регресійні моделі, що дозволяють порівняти дані, які характеризують діяльність підприємств однієї галузі [44, с. 15]. (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Аналіз можливостей використання існуючих стратегічних інструментів для планування діяльності сільськогосподарських підприємств**

Інструменти	Можливості використання
<b>Високий рівень придатності</b>	
SWOT-аналіз	Один з найпоширеніших методів визначення загальної стратегії підприємства. Дає змогу завдяки різноманітним комбінаціям сильних та слабких сторін, можливостей та загроз формувати оптимальну маркетингову стратегію підприємства згідно з умовами ринкового середовища. Не має обмежень у застосуванні, характеризується високим рівнем придатності для всіх підприємств, у тому числі сільськогосподарських.
<b>Середній рівень придатності</b>	
Матриця Бостонської консультативної групи “зростання-частка ринку” (BCG)	Модель є найбільш поширеною, оскільки вважається найбільш зручним інструментом для зіставлення різних стратегічних господарських одиниць. Дозволяє досліджувати потреби в інвестиціях і прибутковість кожної бізнес-галузі, а також вигоди від перерозподілу фінансових ресурсів між бізнес-галузями.
Матриця “GE/McKinsey”	У центрі уваги моделі перебуває майбутній прибуток або майбутня рентабельність інвестованих коштів, тобто наголос робиться на аналізі впливу на прибуток додаткових інвестицій у конкретний вид бізнесу у перспективі. Як відомо, для вітчизняних аграрних підприємств фінансування та залучення інвестиції є одним з провідних напрямів стратегічного планування.
Матриця Ансоффа	Придатна для опису можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку. Характеризується простотою та наглядністю представлення можливих стратегій.
<b>Низький рівень придатності</b>	
Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC)	Матриця оптимально придатна для багатogалузевих підприємств з високим ступенем диверсифікації діяльності.
Діловий комплексний аналіз (PIMS)	Вимагає наявності інформації про результати господарської діяльності підприємства в спеціальній базі даних, яку формує Інститут стратегічного планування в Кембриджі, з метою проведення статистичного зіставлення показників з іншими підприємствами.

Модель „Shell”-DPM	Обмежена переважно середовищем капіталомістких галузей. Багатопараметричний підхід, використаний для оцінки стратегічних позицій бізнесу, на практиці є більш реалістичним, ніж підхід, покладений в основу матриці BCG.
--------------------	--

Отже, на основі опрацьованого матеріалу розглянуто сучасну методику стратегічного аналізу для планування, досліджено можливості використання існуючих стратегічних інструментів для планування діяльності вітчизняних сільськогосподарських підприємств.

В результаті проведених досліджень виділено три рівні придатності існуючого стратегічного інструментарію, які визначають доцільність та ефективність використання типових стратегічних моделей для планування діяльності сільськогосподарських підприємств.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1**

1. Класичним визначенням стратегії сучасності є її розуміння як загального напрямку дій, які визначають перспективний розвиток підприємства щодо досягнення конкурентних переваг та успіху діяльності. Крім того, в сучасних трактуваннях стратегії акцентується увага на таких особливостях, як тривалість дій застосування, як інструменту реакції на непередбачувані події в умовах конкуренції та активної взаємодії із зовнішнім оточенням, а також створенні унікальної позиції підприємства на ринку шляхом вибору видів діяльності, відмінних від конкурентів.

2. Подальший розвиток сільського господарства, що є однією з найбільш важливих галузей в економіці України, потребує якісних перетворень, спроможних забезпечити підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва та продовольчу безпеку держави.

Виконання цього завдання пов'язане із визначенням стратегічних орієнтирів розвитку сільського господарства, відповідно до яких буде здійснюватись державна політика щодо нормативно-правового, фінансово-

економічного та іншого регулювання галузі. Ці орієнтири мають враховувати необхідність реалізації базових програмних документів соціально-економічного розвитку країни.

Ключовим є необхідність формування в Україні вже у найближчій перспективі інноваційної моделі розвитку сільського господарства, спроможної забезпечити його стійке прискорене зростання.

3. Стратегічні напрями передбачають визначення кількісних та якісних параметрів розвитку сільського господарства до 2020 року, а також основні заходи, через здійснення яких ці параметри будуть досягнуті. Метою стратегії є розвиток сільського господарства України як вискоєфективної конкурентоспроможної на внутрішньому і зовнішньому ринках галузі економіки, що забезпечує продовольчу безпеку держави, виробництво високоякісної сільськогосподарської продукції в обсягах, достатніх для задоволення потреб населення і переробних галузей, та надійну економічну основу соціально-економічного розвитку українського села.

4. Українські сільськогосподарські підприємства на сьогодні опинились в ситуації, при якій стратегічне планування здійснюється в умовах глибокої невизначеності, а важливі стратегічні рішення приймаються за нестачі практичного досвіду роботи та економічних знань у цій сфері.

5. Вітчизняна і зарубіжна теорія та практика стратегічного планування виробили інструментарій вибору стратегій. До інструментарію стратегічного планування відносяться: формальні моделі та кількісні методи, найбільш застосовувані в зарубіжній практиці планування; самостійний творчий аналіз, який враховує специфіку підприємства і базується на аналітичних та інтуїтивних здібностях спеціалістів з планування. Найбільш поширеними у світовій практиці є такі стратегічні інструменти: SWOT-аналіз, матриця Бостонської консультативної групи (BCG), матриця “Shell”-DPM (“матриця направленої політики”), матриця GE/McKinsey (“привабливість конкурентоспроможність”), модель ADL, діловий комплексний аналіз (PIMS), матриця Ансоффа.

## РОЗДІЛ 2

### СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємств \*\*\*\* району

\*\*\*\* отримало лінійно-функціональний принцип організації виробництва (рис. 2.1). Ця структура заснована на принципі вертикального розподілу повноважень і відповідальності відповідно до функцій і прийняття рішень.

Переваги лінійно-функціональної структури:

- поєднує переваги лінійних і функціональних конструкцій;
- пропонує відносно швидке виконання управлінських рішень завдяки своїй ієрархії;
- Спеціалізація керівників функцій [21, с 64].

Лінійно-функціональна організаційна структура використовується при вирішенні проблем, які повторюються знову і знову з метою забезпечення максимальної стабільності організації. Ефективний для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції з незначними (еволюційними) змінами в технології виробництва.

Землею слід розуміти землю, яка використовується систематично або придатна для певних господарських цілей і відрізняється природними та історичними особливостями. Сучасна класифікація виділяє сільськогосподарські території, які включають площі, які безпосередньо використовуються для сільськогосподарського виробництва, а саме рілля, багаторічні насадження, сінокоси та пасовища [1, с.85].

Таблиця 2.1

**Склад та структура земельних угідь  
\*\*\*\* \*\* району, 2015-2019 рр.**

Показники	Роки					В середньому по району 2019 р.	Абсолютне відхилення (+,-)	
	2015	2016	2017	2018	2019		2019 р. до 2015 р.	2019 р. до середн.
Всього сільськогосподарських угідь, га	4774	4674	4650	4660	4672	2481,5	- 102	2190,5
з них: рілля, га	4436	4436	4412	4422	4433	2418,7	- 3	2017,3
пасовища, га	338	238	238	238	239	-	- 99	-
Структура угідь, %:	100	100	100	100	100	100	-	-
з них: рілля	92,9	94,9	94,8	94,8	94,9	97,5	2	- 2,6
пасовища	7,1	7,2	5,2	5,2	5,1	-	-	-

Аналіз даних таблиці 2.1. показує, що в структурі сільськогосподарських угідь домінуюче місце займають ріллі, під які у 2019 році відведено 4433 га землі, що свідчить про високу частку (94,9%) ріллі. Важливо також відзначити негативну динаміку скорочення ріллі, яка в 2019 році порівняно з 2015 роком зменшилася на 102 га. Середня сільськогосподарська площа у господарствах \*\*\*\* району становить 2481,5 га, з яких 97,5 % — рілля.

Кожне сільськогосподарське підприємство працює з певною кількістю працівників – кількістю працівників, які мають необхідний фізичний розвиток, знання та практичні навички для управління виробництвом, якісним та своєчасним виконанням технологій у сфері агропромислового виробництва [2, с. 218].

Таблиця 2.2

**Динаміка середньорічної чисельності працівників у  
\*\*\*\* \*\* районі, 2015-2019 рр.**

Показники	Роки					В середньому по району 2019 р.	Відносне відхилення, %	
	2015	2016	2017	2018	2019		2019 р. до	2019 р. до

							2015 р.	середн.
Середньорічна чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	257	259	237	243	245	128	95,3	191,4
у т.ч. в рослинництві	135	134	123	124	130	62	96,2	209,6
в тваринництві	122	125	114	119	115	66	94,3	174,2
Навантаження на 1 середньорічного працівника:								
с.-г. угідь, га	18,6	18,0	19,6	19,2	19,1	19,3	102,7	98,9
рілля, га	18,6	17,2	17,1	18,6	18,1	18,9	97,3	98,8

Аналіз даних таблиці 2.2. вказує на скорочення середньорічної чисельності працівників з 257 у 2015 році до 245 у 2019 році, в основному це пов'язано зі зменшенням загальної площі сільськогосподарських угідь у 2019 році порівняно з 2015 роком. У структурі персоналу підприємства у 2019 році в галузі 130 осіб (53,1%) від загальної кількості працюючих зайнято в рослинництві та 115 осіб (46,9%) у тваринництві. Середньорічна чисельність працюючих на підприємствах \*\*\*\* району становить 128 осіб, у тому числі у тваринництві – 66 осіб (51,6%), у рослинництві – 62 особи (48,4%).

Таблиця 2.3

**Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів  
у \*\*\*\* району, 2015-2019 рр.**

Показники	Роки					В середньому по району 2019 р.	Відносне відхилення, %	
	2015	2016	2017	2018	2019		2019 р. до 2015 р.	2019 р. до середн.
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	42574	53809	54882	87602	111348	77025	263,19	292,1
у т.ч.: будинки, споруди та передавальні пристрої	2192	2625	3176	3845	51391	3611,5	245,94	149,3
машини та обладнання	4475	8929	9410	10076	12829	3276,4	286,68	391,6

транспортні засоби	1777	2075	2075	3443	34031	695,2	226,84	579,7
інструменти, прилади, інвентар	129,2	180	221	238	315	141,9	243,81	222
Фондозабезпеченість, тис. грн.	11,63	12,39	13,09	13,49	14,83	9,11	296,32	155,3
Фондоозброєність, тис. грн.	130,23	143,21	160,53	166,84	192,11	60,35	304,70	152,6
Фондомісткість, грн.	0,53	0,84	0,89	1,13	1,20	0,59	226,42	203,4
Фондовіддача, грн.	1,90	1,19	1,12	0,88	0,83	1,69	43,68	49,1

Аналіз даних таблиці 2.3. показує, що у 2019 році середньорічна вартість основних засобів у С\*\*\*\* становить 22566 тис. грн., що становить 263,2% від тієї ж суми.

2015 рік - 8574,1 тис. грн. та 291,1% відповідного середньорайонного – 7725 тис. грн. За рахунок збільшення вартості основних фондів рівень фондозабезпеченості та фондодостатності в С\*\*\*\* становить відповідно 296,3% та 304,7% порівняно з такими ж показниками 2015 року та 155,3% та 152,6% відповідно до відповідні середньорайонні показники. Показники фондівіддачі та фондомісткості знаходяться в межах нормативних значень, що свідчить про високу ефективність використання основних засобів у С\*\*\*\*.

Таблиця 2.4

**Динаміка товарної продукції та її структура у  
\*\*\*\* \*\*\*/ району, 2015-2019 рр.**

Вид продукції	Реалізовано в середн. за 2015- 2019 рр., ц	Співставна ціна 2015 р. 1 ц, грн.	Вартість товарної продукції, тис. грн.	Структура, %	Місце продукції
1	2	3	4	5	6
Продукція рослинництва – всього	x	x	53586,3	41,2	x
у тому числі: зернові та зернобобові – всього	54588,2	x	22171,5	x	x
пшениця озима	23208	****	9417,8	7,2	6
гречка	1103	****	934,7	0,7	11

кукурудза на зерно	21459,2	****	7699,6	5,9	7
ячмінь ярий	6865,6	****	3263,9	2,5	9

*Продовж. табл. 2.4*

1	2	3	4	5	6
горох	2069,25	****	797,3	0,6	12
овес	164	****	58,2	0,0	14
Соняшник	10874,8	****	9572,0	7,4	5
Соя	2064,8	****	2042,3	1,6	10
Ріпак озимий	4165,5	****	4730,8	3,6	8
Цукрові буряки	87722,8	****	14904,1	11,5	3
Овочі відкритого ґрунту	99,4	****	165,6	0,1	13
Продукція тваринництва – всього	х	****	76432,5	58,8	х
у тому числі: приріст ВРХ	1478,8	****	9829,7	7,6	4
приріст свиней	1965,6	****	19752,3	15,2	2
молоко	26186,8	****	27305,0	21,0	1
Всього по господарству	х	х	130018,7	100,0	х

Аналіз даних таблиці 2.4. показує, що у структурі товарної продукції домінуюче місце займає тваринництво, яке складає 58,8% від реалізації, а рослинництво – 41,2%. Аналіз даних рис. 2.2. показує, що у структурі товарної продукції С\*\*\*\* переважає галузь тваринництва, а саме реалізація молока (21%), великої рогатої худоби (7,6%) та свиней (15,2%). У рослинництві перше місце займає продаж цукрових буряків (11,5%) та соняшнику (7,4%). У структурі реалізації зернових та зернобобових культур озима пшениця займає 7,2% товарообігу підприємства, кукурудза на зернові культури – 5,9%.

Таблиця 2.5

## Показники ефективності виробництва

\*\*\*\* \*\* районі, 2015-2019 рр.

Показники	Роки					В середньому по району 2019 р.	Відносне відхилення, %	
	2015	2016	2017	2018	2019		2019 р. до 2015 р.	2019 р. до середн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Вартість валової продукції у постійних цінах – всього, тис. грн.	16310,9	16445	16675,5	15519,4	18731,2	101091	114,8	143,1
у т.ч.: рослинництва	6411,10	8112,20	7854,10	6417,30	8536,70	2177	133,2	392,1
тваринництва	9899,8	8332,8	8821,4	9102,1	10194,5	10914	102,9	93,4
Вартість валової продукції у фактичних цінах – всього, тис. грн.	15786	18957	27498	29416	41039	28958	265	142,3
у т.ч.: рослинництва	9206,6	11045,2	13271,3	15317,5	25964,8	8123	282	319,6
тваринництва	6338,4	8341,8	8519,68	10739,1	15232,6	20835	240,3	73,1
Повна собівартість реалізованої продукції – всього, тис. грн.	9199	12840	17712	16526	20878	8254	226,9	252,9
у т.ч.: рослинництва	4079	5871	9326	6843	9341	3263	229	286,3
тваринництва	5120	6969	8386	9683	11537	4991	225,3	231,2
Чистий дохід – всього, тис. грн.	4463	5932	3901	5278	10443	8626	247,4	362,4
у т.ч.: рослинництва	6650	7505	12486	10166	17216	4265	258,9	403,7
тваринництва	5984	7815	7662	10428	14044	4361	234,7	322,0

Продовж. табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Прибуток (збиток) від реалізації – всього, тис. грн.	3435	2480	2436	4068	10382	372	302,2	2790,9
у т.ч.: рослинництва	2571	1634	3160	3323	7875	1002	306,3	785,9
тваринництва	864	846	-724	745	2507	-630	290,2	397,9
Рівень рентабельності (збитковості), %	37,3	19,3	13,8	24,6	49,7	4,5	x	x
у т.ч.: рослинництва	63,0	27,8	33,9	48,6	84,3	30,7	x	x
тваринництва	16,9	12,1	-8,6	7,7	21,7	-12,6	x	x

Аналіз даних таблиці 2.5. показує, що у 2019 році вартість валової продукції в С\*\*\*\* становить 18731,2 тис. грн., що становить 114,8% від аналогічної величини 2015 року – 16310,9 тис. грн. і

143,1% відповідного середньорайонного. Загальна вартість продажу \*\*\*\* у 2019 році становить

20878 тис.грн., що становить 252,9% від аналогічного середньорайонного – 8254 тис.грн. Середня рентабельність підприємств \*\*\*\* району становить 4,5%, у тому числі в галузі рослинництва – 30,7%. Натомість виробництво та реалізація продукції тваринництва є збитковою, оскільки середні агрохолдинги \*\*\*\* району зазнали збитків від реалізації продукції тваринництва на суму 630 тис. грн. У \*\*\*\* прибуток від реалізації продукції за 2019 рік становить 10382 тис. грн., а рентабельність – 49,7%, що свідчить про окупність витрат та ефективність виробництва.

## **2.2. Діагностика ефективності діяльності підприємства в конкурентних умовах**

Для того, щоб можна було оцінити рентабельність формування та використання потенційних ресурсів, необхідно спочатку визначити величину цього потенціалу. Оцінимо ресурсний потенціал як суму грошових оцінок окремих його елементів (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6

**Грошова оцінка ресурсного потенціалу у  
\*\*\*\* \*\* районі, 2019 р.**

Показники	****	****	****	****	
				до **** %	до ****, %
1	2	3	4	5	6
Площа сільськогосподарських угідь, га	4672	4188	3568	111,6	130,9
Грошова оцінка 1 га сільськогосподарських угідь, грн.	13638	13638	13638	100,0	100,0
Грошова оцінка земельних ресурсів, тис. грн.	63717	57116	48660	111,6	130,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	111348	93264	112414	107,7	91,4
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	18758	13141	7043	142,7	266,3
Середньорічна чисельність працівників, осіб	245	261	305	93,9	80,3

Аналіз даних таблиці 2.6. показує, що грошова оцінка земельних ресурсів у С\*\*\*\* становить 63,717 млн. грн., що становить 111,6% та 130,9% від такої ж кількості у \*\*\*\* і є еквівалентним

\*\*\*\* - 57 116 тис. грн. та 48660 тис.грн. у відповідності. потенціал

1 працівник у С\*\*\*\* 186600 грн., ц

ТОВ \*\*\*\* – 219 960 грн., у ДП «Павлівка» – 2 740 грн. Як наслідок, у \*\*\*\* найнижча кількість працівників у порівнянні з \*\*\*\*. Ресурсний потенціал досліджуваного підприємства становить 135 540 000 гривень, що становить 106,6% та 107,8% аналогічних показників \*\*\*\*. У структурі ресурсного потенціалу \*\*\*\* найбільшу частку займають земельні та трудові ресурси, питома вага яких становить відповідно 45,7% та 32,8%.

Таблиця 2.7

**Показники ефективності використання ресурсного потенціалу у  
\*\*\*\* \*\* районі, 2019 р., грн.**

Показники	****	****	****”	Відносне відхилення ****
-----------	------	------	-------	-----------------------------

				до **** %	до ****, %
Одержано на 1000 грн. ресурсного потенціалу: валової продукції	134,24	77,79	230,31	172,6	58,3
чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	243,17	167,77	155,68	144,9	156,2
чистого прибутку	74,84	55,17	3,12	135,7	2398,7

Аналіз даних таблиці 2.7. показує, що в С\*\*\*\* отримав за 1000 грн. Ресурсний потенціал 134,24 грн. Валовий показник, що становить 172,6% від цього ж показника \*\*\*\*, 58,3% – \*\*\*\*. Чистий прибуток 1000 грн. Ресурсний потенціал отримано у \*\*\*\* 74,84 грн, у \*\*\*\* – 55,17 грн, у \*\*\*\* – 3,12 грн.

За допомогою графо-аналітичної моделі ми діагностуємо ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства на основі таких функціональних блоків: виробництво, розподіл і збут; Організаційна структура та управління; маркетинг; Фінанси.

Таблиця 2.8

**Порівняльна характеристика виробництва, розподілу і збуту продукції  
основних конкурентів \*\*\*\* \*\*\*\* району, 2019 р.**

Показники	Коефіцієнт чутливості, кч	****	****	****
Виручка від реалізації, тис. грн.	1,25	211097,4	126319	121288
Прибуток, тис. грн	1,25	31260	7223	5404
Рівень рентабельності, %	1,2	56,2	41,9	26,8
Витрати на 1 грн товарної продукції, грн.	1,25	0,66	0,73	0,78
Фондовіддача, грн.	1,05	0,83	0,98	1,18

Аналіз даних таблиці 2.8. показує, що досліджене підприємство має найкращі показники виробництва, розподілу та реалізації продукції порівняно з основними конкурентами. Так, прибуток у С\*\*\*\* становить 10443 тис. грн., а рентабельність – 56,2%, що свідчить про ефективність виробництва.

Таблиця 2.9

**Порівняльна характеристика організаційної структури основних конкурентів \*\*\*\* району, 2019 р.**

Показники	Коефіцієнт чутливості, кч	****	****	****
Рівень освіти, % з базовою та повною вищою освітою	1,15	28,1	29,4	30,9
Середньомісячна оплата праці робітника, грн.	1,25	1555	1833	1677
Віковий стан персоналу, % до 50 років	1,1	71,5	65,9	73,2
Вироблено валової продукції на 1 працівника, тис. грн.	1,25	76,45	39,02	97,78
Виручка від реалізації продукції 1 на працівника, тис. грн.	1,25	167,51	100,84	69,79

Аналіз даних таблиці 2.9. показує, що \*\*\*\* має найнижчий відсоток працівників з вищою освітою порівняно з опитаними конкурентами – 28,1%. З іншого боку, чисельність працівників віком до 50 років становить 71,5% від загальної чисельності працівників, що позитивно впливає на продуктивність праці. Оборот від реалізації на одного працівника у \*\*\*\* становить 167,51 тис. грн., що значно перевищує порівняні показники \*\*\*\*, які становлять 100,84 грн. та 69,79 тис. грн. відповідно.

Таблиця 2.10

**Порівняльна характеристика маркетингової діяльності основних конкурентів \*\*\*\* району, 2019 р.**

Показник	Коефіцієнт чутливості, кч	****	****	****
Обсяги постачань продукції на ринок, балів	1,4	5	4	3
Фінансування рекламної	1,2	2	2	1

діяльності, балів				
Витрати на інноваційну діяльність, балів	1,4	3	2	1

Як показано в таблиці 2.10. \*\*\*\*, а також \*\*\*\* та ДП «Павлівка» характеризуються незначними витратами на рекламну та інноваційну діяльність.

Таблиця 2.11

**Порівняльна характеристика фінансових ресурсів основних конкурентів \*\*\*\* \*\*\*\* району, 2019 р.**

Показник	Коефіцієнт чутливості, кч	****	****	****
1	2	3	4	5
Показники ліквідності				
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,05	10,593	22,656	7,627
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,1	0,126	0,799	0,145
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,05	1,732	3,252	1,697
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	1,05	0,889	0,956	0,864

Аналіз даних таблиці 2.11. вказує на ефективну роботу

\*\*\*\* та його високий рівень фінансової стійкості свідчать показники ліквідності, прибутковості, ефективності та фінансової стійкості. Значення коефіцієнта автономії показує, що на кінець 2019 року коефіцієнт власного капіталу у валюті балансу становив 93,6%. Відповідно, значення показника фінансової стабільності показує, що власний капітал у 2019 році перевищив позиковий капітал у 14,6 раза.

Знаходимо суму місць, отриманих у процесі ранжування за формулою:

$$P_j = \sum a_{ij} \quad (2.1)$$

Для \*\*\*\*:

$$P_{j1}=8,1;$$

$$P_{j2}=13,15;$$

$$P_{j3}=4;$$

$$P_{j4}=25,15;$$

Довжину вектора, що створює квадрат потенціалу підприємства ( $B_k$ , де  $k = 1, 2, 3, 4$ ) знаходимо за допомогою формули:

$$B_k = 100 - (P_j - n) \cdot \frac{100}{n(m-1)} \quad (2.2)$$

Для \*\*\*\*:

$$B_{k1} = 82,5; \quad B_{k3} = 100; \quad B_{k4} = 45,2; \quad B_{k2} = 40,5;$$

Отже, квадрат потенціалу має спотворену форму квадрата тому що всі вектори розвинуті по-різному (дисгармонія векторів).

Для аналізу ринкової позиції та вибору оптимальної стратегії \*\*\*\* використаємо метод SPACE-аналізу.

Таблиця 2.12

**Вихідні дані для розрахунку бальної оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу у \*\*\*\* \*\*\*\* району, 2019 р.**

Показник	****
Коефіцієнт фінансової стабільності	14,622
Динаміка прибутку (в середньому за 5 р.), %	46,2
Коефіцієнт автономії	0,936
Частка підприємства на ринку (основних видів продукції), %	18
Темп приросту (в середньому по основним видам продукції), %	202
Рентабельність продаж, %	25,4
Прямі дотації сільгоспвиробникам в Україні (видатки держбюджету), млн грн.	2700

Для визначення оцінки показників привабливості та стабільності галузі, а саме: рівня рентабельності, рівня конкуренції в сільському

господарстві, попиту на сільськогосподарську продукцію, залежності виробництва від зовнішніх факторів, були залучені експерти. Експертами були працівники господарств (керівники господарств, бухгалтери, економісти).

Таблиця 2.13

## Шкала оцінки показників

Показники	Шкала балів				
	1-2	2-4	5-7	8-9	10
Коефіцієнт фінансової стабільності	≤1	1-3	3-7	8-15	15 і більше
Динаміка прибутку, %	1-3	4-5	6-20	20-45	46 і більше
Коефіцієнт автономії	≤0,5	0,5-0,6	0,7-0,8	0,9-1	Більше 1
Частка підприємства на ринку, %	до 3	3-5	6-8	9-11	11 і більше
Темп приросту, %	до 30	30-50	60-80	90-110	110 і більше
Рентабельність продаж, %	до 5	5-10	11-15	16-20	20 і більше
Прямі дотації сільгоспвиробникам, млн грн.	до 1500	1500 – 3000	4000 – 9000	10000 – 25000	25000 і більше

Результати бальної оцінки показників за ключовими критеріями наведені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

## Результати бальної оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу

для \*\*\*\* \* районі, 2019 р.

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
<b>Фінансова сила підприємства (ФС)</b>			
Коефіцієнт фінансової стабільності	10	0,3	3,0
Динаміка прибутку підприємства	10	0,3	3,0
Коефіцієнт автономії	10	0,4	4,0
Загальна оцінка критерію			10,0
<b>Конкурентоспроможність підприємства (КП)</b>			

Частка підприємства на ринку	10	0,2	2,0
Темп приросту	10	0,5	5,0
Рентабельність продаж	10	0,3	3,0
Загальна оцінка критерію			10,0
Привабливість галузі (ПГ)			
Рівень прибутковості в сільському господарстві	5	0,4	2,0
Прямі дотації сільгоспвиробникам	4	0,2	0,8
Попит на продукцію аграрних підприємств	7	0,4	2,8
Загальна оцінка критерію			5,6
Стабільність галузі (СГ)			
Динаміка прибутку	5	0,5	2,5
Рівень конкуренції	5	0,3	1,5
Залежність виробничої діяльності від зовнішніх чинників	7	0,2	1,4
Загальна оцінка критерію			5,4

Початок вектора знаходиться в точці початку координат, кінець вектора знаходиться в точці А з координатами:

$$x = \text{ПГ} - \text{КП};$$

$$y = \text{ФС} - \text{СГ}.$$

Відповідно для \*\*\*\* ці координати дорівнюють:

$$x = 5,6 - 10 = -4,4;$$

$$y = 10 - 5,4 = 4,6;$$

Таким чином, вектор рекомендованої стратегії для \*\*\*\* знаходиться у верхньому лівому квадраті, що відповідає консервативної стратегії – тобто підприємство отримує конкурентні переваги, які можна зберегти та збільшити за рахунок фінансового потенціалу, загрози для підприємства незначні. Основні механізми консервативної стратегії - модернізація виробничих потужностей, гнучка цінова політика, оптимізація каналів збуту.

Ми оцінюємо прибутковість існуючої стратегії за показниками ліквідності та платоспроможності, ефективності капіталу, фінансової стійкості, а також фінансово-господарської діяльності.

Таблиця 2.15

**Показники ліквідності та платоспроможності  
у \*\*\*\* \*\* районі, 2015-2019 рр.**

Показники	Роки					2019 р. до 2015 р., (+;-)
	2015	2016	2017	2018	2019	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,050	0,080	0,065	0,017	0,126	0,076
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,935	0,562	0,165	0,640	1,732	0,797
Коефіцієнт загальної ліквідності	3,799	2,540	5,211	7,258	10,593	6,794
Коефіцієнт платоспроможності	0,050	0,080	0,065	0,017	0,126	0,076
Коефіцієнт критичної ліквідності	1,721	1,382	1,801	3,035	5,469	3,748
Коефіцієнт покриття запасів	1,021	1,221	0,992	1,046	1,159	0,138

Аналіз даних таблиці 2.15. показує, що в 2015-2019 роках у \*\*\*\* значення коефіцієнта абсолютної ліквідності зросло більш ніж вдвічі: з 0,050 до 0,126. Це означає, що коефіцієнт покриття короткострокових зобов'язань високоліквідними короткостроковими активами становив 5% у 2015 році і зріс до 12,6% у 2019 році. Порівняння цього показника з нормативним значенням ( $\geq 0,2$  або  $\geq 20\%$ ) свідчить про те, що підприємство все ще недостатньо платоспроможне.

Таблиця 2.16

**Показники ефективності використання капіталу у  
\*\*\*\* \*\* районі, 2015 – 2019 рр.**

Показники	Роки					2019 р. до 2015 р., (+;-)
	2015	2016	2017	2018	2019	
Рентабельність активів, %	28,3	31,3	14,2	17,9	25,4	-2,9
Рентабельність власного капіталу, %	50	43	20,8	22,6	33,5	-16,5
Рентабельність продаж, %	30,5	29,8	16,4	20,2	30,8	0,3
Рівень рентабельності виробничих витрат, %	48,7	47,7	48,3	48,6	62	13,3
Рівень рентабельності реалізації, %	32,7	32,3	32,6	32,7	38,3	5,6
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	50,9	48,5	28,3	32,6	52	1,1
Загальна рентабельність звичайної діяльності, %	36,9	38,4	17,6	23,5	39,1	2,2
Загальна рентабельність господарської діяльності, %	36,9	38,4	17,6	23,5	39,1	2,2

Загальна рентабельність капіталу, %	30,5	29,8	16,4	32,6	30,8	0,3
Загальна рентабельність власного капіталу, %	50,0	43,0	20,8	22,6	33,5	-16,5
Загальна рентабельність виробничих фондів, %	45,9	45,7	24,5	29,8	49,3	3,4
Коефіцієнт окупності виробничих витрат, %	1,487	1,477	1,483	1,486	1,620	0,133
Коефіцієнт окупності капіталу	0,966	0,854	0,966	0,936	1,001	0,035
Коефіцієнт окупності власного капіталу	1,582	1,231	1,223	1,051	1,088	-0,494
Термін окупності капіталу, роки	3	3	6	5	3	0
Термін окупності власного капіталу, роки	2	2	5	4	3	1

Аналіз даних таблиці 2.16. показує, що серед показників рентабельності витрат у С\*\*\*\* спостерігається позитивна динаміка рентабельності собівартості продукції та рентабельності реалізації. У 2019 році за 1 грн. Вартість проданого товару та 1 грн. Чистих доходів отримано 62 і 30,8 коп. відповідно. Валовий дохід. Позитивною є і динаміка показників ефективності використання капіталу в загальному та виробничому господарстві \*\*\*\*. Це збільшило ставку амортизації витрат на виробництво з 1484 у 2015 році до 1620 у 2019 році. Термін амортизації власного капіталу збільшився з 2 років у 2015 році до 3 років у 2019 році.

Передумовою підвищення ефективності використання капіталу \*\*\*\* є більш швидке зростання показників прибутку та прибутку порівняно зі зростанням показників собівартості та капіталу.

Таблиця 2.17

### Динаміка показників фінансової стійкості

\*\*\*\* \*\*\*\* району, 2015-2019 рр.

Показники	Роки					2019 р. до 2015 р., (+;-)
	2015	2016	2017	2018	2019	
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт автономії	0,684	0,700	0,881	0,898	0,936	0,252
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,216	0,300	0,119	0,102	0,064	-0,152
Коефіцієнт фінансової стабільності	2,619	2,332	7,434	8,814	14,622	12,003

Коефіцієнт фінансового ризику	0,382	0,429	0,135	0,113	0,068	-0,314
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,464	0,337	0,200	0,279	0,162	-0,302
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,536	0,663	0,800	0,721	0,838	0,302

Аналіз даних таблиці 2.17. свідчить про високий рівень фінансової стійкості \*\*\*\* за структурою джерел формування капіталу. Таким чином, значення коефіцієнта автономії вказує на кінець 2019 року. частка власного капіталу знаходиться у валюті балансу

93,6%. Це 25,2 дюйма. п. більше 2015 р. Коефіцієнт концентрації боргу відповідно зменшився з 0,216 у 2015 р. до 0,064 у

2019 року, що свідчить про низьку фінансову залежність компанії від кредиторів.

Відповідно до динаміки співвідношення короткострокових і довгострокових активів \*\*\*\* дещо збільшило запаси довгострокових активів з оборотними коштами. Якщо в 2015 р. за 1 грн. довгострокові активи склали 1134 грн. поточний, 2019 -

1 317 грн. Таким чином, у переважній більшості відносні показники \*\*\*\* фінансово стабільне з позитивною динамікою.

Таблиця 2.18

**Основні економічні показники фінансово-господарської діяльності  
\*\*\*\* \*\* районі, 2015-2019 рр.**

Показники	Роки					2019 р. у % до 2015 р
	2015	2016	2017	2018	2019	
Вартість валової продукції у постійних цінах – всього, тис. грн.	16310,9	16445	16675,5	15519,4	18731,2	114,8
Дохід (виручка) від реалізації продукції і послуг, тис. грн.	15786	18957	27498	29416	41039	259,9
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції і послуг, тис. грн.	14122	16999	22915	24513	33932	240,3
Собівартість реалізованої продукції – всього, тис. грн.	9499	11508	15450	16501	20944	220,9

Валовий прибуток, тис. грн.	4623	5491	7465	8012	12988	280,9
Чистий прибуток, тис. грн.	4463	5932	3901	5278	10443	233,9
Рівень рентабельності, %	37,3	19,3	13,8	24,6	49,7	x

Аналіз даних таблиці 2.18. свідчить про підвищення основних фінансових показників \*\*\*\* у 2019 році порівняно з попередніми. У 2019 році вартість валової продукції \*\*\*\* становить 18 731,2 тис. грн., що становить 114,8 % від аналогічного показника 2015 року – 16 310,9 тис. грн. Чистий дохід у 2019 році становить 33932 тис. грн., що відповідає 19810 тис. грн. більше, ніж у 2015 р. Зростання собівартості продукції в 2,2 рази пояснюється зростанням цін на енергоносії, паливно-мастильні матеріали тощо. Рентабельність у 2019 р. становить 49,7%, що свідчить про амортизацію та ефективність виробництва.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. В структурі сільськогосподарських угідь \*\*\*\* найбільшу питому вагу займає рілля, під яку виділено в 2020 р. 4433 га землі, що свідчить про високу частку (94,9 %) розораності землі. В середньому по підприємствах \*\*\*\* району в 2020 р. площа сільськогосподарських угідь становить 2481,5 га, 97,5 % якої – рілля. В структурі персоналу \*\*\*\* в 2020 р. у галузі рослинництва зайнято 130 чоловік (53,1 %) загальної чисельності працівників, а в тваринництві – 115 чоловік (46,9 %). В середньому по підприємствам \*\*\*\* району в 2020 р. середньорічна чисельність працівників становить 128 чоловік, в т.ч. в галузі тваринництва – 66 осіб (51,6 %), в галузі рослинництва – 62 осіб (48,4 %).

2. У структурі товарної продукції \*\*\*\* за період 2016 – 2020 рр. переважає галузь тваринництва, а саме реалізація молока (21 %), ВРХ (7,6 %) та свиней (15,2 %). У рослинництві провідне місце займає реалізація цукрових буряків (11,5 %) та соняшнику (7,4 %). В структурі реалізації зернових та зернобобових на озиму пшеницю припадає 7,2 % реалізованої продукції підприємства, на кукурудзу на зерно – 5,9 %.

3. В 2020 р. вартість валової продукції в \*\*\*\* становить 18731,2 тис. грн., що становить 114,8 % аналогічного показника 2007 р. – 16310,9 тис. грн. та 143,1 % відповідного середньорайонного показника. В середньому рівень рентабельності по підприємствах \*\*\*\* району в 2020 р. становить 4,5 %, в т.ч. в галузі рослинництва – 30,7 %. Натомість виробництво і реалізація тваринницької продукції є збитковим, оскільки в середньому сільськогосподарські підприємства \*\*\*\* району отримали збиток від реалізації тваринницької продукції в сумі 630 тис. грн. У \*\*\*\* прибуток від реалізації продукції в 2020 р. становить 10382 тис. грн., а рівень рентабельності – 49,7 %, що свідчить про окупність витрат та ефективність виробництва продукції.

4. Грошова оцінка земельних ресурсів в \*\*\*\* у 2020 р. становить 63717 тис. грн., що становить 111,6 % та 130,9 % аналогічного показника в \*\*\*\* та \*\*\*\* – 57116 тис. грн. і 48660 тис. грн. відповідно. Потенціал 1 працівника в \*\*\*\* становить 186600 грн., в \*\*\*\* – 219960 грн., в \*\*\*\* – 201840 грн. В результаті чого трудовий потенціал в \*\*\*\* найнижчий порівняно з \*\*\*\* та \*\*\*\*. Ресурсний потенціал досліджуваного підприємства становить 135540 тис. грн., що становить 106,6 % і 107,8 % аналогічних показників \*\*\*\* та \*\*\*\*. В структурі ресурсного потенціалу \*\*\*\* найбільшу питому вагу займають земельні та трудові ресурси, частка яких становить 45,7 % і 32,8 % відповідно.

5. Квадрат потенціалу \*\*\*\* має спотворену форму квадрата тому що всі вектори розвинуті по-різному (дисгармонія векторів). Тобто потенціал підприємства потребує негайних перетворень у напрямку поліпшення збалансованості його елементів. Найбільшу увагу необхідно приділити таким функціональним блокам як організаційна структура та маркетинг. Для покращення даних блоків доцільно збільшити розмір заробітної плати по підприємству, що дасть змогу підвищити продуктивність праці. В \*\*\*\* нами пропонується створити відділ маркетингу, що дасть змогу розширити ринок збуту продукції, оптимізувати канали розподілу.

6. В системі координат SPACE вектор рекомендованої стратегії для \*\*\*\* знаходиться в лівому верхньому квадраті, що відповідає консервативній стратегії – тобто підприємство отримує конкурентні переваги, які може зберегти та збільшити за допомогою фінансового потенціалу, загрози для функціонування підприємства незначні. Основні механізми консервативної стратегії – оновлення виробничого устаткування, гнучка цінова політика, оптимізація каналів розподілу.

7. Про високий рівень фінансової стійкості \*\*\*\* свідчать показники структури джерел формування капіталу. Так, значення коефіцієнта автономії вказує на те, що на кінець 2020 р. частка власного капіталу у валюті балансу становить 93,6 %. Відповідно значення коефіцієнта фінансової стабільності показує, що в 2007 р. власний капітал перевищував позиковий у 2,6 рази, а в 2020 р. – в 14,6 разів. У цілому динаміка показників автономії, концентрації позикового капіталу, фінансового ризику, фінансової стабільності свідчить про зростання фінансової стійкості \*\*\*\*. Оцінка економічної ефективності існуючої системи управління діяльністю \*\*\*\* дає змогу зробити висновок, що фінансове положення підприємства за останні п'ять років покращилося, про що свідчить позитивна динаміка зростання показників фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, фінансово-господарської діяльності.

### РОЗДІЛ 3

## МАРКЕТИНГОВІ СКЛАДОВІ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Оптимізація асортименту продукції та стратегічні напрямки удосконалення каналів розподілу підприємства

Для аналізу та розробки стратегії продукту \*\*\*\* використовуватиме матрицю Boston Consulting Group (BCG). Матриця Boston Consulting Group показує ринкові частки бізнес-портфелю компанії по осі X і середні темпи зростання по осі Y.

*Таблиця 3.2*

**Вихідні дані для побудови матриці Бостонської консалтингової групи у  
\*\*\*\* \*\* районі, 2019 р.**

Види продукції	Середній темп приросту в **** 2017 – 2019 рр., %	Обсяг реалізації в **** 2019 р., тис. грн.	Обсяг реалізації в **** 2019 р., тис. грн.	Доля ринку ****, %	Структура продажів в ****, %	Радіус кола
1	2	3	4	5	6	7
Молоко	30,7	9540	6941,1	57,9	37,4	3,74
Цукрові буряки	29,3	3250	3837,1	45,9	12,8	1,28
ВРХ	15,1	1998	917,8	68,5	7,8	0,78
Соняшник	13,8	3832	6981,3	35,4	15	1,5



Цінова конкуренція	0,14	4	0,56	0,14	3	0,42	0,14	3	0,42	0,14	3	0,42	0,14	3	0,42	0,14	3	0,42
--------------------	------	---	------	------	---	------	------	---	------	------	---	------	------	---	------	------	---	------

Аналіз даних таблиці 3.3. показує, що найвищі показники конкурентоспроможності товарних груп у С\*\*\*\* мають молоко (інтегральна оцінка конкурентоспроможності – 4,18), тваринництво (3,95), озима пшениця (3,89). Натомість інтегральна оцінка конкурентоспроможності цукрових буряків та соняшнику низька – 3,68 та 3,5 відповідно.

Таблиця 3.4

### Інтегральні показники оцінки привабливості ринку

\*\*\*\* району, 2019 р.

Показники	Молоко			Кукурудза на зерно			Соняшник			Озима пшениця			Вирощування ВРХ			Цукрові буряки		
	вага	Оцінка (1,5)	Оцінка з врахуванням ваги	вага	Оцінка (1,5)	Оцінка з врахуванням ваги	вага	Оцінка (1,5)	Оцінка з врахуванням ваги	вага	Оцінка (1,5)	Оцінка з врахуванням ваги	вага	Оцінка (1,5)	Оцінка з врахуванням ваги	вага	Оцінка (1,5)	Оцінка з врахуванням ваги
Темп росту частки ринку	0,15	5	0,75	0,15	5	0,75	0,15	3	0,45	0,15	5	0,75	0,15	5	0,75	0,15	4	0,6
Чутливість до інфляції	0,11	5	0,55	0,11	5	0,55	0,11	5	0,55	0,11	5	0,55	0,11	5	0,55	0,11	5	0,55
Сезонні коливання	0,12	4	0,48	0,12	4	0,48	0,12	4	0,48	0,12	4	0,48	0,12	4	0,48	0,12	4	0,48
Прибутковість сегменту	0,25	5	1,25	0,25	4	1	0,25	5	1,25	0,25	4	1	0,25	2	0,5	0,25	4	1
Концентрація споживачів	0,15	4	0,6	0,15	4	0,6	0,15	4	0,6	0,15	5	0,75	0,15	4	0,6	0,15	4	0,6
Інтенсивність конкуренції	0,15	4	0,6	0,15	3	0,45	0,15	3	0,45	0,15	4	0,6	0,15	3	0,45	0,15	4	0,6
Вплив з боку держави	0,07	3	0,21	0,07	3	0,21	0,07	3	0,21	0,07	3	0,21	0,07	3	0,21	0,07	3	0,21
Всього:	1		4,44	1		4,04	1		3,99	1		4,34	1		3,54	1		4,04

Аналіз даних таблиці 3.4. показує, що найвищі інтегральні показники для оцінки ринкової привабливості у \*\*\*\* мають молоко (4,44) та озима пшениця (4,34). Інтегральна оцінка привабливості ринку тваринництва (жива маса), навпаки, невисока і становить 3,54.

На основі отриманих результатів ми створимо матрицю GE / McKinsey для продуктового портфеля \*\*\*\*.

(рис.3.2). Знаючи комплексну оцінку привабливості галузі та конкурентної позиції, ми визначаємо розташування зон діяльності компанії та матрицю вибору стратегії.

Тому при аналізі позицій товарних груп у товарному портфелі \*\*\*\* за допомогою методів матриць BCG та General Electric ми пропонуємо наступні стратегії:

1. Молоко. Як за методологією матриці BCG («дойні корови»), так і за методологією GE / McKinsey («Переможець 1») цей вид продукції відноситься до категорії найбільш прибуткових продуктів, тобто характеризується найвищою ринковою вартістю. , привабливість і відносно сильні переваги. Стратегія \*\*\*\*, яке знаходиться в такому положенні, має бути спрямована на захист своєї позиції за рахунок додаткових інвестицій. Зокрема, пропонуємо обладнати молочну ферму додатковим холодильним обладнанням «Міллер 2080», що коштує 75 тис. грн., та придбати кормозмішувач «Магнум» – 98 тис. грн., щоб підвищити ефективність та конкурентоспроможність виробництва молока. Реалізація цього проекту в \*\*\*\* дозволить не лише підвищити надої, покращити якість молока, а й покращити імідж компанії на ринку та забезпечити високу конкурентоспроможність у майбутньому.

2. Кукурудза на зерно. За методом матриці BCG цей вид товару знаходиться в квадраті «собака», за методом GE/McKinsey – «середній бізнес», тобто характеризується відсутністю будь-яких особливих ознак: середня ринкова привабливість, низькі відносні переваги в розрізі виробництва та реалізації. З метою підвищення ефективності виробництва зерна ми пропонуємо використовувати нові сорти та гібриди, в т.ч. «Витязь МВ» з потенціалом урожайності 100-105 ц/га.

3. Соняшник. З метою підвищення ефективності виробництва та реалізації насіння соняшнику у 2021 році пропонуємо використовувати гібриди, зокрема «Ген», «Титанік», «Хортиця», «Балкан», що дозволить підвищити врожайність на 5 ц/га як а також збут продукції. Вартість пропонованих заходів – 134 267 грн.

Вибір каналу збуту має вирішальне значення для сільгоспвиробника. Від його рішення залежить подальший розвиток компанії та її подальше ефективне функціонування. Тому в умовах посилення конкуренції на існуючих ринках та формування нових, більш перспективних і водночас більш вимогливих сегментів сільськогосподарського споживання, проблема стратегічного напрямку розвитку каналів його реалізації є основою для розробки. компанія для отримання прибутку.

Для визначення стратегічного напрямку розвитку каналу збуту ми проведемо поглиблений аналіз збутової діяльності \*\*\*\* за основними видами продукції: озима пшениця, кукурудза, соняшник, цукровий буряк, худоба (жива маса) і молоко.

Таблиця 3.5

**Канали реалізації озимої пшениці у \*\*\*\* району, 2015-2019 рр.**

Показники	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Реалізовано – всього					
Кількість, ц	17844	28720	37855	9063	22558
Ціна реалізації, грн./ц	166	204,1	261,44	290,37	327,18
Питома вага каналу, %	100	100	100	100	100
Реалізовано переробним підприємствам					
Кількість, ц	-	-	-	-	-
Ціна реалізації, грн./ц	-	-	-	-	-
Питома вага каналу, %	-	-	-	-	-
На ринку, через власні магазини, ларьки, палатки					
Кількість, ц	-	-	-	-	-
Ціна реалізації, грн./ц	-	-	-	-	-
Питома вага каналу, %	-	-	-	-	-
Видано населенню в рахунок оплати праці (включаючи реалізацію через систему громадського харчування)					
Кількість, ц	4621,6	7294,9	9690,9	2374,5	6203,4

Ціна реалізації, грн./ц	163,88	208,15	255,68	279,44	285,75
Питома вага каналу, %	25,9	25,4	25,6	26,2	27,5
Видано пайовикам в рахунок орендної плати за землю					
Кількість, ц	-	-	-	-	-

*Продовж. табл. 3.5*

1	2	3	4	5	6
Ціна реалізації, грн./ц	-	-	-	-	-
Питома вага каналу, %	-	-	-	-	-
Реалізовано за іншими каналами збуту					
Кількість, ц	13222,4	21425,1	28164,1	6688,5	16354,6
Ціна реалізації, грн./ц	174,15	202,48	267,54	298,37	342,83
Питома вага каналу, %	74,1	74,6	74,4	73,8	72,5

Аналіз даних таблиці 3.5. показує, що найбільша частка реалізації озимої пшениці в С\*\*\*\* спрямовується через канал збуту до торгових організацій, у тому числі зернотрейдерів (ТОВ «Українське зерно», ТОВ «Кернел-Трейд», ТОВ СП «Нібулон»). У 2015 році цей канал становив 74,1% від обсягу реалізованої озимої пшениці, а в 2019 році – 72,5%.

*Таблиця 3.6*

**Канали реалізації кукурудзи на зерно у  
\*\*\*\* \*\* районі, 2015-2019 рр.**

Показники	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Реалізовано – всього					
Кількість, ц	9373	22353	27367	13970	34233
Ціна реалізації, грн./ц	158,99	203,66	282,14	349,59	365,74
Питома вага каналу, %	100	100	100	100	100
Реалізовано переробним підприємствам					
Кількість, ц	-	-	-	-	-
Ціна реалізації, грн./ц	-	-	-	-	-
Питома вага каналу, %	-	-	-	-	-
На ринку, через власні магазини, ларьки, палатки					
Кількість, ц	-	-	-	-	-

*Продовж. табл. 3.6*

1	2	3	4	5	6
Ціна реалізації, грн./ц	-	-	-	-	-
Питома вага каналу, %	-	-	-	-	-
Видано населенню в рахунок оплати праці					

(включаючи реалізацію через систему громадського харчування)					
Кількість, ц	778,0	3665,9	4296,6	1061,7	4210,7
Ціна реалізації, грн./ц	152,39	200,54	278,02	364,84	397,29
Питома вага каналу, %	8,3	16,4	15,7	7,6	12,3
Видано пайовикам в рахунок орендної плати за землю					
Кількість, ц	-	-	-	-	-
Ціна реалізації, грн./ц	-	-	-	-	-
Питома вага каналу, %	-	-	-	-	-
Реалізовано за іншими каналами збуту					
Кількість, ц	8595	18687,1	23070,4	12908,3	30022,3
Ціна реалізації, грн./ц	161,47	208,45	287,95	361,38	396,92
Питома вага каналу, %	91,7	83,6	84,3	92,4	87,7

Аналіз даних таблиці 3.6. показує, що найбільшу частку реалізації зерна на зерно в С\*\*\*\* займає канал збуту торговим організаціям, у тому числі зернотрейдерам (ТОВ «Українське зерно», ТОВ «Кернел-Трейд»). Спостерігається тенденція до збільшення частки каналу продажу зерна на зерно шляхом розподілу його населенню за рахунок заробітної плати (у тому числі з реалізації через систему громадського харчування).

Таблиця 3.7

### Канали реалізації соняшнику у \*\*\*\* \*\* районі, 2015-2019 рр.

Показники	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Реалізовано – всього					
Кількість, ц	12678	1660	18559	11344	10133
Ціна реалізації, грн./ц	275,65	316,26	366,39	453,61	478,17
Питома вага каналу, %	100	100	100	100	100
Реалізовано переробним підприємствам					
Кількість, ц	9153,5	1143,7	13807,9	7974,8	7386,9
Ціна реалізації, грн./ц	278,87	316,73	367,5	455,44	479,36
Питома вага каналу, %	72,2	68,9	74,4	70,3	72,9
На ринку, через власні магазини, ларьки, палатки					
Кількість, ц	-	-	-	-	-
Ціна реалізації, грн./ц	-	-	-	-	-

Аналіз даних таблиці 3.7. показує, що найбільшу частку реалізації соняшнику в \*\*\*\* займає канал збуту переробним підприємствам (ТОВ

«УкрОля»). У 2019 році переробникам соняшнику було продано 7386,9 цнт, що становить 72,9% від загального обсягу реалізації цього виду продукції.

Таблиця 3.8

**Канали реалізації цукрових буряків у \*\*\*\* районі, 2015-2019 рр.**

Показники	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Реалізовано – всього					
Кількість, ц	93295	86405	87452	85338	86124
Ціна реалізації, грн./ц	45,43	47,86	55,23	56,14	57,74
Питома вага каналу, %	100	100	100	100	100
Реалізовано переробним підприємствам					
Кількість, ц	68571,8	61434,0	65239,2	62979,4	64765,2
Ціна реалізації, грн./ц	45,84	47,75	45,28	46,78	47,7
Питома вага каналу, %	73,5	71,1	73,6	73,8	75,2
На ринку, через власні магазини, ларьки, палатки					
Кількість, ц	-	-	-	-	-
Ціна реалізації, грн./ц	-	-	-	-	-
Питома вага каналу, %	-	-	-	-	-
Видано населенню в рахунок оплати праці (включаючи реалізацію через систему громадського харчування)					
Кількість, ц	2705,6	2937,8	2098,8	2389,5	2153,1
Ціна реалізації, грн./ц	35,15	46,95	44,12	45,69	46,58

Аналіз даних таблиці 3.8. показує, що найбільша частка реалізації цукрових буряків у С\*\*\*\* припадає на канал збуту до переробників (ДП «Карловарський цукровий завод» ТОВ «ІПК «Полтавазернопродукт»). У 2015 році цей канал становив 73,5% від обсягу реалізації цукрових буряків, а в 2019 році – 75,2%. Цукровий буряк є однією із стратегічних культур, що забезпечує продовольчу безпеку країни. Але за відсутності продуманої державної політики у цій сфері спостерігається катастрофічний спад через високі інвестиції та значні витрати на оплату праці, а з іншого боку – через низькі ціни реалізації.

Таблиця 3.9

**Канали реалізації худоби (в живій масі) у  
\*\*\*\* \*\* районі, 2015-2019 рр.**

Показники	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Реалізовано – всього					
Кількість, ц	3951	3397	2833	3545	3507
Ціна реалізації, грн./ц	1074,95	1071,44	1114,45	1695,65	2276,15
Питома вага каналу, %	100	100	100	100	100
Реалізовано переробним підприємствам					
Кількість, ц	3441,3	2969	2487,4	3126,7	3100,2
Ціна реалізації, грн./ц	980,21	1078,09	11114,28	1208,37	1294,46
Питома вага каналу, %	87,1	87,4	87,8	88,2	88,4
На ринку, через власні магазини, ларьки, палатки					
Кількість, ц	-	-	-	2	2
Ціна реалізації, грн./ц	-	-	-	1129,28	1600
Питома вага каналу, %	-	-	-	0,05	0,06

Аналіз даних таблиці 3.9. свідчить, що найбільшу питому вагу в реалізації м'яса ВРХ (в живій масі) займає канал збуту продукції переробним підприємствам (ТОВ “Полтавський м’ясокомбінат”). Водночас, питома вага інших збутових каналів у реалізації худоби за досліджуваний період має тенденцію зменшуватися. Канал для збуту худоби через підприємства споживчої кооперації в 2015 – 2019 рр. не залучався. Щодо ціни реалізації худоби, то найвищою вона була на ринку.

Таблиця 3.10

**Канали реалізації молока у \*\*\*\* \*\* районі,  
2015-2019 рр.**

Показники	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Реалізовано – всього					
Кількість, ц	24668	24776	29123	23445	28922
Ціна реалізації, грн./ц	247,35	280,46	354,52	391,23	429,85
Питома вага каналу, %	100	100	100	100	100
Реалізовано переробним підприємствам					
Кількість, ц	23631,9	24007,9	28220,2	22788,5	28256,8
Ціна реалізації, грн./ц	247,35	280,46	354,52	391,23	429,85

Питома вага каналу, %	95,8	96,9	96,9	97,2	97,7
На ринку, через власні магазини, ларьки, палатки					
Кількість, ц	296	371,6	466	445,5	578,4
Ціна реалізації, грн./ц	275,89	248,33	398,56	358,73	416,67
Питома вага каналу, %	1,2	1,5	1,6	1,9	2

Реалізація молока \*\*\*\* у 2015-2019 роках не сильно коливалася, хоча ціни реалізації чітко свідчили про зростання вартості з року в рік. Основним каналом збуту молока є молокопереробні підприємства (ПАТ «Кременчуцький міський молокозавод»). Якщо в 2015 році вони становили 95,8% продажів, то в 2018 році – 97,2%, а в 2019 році – 97,7%. У період 2015-2019 рр. частка продажу молока \*\*\*\* через ринок зростає, оскільки в цій сфері спостерігаються найвищі закупівельні ціни на цю продукцію.

Таблиця 3.11

**Рівень цін за одиницю продукції в розрізі каналів реалізації у \*\*\*\* \*\*  
району, 2015-2019 рр., грн./ц**

Роки	Продукція	Переробні підприємства		Орендна плата за пай		Населенню, в т.ч. в рахунок оплати праці		На ринку		Комерційним організаціям	
		Питома вага каналу, %	Ціна за 1 ц, грн.	Питома вага каналу, %	Ціна за 1 ц, грн.	Питома вага каналу, %	Ціна за 1 ц, грн.	Питома вага каналу, %	Ціна за 1 ц, грн.	Питома вага каналу, %	Ціна за 1 ц, грн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2015	Озима пшениця	-	173,25	-	159,4	25,9	163,88	-	171,44	74,1	174,15
	Кукурудза на зерно	-	160,54	-	148,7	8,3	152,39	-	160,16	91,7	161,47
	Соняшник	72,2	278,87	-	268,6	7,3	275,25	-	277,8	20,5	279,35
	Цукрові буряки	73,5	35,84	-	31,3	2,9	35,15	-	35,51	23,6	35,45
	Худоба в живій масі	87,1	1080,21	-	1043,5	7,3	1071,26	-	1021,8	5,6	1073,88
	Молоко	95,8	347,35	-	240,3	0,1	245,17	1,2	276	2,9	245,38
2016	Озима пшениця	-	171,33	-	154,26	25,4	158,15	-	170,22	74,6	172,48
	Кукурудза на зерно	-	167,12	-	154,1	16,4	160,54	-	166,53	83,6	168,45
	Соняшник	68,9	416,73	-	406,6	6,5	414,28	-	416,4	24,6	418,32

	Цукрові буряки	71,1	47,75	-	42,8	3,4	46,95	-	46,98	25,5	48,22
	Худоба в живій масі	87,6	1578,09	-	1542,8	7,3	1563,89	-	1594	5,3	1570,1
	Молоко	96,9	380,46	-	363,9	0,1	378,62	1,5	348	1,5	380,52
2017	Озима пшениця	-	266,79	-	253,1	25,6	255,68	-	266,15	74,4	267,54
	Кукурудза на зерно	-	287,58	-	276,54	15,7	278,02	-	286,14	84,3	287,95
	Соняшник	74,4	667,5	-	659,2	6,6	615,32	-	667,9	19	668,26
	Цукрові буряки	73,6	65,28	-	59,5	2,4	64,12	-	65,11	24	66,37
	Худоба в живій масі	87,8	2114,32	-	1962,6	7,6	1978,25	-	2208	4,6	2113
	Молоко	96,9	454,52	-	445,7	0,1	450,36	1,6	398	1,4	453,64
2018	Озима пшениця	-	298,25	-	270,3	26,2	279,44	-	296,17	73,8	298,37
	Кукурудза на зерно	-	310,98	-	301,5	7,6	304,84	-	309,4	92,4	311,38
	Соняшник	70,3	755,44	-	738,9	5,7	750,45	-	754,7	24	755,59
	Цукрові буряки	73,8	76,78	-	70,8	2,8	75,69	-	76,12	23,4	76,58
	Худоба в живій масі	88,2	2208,37	-	2155,3	7,8	2158,38	0,05	2112,9	3,9	2193,24
	Молоко	97,2	491,23	-	480,4	0,2	487,25	1,9	558	0,7	488,48
	Кукурудза на зерно	-	114,28	-	84,2	12,3	107,29	-	111,7	87,7	116,92
	Соняшник	72,9	379,36	-	354,1	6,2	376,21	-	375,3	20,9	380,45
	Цукрові буряки	75,2	37,7	-	34,4	2,5	36,58	-	36,5	22,3	38,1
	Худоба в живій масі	88,4	1294,46	-	983,2	8	994,92	0,06	1600	3,5	1276
	Молоко	97,7	329,85	-	312,8	0,2	325	2	417	0,1	329,05

Відповідно до досліджень, стратегічним напрямком розвитку каналів збуту тваринництва має бути продаж переробним підприємствам (близько 90% продажів) і на ринку через власну мережу (5-7%, як продаж великих партій). за короткий час - проблематично) для СТОВ Колос. . Основним і найперспективнішим каналом реалізації зерна в \*\*\*\* наразі є продаж продукції оптовикам, так званим зернотрейдерам (ТОВ «Українське зерно», ТОВ «Кернел-Трейд», ТОВ «СП «Нібулон» та інші), тому що якщо роль державні та регіональні замовлення на сільськогосподарську продукцію практично нульові.

### 3.2. Проектна ефективність запропонованої конкурентної стратегії

Аналізуючи положення товарних груп у товарному портфелі \*\*\*\* за методами матриць BCG та General Electric, запропоновано комплекс заходів для успішної реалізації стратегії розвитку компанії.

Визначимо економіку запропонованого нами проекту покращення функціонування молочної галузі як основної рушійної сили забезпечення конкурентоспроможності С\*\*\*\* на молочному ринку. Проект базується на: закупівлі кормозмішувача «Магnum» (вартість – 98,0 тис. грн.), системи охолодження «Міллер 2080» (вартість – 75,0 тис. грн.) та оптимізації кормового раціону дійних корів, що забезпечить висока молочність з якісними показниками, що відповідають всім стандартам. Жароміцне молоко хорошої якості має продавати з ферми. Надбавка до ціни на терmostійке органічне молоко становить не менше 10%.

Таблиця 3.12

#### Економічна ефективність виробництва молока у

\*\*\*\* району, проект 2019 р.

Показники	2019 р.	Проект 2019 р.	Відхилення, (+, -)
Кормозмішувач “Magnum”, тис. грн.	-	98	-
Холодильне устаткування “Miller 2080”, тис. грн.	-	75	-
Амортизаційні відрахування (15%), тис. грн.	-	25,95	-
Технічне обслуговування (6,5%), тис. грн.	-	11,25	-
Кількість корів, всього голів	500	500	-
Надій на одну корову, ц	61,6	67,6	5
Ціна реалізації, грн./ц	329,85	362,84	32,99
Валовий надій, ц	30808	33800	2992
Обсяг реалізації, ц	28922	31738	2816
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	9540	11516	1976
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	5752	6522,2	770,2
в т.ч. додаткові витрати, тис. грн.	-	210,2	-
Прибуток, тис. грн.	3788	4993,8	1205,8
Рівень рентабельності, %	65,9	76,6	10,9

Таким чином, застосування розробленої нами стратегії розвитку у сфері молочного тваринництва дозволить С\*\*\*\* отримати додатково 1205,8 тис. грн. користь. У той же час використання кормозмішувача та оптимізація кормового раціону збільшує надію на корову на 5 цнт на рік (валовий надій збільшується на 2992 цнт). Відпускна ціна високоякісного термостійкого молока в проекті 2021 року становитиме 362,84 грн, порівняно з відпускною ціною 2019 року -

329,85 відсотка, тобто збільшиться на 32,99 відсотка.

Важливим напрямом у реалізації стратегії розвитку \*\*\*\* має стати підвищення якості та ефективності виробництва найважливішої продукції рослинництва, зокрема озимої пшениці, кукурудзи, соняшнику та цукрових буряків.

Таблиця 3.13

**Економічна ефективність вирощування озимої пшениці за різними технологіями в \*\*\*\* району, проект 2021 р.**

Показники	Базова технологія	Інтенсивна ресурсозберігаюча технологія	Відхилення, (+, -)
Площа посіву озимої пшениці, га	814	814	-
Урожайність, ц/га	37,4	44,1	6,7
Валовий збір, ц	28254	35897,4	7643,4
Собівартість виробництва продукції, тис. грн.	1903	2417,69	514,69
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1948	2608,19	660,19
Реалізовано продукції, ц	22558	30201,4	7643,4
Виручка від реалізації, тис. грн.	2869	3841,01	972,01
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	921	1232,82	311,82
Рівень товарності, %	79,8	84,1	4,3
Рівень рентабельності, %	47,3	53,1	-

Аналіз даних таблиці 3.13. показує, що впровадження нової технології вирощування озимої пшениці в С\*\*\*\* дозволить збільшити валовий збір на

7643,4 ц. Завдяки використанню інтенсивних ресурсозберігаючих технологій дохід від реалізації озимої пшениці у 2021 році зросте на 972,01 тис. грн порівняно з відповідним періодом 2019 року. Таким чином, виручка від реалізації збільшиться на 311,82 тис. грн., а рівень рентабельності становитиме 53,1%. Урожайність озимої пшениці за новою технологією складе 44,1 ц/га, тобто буде збільшена на 6,7 ц/га порівняно з базовою технологією.

З метою підвищення ефективності виробництва та реалізації насіння соняшнику в \*\*\*\* у 2021 році пропонуємо використовувати гібриди, зокрема «Гена», «Титанік», «Хортиця», «Балкан», які підвищують урожайність на 5 кг. / га зросте, як і виручка від реалізації. Економічна доцільність запропонованих заходів наведена в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

**Економічна ефективність вирощування соняшнику за рахунок використання гібридів у \*\*\*\* \*\*\*\* району, проект 2021 р.**

Показники	2019 р.	Проект 2021 р.	Відхилення, (+, -)
Площа посіву соняшнику, га	519	519	-
Урожайність соняшнику, ц/га	29,88	34,95	5,07
Валовий збір соняшнику, ц	15507	18139,1	2632,1
Собівартість виробництва продукції, тис. грн.	1571	1837,49	266,49
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1245	1567,55	322,55
Реалізовано соняшнику, ц	10133	12765,1	2632,1
Виручка від реалізації соняшнику, тис. грн.	3832	4827,37	995,37
Прибуток від реалізації соняшнику, тис. грн.	2587	3259,82	672,82
Рівень товарності, %	65,3	70,4	5,1
Рівень рентабельності, %	186,3	207,9	0,1

Джерело: Каталог гібридів соняшнику Інституту рослинництва ім. В. Я. Юр'єва УААН [13, с. 18]

Аналіз даних таблиці 3.14. показує, що впровадження нових гібридів соняшнику в С\*\*\*\* у 2021 році дозволить збільшити валовий збір соняшнику

на 2632,1 ц. Загальна вартість реалізованої продукції в 2021 році складе 1567,55 тис. грн, тобто збільшиться на 322,55 тис. грн. порівняно з таким же показником 2019 р. Відповідно, виручка від реалізації соняшнику у 2021 р. збільшиться на 995,37 тис. грн порівняно з 2019 р., в результаті чого прибуток від реалізації соняшнику збільшиться на 672,82 тис. грн. Урожайність соняшнику від використання нових сортів становитиме 34,95 ц/га, тобто збільшення на 5,07 ц/га у 2021 році порівняно з 2019 роком.

Таблиця 3.15

**Економічна ефективність вирощування кукурудзи на зерно за рахунок використання гібридів у \*\*\*\* \* районі, проект 2021 р.**

Показники	2019 р.	Проект 2021 р.	Відхилення, (+, -)
Площа посіву кукурудзи на зерно, га	724	724	-
Урожайність кукурудзи на зерно, ц/га	89,39	104,8	5,07
Валовий збір кукурудзи на зерно, ц	64724	75875,2	11151,2
Собівартість виробництва продукції, тис. грн.	3103	3637,46	534,46
Реалізовано кукурудзи на зерно, ц	34233	45384,2	11151,2
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1938	2568,75	630,75
Виручка від реалізації кукурудзи на зерно, тис. грн.	3962	5252,77	1290,77
Прибуток від реалізації кукурудзи на зерно, тис. грн.	2024	2684,02	660,02
Рівень товарності, %	52,9	59,8	6,9
Рівень рентабельності, %	91,3	104,5	0,1

Аналіз даних таблиці 3.15. показує, що впровадження нових гібридів у С\*\*\*\* дозволить збільшити валовий збір зерна на зерно на 7643,4 ц. У 2021 році дохід від продажу складе 5252,77 тис. грн, а в 2019 році – 3962 тис. грн, тобто ми бачимо зростання на 1290,77 тис. грн. Таким чином, прибуток від реалізації збільшиться на 660,02 тис. грн, а рентабельність складе 104,5%. Урожайність кукурудзи на зерно за рахунок використання гібриду \*\*\*\* становитиме 104,8 ц/га, тобто збільшення порівняно з 2019 роком на 5,07 ц/га.

Цукрові буряки. За методом матриці BCG цей вид товару знаходиться в квадраті «собака», за методом GE/McKinsey – «середній бізнес», тобто

характеризується відсутністю будь-яких особливостей. Однак у 2018-2019 рр. ефективність маркетингової діяльності цукрових буряків різко зросла. На нашу думку, це пов'язано переважно з різким зростанням закупівельних цін у переробних підприємств під тиском держави. Тому для підвищення ефективності виробництва та реалізації цукрових буряків ми пропонуємо у 2021 році гібрид «Мюррей» з потенційною врожайністю 547,1 ц/га проти 406,5 ц/га у 2019 році

Таблиця 3.16

**Економічна ефективність вирощування цукрових буряків за рахунок використання гібридів у \*\*\*\* \* районі, проект 2021 р.**

Показники	2019 р.	Проект 2021 р.	Відхилення, (+, -)
1	2	3	4
Площа посіву цукрових буряків, га	284	284	-
Урожайність цукрових буряків, ц/га	406,5	547,1	140,6
Валовий збір цукрових буряків, ц	115446	155376,4	39930,4
Собівартість виробництва продукції, тис. грн.	2747	3696,4	949,4
Реалізовано цукрових буряків, ц	86124	126061,4	39937,4
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2342	3427,61	1085,61
Виручка від реалізації цукрових буряків, тис. грн.	3250	4757,55	1307,55

Джерело: Нові гібриди цукрових буряків [32, с. 8]

Аналіз даних таблиці 3.16. показує, що впровадження нових гібридів цукрових буряків у \*\*\*\* у 2021 році дозволить збільшити валовий збір цієї продукції на 39 930,4 цнт. Загальна вартість реалізованої продукції в 2021 році становитиме 3427,61 тис. грн, тобто збільшиться на 1085,61 тис. грн. порівняно з таким же показником 2019 р. Відповідно дохід від реалізації цукрових буряків у 2021 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 1307,55 тис. грн., що призвело до збільшення прибутку від реалізації цукрових буряків на

421,94 тис. грн. Урожайність цукрових буряків за рахунок використання гібриду «Мюррей» складе 547,1 ц/га, т.е.

Таблиця 3.17

**Плановий кошторис витрат на створення відділу маркетингу у \*\*\*\* \* районі, проект 2021р.**

Найменування статей витрат	Сума, грн.
Витрати на оплату праці працівника відділу, за рік	26600
Відрахування на соціальні заходи, за рік	6912
Витрати на електроенергію, за рік	1800
Витрати на придбання комп'ютеру	5000
Витрати на придбання принтеру	1000
Витрати на спеціальну літературу, за рік	700
Інші витрати, за рік	2000
<b>Всього витрат</b>	<b>44012</b>

Таким чином, поточні витрати при функціонуванні служби маркетингу за рік плануються у розмірі 44012 грн.

Таблиця 3.18

**Оптимізація каналів збуту продукції за рахунок впровадження відділу маркетингу у \*\*\*\* \* районі, проект 2021 р.**

Роки	Продукція	Переробні підприємства		Орендна плата за пай		Населенню, в т.ч. в рахунок оплати праці		На ринку		Комерційним організаціям	
		Питом а вага каналу, %	Ціна за 1 ц, грн.	Питома вага каналу, %	Ціна за 1 ц, грн.	Питома вага каналу, %	Ціна за 1 ц, грн.	Питома вага каналу, %	Ціна за 1 ц, грн.	Питома вага каналу, %	Ціна за 1 ц, грн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2019	Озима пшениця	-	340,81	-	280,7	27,5	285,75	-	338	72,5	342,3
	Кукурудза на зерно	-	314,28	-	284,2	12,3	307,29	-	311,7	87,7	316,92
	Соняшник	72,9	879,36	-	854,1	6,2	876,21	-	875,3	20,9	880,45
	Цукрові буряки	75,2	77,7	-	74,4	2,5	76,58	-	76,5	22,3	78,1
	Худоба в живій масі	88,4	2594,46	-	2083,2	8	2094,92	0,06	2600	3,5	2276
	Молоко	97,7	329,85	-	312,8	0,2	325	2	417	0,1	329,05

Економічна ефективність від оптимізації каналів збуту продукції у  
 \*\*\*\* за рахунок впровадження відділу маркетингу наведена в таблиці 3.19.

Таблиця 3.19

### Економічна ефективність від оптимізації каналів збуту продукції

у \*\*\*\* \*\* району, проект 2021 р.

Показники	2019 р.				Проект 2021 р.				Відхилення (+, -)		
	Питома вага каналу, %	Ціна за 1 ц, грн.	Обсяг реалізації, ц	Виручка від реалізації, тис. грн.	Питома вага каналу, %	Ціна за 1 ц, грн.	Обсяг реалізації, ц	Виручка від реалізації, тис. грн.	Питома вага каналу, %	Обсяг реалізації, ц	Виручка від реалізації, тис. грн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Озима пшениця</b>											
Переробні підприємства	-	340,81	-	-	-	340,81	-	-	-	-	-
Населенню	27,5	****	6203	531,91	15	385,75	3373,7	290,15	-12,5	-2829	-322,76
На ринку	-	338	-	-	-	338	-	-	-	-	-
Комерційні підприємства	72,5	342,3	16355	2327,32	85	342,3	19174	2728,46	12,5	2819	401,14
<b>Кукурудза на зерно</b>											
Переробні підприємства	-	****	-	-	-	314,28	-	-	-	-	-
Населенню	12,3	****	4211	451,79	10	307,29	3423	367,25	-2,3	-788	-84,54
На ринку	-	****	-	-	-	311,7	-	-	-	-	-
Комерційні підприємства	87,7	****	30022	3510,17	90	316,92	30810	3602,3	2,3	788	92,13
<b>Соняшник</b>											
Переробні підприємства	72,9	****	7387	2802,33	65,5	879,36	6637	2517,81	-7,4	-750	-284,52
Населенню	6,2	****	628	236,26	6,2	876,21	628	236,21	-	-	-
На ринку	-	****	-	-	-	875,3	-	-	-	-	-
Комерційні підприємства	20,9	****	2118	805,79	28,3	880,45	2868	1091,13	7,4	750	285,34
<b>Цукрові буряки</b>											
Переробні підприємства	75,2	77,7	64765	2441,64	70,2	77,7	60459	2279,3	-5	-4306	-162,34
Населенню	2,5	76,58	2153	78,76	2,5	76,58	2153	78,76	-	-	-
На ринку	-	76,5	-	-	-	76,5	-	-	-	-	-
Комерційні підприємства	22,3	78,1	19206	731,7	27,3	78,1	23512	895,8	5	4306	164,1
<b>Худоба в живій масі</b>											
Переробні підприємства	88,4	****	3100	4012,82	88,4	2594,46	3100	4012,82	-	-	-
Населенню	8	****	281	279,57	4,6	2094,92	161	160,18	-3,4	-120	-119,39
На ринку	0,06	****	2	3,2	5	25600	175	280	4,94	173	276,8
Комерційні підприємства	3,5	****	123	156,95	2	25276	70	89,32	-1,5	-53	-67,63
<b>Молоко</b>											
Переробні підприємства	97,7	****	28257	9320,57	94,7	329,85	27389	9034,27	-3	-868	-286,3
Населенню	0,2	****	58	18,85	0,2	325	58	18,85	-	-	-
На ринку	2	****	578	241,03	5	417	1446	602,98	3	868	361,95
Комерційні підприємства	0,1	****	29	9,54	0,1	329,05	29	9,54	-	-	-

Аналіз даних таблиці 3.19. показує, що у 2021 р. За рахунок оптимізації каналів збуту дохід від реалізації молока зросте на 75,65 тис. грн., худоби (жива маса) – на 89,78 тис. грн., озимої пшениці – на 78,38 тис. грн. Загальний економічний ефект від оптимізації каналів збуту продукції в \*\*\*\* за рахунок введення відділу маркетингу становить 253,95 тис. грн.

Тому складовими, що визначають економічну ефективність маркетингової стратегії \*\*\*\*, є вдосконалення молочної галузі як основної рушійної сили для забезпечення конкурентної позиції компанії на ринку молочної продукції (зростання прибутку на 1205,8 тис. грн.), підвищення якості та ефективність виробництва найважливіших видів рослинної продукції, у тому числі озимої пшениці, кукурудзи, соняшнику, цукрових буряків (збільшення прибутку на 2066,5 тис. грн.), оптимізація каналів збуту в С\*\*\*\* шляхом впровадження маркетингу.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Маркетингова стратегія \*\*\*\* в галузі молочного скотарства повинна бути спрямована на захист існуючого становища за допомогою додаткових інвестицій. Зокрема нами пропонується для підвищення рівня ефективності виробництва та конкурентоспроможності молока у \*\*\*\* обладнати молочнотоварну ферму додатковим холодильним устаткуванням “Miller 2080”, а також придбати кормозмішувач “Magnum”. Реалізація даного проекту у \*\*\*\* дасть можливість не тільки збільшити надої, підвищити якість молока, а й покращить імідж підприємства на ринку та забезпечить високу конкурентоспроможність на перспективу. Застосування розробленої нами маркетингової стратегії в галузі молочного скотарства, дозволить \*\*\*\* додатково отримати 1205,8 тис. грн. прибутку.

2. Важливим напрямком реалізації стратегії маркетингової діяльності \*\*\*\* має стати підвищення якості та ефективності виробництва основних видів продукції галузі рослинництва, зокрема озимої пшениці, кукурудзи на зерно, соняшнику, цукрових буряків.

Нами пропонується у 2022 р. впровадити інтенсивну ресурсозберігаючу технологію вирощування озимої пшениці, внаслідок чого рівень урожайності буде становити 44,1 ц/га, порівняно з 34,7 ц/га у 2020 р.

Для підвищення ефективності виробництва та реалізації насіння соняшнику в \*\*\*\* нами пропонується у 2019 р. використовувати гібриди, зокрема “Гена”, “Титанік”, “Хортиця”, “Балкан”, що дасть змогу збільшити урожайність на 5 ц/га, а також прибуток від реалізації продукції – на 672,82 тис. грн. .

Для підвищення ефективності виробництва та збільшення обсягів реалізації цукрових буряків нами пропонується у 2022 рр. використовувати гібрид “Муррей” з потенційною урожайністю 547,1 ц/га, порівняно з 406,5 ц/га у 2020 р., в результаті чого валовий збір даної продукції у 2022 р. збільшиться на 39930,4 ц, а прибуток – на 421,94 тис. грн. порівняно з аналогічними показниками 2020 р.

3. Для оптимізації каналів розподілу та досягнення економічної рівноваги між попитом і пропозицією на регіональному рівні, в \*\*\*\*, на нашу думку, необхідно створити службу маркетингу. Таким чином, на підприємстві буде кваліфікований спеціаліст, який займатиметься безпосередньо маркетинговими дослідженнями. В 2022р. за рахунок оптимізації каналів збуту продукції зросте виручка від реалізації молока на 75,65 тис. грн., худоби – на 89,78 тис. грн., озимої пшениці – 78,38 тис. грн. Загальний економічний ефект від оптимізації каналів розподілу продукції в \*\*\*\* за рахунок впровадження відділу маркетингу становить 253,95 тис. грн.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведеного дослідження з удосконалення управління розвитком системи виробничо-комерційної діяльності \*\*\*\* можна зробити наступні висновки:

1. Виробничо-комерційну діяльність можна представити як діяльність підприємства, спрямовану на виявлення і задоволення потреб споживачів у його продукції (послугах) через продаж її на ринку з метою одержання прибутку. Єдиного підходу як до визначення ефективності, так і до визначення ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства в науковій літературі не існує. Найпоширенішими напрямками є визначення її ефективності як співвідношення отриманого результату з витратами (ресурсами) діяльності підприємства; співвідношення отриманого результату з наміченими цілями.

2. Рівень економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства залежить від багатьох чинників і умов. Відповідно до обмеженості ресурсів і важливості їх економії, основними чинниками, які визначають ефективність виробничої діяльності, є трудомісткість, матеріаломісткість і фондомісткість продукції. З цього випливає, що підприємство в своїй діяльності повинно приділяти значну увагу вдосконаленню технології, спеціалізації та концентрації виробництва, організації й оплаті праці, впровадженню досягнень науково-технічного прогресу і набутому досвіду.

3. Основними чинниками підвищення ефективності комерційної діяльності є розширення й поглиблення асортименту, удосконалення цінової політики підприємства, застосування реклами для стимулювання продажів. Зростанню ефективності комерційної діяльності з реалізації аграрної

продукції сприятиме ефективний вибір учасників каналів збуту, співробітництво із якими забезпечує максимальну вигоду і мінімальний ризик. Для цього маркетингова служба підприємства повинна проводити порівняльну характеристику постачальників за покупців по найважливішим критеріям.

3. В структурі сільськогосподарських угідь \*\*\*\* панівне місце займає рілля, під яку виділено в 2020 р. 4433 га землі, що свідчить про високу частку (94,9 %) розораності землі. В середньому по підприємствах Кобеляцького району в 2020р. площа сільськогосподарських угідь становить 2481,5 га, 97,5 % якої – рілля. В структурі персоналу \*\*\*\* в 2020р. у галузі рослинництва зайнято 130 чоловік (53,1 %) загальної чисельності працівників, а в тваринництві – 115 чоловік (46,9 %). В середньому по підприємствам Кобеляцького району в 2020р. середньорічна чисельність працівників становить 128 чоловік, в т.ч. в галузі тваринництва – 66 осіб (51,6 %), в галузі рослинництва – 62 осіб (48,4 %).

4. У структурі товарної продукції \*\*\*\* за період 2016 – 2020 рр. переважає галузь тваринництва, а саме реалізація молока (21 %), ВРХ (7,6 %) та свиней (15,2 %). У рослинництві провідне місце займає реалізація цукрових буряків (11,5 %) та соняшнику (7,4 %). В структурі реалізації зернових та зернобобових на озиму пшеницю припадає 7,2 % реалізованої продукції підприємства, на кукурудзу на зерно – 5,9 %.

5. В 2020 р. вартість валової продукції в \*\*\*\* становить 18731,2 тис. грн., що становить 114,8 % аналогічного показника 2016 р. – 16310,9 тис.грн. та 143,1 % відповідного середньорайонного показника. В середньому рівень рентабельності по підприємствах Кобеляцького району в 2020 р. становить 4,5 %, в т.ч. в галузі рослинництва – 30,7 %. Натомість виробництво і реалізація тваринницької продукції є збитковим, оскільки в середньому сільськогосподарські підприємства Кобеляцького району отримали збиток від реалізації тваринницької продукції в сумі 630 тис. грн. У

\*\*\*\* прибуток від реалізації продукції в 2020 р. становить 10382 тис. грн., а рівень рентабельності – 49,7 %, що свідчить про окупність витрат та ефективність виробництва продукції.

6. Грошова оцінка земельних ресурсів в \*\*\*\* у 2020р. становить 63717 тис. грн., що становить 111,6 % та 130,9 % аналогічного показника в \*\*\*\* та \*\*\*\* – 57116 тис. грн. і 48660 тис.грн. відповідно. Потенціал 1 працівника в \*\*\*\* становить 186600 грн., в \*\*\*\* – 219960 грн., в \*\*\*\* – 201640 грн. В результаті чого трудовий потенціал в \*\*\*\* найнижчий порівняно з \*\*\*\* та \*\*\*\*. Ресурсний потенціал досліджуваного підприємства становить 135540 тис. грн., що становить 106,6 % і 107,8 % аналогічних показників \*\*\*\* та \*\*\*\*. В структурі ресурсного потенціалу \*\*\*\* найбільшу питому вагу займають земельні та трудові ресурси, частка яких становить 45,7 % і 32,8 % відповідно.

7. Квадрат потенціалу \*\*\*\* має спотворену форму квадрата тому що всі вектори розвинуті по-різному (дисгармонія векторів). Тобто потенціал підприємства потребує негайних перетворень у напрямку поліпшення збалансованості його елементів. Найбільшу увагу необхідно приділити таким функціональним блокам як організаційна структура та маркетинг. Для покращення даних блоків доцільно збільшити розмір заробітної плати по підприємству, що дасть змогу підвищити продуктивність праці. Оскільки діяльність всіх підприємств АПК в умовах ринкової економіки повинна бути заснована на отриманні прибутку, наявності конкуренції і коливанні цін, центральним у структурі управління стає маркетинг.

8. В системі координат SPACE вектор рекомендованої стратегії для \*\*\*\* знаходиться в лівому верхньому квадраті, що відповідає консервативній стратегії – тобто підприємство отримує конкурентні переваги, які може зберегти та збільшити за допомогою фінансового потенціалу, загрози для функціонування підприємства незначні. Основні механізми консервативної

стратегії – оновлення виробничого устаткування, гнучка цінова політика, оптимізація каналів розподілу.

9. Про високий рівень фінансової стійкості \*\*\*\* свідчать показники структури джерел формування капіталу. Так, значення коефіцієнта автономії вказує на те, що на кінець 2020 р. частка власного капіталу у валюті балансу становить 93,6 %. Відповідно значення коефіцієнта фінансової стабільності показує, що в 2016 р. власний капітал перевищував позиковий у 2,6 рази, а в 2020 р. – в 14,6 разів. У цілому динаміка показників автономії, концентрації позикового капіталу, фінансового ризику, фінансової стабільності свідчить про зростання фінансової стійкості \*\*\*\*.

Оцінка ефективності існуючої системи управління виробничо-комерційною діяльністю \*\*\*\* дає змогу зробити висновок, що фінансове положення підприємства за останні п'ять років покращилося, про що свідчить позитивна динаміка зростання показників фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, фінансово-господарської діяльності.

Аналізуючи становище товарних груп в продуктовому портфелі \*\*\*\* з використанням методик матриць BCG та General Electric, нами пропонується комплекс заходів для успішного формування та реалізації маркетингової стратегії розвитку підприємства:

1. Підвищення якості та ефективності виробництва основних видів продукції галузі рослинництва, зокрема озимої пшениці, кукурудзи на зерно, соняшнику, цукрових буряків.

Нами пропонується у 2022 р. впровадити інтенсивну ресурсозберігаючу технологію вирощування озимої пшениці, внаслідок чого рівень Колосності буде становити 44,1 ц/га, порівняно з 34,7 ц/га у 2020 р.

Для підвищення ефективності виробництва та реалізації насіння соняшнику в \*\*\*\* нами пропонується у 2022 р. використовувати гібриди, зокрема \*\*\*\*, що дасть змогу збільшити Колосність на 5 ц/га, а також прибуток від реалізації продукції – на 672,82 тис. грн. .

Для підвищення ефективності виробництва та збільшення обсягів реалізації цукрових буряків нами пропонується у 2022 р. використовувати гібрид “\*\*\*\*” з потенційною урожайністю 547,1 ц/га, порівняно з 406,5 ц/га у 2020 р., в результаті чого плановий валовий збір даної продукції у 2022 р. збільшиться на 39930,4 ц, а прибуток – на 421,94 тис. грн. порівняно з аналогічними показниками 2020 р.

2. Для оптимізації каналів розподілу та досягнення економічної рівноваги між попитом і пропозицією на регіональному рівні, в \*\*\*\*, на нашу думку, необхідно створити службу маркетингу. Таким чином, на підприємстві буде кваліфікований спеціаліст, який займатиметься маркетинговими дослідженнями, розширенням ринків збуту продукції, оптимізацією каналів розподілу.

В проектному 2022 р. за рахунок оптимізації каналів збуту продукції зросте виручка від реалізації озимої пшениці – 78,38 тис. грн. Загальний економічний ефект від оптимізації каналів розподілу продукції в \*\*\*\* за рахунок впровадження відділу маркетингу становить 253,95 тис. грн.