

}

**ПОЛТАВСЬКИЙ 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 \_\_\_\_\_  
д.е.н., професор Володимир ПИСАРЕНКО  
19 грудня 2022 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Формування та реалізація стратегії підвищення  
конкурентоспроможності продукції підприємства»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

**Федусенко Станіслав Сергійович**

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

Вікторія ДАНИЛЕНКО

Полтава – 2022 року

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 1.1. Маркетингова стратегія діяльності конкурентоспроможності як складова бізнес-моделі аграрних підприємств

У системі корпоративних стратегій чільне місце має відводитись виробничій стратегії, яка разом із маркетинговою має забезпечити фірмі надійне утримання ринкових позицій.

3. Заслуговує на увагу трактування Шершньовою терміна «стратегія виробництва». Вона стверджує, що виробнича стратегія – це функціональна стратегія створення та розвитку висококонкурентоспроможного виробничого потенціалу підприємства та системи його управління, втіленої у вигляді виробничої підсистеми певного типу, призначеної для виготовлення конкурентоспроможної продукції [28, с. . 373]. Це твердження, на нашу думку, є найбільш повним, оскільки воно ґрунтується на концепції виробничого потенціалу підприємства, а не на окремих виробничих ресурсах. За визначенням, продуктивний потенціал – це наявна та прихована здатність фірми залучати та використовувати фактори виробництва для виробництва максимально можливої кількості продукції [18, р. 14]. Тому виробнича стратегія повинна відображати ступінь ефективності використання наявних ресурсів підприємства, а також обґрунтовувати необхідність і масштаби їх залучення в майбутньому (зі стратегічної точки зору) для забезпечення виробництва і реалізації конкурентоспроможної продукції. продуктів.

Дещо інакше трактує виробничу стратегію О. Ковтун, який стверджує, що виробнича стратегія будь-якого підприємства повинна враховувати наявні у нього ресурси, обсяги виробництва, виробничо-технологічні можливості,

гнучкість виробництва, рівень кваліфікації та підготовки персоналу тощо. . [32, с. 186]. Разом з тим він підкреслює, що під виробничою стратегією розуміється формування політики збільшення виробничих потужностей підприємства, матеріально-технічного забезпечення його виробництва на основі врахування особливостей обраної або спеціально розробленої маркетингової стратегії розвитку. Основними положеннями виробничої стратегії підприємства є концентрація управління виробництвом, напрями інвестування, технології, рівень організації виробництва, рівень управління якістю, резерви продуктивності праці, рівень охорони праці, ефективність виробництва тощо [ Z1, стор. 47].



Рис. 1.4. Схема розробки стратегії діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором за даними [38, с. 17]

Основні параметри, які слід враховувати при визначенні виробничої стратегії:

– кількість продукції, яку необхідно гарантовано виробити протягом певного періоду часу (тобто виробничі потужності та виробничий потенціал);

– розриви між наявними та необхідними характеристиками виробничих процесів для забезпечення виробництва продукції відповідно до сформованого «портфеля»;

– обсяг виробничого потенціалу, ступінь його гнучкості (інерційні властивості);

– швидкість виробничих перетворень та адаптації необхідних інновацій (продукції, матеріалів, технологій, організаційних форм і методів тощо) до реальних умов компанії з метою забезпечення її довгострокового існування;

- Досягнення певних витрат виробництва і створення певної доданої вартості [44, С. 78].

Необхідною умовою розробки ефективної виробничої стратегії є наявність достовірної інформації про стан ринку та його динаміку (ступінь конкуренції, динаміку попиту та пропозиції на продукцію, конкурентні переваги, зовнішні загрози тощо). Серед цієї інформації інформація про ринковий попит є вирішальною, тому маркетингова стратегія компанії має вирішальне значення для виробничої стратегії. Останнє дає відповідь на питання: що саме являє собою товар і в яких кількостях його доцільно пропонувати на ринку в майбутньому, яку цінову політику має проводити підприємство, канали збуту, використовувані засоби стимулювання збуту тощо [ 21, ц. 68].

Для якісної розробки виробничої стратегії компанії необхідна системна взаємодія з різними відділами. Тому маркетологи повинні надавати розробникам виробничої стратегії інформацію про загальну реалізацію товару та його збут на відповідних ринках; Технологи повинні звітувати про нові продукти та будь-які інші серйозні зміни на ринку технологій тощо.

Отже, виробнича стратегія визначає стратегічні завдання операційної системи підприємства, а не є оперативним планом його структурних підрозділів. Він чітко визначає місце розташування операційної функції, завдання, на яких вона повинна зосередитися для досягнення місії компанії.

Інноваційна стратегія компанії безпосередньо пов'язана з виробничою стратегією. У своїй сукупності вони дозволяють підприємству отримати сильні конкурентні переваги за рахунок використання нових технологій виробництва, передових методів організації та контролю виробництва [13, с. 32]. На основі виробничої стратегії приймаються та реалізуються рішення про нове виробництво, технічне переобладнання, конверсію, модернізацію, вдосконалення структури виробництва тощо.

Успішна реалізація виробничих стратегій є важливою передумовою реалізації загальних конкурентних стратегій підприємства (табл. 1.3).

Виробнича стратегія пов'язана з іншими функціональними стратегіями компанії - інноваційною, інвестиційною, фінансовою, управління людськими ресурсами та ін. При складанні виробничої стратегії необхідно враховувати ряд обмежуючих факторів, найважливіші з яких є фінансові можливості компанії та допустимий рівень ризику.

Таким чином, кінцева ефективність виробничої стратегії визначається не тільки її власним змістом, а й тим, наскільки широко і органічно вона переплітається з усіма іншими спеціалізованими стратегіями компанії.

Виробничу стратегію будь-якої компанії доцільно формувати, враховуючи наявні у компанії ресурси (фінансові, матеріальні, інформаційні, техніко-технологічні, робоча сила тощо), рівень виробництва та наявний виробничий потенціал, т.к. а також розмір необхідних капіталовкладень, рівень підготовки та кваліфікації персоналу, можливість закупівлі необхідної сировини тощо [47, с. 162].

Вибір відповідної виробничої стратегії для конкретної компанії залежить не тільки від бачення її менеджерів і власників, але й значною мірою від основних характеристик компанії (профіль виробництва, розмір компанії, вартість інноваційної діяльності, фактори успіху). тощо).

Виробничі стратегії тісно пов'язані з управлінською та економічною стратегіями, кадровою стратегією компанії. Усі вони створюють ситуацію, за якої можлива реалізація умов для оновлення та розвитку виробничої підсистеми (рис. 1.2).

Метою виробничої стратегії розвитку галузі рослинництва України на 2015-2020 роки є забезпечення стабільного нарощування виробництва продукції для потреб внутрішнього та зовнішнього ринків та підвищення ефективності виробництва в галузі.

Виробнича стратегія є однією з найважливіших і складних складових загальної стратегії розвитку підприємства. Метою є досягнення довгострокової конкурентної переваги компанії шляхом створення висококонкурентного виробничого потенціалу. Виробничу стратегію не слід відносити до функціональної стратегії компанії в тому сенсі, як стратегію розвитку власного виробничого підрозділу. Виробнича стратегія виходить за рамки окремої бізнес-функції компанії, тому її доцільно розглядати як одну з комплексних стратегій компанії, оскільки вона впливає на функціонування низки її виробничих та адміністративних підрозділів.

Конкурентні переваги — це наявність у компанії певних ресурсів і характеристик, які роблять її більш конкурентоспроможною порівняно з іншими компаніями, які діють/можуть діяти в тій же сфері.

Основу конкурентних переваг складають ресурси компанії – технічні, технологічні, людські, фінансові, інформаційні, просторові, управлінські, організаційні та ін. Але конкурентні переваги – це не лише наявність цих ресурсів, а насамперед ефективне використання всіх видів ресурсів, їх успішне використання Поєднання.

Щоб бути конкурентоспроможною на ринку, компанія повинна мати унікальні конкурентні переваги. Це так звані переваги стратегічного рівня. Завдяки перевагам у наявних ресурсах або перевагам, які забезпечують ефективність роботи, можна досягти лише тимчасового результату, якого в сучасних умовах недостатньо. Тому важливим напрямком формування конкурентних переваг є розробка ефективної стратегії розвитку компанії, яка базується на унікальному позиціонуванні компанії та орієнтації на унікальні види діяльності. Це забезпечує довгострокові конкурентні переваги. Конкурентоспроможність товару - це комплекс споживчих і вартісних характеристик, що визначають його успіх на ринку, тобто здатність даного конкретного товару обмінюватися на гроші в умовах широкої пропозиції з іншими виробниками-конкурентами [14, ст.141].

Конкурентоспроможність (у загальному вигляді) як соціально-економічна категорія — це здатність, здатність законним шляхом досягати найвищих економічних і соціальних переваг. Важливим практичним наслідком цього визначення є те, що конкурувати (для отримання найвищих економічних і соціальних вигод) можливо:

а) з собою (у часі: результати, досягнуті в попередній період діяльності, і показники за аналогічний останній період істотно відрізняються);

б) один з одним (суперництво за досягнення чогось);

в) команда з командою;

г) товари цього типу з подібними продуктами тощо.

Під конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти реальні та потенційні можливості підприємства, а також наявні можливості для вивчення попиту (ринку), проектування, виробництва та продажу товарів, які за своїми параметрами більше підходять споживачам, ніж ці товари конкурента. Конкурентоспроможність компанії також можна розглядати як здатність виробляти і продавати високоякісну продукцію в достатній кількості швидко і недорого.

## **1.2. Методичні підходи до стратегічного планування бізнес-моделі підприємства**

Сьогодні український агробізнес опинився в ситуації, коли стратегічне планування здійснюється в умовах глибокої невизначеності, а важливі стратегічні рішення приймаються через брак практичного досвіду роботи та економічних знань у цій сфері.

Стратегічне планування дає змогу спланувати діяльність підприємства в різні періоди, забезпечити можливість отримання максимального прибутку з мінімально можливими витратами в умовах нестабільної ринкової ситуації. Враховуючи нині нестабільну економічну ситуацію в країні, це нерозривно пов'язане з великим фінансовим ризиком. Однак належним чином організований і здійснений процес стратегічного планування зведе цей ризик до мінімуму [53, с.16].

Вирішення великої кількості проблем та усунення суттєвих недоліків у стратегічному плануванні та управлінні корпоративною діяльністю надасть економіці України можливість досягти глобалізації та поступального розвитку.

В українському плануванні завжди був елемент необґрунтованого узагальнення приватного досвіду. Він присутній і сьогодні: єдині принципи та формати планування, включаючи критерії ефективності та методи контролю, застосовувалися практично без змін у всіх регіонах, секторах, для



всіх компаній, холдингів та корпорацій, майже без урахування специфіки організаційних структур, систем управління, системи продажів, делегування повноважень, взаємозв'язок поточних і стратегічних завдань, регіональні та галузеві особливості компаній. Іншою характерною рисою є невміння розставляти пріоритети [6, с.164].

Варто зазначити, що на сьогоднішній день більшість вітчизняних фермерських господарств перебувають у досить скрутному становищі. Третина цих компаній є збитковими. Інші характеризуються низькою фінансовою дисципліною, неплатоспроможністю, застійними процесами тощо. На цьому фоні повне дотримання типових моделей зарубіжних вчених у вітчизняній практиці стратегічного планування є невиправданим і нерозумним.

Для стратегічного планування діяльності вітчизняних аграрних підприємств необхідно використовувати інструменти, які мають враховувати особливості сільського господарства, проблеми вітчизняних аграрних підприємств та економічну ситуацію, яка сьогодні складається в країні. Пріоритетними мають бути напрямки – фінансування, впровадження інновацій, удосконалення технологій виробництва тощо [9, с. 24].

Ряд вітчизняних і зарубіжних учених торкаються у своїх роботах проблем стратегічного планування. Варто виділити наукові праці В. А. Василенка, В. М. Геєця, В. Г. Герасимчука, П. Л. Гордієнка, Б. М. Данилишина, Л. Г. Дідковської, Л. С. Довгань, І. Жалінської .В., Кіндрацької Г. І., Ковтуна О. І., Круглової М. І., Кузьміної О. Є., Мельник О.Г., Міщенко А.П., Шершньова З.Є., Яшкіна Н.В. та інші автори.

Особливу увагу в публікаціях на дану тематику приділено таким питанням: сутність та принципи стратегічної дії, поняття стратегії, види стратегій та методи їх формування [6, с. 54-123;]; Стратегічний аналіз та його методологія [11, с. 48-74]; сучасний інструментарій стратегічного планування, інформаційна база стратегічного планування [7, с. 121-157];

Основні підходи до вибору стратегії [25, с. 23-84]; сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного менеджменту в Україні [3, с. 24-79] та ін.

У вітчизняній та зарубіжній теорії та практиці стратегічного планування розроблено інструментарій вибору стратегії. Під інструментарієм слід розуміти систему методів і моделей, способів і механізмів обґрунтованого вибору стратегій за чітко визначеними критеріями.

До інструментів стратегічного планування відносяться: формальні моделі та кількісні методи, які найчастіше використовуються в зарубіжній практиці планування; самостійний креативний аналіз, що враховує специфіку компанії та базується на аналітичних та інтуїтивних здібностях спеціалістів з планування [7, С. 20]. Найпоширенішими стратегічними інструментами у світовій практиці є: SWOT-аналіз, матриця Boston Consulting Group (BCG), матриця DPM «Shell» («Matrix Directed Policy»), матриця GE/McKinsey («привабливість, конкурентоспроможність»), модель ADL, інтегрований бізнес-аналіз (PIMS), матриця Ансоффа.

SWOT аналіз передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Аналізуються сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості та загрози зовнішнього середовища організації. Розглядаються всі можливі парні комбінації між загрозами, можливостями, сильними та слабкими сторонами. Встановлені зв'язки використовуються для вибору стратегій. Проводячи SWOT-аналіз, тобто ситуаційний аналіз корпоративної діяльності, можна визначити та систематизувати параметри впливу на корпоративну діяльність. Досягнуті результати є основою для розробки стратегічних цілей і завдань компанії. Систематизація параметрів дозволяє внести необхідні корективи в оцінку параметрів і корпоративну стратегію [5, С. 131].

Бостонська матриця базується на моделі життєвого циклу продукту, згідно з якою продукт проходить чотири фази у своєму розвитку: вихід на ринок (товар — «знак питання»), зростання (товар — «зірка»), зрілість (товар — «дійна корова») і занепад (товар — «собака»). При цьому грошові потоки та прибутки компанії також змінюються. Для цього підрозділи компанії класифікуються за показниками відносної частки ринку (RMS) і темпами зростання промислового ринку. Індикатор HCR визначається як частка ринку бізнес-одиниці, поділена на частку ринку її найбільшого конкурента. Інша змінна - темпи зростання виробництва - базується на прогнозах продажів продукції в галузі і пов'язана з аналізом життєвого циклу галузі. Для побудови матриці BCG ми фіксуємо значення відносної частки ринку на горизонтальній осі та темпи зростання виробництва на вертикальній осі. Передбачається, що кожен із квадрантів матриці описує чітко різні ситуації, які вимагають особливого підходу з точки зору фінансування та маркетингу.

В цілому матриця BCG досить спрощена, і більшість факторів, які слід враховувати при виборі стратегії, залишаються за межами аналізу. Однією з моделей, що виникла при розробці матриці Boston Consulting Group і усунула деякі її недоліки, є модель GE/McKinsey. На нашу думку, модель стратегії GE/McKinsey проливає більше світла на позицію компанії на ринку, оскільки матриця вибору стратегії GE/McKinsey використовує оцінку ринкової привабливості разом з конкурентоспроможним показником [43, С. 61].

Джерело: Розроблено автором за даними [37, с. 112]

Використання матриці GE/McKinsey має такі переваги перед іншими матрицями [18, с. 376-413]:

- Наявність дев'яти квадратних секцій дозволяє не тільки оцінити високі або низькі темпи розвитку ринку, великі або малі частки ринку, а й визначити середні позиції;

- застосування комплексних критеріїв дозволяє більш детально охарактеризувати положення напрямку розвитку на ринку, привабливість галузі, конкурентоспроможність компанії;

– для формування комплексного критерію використовується досить широкий спектр показників, що дає змогу оцінити внесок кожного з них і, за необхідності, розробити відповідні заходи для виправлення ситуації.

Матриця Shell Directed Policy Matrix (DPM) схожа на матрицю GE/McKinsey і є свого роду еволюцією ідеї стратегічного корпоративного позиціонування, що лежить в основі моделі BCG. Модель «Шелл» дає можливість вибрати конкретну стратегію в залежності від обраного пріоритету: орієнтація на життєвий цикл конкурентоспроможного виду продукту або грошовий потік. Особливістю матриці є те, що вона може враховувати види бізнесу, які знаходяться на різних стадіях життєвого циклу [24, с.51].

Обґрунтованість стратегічних рішень компанії багато в чому визначається повнотою і достовірністю використовуваної інформації. PIMS є найефективнішим інструментом стратегічного аналізу бізнес-інформації. База даних цієї моделі створена в Інституті стратегічного планування в Кембриджі і включає майже 3000 компаній Північної Америки та Європи. Використовуючи цю модель, яка використовує близько 100 змінних, ви можете визначити 67% факторів успіху однієї компанії. Він базується на багатофакторних регресійних моделях, які дозволяють порівнювати дані, що характеризують діяльність компаній однієї галузі [44, с. п'ятнадцять].

Можливість використати наведені вище інструменти стратегічного аналізу для стратегічного планування сільськогосподарських підприємств є у вас

Матриця Ансоффа призначена для опису можливих стратегій компанії в умовах зростаючого ринку. Передбачається, що при виборі напрямків зростання компанія має кілька стратегічних альтернатив: стратегія вдосконалення діяльності, розширення продукту (розвиток нові або вдосконалення існуючих продуктів), розвиток ринку, диверсифікація.

На основі вивченого матеріалу розглянуто сучасну методологію стратегічного аналізу планування та досліджено можливості використання існуючих стратегічних інструментів планування діяльності вітчизняних аграрних підприємств.

У результаті проведеного дослідження визначено три рівні придатності існуючого стратегічного інструментарію, які визначають доцільність та ефективність використання типових стратегічних моделей планування діяльності сільськогосподарських підприємств.

Важливим аспектом забезпечення якісної конкурентоспроможності товарів є створення на підприємствах такої робочої атмосфери, в якій кожен працівник більшою чи меншою мірою може впливати на якість продукції. Окреслені загальні підходи до забезпечення найвищої якості продукції цілком прийнятні і для сільськогосподарського виробництва. Тому всі ці та інші чинники підвищення якості продукції повинні бути повною мірою використані в кожному господарстві (рис. 1.2.) [24, с.324].

Як свідчить світова практика, а особливо досвід високорозвинених країн Заходу, в усіх галузях народного господарства сформувалася стійка тенденція до зростання витрат на підвищення якості продукції.

Це ж стосується і використання інших нецінових факторів підвищення конкурентоспроможності товару. Додаткові витрати, пов'язані з впровадженням комплексу цих факторів, повинні бути економічно виправданими, тобто попитом на продукцію, а в окремих випадках ціна

повинна зрости на більшу суму, ніж це необхідно для компенсації перевищення заявлених витрат [ 19, с.25].

Однак перевищення додаткового доходу над витратами, понесеними на вдосконалення товару і стимулювання збуту, може бути різним. Тому необхідно визначити оптимальний рівень цих витрат. Воно досягається тоді, коли різниця між додатковим ефектом від поліпшення якості продукції та додатковими витратами на таке поліпшення є найбільшою

Подібний підхід до визначення оптимального рівня витрат підтверджується й іншими неціновими факторами, пов'язаними зі збільшенням продажів продукції. Керівники підприємств повинні усвідомлювати, що додатковий дохід можна отримати за рахунок підвищення якості продукції та раціонального використання інших факторів нецінової конкурентоспроможності шляхом підвищення ціни та збереження попереднього обсягу продажів або збереження попереднього рівня цін, але збільшення обсягу продажів продукції для на які виникає додатковий попит [26 , с. 41-45].

У випадку, якщо підвищення якості товару вимагає додаткових витрат, що призведе до подорожчання продукції, економісти підприємства повинні визначити, за якою мінімальною підвищеною ціною економічно виправдано продавати таку більш дорогую продукцію, щоб продавати їх, підтримувати вже досягнутий рівень цінової конкурентоспроможності.



## РОЗДІЛ 2

### ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА СТАНУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне сільськогосподарське підприємство "Колос" - це товариство, створене на базі колективного сільськогосподарського підприємства, яке засноване на приватній власності громадян шляхом об'єднання їх майна та підприємницької діяльності в сільському господарстві з метою організованого та сформованого отримання прибутку.

ПСП «Колос» є юридичною особою та володіє майном, закріпленим на праві господарської довірчої власності. Товариство набуває прав та обов'язків юридичної особи з дня його державної реєстрації, яка здійснюється відповідно до чинного законодавства.

Майно ПСП «Колос» становлять виробничі та невиробничі фонди, оборотні кошти, нематеріальні активи, а також інші активи, вартість яких відображається на самотійному балансі товариства. ПСП «Колос» володіє і користується землею та іншими природними ресурсами відповідно до своєї діяльності та законодавства.

Структуру корпоративного управління та форму власності приватного товариства визначає його засновник на власний розсуд.

Сферою діяльності ПСП «Колос» є:

- Виробництво, заготівля, закупівля, переробка та реалізація через мережу власних торговельних установ сільськогосподарської продукції, в тому числі м'ясо-молочної, плодоовочевої, ягідної, зернових і зернопродуктів, продукції тваринництва, бджільництва, птахівництва,



рибальства та іншої продукції на умовах, не заборонені законодавством України;

- Закупівля сільськогосподарської сировини для переробки у власних переробних центрах і цехах для перепродажу;
- Ремонт та технічне обслуговування транспортних засобів, сільськогосподарської техніки;
- організація комунального харчування, відкриття закладів комунального харчування - їдалень, кафе, магазинів;
- організація та утримання таборів, складів;
- надання санітарно-гігієнічних, оздоровчих, комунальних та інших платних послуг працівникам підприємства та населенню;
- Перевезення вантажів транспортною компанією підприємства;
- придбання вузлів і деталей для комплектації сільськогосподарської техніки через систему прямих угод, контрактів або через товарні біржі, їх посередницькі організації України та інших держав, їх відновлення та реалізація;
- Здійснення інших видів підприємницької діяльності, не заборонених законодавством України.

Основною метою ПСП «Колос» є задоволення потреб споживачів у сільськогосподарській продукції та на цій основі отримання прибутку від виробництва сільськогосподарської продукції, її переробки та реалізації, а також здійснення інших видів господарської діяльності, спрямована на задоволення потреб населення при постійному збільшенні виробництва.

ПСП «Колос» отримало лінійно-функціональний принцип організації виробництва (рис. 2.1). Основою такої структури є принцип розподілу повноважень і відповідальності за функціями та вертикалі прийняття рішень. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні відділи допомагають лінійним керівникам вирішувати відповідні функції управління.

Переваги лінійної функціональної структури:

– поєднує в собі переваги лінійної та функціональної конструкцій;  
 – забезпечує відносно швидку реалізацію управлінських рішень через свою ієрархію;

– спеціалізація функціональних лідерів [21, с. 64].

Лінійно-функціональна організаційна структура служить для вирішення постійно повторюваних завдань і забезпечує максимальну стабільність організації. Ефективний для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції з незначними (еволюційними) змінами технології виробництва.

Під землею розуміються землі, які систематично використовуються або придатні для використання в певних господарських цілях і відрізняються за своїми природними та історичними характеристиками. Сучасна класифікація виділяє землі сільськогосподарського призначення, до яких належать землі, що використовуються безпосередньо для виробництва сільськогосподарської продукції, а саме рілля, багаторічні насадження, сіножаті та пасовища [1, с. 85].

*Таблиця 2.1*

**Склад та структура земельних угідь  
 ПСП “Колос” Кобеляцького району, 2017-2021 рр.**

Показники	Роки					В середньому по району 2021 р.	Абсолютне відхилення (+,-)	
	2017	2018	2019	2020	2021		2021 р. до 2017 р.	2021 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	2021,3
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. свідчить, що в структурі сільськогосподарських угідь панівне місце займає рілля, під яку виділено в 2021 р. 4433 га землі, що свідчить про високу частку (94,9 %) розораності землі. Також необхідно звернути увагу на негативну динаміку зменшення площі сільськогосподарських угідь, які зменшились у 2021 р. порівняно з 2017 р. на 102 га. В середньому по підприємствах Кобеляцького району площа сільськогосподарських угідь становить 2481,5 га, 97,5 % якої становить рілля.

Кожне аграрне підприємство функціонує за певної чисельності персоналу – сукупності працівників, які мають необхідний фізичний розвиток, знання, практичні навички для управління виробництвом, якісного і своєчасного виконання передбачуваних технологією робіт у сфері агропромислового виробництва [2, с. 218].

Таблиця 2.2

**Динаміка середньорічної чисельності працівників у  
ПСП “Колос” Кобеляцького району, 2017-2021 рр.**

Показники	Роки					В середньому по району 2021 р.	Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2020	2021		2021 р. до 2017 р.	2021 р. до 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 з таблиці 2.2. вказує на зменшення середньорічної чисельності працівників з 257 осіб у 2017 році до 245 осіб у 2021 році, в основному це пов'язано зі зменшенням загальної площі сільськогосподарських угідь у 2021 році порівняно з 2017 роком. У структурі персоналу підприємства У 2021 році в рослинництві зайнято 130 осіб (53,1%) від загальної кількості працівників, у тваринництві – 115 осіб (46,9%). Середньорічна чисельність працюючих на підприємствах Кобеляцького району становить 128 осіб, в тому числі в галузі тваринництва – 66 осіб (51,6%), у рослинництві – 62 особи (48,4%).

Засоби сільськогосподарського підприємства — це сукупність матеріальних і грошових ресурсів, застави, що створюються в процесі його розширеного відтворення і використовуються для забезпечення його життєдіяльності.

Аналіз даних з таблиці 2.3. свідчить, що у 2021 році середньорічна вартість основних виробничих потужностей ПСП «Колос» становить 22 566 тис. грн., що становить 263,2% від аналогічного показника 2017 року – 8 574,1 тис. грн. та 291,1% до відповідного середньорайонного показника – 7725 тис. грн. Внаслідок зростання вартості основних засобів виробництва рівень фондозабезпеченості та фондоозброєності ПСП «Колос» становить 296,3% та 304,7% відповідно до аналогічних показників 2017 року та 155,3% та 152,6% відповідно. % до відповідних середньообласних показників. Показники рентабельності інвестицій та фондомісткості знаходяться в межах нормативних значень, що свідчить про високу ефективність використання основних фондів ПСП «Колос».

Кожне господарство продає вироблену продукцію, виходячи з власних потреб, розробленої стратегії та взятих зобов'язань. У певних пропорціях вона спрямовується на виробничі потреби наступного циклу розширеного відтворення (корми, насіння, садивний матеріал, відтворення

стада тощо), на натуральну оплату праці та на реалізацію. Продукція, реалізована підприємством заготівельним організаціям, виробничим підприємствам, біржам, на експорт, на сільських ринках, безпосередньо своїм працівникам та іншим громадянам і використана для обміну за бартерними угодами, відноситься до товарів [1, с. 159].

Таблиця 2.4

**Динаміка товарної продукції та її структура у  
ПСП “Колос” Кобеляцького району, 2017-2021 рр.**

Вид продукції	Реалізовано в середн. за 2017-2021 рр., ц	Співставна ціна 2017 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	140,58	9417,8	7,2	6
гречка	1103	184,74	934,7	0,7	11
кукурудза на зерно	21459,2	135,88	7699,6	5,9	7
ячмінь ярий	6865,6	147,54	3263,9	2,5	9

Продовж. табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
горох	2069,25	138,53	797,3	0,6	12
овес	164	135,5	58,2	0,0	14
Соняшник	10874,8	388,02	9572,0	7,4	5
Соя	2064,8	398,91	2042,3	1,6	10
Ріпак озимий	4165,5	213,57	4730,8	3,6	8
Цукрові буряки	87722,8	116,99	14904,1	11,5	3
Овочі відкритого ґрунту	99,4	366,61	165,6	0,1	13
Продукція тваринництва – всього	x	x	76432,5	58,8	x
у тому числі: приріст ВРХ	1478,8	1064,71	9829,7	7,6	4

приріст свиней	1965,6	1004,9	19752,3	15,2	2
молоко	26186,8	404,27	27305,0	21,0	1
Всього по господарству	x	x	130018,7	100,0	x

Аналіз даних таблиці 2.4. свідчить, що панівне місце в структурі товарної продукції займає галузь тваринництва на яку припадає 58,8 % реалізованої продукції, на рослинництво відповідно – 41,2 %.

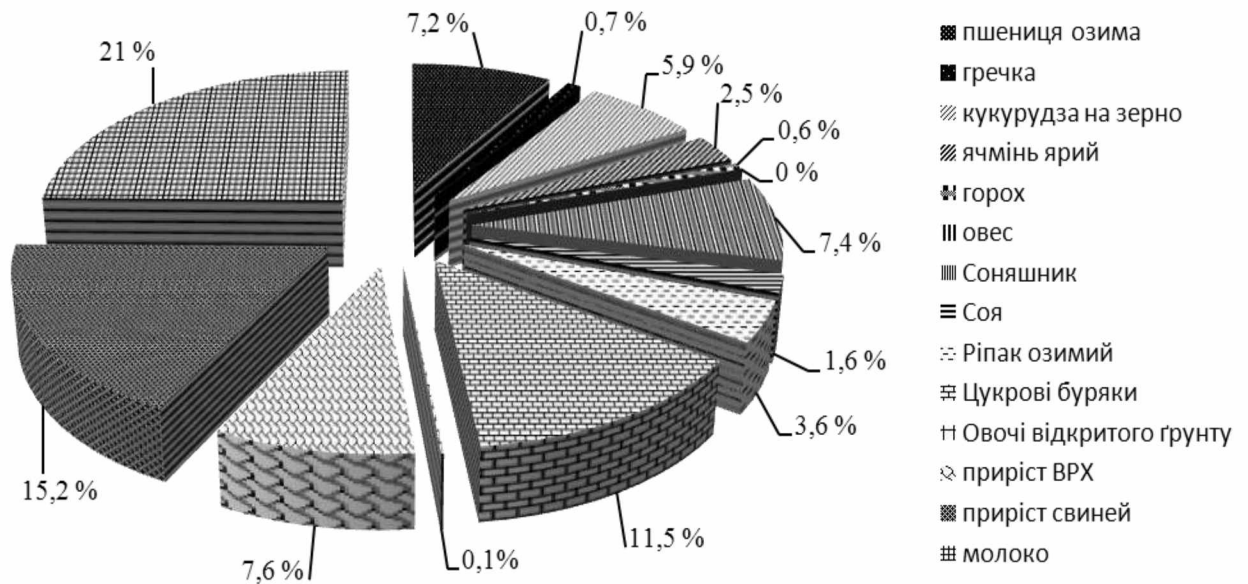


Рис. 2.2. Структура товарної продукції у ПСП "Колос", 2017 – 2021 рр., %

Аналіз даних рис. 2.2. свідчить, що у структурі товарної продукції ПСП "Колос" 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 %.

Валова продукція сільського господарства – це первісний результат взаємодії факторів виробництва, матеріальна і вартісна основа інших кінцевих результатів, що в натуральній формі представлений всіма виробленими протягом року первинними продуктами рослинництва і

тваринництва, а у вартісній – оцінений за порівнянними цінами відповідного року [1, с. 154].

Таблиця 2.5

**Показники ефективності виробництва  
ПСП “Колос” Кобеляцького району, 2017-2021 рр.**

Показники	Роки					В середньому по району 2021 р.	Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2020	2021		2021 р. до 2017 р.	2021 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 з таблиці 2.5. свідчить, що собівартість валової продукції на ПСП «Колос» у 2021 році становить 18731,2 тис. грн., що становить 114,8% до аналогічного показника 2017 року – 16310,9 тис. грн. та 143,1% до відповідного середньорайонного показника. У 2021 році повна собівартість реалізованої продукції ПСП «Колос» становить 20878 тис. грн, що становить 252,9% від аналогічної середньообласної 8254 тис. грн. У середньому рентабельність підприємств Кобеляцького району становить 4,5%, у тому числі в рослинництві – 30,7%. Натомість виробництво та реалізація продукції тваринництва є збитковим, оскільки в середньому господарства Кобеляцького району отримали збиток від реалізації продукції тваринництва на суму 630 тис. грн. У 2021 році прибуток від реалізації продукції в ПСП «Колос» становить 10382 тис. грн та рентабельність 49,7%, що свідчить про окупність витрат та ефективність виробництва.

Отже, проведений організаційно-економічний аналіз діяльності ПСП «Колос» дозволяє зробити висновок, що підприємство має стабільний фінансовий стан, що позитивно впливає на ефективність його діяльності.



## **2.2. Оцінка ефективності існуючої стратегії розвитку підприємства в умовах конкуренції**

Категорія «потенціал» у своєму етимологічному значенні походить від латинського слова «potential» і означає «приховані можливості», які можуть стати реальністю в економічній практиці завдяки праці. Тлумачний словник української мови під потенціалом розуміє: «приховані здібності, сили до будь-якої діяльності, які можуть проявитися за певних умов» [39, с. 75].

Матеріальним носієм потенціалу сільськогосподарського підприємства є система його засобів виробництва зі специфічними фізіологічними, фізичними та функціональними властивостями. Якщо ресурсна безпека компанії відображає кількісну доступність ресурсів, то ресурсний потенціал охоплює їх інтегральні навички та здібності. Аграрно-ресурсний потенціал господарств і регіонів визначається наявністю, якістю та збалансованістю природних, біологічних, матеріальних і трудових ресурсів, у процесі взаємодії яких реалізується їх інтегральна здатність виробляти адекватну кількість і види продукції.

Складових потенціалу сільськогосподарського підприємства три: соціальна, виробнича та природна. Соціальна складова включає сукупність трудових ресурсів, здатність управлінського апарату, колективів і працівників економічної системи ефективно використовувати наявні ресурси. Виробнича складова потенціалу підприємства визначається залученими у виробництво матеріально-технічними та нематеріальними ресурсами. Природна складова визначається наявністю земельних ресурсів для виробництва та кліматичними умовами, сприятливими для сільськогосподарського виробництва [41, с. 136].

Функціонально потенційні компоненти є якісно однорідними, але потенційні елементи не еквівалентні з точки зору впливу на виробництво та його результати. Важливість ресурсів проявляється в процесі виробництва і

характеризується їх впливом на результат. Значення елементів не є постійним і змінюється при введенні у процес виробництва нових елементів, зміні їх якості та співвідношення, а також при переході на сучасний етап розвитку зі зміною економічної парадигми. У минулому визначальним елементом потенціалу була матеріально-технічна база. У новому економічному порядку основою є оцінка здатності підприємства здійснювати якісні структурні зміни, які в першу чергу визначаються кваліфікацією працівників, рівнем організації виробництва і праці, ефективністю системи управління підприємством та оптимальним поєднанням окремих видів ресурсів.

Виробничий потенціал – складна соціально-економічна категорія, що включає ресурсний потенціал як статичний елемент, що бере участь у таких процесах: виробництво, сам процес виробництва як динамічний елемент і кінцевий результат процесу виробництва, що завершується фізичним кінцевим продуктом. Кінцевий результат включає не тільки кінцевий продукт, а й ціну його досягнення, тобто рівень соціально-економічної ефективності всього процесу виробництва [37, с. 115].

При з'ясуванні сутності виробничого потенціалу агропромислового виробництва, крім аналізу структурних зв'язків, необхідно враховувати методичні основи визначення їх загального розміру. Значні методологічні труднощі кількісної оцінки загального потенціалу фінансування зумовлені якісною неоднорідністю та непорівнянністю його структурних складових. Більшість запропонованих методів визначення сумарної величини наявного потенціалу в основному базується на зведенні окремих структурних елементів до вартісного вираження [24, с. 97].

Наукою запропоновано кілька методів визначення оцінки потенціалу компанії. Найбільш визнаним і практичним застосуванням на території колишнього Радянського Союзу став розрахунок економічного потенціалу в грошовому вираженні, запропонований **українськими вченими. Його**

**основними принципами, враховуючи специфіку сучасного етапу розвитку галузі, є:**

- Вартість земельної ділянки визначається грошовою оцінкою кожного її виду на момент розрахунку;
- основні засоби виробництва враховуються за їх первісною оцінкою;
- Оборотні засоби виробництва враховуються за їх фактичною вартістю, оскільки середня швидкість обороту оборотних засобів у сільськогосподарському виробництві приймається близько одного року;
- оцінка трудового потенціалу здійснюється з урахуванням кількості працюючих на підприємстві (або групі підприємств) та розміру фактичної річної заробітної плати працівника [55, с. 78].

Для оцінки рентабельності формування та використання ресурсного потенціалу насамперед необхідно визначити величину цього потенціалу. Ресурсний потенціал оцінюватимемо як суму грошових оцінок окремих його елементів (табл. 2.6.).

#### Таблиця 2.6

Аналіз даних з таблиці 2.6. свідчить, що ресурсний потенціал досліджуваного підприємства становить 135540 тис. грн., що становить 106,6% та 107,8% від аналогічних показників ТОВ «Обрій» та ДП «Павлівка». У структурі ресурсного потенціалу ПСП «Колос» найбільшу питому вагу займають земельні та трудові ресурси, частка яких становить відповідно 45,7% та 32,8%.

Для аналізу ринкової позиції та вибору оптимальної стратегії ПСП «Колос» ми використовуємо метод аналізу SPACE. Це комплексний метод оцінки ситуації та вибору стратегії. Його привабливість пояснюється ще й тим, що він дає можливість аналізувати існуючу корпоративну стратегію,

навіть якщо вона є неявною. Справа в тому, що компанія завжди має певну стратегію, вона формується підсвідомо, а тому, як правило, не є належним чином обґрунтованою.

Таблиця 2.12

**Вихідні дані для розрахунку бальної оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу у ПСП “Колос”, 2021 р.**

Показник	ПСП “Колос”
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 прибутковості, рівня конкуренції в сільському господарстві, попиту на продукцію аграрних підприємств, залежності виробничої діяльності від зовнішніх чинників було залучено експертів. Експертами виступили працівники сільськогосподарських підприємств (керівники підприємств, 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 ПСП “Колос”, 2021 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
<b>Привабливість галузі (ПГ)</b>			
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
<b>Стабільність галузі (СГ)</b>			
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

На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складається матриця спрямованої стратегії в системі координат SPACE та

будується вектор позиції підприємства, що оцінюється. Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для зміцнення конкурентних позицій.

Для оцінки фінансової сили підприємства було обрано показники рентабельності активів, динаміки прибутку та рівня фінансової стійкості (залежності від зовнішніх зобов'язань); для оцінки конкурентоспроможності підприємства – показники частки підприємства на ринку, рентабельності продаж та конкурентоспроможності продукції; привабливість галузі визначається рівнем її прибутковості, стадією життєвого циклу, залежністю від ринкової кон'юнктури.

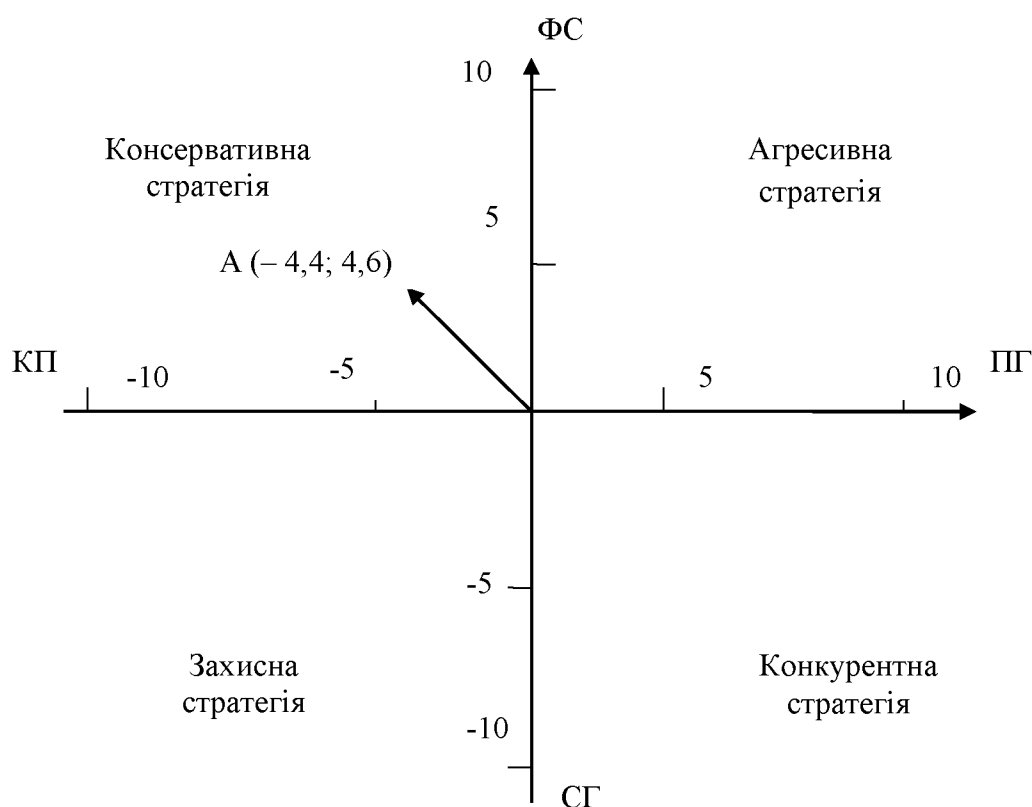


Рис. 2.5. Визначення вектора рекомендованої стратегії підприємства ПСП «Колос» в системі координат SPACE, 2021 р.

Результати зваженої оцінки фінансової стійкості ПСП «Колос» (10 балів) свідчать про наявність у підприємства достатніх фінансових ресурсів. Конкурентоспроможність підприємства також висока (10 балів). Після

отримання зважених оцінок ключових критеріїв наступним етапом аналізу SPACE є побудова вектора рекомендованої стратегії в системі координат SPACE.

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

$$x = PG - KP;$$

$$y = FS - SG.$$

Відповідно, для ПСП «Колос» ці координати збігаються:

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

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

Так, вектор рекомендованої стратегії для компанії ПСП «Колос» знаходиться у верхньому лівому квадраті, що відповідає консервативній стратегії – тобто компанія отримає конкурентні переваги, які вона зможе зберегти та розширити за допомогою фінансових потенціалу, загрози для діяльності компаній є неактуальними. Основними механізмами консервативної стратегії є оновлення виробничих потужностей, гнучка цінова політика, оптимізація каналів збуту.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У структурі сільськогосподарських угідь ПСП «Колос» найбільшу питому вагу займає рілля, під яку у 2021 році відведено 4433 га землі, що свідчить про високу питому вагу (94,9%) розораності. У 2021 році середня сільськогосподарська площа по підприємствах Кобеляцького району становить 2481,5 га, з них 97,5% рілля. У 2021 році в рослинництві зайнято 130 осіб (53,1%) від загальної кількості працюючих, у тваринництві – 115 осіб (46,9%). У 2021 році середньорічна кількість працюючих на підприємствах Кобеляцького району становить 128 осіб, в тому числі в галузі тваринництва – 66 осіб (51,6%), у рослинництві – 62 особи (48,4%).

У структурі товарної продукції ПСП «Колос» за період 2007 – 2021 рр. переважає галузь тваринництва, а саме реалізація молока (21%), великої рогатої худоби (7,6%) та свиней (15,2%). У рослинництві провідне місце посідає реалізація цукрових буряків (11,5%) та соняшнику (7,4%). У структурі реалізації зернових та зернобобових культур озима пшениця займає 7,2% товарообороту підприємства, кукурудза на зерно – 5,9%.

Потенційний квадрат ГАЕС «Колос» має форму спотвореного квадрата, оскільки всі вектори розвинені по-різному (векторна дисгармонія). Тобто потенціал підприємства необхідно негайно трансформувати для покращення балансу його елементів. Найбільшу увагу слід приділити таким функціональним блокам, як організаційна структура та маркетинг. Для вдосконалення цих блоків доцільно підвищити рівень оплати праці на підприємстві, що може підвищити продуктивність праці. Ми пропонуємо створити на ПСП «Колос» відділ маркетингу, що дозволить розширити ринок збуту продукції та оптимізувати канали збуту.

У системі координат SPACE у верхньому лівому квадраті знаходиться вектор рекомендованої стратегії ПСП «Колос», що відповідає консервативній стратегії – тобто підприємство отримує конкурентні переваги, за допомогою яких зможе для збереження та розширення фінансового потенціалу загрози діяльності компанії несуттєві. Основними механізмами консервативної стратегії є оновлення виробничих потужностей, гнучка цінова політика, оптимізація каналів збуту.

Оцінка економічної ефективності існуючої стратегії ПСП «Колос» дозволяє зробити висновок про покращення фінансового стану підприємства за останні п'ять років, про що свідчить позитивна динаміка зростання показників фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності. та фінансово-господарська діяльність.







## РОЗДІЛ 3

### ОБГРУНТУВАННЯ ОКРЕМИХ СКЛАДОВИХ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Формування оптимального асортименту продукції підприємства**

Щоб успішно діяти на ринку, необхідна детальна та добре продумана продуктова стратегія. Стратегічні рішення щодо продуктів є найважливішими рішеннями в рамках загальної маркетингової стратегії сільськогосподарської компанії. Це пояснюється тим, що сільськогосподарський продукт є ефективним засобом дії на ринку, головною турботою компанії та джерелом прибутку. Крім того, це ключовий елемент комплексу маркетингу.

Формування товарної стратегії складається з етапів і базується на методах контролю та регулювання товарної політики підприємства: аналіз існуючих ринкових можливостей; вибір цільових сегментів ринку; Порівняння рівня потенціалу товару в групі конкурентів; оцінка ризику вибору цільового ринку; стратегічний аналіз сильних і слабких сторін компанії; оцінки товарного потенціалу компанії; Аналіз інноваційної діяльності та раціонального використання потенціалу; вибір можливих джерел фінансування; визначення сценаріїв розвитку; Визначення оптимального товарного потенціалу для формування цільового ринку; планування виробничо-фінансової діяльності; оцінки доходів від оновлення продукції; Своєчасне прийняття та підготовка рішень щодо зміни пріоритетів.

За допомогою SWOT-аналізу ми визначимо сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості та загрози зовнішнього

середовища ПСП «Колос», після чого встановимо зв'язки між ними, які можуть бути в майбутнє у створенні конкурентних переваг компанії.

Діагностика сильних і слабких сторін внутрішнього середовища, можливостей і загроз зовнішнього середовища ПСП «Колос» свідчить про необхідність розширення ринку збуту сільськогосподарської продукції за рахунок розширення асортименту продукції, що випускається. Спираючись на сильні сторони компанії, необхідно зменшувати загрози, застосовувати гнучку цінову політику для боротьби з конкурентами, збільшувати обсяги виробництва за рахунок оновлення виробничого обладнання, залучати кошти інвесторів і виручку від реалізації для підвищення якості продукції. Основною слабкістю для реалізації можливостей може бути відсутність фінансових ресурсів для придбання новітнього обладнання та технологій, а також відсутність відділу маркетингу. Конкурентними перевагами ПСП «Колос» є високий рівень кваліфікації працівників та керівників, добра репутація серед споживачів, відповідність якості продукції державним стандартам та побажанням споживачів.

Для аналізу та формування продуктової стратегії ПСП «Колос» ми будемо використовувати матрицю Boston Consulting Group (BCG). У матриці Boston Consulting Group на осі X відкладаються показники ринкових часток напрямків бізнес-портфеля компанії, а на осі Y - середні темпи зростання виробництва.

Таблиця 3.2

**Вихідні дані для побудови матриці Бостонської консалтингової групи у ПСП «Колос» Кобеляцького району, 2021 р.**

Види продукції	Середній темп приросту в ПСП «Колос» 2019 – 2021 рр., %	Обсяг реалізації в ПСП «Колос» 2021 р., тис. грн.	Обсяг реалізації в ТОВ «Обрій» 2021 р., тис. грн.	Доля ринку ПСП «Колос», %	Структура продажів в ПСП «Колос», %	Радіус кола
1	2	3	4	5	6	7
Молоко	30,7	9540	6941,1	57,9	37,4	3,74
Цукрові	29,3	3250	3837,1	45,9	12,8	1,28

буряки						
ВРХ	15,1	1998	917,8	68,5	7,8	0,78
Соняшник	13,8	3832	6981,3	35,4	15	1,5

*Продовж. табл. 3.2*

1	2	3	4	5	6	7
Пшениця озима	70,5	2869	2622,1	52,2	11,3	1,13
Кукурудза на зерно	61,6	3962	10483,9	27,4	15,6	1,56

Аналіз даних з таблиці 3.2. показує, що найвищий темп приросту виробництва в ПСП «Колос» за період 2019 – 2021 рр. спостерігається по озимій пшениці – 70,5%, кукурудзі на зерно – 61,6%, натомість середній темп приросту великої рогатої худоби (у живому маси) та соняшнику незначні і становлять відповідно 15,1 та 13,8%. Що стосується основного конкурента в Кобеляцькому районі – ТОВ «Обрій», то найбільшу частку на ринку ПСП «Колос» займає така продукція, як ВРХ (у живій вазі) – 68,5 %, молоко – 57,9 %, озима пшениця – 52,2 %. % .

Аналіз даних рис. 3.1. показує, що за матричною методологією Boston Consulting Group молоко та велику рогату худобу (за живою вагою) віднесено до категорії «Найрентабельніший продукт» («Молочні корови»), озиму пшеницю — до «Перспективного продукту» («Зірки»), і пшениці озимої до категорії «Малорентабельний продукт» («знак питання») – кукурудза на зерно – і включені до категорії «зовсім невідомий продукт» («собаки») – цукрові буряки та соняшник.

В цілому матриця BCG досить спрощена, і більшість факторів, які слід враховувати при виборі стратегії, залишаються за межами аналізу. Однією з моделей, що виникла при розробці матриці Boston Consulting Group і усунула деякі її недоліки, є модель GE/McKinsey. На нашу думку, стратегічна модель GE/McKinsey проливає більше світла на позицію компанії на ринку, оскільки матриця вибору стратегії GE/McKinsey використовує оцінку ринкової привабливості разом з показником конкурентоспроможності.

Використання матриці GE/McKinsey має такі переваги перед іншими матрицями [8, с. 376-413]:

- наявність дев'яти квадратних секцій дозволяє не тільки оцінити високі або низькі темпи розвитку ринку, великі або малі частки ринку, а й визначити середні позиції;

- застосування комплексних критеріїв дозволяє більш детально охарактеризувати положення напрямку розвитку на ринку, привабливість галузі, конкурентоспроможність компанії;

- для формування комплексного критерію використовується досить широкий набір показників, що дає змогу оцінити внесок кожного з них і, за необхідності, розробити відповідні заходи щодо виправлення ситуації;

- Більш детальне уявлення про позиції напрямків розвитку дає можливість спрямувати ресурси на розвиток або підтримку тих сфер, які характеризуються середньою або високою галузевою привабливістю та середньою або сильною конкурентоспроможністю.

Для оцінки конкурентної позиції та привабливості ринку сільськогосподарської продукції були проведені консультації експертів. Експертами виступили працівники ПСП «Колос» (головний бухгалтер та його заступник, економісти, агрономи). Експертам було запропоновано оцінити ступінь важливості кожного показника ринкової привабливості сільськогосподарської продукції та показників конкурентної позиції ПСП «Колос» на ринку. При оцінюванні експерти повинні були ранжувати показники за ступенем їх важливості та давати раціональну, на їхню думку, оцінку за кількістю натуральних рядів за шкалою від 5 до 1, де 5 — максимальна оцінка, а 1 — мінімум. На основі даних рейтингу визначено вагу кожного показника для показників привабливості та конкурентної позиції.

**Інтегральні показники оцінки конкурентоспроможності окремих продуктів у ПСП “Колос” Кобеляцького району, 2021 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
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Частка ринку	0,15	5	0,75	0,15	3	0,45	0,15	3	0,45	0,15	4	0,6	0,15	5	0,75	0,15	4	0,6
Темп росту частки ринку	0,12	5	0,6	0,12	5	0,6	0,12	3	0,36	0,12	5	0,6	0,12	5	0,6	0,12	4	0,48
Якість продукції	0,13	4	0,52	0,13	4	0,52	0,13	4	0,52	0,13	4	0,52	0,13	4	0,52	0,13	4	0,52
Репутація товару	0,04	4	0,16	0,04	4	0,16	0,04	4	0,16	0,04	4	0,16	0,04	4	0,16	0,04	4	0,16
Розподіл продукції	0,09	4	0,36	0,09	4	0,36	0,09	4	0,36	0,09	4	0,36	0,09	3	0,27	0,09	3	0,27
Відмінна властивість товару	0,09	3	0,27	0,09	3	0,27	0,09	3	0,27	0,09	3	0,27	0,09	3	0,27	0,09	3	0,27
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

*Продовж. табл. 3.3*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Можливість виробництва	0,15	4	0,6	0,15	4	0,6	0,15	4	0,6	0,15	4	0,6	0,15	4	0,6	0,15	4	0,6
Апарат управління	0,09	4	0,36	0,09	4	0,36	0,09	4	0,36	0,09	4	0,36	0,09	4	0,36	0,09	4	0,36
Всього:	1		4,18	1		3,74	1		3,5	1		3,89	1		3,95	1		3,68

Аналіз даних таблиці 3.3. свідчить, що найвищі показники конкурентоспроможності товарних груп в ПСП “Колос” мають молоко (інтегральна оцінка конкурентоспроможності – 4,18), вирощування ВРХ (3,95), озима пшениця (3,89). Натомість інтегральна оцінка конкурентоспроможності цукрових буряків та соняшнику знаходиться на низькому рівні і становить відповідно 3,68 та 3,5.

*Таблиця 3.4*

**Інтегральні показники оцінки привабливості ринку ПСП “Колос” Кобеляцького району, 2021 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 з таблиці 3.4. показує, що найвищі інтегральні показники оцінки ринкової привабливості ПСП «Колос» мають молоко (4,44) та озима пшениця (4,34). Натомість інтегральна оцінка привабливості ринку тваринництва (у живій вазі) знаходиться на низькому рівні 3,54.

На основі отриманих результатів створимо матрицю GE/McKinsey для продуктового портфеля ПСП «Колос» (рис. 3.2). Знаючи інтегральну оцінку привабливості та конкурентної позиції галузі, визначаємо положення функціональних зон підприємства та матрицю вибору стратегії.

Тому при аналізі позицій товарних груп у продуктовому портфелі ПСП «Колос» за допомогою методів матриць BCG та General Electric ми пропонуємо наступні стратегії:

1. Молоко. Як за методологією матриці BCG («Дійні корови»), так і за методологією GE/McKinsey («Переможець 1») цей вид продукту відноситься до категорії найбільш прибуткових товарів, тобто характеризується найвищим ступенем ринкової привабливості. і відносно сильні переваги компанії на ньому. Стратегія ПСП «Колос», опинившись у такому становищі,



має бути спрямована на захист своїх позицій за допомогою додаткових інвестицій. Зокрема, з метою підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності молока на МТФ «Колос» пропонуємо обладнати молочно-товарну ферму додатковим холодильним обладнанням «Міллер 2080», вартість якого також становитиме 275 тис. грн. придбання кормозмішувача «Магnum» - 298 тис. грн. Реалізація цього проекту на ПСП «Колос» дає можливість не тільки збільшити надої, покращити якість молока, а й покращити імідж підприємства на ринку та забезпечити високу конкурентоспроможність у майбутньому.

2. Кукурудза на зерно. За методологією матриці BCG даний вид продукції знаходиться в «собачому» квадраті, за методологією GE/McKinsey це «середня угода», тобто характеризується відсутністю будь-якої специфіки: середньоринковий привабливість, низька відносна Переваги компанії у виробництві та реалізації даного виду продукції Для підвищення ефективності виробництва кукурудзи рекомендуємо використовувати нові сорти та гібриди, особливо гібриди Витязь МВ з потенційною врожайністю 100-105 т/га.

3. Соняшник. З метою підвищення ефективності виробництва та реалізації насіння соняшнику пропонуємо у 2021 році використовувати гібриди, зокрема «Гена», «Титанік», «Хортиця», «Балкан», що дозволить збільшити врожайність на 5 тонн. /га, а також виручка від реалізації продукції. Вартість запропонованих заходів становить 134 267 грн.

4. Озима пшениця. За матрицею BCG («зірки») та методологією GE/McKinsey («переможець 2») даний вид продукції відноситься до категорії найбільш перспективних товарів, тобто характеризується більш високою ринковою привабливістю та середнім рівнем за перевагами підприємство на ньому. Стратегічним завданням ПСП «Колос» є здійснення необхідних інвестицій для ефективного виробництва озимої пшениці та покращення її якісних характеристик. Пропонуємо у 2021-2023 роках у виробництві озимої

пшениці запровадити інтенсивну ресурсозберігаючу технологію, за якої рівень урожайності становитиме 44,1 т/га проти 34,7 т/га у 2021 році.

5. Цукрові буряки. За методологією матриці VCG цей вид товару знаходиться в «собачому» квадраті, за методологією GE/McKinsey – це «середня угода», тобто характеризується відсутністю будь-якої специфіки. Проте у 2020 – 2021 роках спостерігається різке зростання ефективності маркетингової діяльності цукрових буряків. На нашу думку, це пов'язано переважно з різким зростанням закупівельних цін переробних підприємств під тиском держави. Тому з метою підвищення ефективності виробництва та збільшення обсягів реалізації кукурудзи на зерно пропонуємо у 2023 році використовувати гібрид «Мюррей» з потенційною врожайністю 547,1 т/га проти 406,5 т/га у 2021 році.

6. Тваринництво (у живій масі). За методологією матриці VCG цей вид продукції знаходиться в квадраті «дійних корів», а за методологією GE/McKinsey, яка більш чітко висвітлює позицію компанії на ринку, а також враховує привабливість індустрія, це в «Лузер 2» кв. Для цієї посадки немає конкретних сильних сторін або навичок. Насамперед це пов'язано з тим, що в останні роки тваринництво було збитковим для сільськогосподарських підприємств України. Тому для покращення існуючої ситуації необхідно посилити державне регулювання

### **3.2. Проектна економічна ефективність реалізації економічної стратегії розвитку підприємства**

Проаналізовано положення товарних груп у продуктовому портфелі ПСП «Колос» за допомогою методів матриць BCG та General Electric та запропоновано ряд заходів для успішної реалізації стратегії розвитку підприємства.

Стратегічно важливим продуктом в асортименті ПСП «Колос» є молоко. Як за методологією матриці BCG («Дійні корови»), так і за методологією GE/McKinsey («Переможець 1») цей вид продукту відноситься до категорії найбільш прибуткових товарів, тобто характеризується найвищим ступенем ринкової привабливості, і відносно сильні переваги компанії на ньому. Тому стратегія ПСП «Колос» має бути спрямована на захист наявних позицій за рахунок додаткових інвестицій. Зокрема, з метою підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності молока на МТФ «Колос» пропонуємо дообладнати молочну ферму додатковою холодильною системою «Міллер 2080» та придбати кормозмішувач «Магnum». Реалізація цього проекту на ПСП «Колос» дає можливість не тільки збільшити надої, покращити якість молока, а й покращити імідж підприємства на ринку та забезпечити високу конкурентоспроможність у майбутньому.

Ми визначимо економічну ефективність запропонованого нами проекту щодо покращення функціонування молочної галузі як основної рушійної сили забезпечення конкурентоспроможності ПСП «Колос» на молочному ринку. В основі проекту – придбання кормозмішувача «Магnum» (вартість – 98 тис. грн.), холодильної установки «Міллер 2080» (вартість – 75 тис. грн.), а також оптимізація кормового раціону молочного заводу. корів, що забезпечить високі надої молока зі загальними для всіх показниками якості відповідно до стандартів. Ферма повинна реалізовувати високоякісне,

термостійке молоко. Надбавка до ціни на термостійке, екологічно чисте молоко становить не менше 10%.

Таблиця 3.12

**Економічна ефективність виробництва молока у  
ПСП “Колос” Кобеляцького району, проект 2023 р.**

Показники	2021 р.	Проект 2023 р.	Відхилення, (+, -)
Кормозмішувач “Magnum”, тис. грн.	-	298	-
Холодильне устаткування “Miller 2080”, тис. грн.	-	275	-
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 селективної стратегії розвитку в галузі молочного скотарства дозволить ПСП «Колос» отримати додатково 1205,8 тис. грн. перевага При цьому використання кормозмішувача та оптимізація кормового раціону підвищує надій на корову на 5 цнт на рік (валовий надій збільшується на 2992 цнт). Ціна реалізації високоякісного термостійкого молока у проектному 2023 році становитиме 362,84 грн за тонну порівняно з ціною реалізації у 2021 році.

329,85 грн/год, тобто зросте на 32,99 грн/год.

Важливим напрямком реалізації стратегії розвитку ПСП «Колос» має стати підвищення якості та ефективності виробництва основних видів продукції в галузі рослинництва, зокрема озимої пшениці, кукурудзи на зерно, соняшнику та цукрових буряків. .

За методологією матриці BCG («зірочки») та за методикою GE/McKinsey («переможець 2») озима пшениця належить до категорії

найбільш перспективних продуктів, тобто. X. він характеризується вищим рівнем ринкової привабливості та середнім рівнем вигод підприємства на ньому. Стратегічним завданням ПСП «Колос» є здійснення необхідних інвестицій для ефективного виробництва озимої пшениці та покращення її якісних характеристик. У 2023 році пропонуємо запровадити інтенсивну ресурсозберігаючу технологію виробництва озимої пшениці, за якої рівень урожайності становитиме 44,1 т/га проти 34,7 т/га у 2021 році.

Аналіз даних з таблиці 3.13. показує, що в результаті впровадження нової технології вирощування озимої пшениці в ПСП «Колос» валовий збір збільшиться на 7643,4 т. Внаслідок застосування інтенсивної ресурсозберігаючої технології виручка від реалізації озимої пшениці у 2023 році збільшиться на 972,01 тис. грн порівняно з аналогічним показником у 2021 році. Таким чином, прибуток від реалізації зросте на 311,82 тис. грн., а рівень рентабельності становитиме 47,3%. Урожайність озимої пшениці за новою технологією становить 44,1 т/га, тобто на 6,7 т/га більше порівняно з базовою технологією.

З метою підвищення ефективності виробництва та реалізації насіння соняшнику в ПСП «Колос» пропонуємо у 2023 році використовувати гібриди, зокрема «Гена», «Титанік», «Хортиця», «Балкан», що забезпечить його врожайність. приріст можливий на 5 т/га, а також виручка від реалізації продукції. Рентабельність запропонованих заходів розглянута в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

**Економічна ефективність вирощування соняшнику за рахунок використання гібридів у ПСП “Колос” Кобеляцького району, проект 2023 р.**

Показники	2021 р.	Проект 2023 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 з таблиці 3.14. показує, що впровадження нових гібридів соняшнику на ПСП «Колос» у 2023 році дозволить збільшити валовий збір соняшнику на 2632,1 тонн. Загальна собівартість реалізованої продукції у 2023 році становитиме 1567,55 тис. грн, тобто збільшиться на 322,55 тис. грн. порівняно з аналогічним показником 2021 року. Відповідно, виручка від реалізації соняшнику у 2023 році збільшиться порівняно з 2021 роком на 995,37 тис. грн., що збільшить прибуток від реалізації соняшнику на 672,82 тис. грн. Урожайність соняшнику від використання нових сортів становитиме 34,95 т/га, тобто зросте на 5,07 т/га у 2023 році порівняно з 2021 роком.

кукурудза на зерно. За методологією матриці BCG цей вид продукції знаходиться в «собачому» квадраті, за методологією GE/McKinsey – це «середня угода», тобто характеризується відсутністю будь-якої специфіки: середньоринковий привабливість, низька відносна Переваги підприємства у

виробництві та реалізації даного виду продукції з метою підвищення ефективності виробництва кукурудзи на зерно рекомендуємо використовувати нові сорти та гібриди, особливо гібриди.

«Витязь МВ» з потенційною врожайністю 100 – 105 т/га.

Таблиця 3.15

**Економічна ефективність вирощування кукурудзи на зерно за рахунок використання гібридів у ПСП “Колос” Кобеляцького району, проект 2023 р.**

Показники	2021 р.	Проект 2023 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. свідчить, що за рахунок впровадження нових гібридів у ПСП “Колос” валовий збір кукурудзи на зерно збільшиться на 7643,4 ц. Виручка від реалізації продукції в 2023 р. становитиме 5252,77 тис. грн., а в 2021 р. – 3962 тис. грн., тобто спостерігаємо зростання на 1290,77 тис. грн. Таким чином зросте прибуток від реалізації на 660,02 тис. грн., а рівень рентабельності становитиме 104,5 %. Урожайність кукурудзи на зерно внаслідок використання гібриду “Витязь МВ” становитиме 104,8 ц/га, тобто збільшиться на 5,07 ц/га порівняно з 2021 р.

Цукрові буряки. За методологією матриці VCG даний вид продукції знаходиться в квадраті “собаки”, за методикою GE/McKinsey – “середній бізнес”, тобто характеризується відсутністю будь-яких особливих рис. Проте, протягом 2020 – 2021 рр. спостерігається різке підвищення ефективності збутової діяльності щодо цукрових буряків. На нашу думку, це пов'язано в

першу чергу із різким підвищення закупівельних цін переробними підприємствами під тиском держави. Тому для підвищення ефективності виробництва та збільшення обсягів реалізації цукрових буряків нами пропонується у 2023 р. використовувати гібрид “Муррей” з потенційною урожайністю 547,1 ц/га, порівняно з 406,5 ц/га у 2021 р.

Таблиця 3.16

**Економічна ефективність вирощування цукрових буряків за рахунок використання гібридів у ПСП “Колос” Кобеляцького району, проект 2023 р.**

Показники	2021 р.	Проект 2023 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
Прибуток від реалізації цукрових буряків, тис. грн.	908	1329,94	421,94
Рівень товарності, %	74,6	81,1	6,5
Рівень рентабельності, %	25,3	38,8	-

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

Аналіз даних з таблиці 3.16. показує, що впровадження нових гібридів цукрових буряків на ПСП «Колос» у 2023 році дозволить збільшити валовий збір цієї продукції на 39930,4 тонн. Повна собівартість реалізованої продукції у 2023 році становитиме 3427,61 тис. грн, тобто збільшиться на 1085,61 тис. грн. порівняно з аналогічним показником 2021 року. Відповідно, у 2023 році порівняно з 2021 роком виручка від реалізації цукрових буряків зросте на 1307,55 тис. грн., що збільшить прибуток від реалізації цукрових буряків на 421,94 тис. грн. Урожайність цукрових буряків за гібриду «Мюррей» становитиме 547,1 т/га, тобто збільшиться на 140,6 т/га у 2023 році порівняно з 2021 роком.

Для оптимізації каналів збуту та досягнення економічного балансу між попитом і пропозицією на регіональному рівні ми вважаємо за необхідне



створити службу маркетингу на ВАТ «Колос». Таким чином, компанія має кваліфікованого фахівця, який займається безпосередньо дослідженням ринку, в завдання якого входить: аналіз показників виробничо-збутової діяльності компанії для визначення їх ефективності по кожному з напрямків виробництва і збуту, виявлення можливості, зміни або збереження стратегії. у цих напрямках; Реклама та стимулювання збуту (участь у ярмарках, виставках); Підтримувати зв'язок із зовнішніми користувачами для отримання заявок і замовлень на надання послуг та їх задоволення; систематичне вивчення інтересів і потреб виробників сировини щодо ресурсів, технологічної та економічної інформації; організувати тарифікацію та тарифікацію послуг у ньому; поширення достовірної інформації; Розробка програми довгострокової співпраці між маркетингово-бухгалтерським центром компанії та виробниками продукції. Таблиця 3.17

**Плановий кошторис витрат на створення відділу маркетингу у ПСП «Колос» Кобеляцького району, проект 2023р.**

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
Всього витрат	44012

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

Отже, складовими характеристиками, що визначають економічну ефективність від реалізації стратегії маркетингової діяльності ПСП «Колос» є удосконалення галузі молочного скотарства, як основної рушійної сили забезпечення конкурентоспроможного статусу підприємства на ринку молока (зростання прибутку на 1205,8 тис. грн.), підвищення якості та ефективності виробництва основних видів рослинницької продукції, зокрема

}

озимої пшениці, кукурудзи на зерно, соняшнику, цукрових буряків (зростання прибутку на 2066,5 тис. грн.), оптимізація каналів розподілу продукції в ПСП “Колос” за рахунок впровадження відділу маркетингу.