

УДК 339.5.012:633.1:658.8.012.2

DOI: 10.31651/2076-5843-2019-4-201-213

**ЧЕРНЯВСЬКИЙ Іван Юрійович**

аспірант,

Український науково-дослідний інститут  
продуктивності агропромислового комплексу,  
м. Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0440-9578>  
aa8010ci@gmail.com

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ НАСІННЄВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Наукову статтю присвячено проблемі формування стратегії розвитку вітчизняних насінневих підприємств, які спеціалізуються на вирощуванні насіння кукурудзи. Виявлено, що обсяги експорту насіння зернових культур знаходяться на досить низькому рівні, щорічно Україна реалізує не більше 10–12 тис. тонн насіння. Розвиваючи експортні можливості для входження на перспективні ринки зернових культур інших країн, в тому числі і Європейського Союзу, вітчизняні насінневоди практично демпінгують порівняно з імпортними цінами закупівлі за рахунок зменшення ціни власної реалізації насінневого матеріалу: на пшеницю – в 2,4 разу, ячмінь – 2,1 разу, жито та кукурудзу – в 2,0 рази. Доведено, що основними складовими, які варто враховувати під час розробки стратегії розвитку насінневих підприємств є: підвищення рівня ефективного використання виробничих ресурсів; підвищення якості насінневого матеріалу; введення інновацій в підприємства насінневої галузі; вдосконалення системи сівозмін; оптимальне використання посівних площ; розробка ефективної державної підтримки галузі насінництва; покращення логістики та врахування змін кліматичних умов. Встановлено, що для досліджуваних насінневих підприємств оптимальними стратегіями розвитку (які дозволять покращити їх фінансово-економічні показники та удосконалити маркетинговий потенціал) є: стратегія диверсифікації (ТОВ «Агрофірма «Колос»), стратегію інтеграційного розвитку (СТОВ «Ліщинське»), стратегія економічного зростання на основі інновацій (Державне підприємство «Дослідне господарство «Черкаське»).*

**Ключові слова:** зернові, насіння кукурудзи, стратегія розвитку, стратегія диверсифікації, стратегія інтеграційного розвитку, стратегія економічного зростання на основі інновацій, насінневі підприємства, ТОВ «Агрофірма «Колос», СТОВ «Ліщинське», Державне підприємство «Дослідне господарство «Черкаське».

**Постановка проблеми.** Впродовж останнього десятиріччя Україна посіла стійкі конкурентні позиції на світовому ринку агропродовольчої продукції загалом та ринку зернових, зокрема. Наша держава є провідним експортером зернових (пшениці, ячменю, кукурудзи). Аграрії щорічно збільшують обсяги виробництва та експорту зернових, серед яких кукурудза є пріоритетною культурою, яка є лідером за урожайністю (78,4 ц/га у 2018 р.) [6].

За даними Насінневої асоціації України, поліпшення якості насіння може збільшити врожайність сільськогосподарських культур до 30% [7].

В умовах забезпечення конкурентних переваг підприємств зернової галузі, зростає необхідність вирішення низки стратегічних завдань, щодо формування стратегії їх розвитку.

Гарантією цілеспрямованого розвитку аграрних підприємств є комплекс узгоджених ідей, які визначають орієнтацію самих підприємств і їх можливий потенціал. Відсутність або неадекватна достовірність зазначених ідей негативно впливає на спроможність швидкого та стабільного їх розвитку. Тому для розробки та впровадження стратегії розвитку насінневих підприємств є важливим удосконалення механізму її формування. Для формування механізму адаптації до змін зовнішнього середовища насінневим підприємствам, саме на концептуальному рівні, варто обґрунтувати модель стратегічного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблему формування експортного потенціалу та стратегії розвитку підприємств зернової галузі і насінневих підприємств, зокрема, досліджували у своїх працях такі відомі вітчизняні вчені: П.О. Антонюк,

С.М. Бойко, Р.І. Буряк, В.І. Власов, Н.В. Голованенко, В.І. Губенко, А.Г. Дем'янченко, Л.В. Діброва, Т.О. Зінчук, С.М. Кваша, О.М. Кириченко, Є.М. Кирилюк, М.Ю. Коденська, Н.Ю. Коровайченко, М.М. Крижановський, Н.В. Кривенко, Г.Б. Крушніца, Л.О. Лісова, Л.І. Михайлова, Р.П. Мудрак, Ю.О.Нестерчук, Н.М. Пирець, С.І. Пирожкова, В.В. Писаренко, Н.Я. Пітель, Л.П. Серова, О.О. Школьний, В.В. Юхименко та ін. Питання стратегічного розвитку експортного потенціалу підприємств також досліджували такі провідні зарубіжні вчені: М. Десай, У. Карлін, М. Котабе, М. Матанда, М. Росу, Р. Саломон, С. Солберт та інші.

Враховуючи значні наукові надбання та практичні розробки зазначених вище вчених, варто зауважити що недостатньо дослідженим залишається питання формування стратегії розвитку насінневих підприємств України, які спеціалізуються на вирощуванні насіння кукурудзи.

**Метою статті** є обґрунтування теоретико-методичних засад та формування концептуальної моделі стратегії розвитку насінневих підприємств, а також розроблення стратегій розвитку для досліджуваних насінневих підприємств з метою покращення їх фінансово-економічних показників та удосконалення маркетингового потенціалу.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Обсяги експорту насіння зернових культур знаходяться на досить низькому рівні, щорічно Україна реалізує не більше 10–12 тис. тонн насіння. Розвиваючи експортні можливості для входження на перспективні ринки зернових культур інших країн, в тому числі і Європейського Союзу, вітчизняні насінневоди практично демпінгують порівняно з імпортними цінами закупівлі за рахунок зменшення ціни власної реалізації насінневого матеріалу: на пшеницю – в 2,4 разу, ячмінь – 2,1 разу, жито та кукурудзу – в 2,0 рази. На заводі реалізації експортного потенціалу вітчизняного насінневого матеріалу стоїть ціла низка чинників. З одного боку, це невизнання українських фітосанітарних сертифікатів, яке посилюється неповним приєднанням України до Схем сортової сертифікації Організації економічного співробітництва та розвитку. З другого – більш низька якість українського насіння порівняно з насінням країн ЄС та США, а також сильний захист внутрішніх насінневих ринків інших країн для входження іноземного, у тому числі й українського насіння [1].

Стратегія розвитку є узагальнюючою моделлю в якій розробляється послідовність дій необхідних для досягнення поставлених цілей. Така стратегія дозволяє насінневим підприємствам конкурувати з іноземними підприємствами і займати вагому нішу на ринку, що забезпечує їх адаптацію до мінливого навколишнього середовища.

При реалізації стратегії розвитку насінневих підприємств особливої актуальності набувають проблеми зростання їх ефективності діяльності з метою підвищення експортного потенціалу. Вибір стратегії розвитку має здійснюватися з врахуванням ефекту синергії. Так, в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем формування та реалізації стратегії розвитку підприємств недостатньо досліджені питання, щодо можливого ефекту синергії.

Основними складовими, які варто враховувати під час розробки стратегії розвитку насінневих підприємств є підвищення рівня ефективного використання виробничих ресурсів; підвищення якості насінневого матеріалу; введення інновацій в підприємства насінневої галузі; вдосконалення системи сівозмін; оптимальне використання посівних площ; розробка ефективної державної підтримки галузі насінництва; покращення логістики та врахування змін кліматичних умов (рис. 1).

При аналізі зовнішнього середовища враховують фактори, які мають позитивний вплив на кінцеві результати діяльності підприємства та визначають чинники, які обмежують можливості підприємств, щодо досягнення поставленої мети.

Чинники внутрішнього середовища залежать від діяльності підприємства і безпосередньо ним контролюються. Основними з них є: технології, персонал, виробничі ресурси тощо. Тому підприємство особливо звертає на них увагу під час розробки стратегії. До слабких сторін відносять ті специфічні та оригінальні якості, яких не вистачає підприємству в боротьбі з конкурентами.



**Рис. 1. Фактори впливу на розвиток насінневої галузі України**

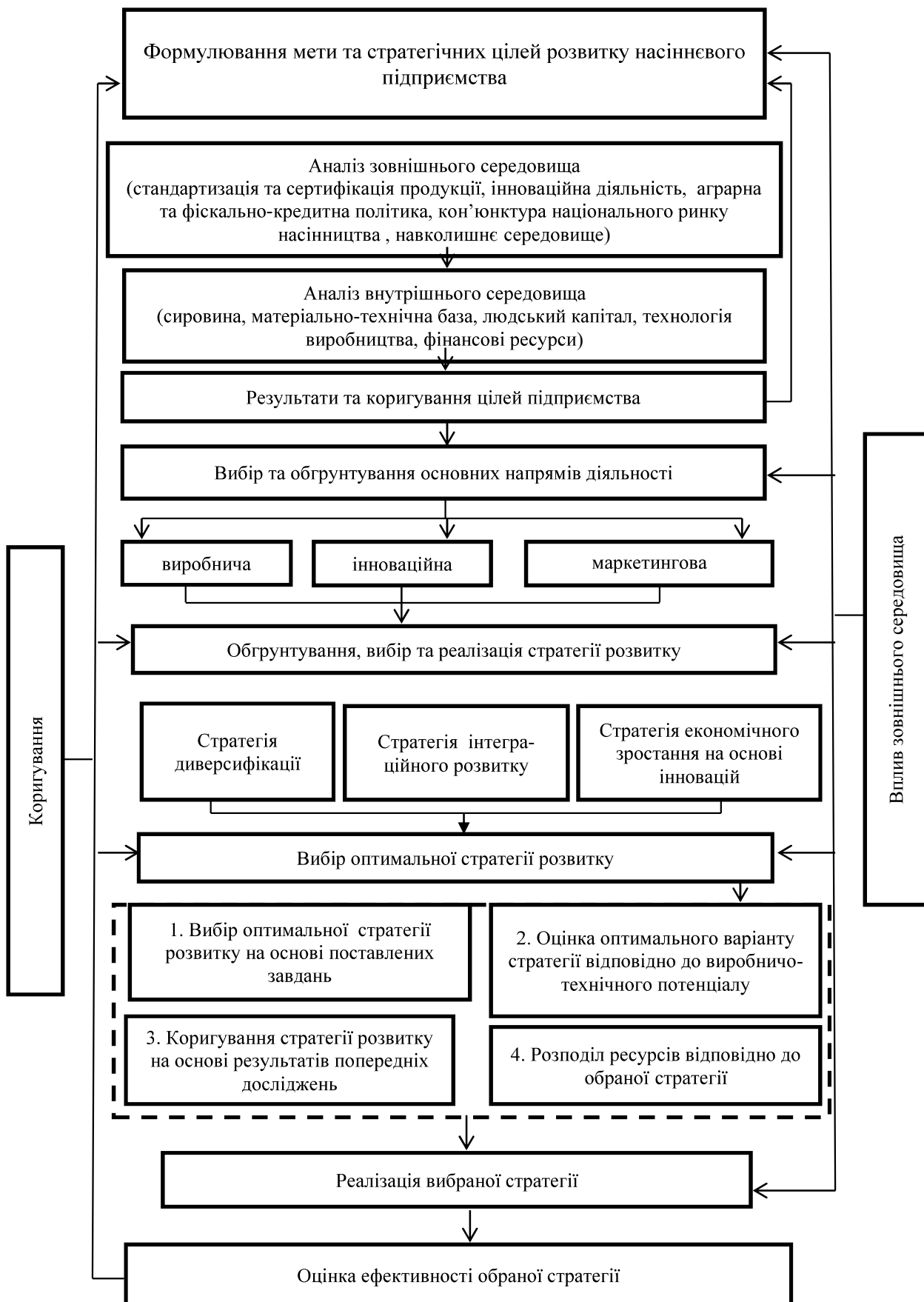
*Джерело:* власні дослідження автора

Метою розробки стратегії розвитку підприємств насінневої галузі є виявлення проблемних місць та врахування усіх вимог щодо їх забезпечення високоякісною сировиною та матеріалами, обладнанням, запчастинами, трудовими, фінансовими й інформаційними ресурсами та надання практичних рекомендацій щодо вирішення проблемних питань.

Стратегія розвитку насінневих підприємств повинна розроблятися з дотриманням наступних принципів: 1) цілісності відтворювального процесу, сфер і галузей, підприємств насінневої галузі безпосередньо пов'язаних з виробництвом, збереженням, транспортуванням і реалізацією насіння кукурудзи; 2) пропорційності і збалансованості між сферами відтворювального процесу і галузями виробництва, яка підтримується ринковими цінами, а тому вимагає пильної уваги суспільства в особі держави; 3) комплексності рішень проблем розвитку і розміщення аграрних підприємств та фермерських господарств з підприємствами переробної промисловості за критеріями самодостатності територіальної організації, регіональної економіки, соціальної політики; 4) адекватності розміщення виробництва насіння кукурудзи з урахуванням природно-кліматичних умов виробництва даної продукції, екологічних та інших чинників.

Розробка стратегії розвитку насінневих підприємств передбачає обґрунтування чіткого плану дій, який дозволить сформулювати рекомендації щодо вибору стратегічних альтернатив на основі адаптованих базових стратегічних моделей, а також розробку заходів щодо їх інтенсивного розвитку.

Стратегія розвитку насінневих підприємств передбачає формування декількох стратегій розвитку за відповідними функціональними напрямками. Концептуальна модель стратегії розвитку насінневих підприємств передбачає декілька взаємопов'язаних етапів (рис. 2).



**Рис. 2. Концептуальна модель стратегії розвитку насінневих підприємств**  
 Джерело: власні дослідження автора

В узагальненому вигляді її зміст передбачає таке: формулювання мети та стратегічних цілей розвитку насінневих підприємств; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; реалізацію та коригування цілей підприємства; вибір та обґрунтування основних напрямків діяльності (виробничої, інноваційної, маркетингової); обґрунтування, вибір та реалізація стратегії розвитку (стратегія диверсифікації, стратегія інтеграційного розвитку, стратегія економічного зростання на основі інновацій); вибір оптимальної стратегії розвитку; реалізація вибраної стратегії та оцінка ефективності обраної стратегії.

На першому етапі концептуальної моделі встановлюється місія, від правильності вибору якої залежить майбутня стратегія підприємства. Наступним етапом дослідження є аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища. При аналізі зовнішнього середовища варто враховувати вплив зазначених факторів, які сприятимуть налагодженню співпраці з науково дослідними та селекційними установами. Аналіз внутрішнього середовища передбачає постійне планування виробництва та реалізації насіння, налагодження, переоснащення та оновлення матеріально-технічної бази, організацію навчання персоналу задля підвищення його кваліфікації та багато інших заходів, які допоможуть у досягненні поставлених цілей.

Розробка концептуальної моделі стратегії розвитку відбувається за трьома основними напрямками діяльності насінневого підприємства: виробничій, інноваційній та маркетинговій. Запропоновані напрями мають бути взаємоузгодженими і передбачати собою поєднання виробництва, інновацій та маркетингової діяльності, і як наслідок кінцевого результату. А саме, налагодження безперервного процесу виробництва на інноваційній основі з впровадженням високоврожайних сортів та гібридів дасть можливість підприємству забезпечити ефективність виробництва та отримати максимально можливий прибуток.

Підприємство вибирає серед запропонованих стратегічних альтернатив ту, яка на даний час є найбільш прийнятною для впровадження в процес виробництва і забезпечить надійний вихід на зовнішні ринки збуту. Вважаємо, що для підприємств насінневої галузі найбільш прийнятними для впровадження є такі стратегії: диверсифікації, інтеграційного розвитку та економічного зростання на основі інновацій.

Стратегія диверсифікації передбачає розширення сортового складу насінневих підприємств, на основі комплексного використання виробничого підприємств, що дозволяє досягти конкурентних переваг на ринку, розподілити ризики при виробництві продукції, підвищити ефективність їх функціонування. Стратегія інтеграційного розвитку передбачає взаємодію підприємств насінневої галузі з значною кількістю ринкових та соціально-економічних агентів (Національною асоціацією виробників насіння, Державним центром сертифікації і експертизи сільськогосподарської продукції, науково-дослідними установами, лабораторіями якості та інші) від злагодженої дії яких залежить кінцевий результат їх діяльності. Стратегія економічного зростання на основі інновацій забезпечує економічно ефективно досягнення стратегічних цілей, що базуються на зацікавленості всіх учасників виробничого процесу на основі впровадження інноваційних технологій з метою досягненні бажаного результату.

Однак у реальній практиці підприємства можуть реалізовувати одночасно кілька стратегій і визначати послідовність їх реалізації.

Заключним етапом концептуальної моделі стратегії розвитку насінневих підприємств є оцінка ефективності обраної стратегії. В умовах нестабільності ринкового середовища ґрунтовний аналіз, має враховувати ймовірні зміни основних показників, що дозволить спланувати механізм реалізації даної стратегії у довгостроковому періоді та дозволить визначити стратегічну їх ефективність як динамічну стійкість економічної, соціальної і екологічної складової.

Обґрунтована стратегія є ефективним механізмом стратегічного планування, що забезпечує та мобілізує використання виробничих ресурсів підприємств, визначає конкурентні переваги та шляхи розвитку насінневих підприємств в напрямках, що приводять до комерційного успіху.

Об'єктом дослідження була діяльність окремих насінневих сільськогосподарських підприємств. Тому для покращення їх фінансово-економічних показників та удосконалення маркетингового потенціалу логічним є застосування ними наступних стратегій. Так, пропонуємо ТОВ «Агрофірма «Колос» обрати стратегію диверсифікації, СТОБ «Ліщинське» – стратегію інтеграційного розвитку, Державному підприємству «Дослідне господарство «Черкаське» – стратегію економічного зростання на основі інновацій.

З метою підвищення прибутковості ТОВ «Агрофірма «Колос» побудовано економіко-математичну модель із застосуванням симплексного методу, яка передбачає оптимізацію структури посівних площ. Так, як досліджуване підприємство виробляє п'ятнадцять видів сільськогосподарських культур ( $n = 15$ ), при цьому використовується 8 основних видів ресурсів ( $m = 8$ ). Тому, обмеженнями для даної задачі будуть наявні ресурси, які необхідні для виробництва сільськогосподарських культур у підприємстві, а саме: посівна площа культур, витрати на насіння, добрива, оплату праці, нафтопродукти, оплату робіт та послуг сторонніх організацій, орендна плата та інші статті витрат. Крім того, до задачі включені обмеження за оптимально допустимими площами посіву окремих культур.

Тому позначимо:

$x_1$  – площа пшениці озимої, га;  $x_2$  – площа пшениці ярої, га;  $x_3$  – площа гречки, га;  $x_4$  – площа кукурудзи, га;  $x_5$  – площа ячменю озимого, га;  $x_6$  – площа ячменю ярого, га;  $x_7$  – площа гороху, га;  $x_8$  – площа вівса, га;  $x_9$  – площа проса, га;  $x_{10}$  – площа соняшнику, га;  $x_{11}$  – площа сої га;  $x_{12}$  – площа ріпаку, га;  $x_{13}$  – площа буряка цукрового, га;  $x_{14}$  – площа картоплі, га;  $x_{15}$  – площа овочів, га;

$V_1, V_2, \dots, V_{10}$  – фактичні обсяги ресурсів, вказаних у табл. 1.

Таблиця 1

**Витрати ресурсів на виробництво сільськогосподарських культур  
у ТОВ «Агрофірма «Колос», грн/га**

Культури	Норматив витрат ресурсів грн/ц						
	насіння та посадковий матеріал	мінеральні добрива	пальне і мастильні матеріали	решта матеріальних витрат	ОП+відрахування	амортизація	оплата послуг сторонніх організацій
Пшениця озима	831	2610	1185	1602	137	776	797
Пшениця яра	998	3131	1422	1923	164	932	957
Гречка	796	659	902	772	91	459	493
Кукурудза на зерно	2547	2814	1731	2273	179	1088	2583
Ячмінь озимий	751	1917	1095	1323	120	662	586
Ячмінь ярий	736	1879	1073	1297	118	649	574
Горох	1579	1173	1016	1475	121	657	653
Овес	594	855	827	562	94	319	382
Просо	338	859	1121	1102	104	556	588
Соняшник	1530	1806	1380	1789	132	797	933
Соя	1341	1508	1352	2398	155	846	1861
Ріпак	1087	4106	1547	2963	156	1060	1438
Буряк цукровий	3630	6844	3753	8152	411	1871	4318
Картопля	13238	7632	4425	12066	1019	2789	4488
Овочі відкритого ґрунту	9489	6012	4484	11909	1559	3617	3767

*Джерело: розраховано автором на основі даних [8]*

Критерієм оптимізації є отримання максимального можливого прибутку при ефективному використанні наявних посівних площ. Модель побудована на математичній теорії лінійного програмування і ефективно розв'язується симплекс-методом із штучним базисом. Цільова функція оптимізації посівних площ матиме вигляд:

$$P = p_1x_1 + p_2x_2 + p_3x_3 + \dots + p_8x_8 \rightarrow \max \quad (1)$$

$$P \rightarrow \max, \quad (2)$$

де  $P$  – прибуток продукції рослинництва, грн;

$p_1$  – прибуток окремого виду продукції рослинництва у розрахунку на 1 га посівної площі, грн.

Обмеження:

$$\left\{ \begin{array}{l} a_{11}x_1 + a_{12}x_2 + a_{13}x_3 + \dots + a_{1n}x_n \leq R_1 \\ a_{21}x_1 + a_{22}x_2 + a_{23}x_3 + \dots + a_{2n}x_n \leq R_2 \\ \vdots \\ a_{m1}x_1 + a_{m2}x_2 + a_{m3}x_3 + \dots + a_{mn}x_n \leq R_m \\ x_1 + x_2 + x_3 + \dots + x_n \leq S \\ x_i \leq S_{\max} \\ x_i \geq S_{\min} \\ x_1 \geq 0, x_2 \geq 0, \dots, x_n \geq 0 \\ j = \overline{1, n}; i = \overline{1, m} \end{array} \right.$$

де  $a_{ij}$  – коефіцієнти, які показують норми витрат  $i$ -ресурсу на 1 га посіву  $j$ -ї культури;

$R_i$  – загальний обсяг  $i$ -го ресурсу;

$S$  – загальна площа посіву культур;

$S_{\min}$  – мінімальна площа посіву  $i$ -ї культури (групи культур);

$S_{\max}$  – максимальна площа посіву  $i$ -ї культури (групи культур).

Оптимально допустимі площі окремих культур розраховувалися згідно з методичними рекомендаціями щодо оптимального співвідношення сільськогосподарських культур у сівозмінах різних ґрунтово-кліматичних зон України.

Застосування даної моделі дає можливість оптимізувати структуру посівів сільськогосподарських культур зазначеного підприємства при наявних ресурсах для досягнення максимально можливого прибутку.

Отже, в результаті розробленої моделі встановлено, що за рахунок удосконалення структури посівних площ за обмежених ресурсів прибуток збільшиться на 67,9% і складе 10185,47 тис. грн при фактичному рівні 6065,9 тис. грн. Виявлено, що отриманий результат досягається за умови, що в даному господарстві будуть вирощуватися наступні сільськогосподарські культури на зазначеній площі: озима пшениця ( $x_1$ ) – 241 га, гречка ( $x_3$ ) – 170 га, кукурудза ( $x_4$ ) – 393 га, ячмінь озимий ( $x_5$ ) – 104 га, горох ( $x_7$ ) – 258,7 га, овес ( $x_8$ ) – 85 га, просо ( $x_9$ ) – 42 га, соняшник ( $x_{10}$ ) – 207 га, соя ( $x_{11}$ ) – 224,2 га. Результати економіко-математичної моделі свідчать, що вирощувати пшеницю яру ( $x_2$ ), ярий ячмінь ( $x_6$ ), ріпак ( $x_{12}$ ), цукровий буряк ( $x_{13}$ ), картоплю ( $x_{14}$ ), овочі відкритого ґрунту ( $x_{15}$ ) у досліджуваному господарстві недоцільно через низьку врожайність цих культур.

Враховуючи те, що структура посівних площ сільськогосподарських підприємств є величиною динамічною і залежною від багатьох чинників, її періодична оптимізація лишатиметься одним з дієвих важелів підвищення ефективності їх роботи.

Державному підприємству «Дослідне господарство «Черкаське» пропонується застосовувати стратегію економічного зростання на основі інновацій, яка передбачає впровадження інноваційних технологій у виробничий процес, що дасть можливість збільшити прибуток за рахунок оптимізації виробничих витрат. Кількісно визначити вплив виробничих витрат на урожайність можливо за допомогою регресійного аналізу (табл. 2).

Таблиця 2

## Параметри рівняння регресії та їх оцінки для ДП «Дослідне господарство «Черкаське»

Культура	Значення t-критерію Стьюдента (розраховані)	Коефіцієнт Фішера (розрахований)	Коефіцієнт множинної кореляції	Коефіцієнти рівняння	
				$a_0$	$a_1$
Пшениця озима	80,09	6414,03	0,702	18,207	3,647
Ячмінь озимий	52,88	2796,14	0,702	15,139	3,215
Пшениця яра	14,35	205,88	0,661	25,822	2,217
Гречка	23,34	2777,98	0,563	6,398	1,656
Ячмінь ярий	52,71	2777,98	0,662	15,430	3,821
Горох	23,38	2777,98	0,552	21,909	3,585
Кукурудза на зерно	63,82	4073,55	0,680	21,877	5,039
Соняшник	55,31	3059,63	0,586	13,819	1,962
Соя	40,28	1622,74	0,651	9,464	2,601
Ріпак	29,72	883,39	0,612	10,601	1,767

Джерело: розраховано автором

Аналіз залежності урожайності пшениці озимої та ячменю озимого від витрат показав наявність сильного зв'язку (коефіцієнт множинної кореляції  $R = 0,702$ ). По інших культурах існує наявність тісного зв'язку. Аналіз ефективності виробництва продукції рослинництва в досліджуваному господарстві свідчить, що в 2018 році підприємство отримало прибуток в розмірі 9193 тис. грн. (табл. 3).

Таблиця 3

## Ефективність виробництва продукції рослинництва за рахунок оптимізації витрат у Державному підприємстві «Дослідне господарство «Черкаське»

Продукція	Площа	Урожайність, факт	Валовий збір, ц	Витрати, тис. грн	Витрати на 1 га, грн	Ціна 1 ц, грн	Вартість продукції, тис. грн	Прибуток	Рентабельність, %
2018р. (факт)									
пшениця озима	393	51,7	20318	5728	14576	385	7825	2096	36,6
ячмінь озимий	133	41,7	5549	1754	13189	432	2395	641	36,5
пшениця яра	38	32,3	1228	436	11475	609	748	312	71,5
гречка	82	21,1	1727	939	11448	942	1626	688	73,3
ячмінь ярий	81	40,0	3237	889	10974	430	1393	504	56,7
горох	163	31,3	5108	1455	8923	493	2519	1065	73,2
Кукурудза на зерно	305	53,2	16218	4776	15660	370	5995	1219	25,5
Соняшник	238	25,7	6124	3375	14183	777	4758	1382	41,0
Соя	334	13,9	4628	2763	8272	825	3816	1053	38,1
Ріпак	129	21,0	2710	1946	15082	804	2178	233	12,0
<b>Усього</b>	<b>1896</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>24061</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>33254</b>	<b>9193</b>	<b>38,2</b>
Прогнозні значення за умов оптимізації витрат									
пшениця озима	393	55,3	21751	6121	15576	385	8377	2256	36,8
ячмінь озимий	133	44,9	5977	1887	14189	432	2580	692	36,7
пшениця яра	38	35,2	1339	474	12475	609	815	341	72,0
гречка	82	22,9	1879	1021	12448	942	1770	749	73,4
ячмінь ярий	81	43,8	3546	970	11974	430	1526	557	57,4
горох	163	34,9	5692	1618	9923	493	2807	1190	73,6
Кукурудза на зерно	305	58,2	17755	5081	16660	370	6563	1482	29,2
Соняшник	238	27,7	6591	3613	15183	777	5121	1507	41,7
Соя	334	16,5	5497	3097	9272	825	4532	1436	46,4
Ріпак	129	22,8	2938	2075	16082	804	2362	287	13,8
<b>Усього</b>	<b>1896</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>25956,75</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>36453</b>	<b>10496</b>	<b>40,4</b>

Джерело: розраховано автором



Для даного підприємства дана оптимізаційна модель розроблена на короткострокову перспективу. Вважаємо, що впровадження інноваційних технологій виробництва за рахунок оптимізації витрат при незмінній ціні реалізації дасть можливість Державному підприємству «Дослідне господарство «Черкаське» збільшити прибуток на 15% і забезпечити рентабельність продукції рослинництва на рівні 40,4%. Варто зазначити, що в даній моделі не передбачено зростання ціни реалізації, оскільки в основу покладено оптимізацію виробничих витрат підприємства. Проте об'єктивно варто розуміти, що ціна щороку зростає. Крім того, впровадження інноваційних технологій виробництва забезпечить підвищення якості продукції, що безумовно матиме позитивний вплив на зростання ціни.

В процесі реалізації стратегії інтеграційного розвитку для СТОВ «Ліщинське» передбачається тісна співпраця з науково-дослідними установами та товарними підприємствами – виробниками насінневого матеріалу, з метою виходу на зовнішні ринки. Роль науково-дослідних установ полягає в розробці та впровадженні ресурсозберігаючих технологій вирощування високоврожайних сортів та гібридів зернових культур, а також в удосконаленні методів ведення первинного насінництва.

Аналіз ефективності виробництва продукції рослинництва за рахунок інтеграції учасників виробничого процесу свідчить про зростання урожайності сільськогосподарських культур та ціни їх реалізації. Так, аналізуючи зернові культури, а саме пшеницю озиму та кукурудзу на зерно, зазначимо, що урожайність зростає до 72,23ц/га та до 105,34 ц/га, а ціна реалізації до 545,63 грн та до 507,85 грн відповідно, що дозволить забезпечити рентабельність пшениці на рівні 62,34%, кукурудзи на зерно – 80,97%. Аналогічна тенденція прогнозується щодо виробництва соняшника та сої, прогнозований рівень рентабельності зростає до 83,62% та 62,11% відповідно. Налагодження тісної співпраці з усіма учасниками насінневого ринку дасть можливість СТОВ «Ліщинське» досягти рівня рентабельності продукції рослинництва – 62,75%, при фактичному рівні в 2018 р. – 50,48% (табл. 4).

Таблиця 4

**Ефективність виробництва продукції рослинництва за рахунок інтеграції учасників виробничого процесу у СТОВ «Ліщинське»**

Продукція	Площа	Урожайність, факт	Валовий збір, ц	Повна собівартість, тис. грн	Ціна 1 ц, грн	Виручка, тис. грн	Прибуток	Рентабельність, %
2018 р. (факт)								
пшениця озима	1070	61,32	65617	19558,3	419,71	27911,76	8353,46	42,71
ячмінь озимий	477	42,98	20501	1795,5	413,99	2388,72	593,22	33,04
ячмінь ярий	943	55,23	52085	17538,1	414,05	23991	6452,9	36,79
Кукурудза на зерно	461	92,56	42670	6800,1	390,65	11303,0671	4502,967	66,22
Соняшник	848	32,52	27577	13798,8	850,45	23452,8597	9654,06	69,96
Соя	872	23,11	20154	10326,5	830,46	16010,4383	5683,938	55,04
<b>Усього</b>	<b>4671</b>	<b>х</b>	<b>228604</b>	<b>69817,3</b>	<b>х</b>	<b>105057,845</b>	<b>35240,55</b>	<b>50,48</b>
Прогнозні значення за умови інтеграційного розвитку								
пшениця озима	1070	73,23	78356,1	19558,3	545,63	31750,94	12192,64	62,34
ячмінь озимий	477	51,34	24489,18	1795,5	538,19	2493,95	698,45	38,9
ячмінь ярий	943	58,67	55325,81	17538,1	538,27	24998,81	7460,71	42,54
Кукурудза на зерно	461	105,34	48561,74	6800,1	507,85	12306,14	5506,04	80,97
Соняшник	848	38,75	32860	13798,8	1105,59	25337,36	11538,56	83,62
Соя	872	35,21	30703,12	10326,5	1079,60	16740,29	6413,79	62,11
<b>Усього</b>	<b>4671</b>	<b>х</b>	<b>х</b>	<b>69817,3</b>	<b>х</b>	<b>113627,49</b>	<b>43810,19</b>	<b>62,75</b>

*Джерело: розраховано автором*

Головним інструментом реалізації новітніх підходів до управління аграрним виробництвом на основі інноваційних технологій є застосування сучасних методів економічного аналізу, серед яких важливе місце належить SWOT-аналізу. Адже, саме SWOT-аналіз дає можливість здійснити ґрунтовне дослідження зовнішнього та внутрішнього стану аграрного підприємства, виявити тенденції у змінах мікро- та макросередовища та резерви для подальшого його розвитку [2; 3; 4].

Для аналізу сильних і слабких сторін насінневих підприємств нами було проведено діагностику факторів внутрішнього та зовнішнього середовища виробничо-збутової діяльності за допомогою SWOT-аналізу.

Для оцінки зовнішнього середовища підприємства ми провели експертизу та надали оцінку сильним та слабким сторонам насінневих підприємств, врахували можливості та загрози, які мають безпосередній вплив на діяльність підприємства, де можливості максимально посилюють сильні сторони підприємств та мінімізують загрози (табл. 5).

Таблиця 5

## SWOT-аналіз підприємств насінневої галузі

<p>Зовнішнє середовище</p> <p>Потенціал підприємства</p>	<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання ринку;</li> <li>- збільшення попиту на насіння вітчизняної селекції;</li> <li>- зростання експорту насіння;</li> <li>- конкурентоспроможність продукції на ринку.</li> </ul>	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- старіння матеріально-технічної бази;</li> <li>- відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку;</li> <li>- слабкий фінансовий потенціал підприємств;</li> <li>- висока вартість кредитних ресурсів;</li> <li>- сильна конкуренція на даному ринку</li> <li>- вплив природно-кліматичних умов.</li> </ul>
<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- входження на нові ринки;</li> <li>- ріст рентабельності сільськогосподарського виробництва;</li> <li>- підвищення якості насіння;</li> <li>- стабільний ріст обсягів виробництва;</li> <li>- висококваліфіковані кадри.</li> </ul>	<p>Поле СіМ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оновлення асортименту насіння високих репродукцій;</li> <li>- щоб мати можливість конкурувати з аналогічною продукцією на зовнішньому ринку потрібно підвищити якість продукції;</li> <li>- розширення зовнішніх ринків збуту;</li> <li>- збільшення частки ринку за рахунок збільшення фінансових та виробничих ресурсів.</li> </ul>	<p>Поле СіЗ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- виведення нових сортів та гібридів;</li> <li>- нестабільний курс валют спричиняє здорожчання насінневого матеріалу;</li> <li>- нестабільність митної та податкової політики, що є загрозою просування на зовнішні ринки;</li> <li>- відмова споживачів від вітчизняної продукції внаслідок присутності на ринку підробок та продукції низької якості.</li> </ul>
<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ймовірність виникнення нових конкурентів;</li> <li>- зміни в потребах споживачів;</li> <li>- висока собівартість продукції;</li> <li>- ресурсозалежність виробництва;</li> <li>- удорожчання ресурсів для виробництва;</li> <li>- слабка маркетингова політика.</li> </ul>	<p>Поле СлМ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- необхідність придбання модернізованого обладнання для роботи підприємства, що дозволить покращити якість продукції;</li> <li>- недостатній рівень використання впровадження інновацій в галузі;</li> <li>- недостатній рівень маркетингової політики на підприємстві.</li> </ul>	<p>Поле СлЗ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- необхідна постійного сортооновлення;</li> <li>- підприємствам постійно потрібно приділяти достатню увагу дослідженням і новітнім розробкам;</li> <li>- зменшення державних дотацій та субсидій в АПК;</li> <li>- втрата потенційних споживачів через вищу довіру до іноземної продукції.</li> </ul>

*Джерело: сформовано автором.*

Проведений SWOT-аналіз дозволив зробити такі висновки: для подальшого ефективного функціонування даним підприємствам необхідно застосовувати інноваційно-інвестиційну стратегію розвитку. Перш за все, підприємствам насінневої галузі варто

враховувати потенційні можливості та загрози, а також слабкі та сильні сторони самих підприємств, що в перспективі забезпечить їм виробництво високоякісної продукції, з метою підвищення конкурентних переваг, як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках.

Також, насінневим підприємствам варто скоординувати свої стратегічні дії з оперативними, розробляти програми та проекти, які будуть реалізовуватися в рамках зазначеної стратегії, виробляти тактику усунення вказаних загроз.

**Висновки.** Основними проблемами, на сьогоднішній день, для вітчизняних підприємств насінневої галузі є такі:

- нестабільні конкурентні позиції вітчизняної сільськогосподарської продукції та продовольства на зовнішніх ринках через не завершення процесів адаптації до європейських вимог щодо якості та безпечності;

- низькі темпи техніко-технологічного оновлення виробництва; ризики збільшення виробничих витрат через зростання зношеності техніки, переважання використання застарілих технологій, при зростанні вартості не відновлювальних природних ресурсів в структурі собівартості;

- значні втрати продукції через недосконалість інфраструктури аграрного ринку, логістики зберігання;

- недостатня ефективність саморегулювання ринку сільськогосподарської продукції та продовольства, складність у виробленні консолідованої позиції сільськогосподарських товаровиробників у захисті своїх інтересів

- недостатня інформованість значної частини сільськогосподарських виробників про кон'юнктуру ринків та умови ведення бізнесу в галузі;

- незавершеність земельної реформи.

Основною задачею стратегічного розвитку насінневих підприємств є підвищення якості насінневого матеріалу, визначення пріоритетних напрямів ефективного їх функціонування та протидії ризикам зовнішнього середовища.

Вважаємо, що насіннева галузь повинна розвиватися в умовах створення та функціонування прозорого і регульованого ринку насіння та насінневого матеріалу. Тому необхідно:

- запровадити державний контроль за виробниками насінневого матеріалу;

- підтримувати вітчизняні селекційні підприємства шляхом пільгового оподаткування та низьких кредитних ставок;

- підвищити роль насінневої асоціації України, щодо контролю введення бази насінневих посівів у розрізі сортів та гібридів;

- залучення іноземних інвестицій з метою підвищення якості сортів вітчизняної селекції;

- забезпечити еквівалентність системи сертифікації і контролю виробництва насіння до вимог Європейського Союзу;

- удосконалити державне регулювання насінництва і охорони прав на сорти рослин.

Однією з умов для нарощення експорту насіння українського виробництва вдосконалення вітчизняної системи насіння та членство нашої країни в Міжнародній організації економічного співробітництва й розвитку (OECD) та приєднання до схем сортової сертифікації.

В результаті реалізації стратегії розвитку насінневих підприємств підвищиться їх конкурентоспроможність на зовнішньому ринку та збільшиться дохідність галузі в цілому.

#### Список використаних джерел

1. Захарчук О.В. Ринок насіння України у 2018 році. URL: <https://infoindustria.com.ua/rinok-nasinnya-ukrayini-u-2018-rotsi/> (дата звернення 20.09.2019).

2. Синчук І.В. Вплив SWOT-Аналізу на прийняття управлінських рішень в умовах фінансової кризи. *Young Scientist*. 2016. № 3 (30). С.174–178.

3. Перфілова О.Є. Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 624. С. 77–84.

4. Кривда В.І., Кривда О.В., Нараєвський С.В. Можливості удосконалення методики SWOT-аналізу. *Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем; зб. наук. праць МННЦ ІТiС*. 2007. № 12. С. 74–77.

5. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки України на період до 2020 р. URL: <http://minagro.gov.ua/node/7644> (дата звернення 20.09.2019).

6. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення 20.09.2019).

7. Офіційний сайт Насінневої асоціації України. URL: <http://ukrseeds.org.ua/> (дата звернення 20.09.2019).

8. Офіційний сайт ТОВ «Агрофірма Колос». URL: <https://www.agrokolos.com.ua/> (дата звернення 20.09.2019).

### References

1. Zakharchuk O.V. (2018). Rynok nasinnya Ukrayiny u 2018 rotsi. URL: <https://infoindustria.com.ua/rinok-nasinnya-ukrayini-u-2018-rotsi/> (Accessed 20.09.2019).

2. Sychuk I.V. (2016). Vplyv SWOT-Analizu na pryunyattya upravlins'kykh rishen' v umovakh finansovoyi kryzy. *Young Scientist*, 3 (30), 174–178.

3. Perfilova O.Ye. (2008). Problemy ta osoblyvosti vprovadzhennya SWOT-analizu v praktyku stratehichnoho upravlinnya vitchyznyanykh pidpryyemstv. *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika"*, 624, 77–84.

4. Kryvda V.I., Kryvda O.V., Narayevs'ky S.V. (2007). Mozhyvosti udoskonalennya metodyky SWOT-analizu. *Ekonomiko-matematychnye modelyuvannya sotsial'no-ekonomichnykh system; zb. nauk. prats' MNNTS ItiS*, 12, 74–77.

5. Stratehiya rozvytku ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrayiny na period do 2020 r. URL: <http://minagro.gov.ua/node/7644> (Accessed 20.09.2019).

6. Official site of the State Statistics Service of Ukraine. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (Accessed 20.09.2019).

7. Official site of the Seed Association of Ukraine. URL: <http://ukrseeds.org.ua/> (Accessed 20.09.2019).

8. Official site of LLC "Agro Firm Kolos". URL: <https://www.agrokolos.com.ua/> (Accessed 20.09.2019).

**CHERNIAVSKYI Ivan**

post-graduate student,  
Ukrainian research institute of productivity  
of agro-industrial complex,  
Kyiv, Ukraine

## THE FORMATION OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF DOMESTIC SEED ENTERPRISES

**Introduction.** *In the last decade of Ukraine, as a result of competitive positions in the world market of agro-food activity, there is a common and market grain. Our country is a well-known exporter of cereals (wheat, barley, corn). Agrarians, who sell a wide variety and exposure of cereals, medium-sized maize is a priority crop, which is the leader for the crop (78.4 c / ha in 2018). According to the Seed Association of Ukraine, improving the population today can increase the high reliability of crops by up to 30%. Grain seed export volumes are at a rather low level, with Ukraine selling no more than 10-12 thousand tonnes of seeds annually. Developing export opportunities to enter the perspective markets of grain crops of other countries, including the European Union, domestic seed growers practically dumped in comparison with import purchase prices by reducing the price of own sale of seed material: for wheat - by 2.4 times, barley - by 2 times, rye and corn - 2.0 times. Given the competitive advantages of seed companies, there is a growing need to address a number of strategic problems in formulating a strategy for their development. To form a mechanism for adaptation to changes in the external environment, seed companies, at the conceptual level,*

should justify the strategic development model.

**Propose.** The purpose of the scientific article is to substantiate the theoretical and methodological foundations and to formulate a conceptual model of the seed enterprise development strategy, as well as to develop development strategies for the investigated seed enterprises in order to improve their financial and economic indicators and improve marketing potential.

**Results.** The object of the study was the activity of individual seed farms. Therefore, to improve their financial and economic performance and to improve their marketing potential, it is logical to use the following strategies. We offer LLC "Agro-firm" Kolos "to choose a strategy of diversification, JSC" Lischinskoe "- strategy of integration development, State enterprise" Research enterprise "Cherkasy" - strategy of economic growth on the basis of innovations. It is established that the introduction of innovative production technologies at the expense of cost optimization at a constant selling price will allow the State Enterprise "Research Enterprise" Cherkasy "to increase profits by 15% and to ensure profitability of crop production at the level of 40.4%. The analysis of the efficiency of crop production due to the integration of the production process participants in the Lishchinskoye JSC indicates the increase of crop yields and the prices of their realization. Thus, analyzing the corn yield on grain, we will note that the yield will increase to 105,34 c / ha, and the selling price up to 507,85 UAH, respectively, which will allow to provide corn profitability at grain level of 80,97%. Establishing close cooperation with all participants of the seed market will enable JSC "Lischinskoe" to reach the level of profitability of crop production - 62.75%, compared to the actual level in 2018 – 50.48%. The conducted SWOT-analysis has made the following conclusions: for the further effective functioning of these enterprises it is necessary to apply an innovation-investment strategy of development. First and foremost, the seed industry should consider the potential and threats, as well as the weaknesses and strengths of the enterprises themselves, which in the long run will provide them with the production of high-quality products, with the aim of enhancing their competitive advantage, both domestically and internationally.

**Originality.** The methodological aspects of forming the strategy of development of the seed plants under study were further developed on the basis of the use of the economic-mathematical model with the use of the simplex method, which allowed to optimize the structure of the acreage and increase their level of competitiveness. Based on the developed economic and mathematical model, it is established that by improving the structure of acreage under limited resources, profit of LLC "Agro Firm" Kolos "will increase by 67.9% and will amount to 10185,47 thousand UAH at the actual level of 6065,9 thousand UAH.

**Conclusion.** The main task of strategic development of seed enterprises is to improve the quality of seed material, determine the priority areas for their effective functioning and counteract the risks of the environment. We believe that the seed industry must develop in the conditions of creation and functioning of a transparent and regulated market for seeds and seeds materials. Therefore, it is necessary to: establish state control over seed producers; to support domestic breeding enterprises through preferential taxation and low credit rates; to increase the role of the seed association of Ukraine in controlling the introduction of the seed base in the section of varieties and hybrids; attracting foreign investment in order to improve the quality of domestic breeding varieties; ensure the equivalence of the seed production certification and control system with the requirements of the European Union; improve the state regulation of the seed system and the protection of plant variety rights. One of the conditions for increasing the export of seeds of Ukrainian production is improving the domestic seed system and our country's membership in the International Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) and joining the variety certification schemes. As a result of the strategy of development of seed companies will increase their competitiveness in the foreign market and increase the profitability of the industry as a whole.

**Keywords:** grain, corn seeds, development strategy, diversification strategy, integration development strategy, economic growth strategy based on innovation, seed companies, LLC "Kolos" Agro Firm, JSC "Lischinskoe", State Research Enterprise "Cherkasy".

Одержано редакцією: 20.10.2019  
Прийнято до публікації: 20.12.2019