

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
19 травня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Управління процесом підвищення конкурентоспроможності
продукції підприємства»**

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Лисенко Лілія Вячеславівна

Керівник
кваліфікаційної роботи

Олена БАРАКСІНА

Полтава – 2025 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	7
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	18
2.2. Конкурентний аналіз підприємства	25
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	31
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТКИ	50

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації, поглиблення інтеграційних процесів та зростання конкуренції на внутрішньому й зовнішньому агропродовольчих ринках питання забезпечення та підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції набуває особливої актуальності. Україна як одна з провідних аграрних держав має значний потенціал для експорту сільськогосподарської продукції, проте цей потенціал не завжди реалізується через низьку ефективність управлінських рішень, технологічну відсталість та обмежений доступ до інновацій, чим і пояснюється обрана тема.

Питаннями управління конкурентоспроможністю продукції цікавилися дослідники, зокрема, серед яких: В. Андрійчук, Л. Березіна, О. Величко, О. Вараксіна, Я. Жаліло, М. Ільчук, С. Клименко, І. Сас та багато інших.

Зв'язок роботи з науковими темами. Робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт випускової кафедри за наступною темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою даного дипломного дослідження є поглиблення теоретичних засад і розроблення дієвих управлінських рішень щодо забезпечення та зміцнення конкурентних позицій аграрної продукції підприємства на ринку. Відповідно меті дослідження, передбачається виконання наступних завдань:

- формування теоретико-методологічного підґрунтя для розкриття змісту економічних понять «конкурентоспроможність продукції» та «управління конкурентоспроможністю продукції»;
- оцінка поточного стану господарської діяльності досліджуваного аграрного підприємства;
- проведення аналізу конкурентних позицій продукції підприємства на аграрному ринку;

– обґрунтування напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю аграрної продукції суб'єкта господарювання

Об'єктом дослідження є управлінські процеси, пов'язані з формуванням та підтриманням конкурентоспроможності аграрної продукції.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи та практичні інструменти реалізації ефективного управління конкурентоспроможністю продукції аграрного підприємства.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить діалектичний підхід, який дозволяє аналізувати економічні явища в їх динаміці та взаємозв'язку. У процесі роботи було використано також графічний метод, методи групування, монографічний підхід, розрахунково-аналітичні й абстрактно-логічні прийоми, а також статистичні методи аналізу.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці українських і зарубіжних фахівців, нормативно-правові акти, матеріали періодичної преси, а також статистична звітність і первинні економічні показники діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів визначається можливістю використання розроблених положень, висновків та рекомендацій для удосконалення управління процесом конкурентоспроможністю аграрної продукції підприємства. Запропоновані розробки й практичні рекомендації можуть бути використані у підприємствах АПК.

Апробація результатів дослідження. Результати здійсненого дослідження за даною темою роботи оприлюднені у формі доповідей.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Підвищення якості аграрної продукції як одна із форм конкуренції за завоювання та утримання позиції на ринку», «Роль маркетингово-збутової діяльності у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства», у збірниках конференцій, 2025 р.

Структура та обсяг роботи. Робота виконана на 44 сторінках

основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 39 найменувань. Робота містить 15 таблиць, 2 рисунків та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкової економіки конкурентоспроможність продукції є одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування та стратегічного розвитку підприємства. Високий рівень конкуренції, швидкі темпи технологічних змін, зростаючі вимоги споживачів та глобалізаційні процеси вимагають від суб'єктів господарювання постійного вдосконалення своїх підходів до формування, оцінювання та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Управління конкурентоспроможністю продукції потребує комплексного та системного підходу, який охоплює всі етапи життєвого циклу товару — від ідеї до реалізації та післяпродажного обслуговування. Теоретичне обґрунтування цього процесу передбачає розгляд сутності конкурентоспроможності, її основних складових, факторів впливу, а також моделей і методів управління, які забезпечують формування довготривалих конкурентних переваг.

Вітчизняні науковці переважно підтримують думку, що управління конкурентоспроможністю продукції має бути **системним, інноваційно орієнтованим і ринково адаптивним** процесом, спрямованим на забезпечення стабільних конкурентних переваг підприємства в довгостроковій перспективі.

Конкурентоспроможність продукції — це здатність товару чи послуги успішно конкурувати на ринку, задовольняючи потреби споживача краще, ніж аналогічна продукція конкурентів. Вона визначається такими ключовими характеристиками:

- якість,
- ціна,
- унікальність (новизна, упаковка, функціональність),

- витрати на експлуатацію,
- доступність (логістика, наявність у торговельних точках),
- імідж бренду.

За допомогою даних табл. 1.1 розглянемо підходи до визначення конкурентоспроможності продукції.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення конкурентоспроможності продукції

Автори	Підхід до конкурентоспроможності продукції	Ключові акценти, фактори
О. М. Кузьмін	Розглядає конкурентоспроможність як динамічну категорію, що змінюється під впливом ринку, технологій та споживачів.	Інтегрований підхід: якість, ціна, інновації, сервіс
І. О. Бланк	Визначає як здатність краще задовольняти потреби споживачів, ніж конкуренти.	Фінансова стійкість, управління витратами, цінова перевага
О. Г. Білан	Вважає, що конкурентоспроможність – результат злагодженої роботи всіх підрозділів підприємства.	Якість, інноваційність, маркетинг, гнучкість до попиту
С. Ф. Покропивний	Підкреслює роль інноваційного оновлення продукції для довгострокової конкурентоспроможності.	Модернізація, новітні технології, екологічність
А. М. Поручник	Розглядає як багатофакторну характеристику, що потребує стратегічного управління та гнучкого прогнозування.	Стратегічне управління, маркетингові дослідження, адаптація до ринку
Т. І. Капустник	Наголошує на клієнтоорієнтованості, індивідуалізації товару та створенні споживчої цінності як основі конкурентоспроможності.	Клієнтський підхід, цінність для споживача, персоналізація пропозицій

Наразі науковці часто розглядається конкурентоспроможність як відносну величину, яка залежить від:

- 1) умов конкретного ринку,
- 2) вподобань споживачів,
- 3) дій конкурентів,
- 4) зовнішніх чинників (економіка, політика, інновації).

Управління конкурентоспроможністю продукції – це цілеспрямований процес формування та підтримки переваг продукції підприємства у

конкурентному середовищі. Зрозуміло, що основними завданнями управління є:

- виявлення конкурентних переваг і слабких місць;
- моніторинг ринку та аналіз конкурентів;
- формування стратегії покращення якості та зниження собівартості;
- управління інноваціями;
- просування бренду та продукції;
- контроль за реалізацією стратегії.

Конкурентоспроможність визначається сукупністю внутрішніх та зовнішніх чинників:

внутрішні: технології виробництва, управлінські рішення, якість сировини, кадровий потенціал, маркетинг.

зовнішні: попит на ринку, конкуренція, державне регулювання, економічна ситуація, інноваційні тренди.

Управління конкурентоспроможністю продукції – це стратегічний напрям діяльності підприємства, який вимагає системного підходу, постійного аналізу ринку та гнучкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Саме здатність ефективно управляти цим процесом визначає довгострокову життєздатність і прибутковість підприємства.

У сучасних умовах нестабільного ринку, глобалізації та зростаючої конкуренції аграрні підприємства стикаються з необхідністю постійного вдосконалення своєї продукції та методів управління. Підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції – це не просто бажання утриматися на ринку, а життєва необхідність для забезпечення сталого розвитку підприємства. Управління цим процесом передбачає комплексний підхід, що включає:

- впровадження інноваційних технологій виробництва;
- оптимізацію витрат і ресурсозбереження;
- адаптацію до змін споживчих вподобань;

- розвиток маркетингових стратегій і логістичних систем;
- відповідність стандартам якості та безпеки продукції;
- активне використання цифрових технологій (агротех, CRM, Big Data тощо).

В умовах змін клімату, війни, світових криз і зміни споживчих трендів, успішними стають ті аграрні підприємства, які здатні швидко адаптуватися, впроваджувати сучасні методи менеджменту та забезпечувати високу якість продукції за конкурентною ціною.

Таким чином, ефективне управління процесом підвищення конкурентоспроможності – це стратегічне завдання, що вимагає зважених рішень, глибокого аналізу ринку та гнучкої організації виробничих і управлінських процесів.

У сучасних умовах господарювання аграрні підприємства повинні оперативно реагувати на виклики ринку та постійно шукати шляхи покращення своєї ринкової позиції. Серед основних напрямів підвищення конкурентоспроможності продукції можна виділити такі:

1) впровадження інноваційних технологій – використання сучасної сільськогосподарської техніки (GPS-навігація, дрони, аграрні сенсори); застосування цифрових платформ для планування, обліку, управління ресурсами; біотехнології для підвищення врожайності та стійкості культур;

2) підвищення якості продукції – дотримання міжнародних стандартів (ISO, HACCP, GLOBALG.A.P.); органічне землеробство або вирощування нішевих культур; контроль якості на всіх етапах виробництва;

3) зниження собівартості продукції – оптимізація витрат: ресурсозберігаючі технології, енергоефективність; аутсорсинг окремих функцій (логістика, бухгалтерія тощо); гнучке планування виробництва залежно від ринкових цін;

4) диверсифікація виробництва – розширення асортименту продукції; виробництво переробленої продукції (соки, консерви, олія тощо); вихід на суміжні ринки (біоенергетика, агротуризм);

5) підвищення ефективності маркетингової діяльності – побудова бренду підприємства та його продукції; активна присутність у цифровому просторі (сайт, соцмережі, онлайн-торгівля); вивчення потреб споживачів та адаптація продукції під запити ринку;

6) покращення логістики та каналів збуту – прямі контракти з переробниками, роздрібними мережами, експортерами; розвиток системи зберігання та транспортування (власні склади, холодильні установки); участь у кооперативах або об'єднаннях виробників;

7) професійний розвиток персоналу – підвищення кваліфікації працівників; навчання сучасним методам управління та технологіям; формування корпоративної культури, орієнтованої на ефективність;

8) державна підтримка та залучення інвестицій – участь у програмах державної підтримки (гранти, дотації, пільгове кредитування); співпраця з міжнародними донорами та фінансовими установами; пошук партнерств у рамках державно-приватного співробітництва.

Співвідношення ціни та якості сільськогосподарської продукції є однією з основних системних характеристик, що визначає конкурентоспроможність аграрних підприємств. Якість продукції визначається тим, наскільки продукція (робота або послуга) відповідає вимогам стандарту і задовольняє потреби споживача за своїм призначенням. У сучасній мінливій соціально-економічній ситуації в Україні важливими є перспективи виходу вітчизняних підприємств на європейський та інші міжнародні ринки високоякісної харчової продукції. Щоб отримати конкурентну перевагу, агроформування повинне спочатку вирішити, який підхід використовувати. Науковці визначили два основних підходи до отримання конкурентної переваги: підхід, орієнтований на споживача, і підхід, орієнтований на конкурентів, проте розглянемо і додаткові підходи. Так, у практиці існує кілька підходів до оцінювання конкурентоспроможності продукції:

1. Споживчий підхід – оцінює, наскільки товар відповідає

очікуванням і потребам покупців.

2. Порівняльний (рейтинг-аналіз) – порівнює характеристики товару з аналогами на ринку.

3. Вартісний підхід – оцінює співвідношення «якість/ціна» та сукупні витрати споживача на володіння товаром.

4. Інтегральна оцінка – поєднує якісні та кількісні критерії (балова, експертна або економіко-математична модель).

Підхід, орієнтований на споживача, передбачає, що суб'єкт господарювання отримує конкурентну перевагу, коли його продукція задовольняє потреби споживачів краще, ніж у конкурентів. В останньому випадку такий підхід вважається більш задовільним з точки зору маркетингової концепції. Застосування цього підходу вимагає встановлення пріоритетів потреб споживачів і застосування методів підвищення об'єктивної та суб'єктивної задоволеності споживачів продукцією підприємства. На відміну від попередніх підходів, конкурентоцентричний підхід базується на стратегіях і тактиках протидії конкурентам. У рамках цього підходу для досягнення конкурентної переваги можна використовувати два підходи: лідерство за витратами та комплекс заходів, що погіршують якість конкурентного середовища [2, с. 68].

Основна відмінність більшості вітчизняних аграрних підприємств, особливо малих і середніх, від зарубіжних аналогів і конкурентів полягає в тому, що їх ефективність на кілька порядків нижча. Тому, щоб розвинути власну конкурентну перевагу, підприємствам, як і зарубіжним конкурентам, потрібно інвестувати багато ресурсів у розвиток, що є складною проблемою. В іншому випадку агроформування повинні зосереджувати ресурси лише на найбільш пріоритетних і перспективних напрямках діяльності. Оскільки рівень конкуренції на внутрішньому та міжнародному ринках швидко зростає, підприємства, які мають конкурентну перевагу в усіх сферах, включаючи зниження витрат, покращення якості та розширення, будуть конкурентоспроможними в найближчому майбутньому.

Забезпечення гнучкості виробництва, підвищення прибутковості, впровадження інновацій, розвиток знань тощо [3, с. 29]. Конкурентна перевага на рівні аграрного бізнесу залежить від конкурентної переваги продукту (роботи чи послуги) – тобто від того, наскільки продукт відповідає потребам споживача. Конкурентна перевага продукту визначається шляхом порівняння якості та ціни продукту для відповідності конкретним вимогам.

Ефективне функціонування сільськогосподарських підприємств залежить від того, наскільки швидко вони зможуть сконцентрувати свої зусилля на ефективному використанні ресурсів для виробництва найякіснішої продукції з найменшими витратами та передавання хороших цін споживачам. По-перше, потрібно порівняти потреби ринку виробника з потребами споживчого ринку. Виходячи з цього, він стимулює всі виробничі підрозділи та їх працівників до підвищення якості продукції та створює конкурентну перевагу шляхом поєднання необхідних вимог ринку, таких як якісні характеристики, якісні показники, ціна та час.

Конкурентна перевага, як стратегічний елемент організаційно-економічних пріоритетів розвитку аграрних підприємств, має відповідати таким вимогам:

- 1) вона повинна бути більш унікальною, ніж у конкурентів, і базуватися на можливостях, які важко або неможливо відтворити;
- 2) забезпечує оригінальність бренду порівняно з конкурентами в довгостроковій перспективі;
- 3) задовольняти потреби конкретних споживачів. Бажано виділити критерії оцінки та аналізу конкурентних переваг аграрних підприємств (рис. 1).

Конкурентна перевага виникає там, де виникає і розвивається конкуренція. Це означає, що в міру того, як конкуренція стає більш інклюзивною, конкурентна перевага стає більш важливою для успіху на аграрних ринках, господарській діяльності окремих господарств і підприємств, а також у сфері діяльності [4, с. 162].

Термін «конкуренція» походить від латинського дієслова *concurrere*, що буквально означає «домовлятися», а в переносному – «змагатися, змагатися». Тобто «конкуренція – це економічне змагання за отримання найкращих результатів у будь-якій діяльності, боротьба товаровиробників за найвигідніші умови господарювання з метою отримання найбільших прибутків». Комплексний підхід включає врахування теоретико-методологічних положень і принципів поведінкового, структурного та функціонального підходів. Тому найбільш повним є визначення конкуренції як економічного явища та процесу, що спонукає суб'єктів до формування конкурентоспроможності. Комплексний підхід слід вважати придатним для сучасної практики, особливо тому, що він дозволяє розглядати аспекти глобальних ринків.

Теоретично слід звернути увагу на галузеві особливості визначення конкуренції, особливо стосовно сільського господарства, галузі з сезонними особливостями виробництва. Більшість сучасних вітчизняних дослідників та дослідників проблем аграрного ринку та аграрного підприємництва дотримуються функціонально-поведінкового підходу, враховуючи комплексний характер проблеми. За їх визначенням, конкуренція – це економічний закон боротьби підприємств за виживання [5]; ефективні методи економічного управління бізнес-процесами [6], витратами виробництва [5].

Вважаємо, що ці різноманітні та багатоаспектні визначення конкуренції пов'язані з тим, що вони існують у всіх сферах суспільства та економіки, ринкової діяльності.

Виходячи з поняття «конкуренція», яке виникло в результаті теоретико-методологічного структурного аналізу, можна зробити висновок, що вихідною умовою конкуренції є конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність – якісна характеристика суб'єкта або об'єкта-конкурента, що забезпечує реалізацію стратегії економічної боротьби.

Тому ключовою умовою успішної конкуренції підприємств аграрного сектору за ринки, продукти, послуги та споживачів є рівень

конкурентоспроможності, який вони розвинули. Конкурентоспроможність є однією з головних умов успішності аграрного бізнесу та конкурентного функціонування підприємств на ринку. Це конкретно виражається в аграрній економіці та системі маркетингу. На цих ринках підприємства постійно відчують вплив інших підприємств, які продають аналогічні товари на ринку. Тому що в класичному розумінні це суто конкурентний ринок.

Отже, конкурентоспроможність аграрних підприємств формується впливом багатьох суб'єктивних і об'єктивних факторів. Цей процес цілком природний в аграрному бізнесі в усьому світі, і в Україні також. Виявлення та збільшення властивих йому переваг уможливорює застосування стратегічного управління та потенціалу фінансово-економічних інструментів для забезпечення конкурентоспроможного розвитку [7, с. 15].

Для розуміння та аналізу конкурентоспроможності підприємств необхідно враховувати такі чинники:

- ефективність використання основних засобів (допоміжна роль основних засобів), амортизації, використання амортизаційного фонду, відтворення;

- стан технологічного прогресу в процесі виробництва (допоміжна роль технології виробництва), впровадження інновацій;

- послідовність і доступність інформації (вплив інформаційних ресурсів); технологічний потенціал і застосування технологічних інновацій (наявність технологічних інновацій);

- рівень людських ресурсів (наявність і ефективність співробітників, спеціалістів, керівників);

- фінансово-економічна стійкість та фінансово-економічний потенціал діяльності;

- інноваційно-інвестиційна активність та привабливість (наявність та використання інвестиційних ресурсів, впровадження інноваційних заходів у діяльність);

забезпечення конкурентних переваг та збереження конкурентних позицій на аграрному ринку (вартість бренду, рівень капіталізації тощо).

Незважаючи на позитивні тенденції євроінтеграції, з подальшим розвитком великих підприємств в українському аграрному секторі, для збереження конкурентоспроможності на європейському ринку та адекватного фінансування конкурентоспроможної діяльності всіх сільськогосподарських підприємств необхідно зосередитися на наступних напрямках діяльності:

- забезпечення достатніх фінансових та інвестиційних ресурсів відповідно до пріоритетів та стратегій розвитку;

- забезпечення стратегічної структуризації фінансових та інших ресурсів;

- оптимізація виробництва та земельних ресурсів;

- прискорення модернізації виробництва та підвищення якості продукції та сертифікації відповідно до вимог та стандартів ЄС;

- ефективне використання активів у пріоритетних сферах діяльності;

- інвестиції в інфраструктуру та об'єкти біоенергетики;

- сприяння корпоративній соціальній відповідальності та розвитку малих і середніх підприємств.

Реалізація зазначених вище мікроекономічних елементів фінансово-економічного забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств стане можливою лише за умови створення відповідного макроекономічного середовища для конкурентоспроможного розвитку національної економіки [8, с. 29].

Управління конкурентоспроможністю продукції є складовою загальної стратегії розвитку підприємства, що охоплює комплекс заходів із забезпечення відповідності товару вимогам ринку, підвищення його привабливості для споживачів та формування стійких конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність аграрної продукції залежить не лише від її собівартості чи якості, але й від здатності підприємства оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати сучасні технології, вибудовувати ефективну маркетингову стратегію та логістику

збуту. У зв'язку з цим необхідність удосконалення процесів управління конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств є ключовим завданням як на рівні окремого господарства, так і на загальноекономічному рівні.

Вивчення цієї проблематики сприятиме пошуку практичних інструментів для підвищення ефективності агровиробництва, розширення ринків збуту, покращення економічних результатів діяльності підприємств, зокрема досліджуваного, в межах даної дипломної роботи, підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Відтак, дослідимо детальніше умови функціонування одного із аграрних підприємств, що розташоване у Полтавській області, умови роботи якого подібні до умов функціонування інших господарств. Зазначимо, що природне середовище і кліматичні умови сприятливі для вирощування сільськогосподарських культур. Основний напрям діяльності досліджуваного підприємства – рослинництво, що є більш рентабельним та менш трудомістким порівняно з тваринництвом. Агроформування вирощує: пшеницю, кукурудзу (до 60 % усіх посівів), соняшник, ріпак, сою. Основними споживачами продукції є підприємства борошномельної промисловості, комбікормові заводи, м'ясокомбінати тощо

Аграрний ринок у районі є конкурентним. Тому досліджуваному агроформуванню доведеться конкурувати з такими підприємствами, як ТОВ «Славутич», ТОВ «Земляк-Агро», ПП «Агрофірма «Зоря 2005», ТОВ «Полив'яне Агро», ТОВ «Промінь-Приват», ТОВ «Миргородські курчата», ТОВ «Миргород-Агро» та інші. В конкурентному середовищі досліджуване підприємство має постійно йти до вдосконалення, а це потребує впровадження сучасних агротехнологій, що може збільшити врожайність і знизити собівартість продукції.

Організаційна структура аграрного підприємства перетворює існуючі структури в систему, показуючи порядок і форму взаємозв'язку елементів управління. При лінійному функціональному управлінні керівник агроформування діє на спеціалістів, що об'єднані за функціями в організаційні відділи. Функціональні відділи (бухгалтерська, планово-економічна служби, відділ кадрів) очолюють функціональні керівники, які

мають право приймати управлінські рішення та видавати накази в межах своїх повноважень (додаток В).

Визначимо динаміку складу і структури земельних угідь досліджуваного формування, що наведена за допомогою даних табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка складу і структури земельного фонду підприємства,
2022-2024 рр., га**

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р., %	
	2022	2023	2024	абсолютне (+; -)	відносне, %
Загальна земельна площа	3326,0	3309,0	3356,0	+30,0	100,9
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	3110,0	3201,0	3318,0	+208,0	106,7
рілля	3014,0	3078,0	3280,0	+266,0	108,8
Припадає на 1 працівника на 100 га сільськогосподарських угідь	1295,83	1373,82	1634,48	+338,65	126,1

Отож, проаналізувавши дані табл. 2.1, можемо узагальнити інформацію за аналізований період, зокрема відбулися незначні зміни у складі й структурі земельного фонду. Так, площа сільськогосподарських угідь зросла на 208,0 га, разом з тим, у розрахунку на 1 працівника – на 26,1 % або 338,65 га відповідно, площа ріллі – 266,0 га. За 2022-2024 рр. прослідковується зростання площі ріллі на 8,8 %, що пов’язане з зростанням чисельності договорів на оренду земельних ділянок. На 0,9 % зросла загальна земельна площа за 2022-2024 рр.

У сучасних умовах конкуренція виступає ключовим інструментом, що сприяє підвищенню ефективності, збалансованості та динаміки функціонування ринкової економіки як у процесі виробництва, так і на етапі реалізації продукції. Вирішальну роль у забезпеченні цих процесів на підприємствах різних галузей національної економіки відіграє персонал. Якість трудового потенціалу безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства, стан національної економіки загалом та добробут населення країни.

Проаналізуємо динаміку чисельності працівників агропідприємства за допомогою даних табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка середньооблікової чисельності та ефективності працівників,
зайнятих у сільськогосподарському виробництві підприємства,
2022-2024 рр.**

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне (+; -)	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	240	233	203	-37	84,6
у т. ч в рослинництві	206	203	180	-26	87,4
тваринництві	34	30	23	-11	67,6
Продуктивність праці, тис. грн/особу	900,5	1445,6	1557,3	656,8	172,9
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	99,2	99,6	100,0	0,8	100,8

Так, розраховано, що кількість працівників, зайнятих у агровиробництві знизилася за досліджуваний період (-37 осіб) і у 2024 р. становить 203 особи, зокрема у рослинництві кількість працівників зменшилася на 26 осіб, тоді як у тваринництві – на 11 осіб. Забезпеченість у спеціалістах всіх категорій становить 100,0 %. У цілому, протягом досліджуваного періоду близько 99,6 % працівників підприємства постійно проживають на даній території району, що, є позитивним чинником, відтак, знижуючи ймовірність плинності кадрів. Продуктивність праці за досліджуваний період на 1 особу зросла на 72,9 % або 656,8 тис. грн/ ос.

З метою здійснення комплексного аналізу діяльності досліджуваного підприємства доцільно проаналізувати його виробничу спрямованість і галузеву спеціалізацію, спираючись на інформацію, наведену в додатку Д.

Нами розраховано, що питома вага надходжень від реалізації зернових та зернобобових культур складає 38,6 %, живої маси приросту великої

рогатої худоби – 10,1 %, молока – 9,8 %, сої – 15,9 % від загального обсягу грошових надходжень. В цілому, грошові надходження від реалізації продукції галузі рослинництва складають 69,0 %, тоді як 19,9 % – від реалізації продукції галузі тваринництва.

Проведені нами розрахунки щодо визначення коефіцієнта спеціалізації свідчать про середній рівень спеціалізації агропідприємства ($K_c=0,251$), і пояснюється його орієнтацією на виробництво зерново-технічних культур й м'ясо ВРХ.

Розрахуємо динаміку показників виробничо-комерційної діяльності підприємства агропродовольчої сфери, розглянувши дані табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютн е (+; -)	відношн е (%)
Виробництво валової продукції, тис. грн	216113,9	336836,1	316141,1	100027,2	146,3
Чистий дохід від реалізації продукції і послуг, тис. грн	179012,0	239933,0	295530,0	116518,0	165,1
Чистий прибуток, тис. грн	75746,0	33960,0	60641,0	-15105,0	80,1
Коефіцієнт автономії	0,361	0,413	0,474	0,113	131,3
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,503	1,613	1,684	0,181	112,0
Рівень рентабельності, %	135,5	130,9	127,5	X	X
Норма прибутку, %	14,0	5,7	9,7	X	X

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що у 2024 р. порівняно з 2022 р. виробництво товарної продукції агропідприємства збільшилося на 100027,2 тис. грн або 46,3 %. Чистий прибуток у 2022 р. склав 75746,0 тис. грн, а в 2024 р. – 60641,0 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості на 15105,0 тис. грн або на 80,1 %. Варто підкреслити, що коефіцієнт автономії зріс на 31,3 %, що вказує на посилення фінансової незалежності підприємства та зменшення його залежності від зовнішніх джерел фінансування. Така динаміка свідчить про зростання частки власного капіталу в загальній структурі фінансових ресурсів, що позитивно впливає на

фінансову стійкість господарюючого суб'єкта та його здатність самостійно покривати зобов'язання. Одночасно, загальний коефіцієнт ліквідності демонструє зростання на 12,0 % і свідчить про покращення здатності підприємства своєчасно погашати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Це є позитивним сигналом для кредиторів та інвесторів, оскільки відображає підвищення платоспроможності та зниження фінансових ризиків у короткостроковій перспективі. Рівень рентабельності протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2022 р. даний показник склав 135,%%, що на 8,0 п. п. вище, ніж у 2024 р. (127,5 %). Зниження норми прибутку на 4,2 % свідчить про зменшення рівня рентабельності діяльності підприємства, що може бути наслідком зростання витрат, зниження цін реалізації продукції або зменшення обсягів продажу. Така динаміка потребує детального аналізу причин та розробки заходів щодо підвищення ефективності господарювання, що впливає на конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Необоротні активи, зокрема основні засоби, є ключовим компонентом майнового комплексу підприємства. Вони забезпечують виробничий процес, сприяють підвищенню продуктивності праці та дозволяють підприємству здійснювати свою господарську діяльність на належному рівні.

Основні засоби – це матеріальні активи, які підприємство використовує у своїй діяльності протягом тривалого часу (більше одного року), і вони поступово зношуються, передаючи свою вартість на продукцію через амортизацію. До них належать будівлі, споруди, машини, обладнання, транспортні засоби тощо.

Проведемо аналіз показники ефективності використання основних засобів в підприємстві (табл. 2.4).

Аналізуючи дані табл. 2.4, фіксуємо зростання практично всіх досліджуваних показників. Значно зросла кількість основних засобів у 2024 р. порівняно з 2022 р. на 39792,0 тис. грн (1,5 рази). Позитивним є зростання коефіцієнта придатності основних засобів на 0,178 або 76,7 %, що

вказує на оновлення матеріально-технічного забезпечення підприємства, та закупівлю нової техніки.

Таблиця 2.4

Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів підприємства, 2022-2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне (+; -)	відносне, %
Наявність основних засобів - всього, тис. грн	23709,5	30462,5	63501,5	39792	у 2,7 рази
Коефіцієнт придатності основних засобів, %	0,232	0,261	0,410	0,178	176,7
Фондозабезпеченість виробництва, тис. грн/га	7,08	9,09	18,96	11,88	у 2,7 рази
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	98,79	130,74	312,82	214,03	у 3,2 рази
Фондомісткість, грн	0,13	0,13	0,21	0,08	161,5
Фондовіддача, грн	7,55	7,88	4,65	-2,9	61,6

Також помітно зростання показників фондозабезпеченості виробництва та фондоозброєності праці, що пов'язано зі зниженням чисельності працівників та зростанням навантаження на нині існуючих.

Правильне управління основними засобами – планування, модернізація, своєчасний ремонт і облік – істотно впливає на фінансові результати підприємства. Крім того, ефективне використання основних засобів підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Ефективне управління оборотними активами є стратегічною складовою фінансового менеджменту підприємства, яка безпосередньо впливає на його ліквідність, платоспроможність і гнучкість у мінливих умовах ринку. Неналежне управління ними може призвести до нестачі обігових коштів, перебоїв у виробництві, затримок у постачанні або, навпаки, до надлишку запасів, що заморожує фінансові ресурси.

Рівень забезпеченості підприємства оборотними активами безпосередньо впливає на ефективність господарських процесів та загальну

фінансову стійкість. Тому, оборотні активи мають бути не лише в достатній кількості, а й раціонально структурованими. Їх ефективне використання забезпечує безперебійність виробництва, своєчасне виконання зобов'язань перед контрагентами та оптимізацію витрат і зниження фінансових ризиків.

Проаналізуємо ефективність використання оборотного капіталу агропідприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу підприємства, 2022-2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютн е, (+; -)	віднош е, %
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн	519015,5	572971,5	563946,5	+44931,0	108,7
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	21,891	18,813	8,881	-13,010	40,6
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,34	0,42	0,52	+0,18	152,9
Матеріаломісткість, грн	2,47	3,02	2,75	+0,28	111,3
Матеріаловіддача, грн	0,40	0,33	0,36	-0,04	90,0

Проведені розрахунки за даними табл. 2.5, вказують на зростання вартості оборотного капіталу у 2024 р. порівняно з 2022 р. на 44931,0 тис. грн (8,7 %). Варто відмітити зростання коефіцієнта оборотності оборотних активів на 0,18 або 52,9 % та зниження коефіцієнта оборотності необоротних активів на -13,010 або 40,6 % відповідно. Таким чином, ефективна організація управління оборотними активами дозволяє досягати максимального результату за мінімальних витрат, що критично важливо для конкурентоспроможності підприємства.

Результати проведених розрахунків свідчать, що фінансова стійкість аналізованого господарства перебуває на задовільному рівні. У зв'язку з цим основним завданням підприємства є утвердження та посилення власних ринкових позицій. Важливим кроком у цьому напрямі є всебічна оцінка конкурентоспроможності як аграрної продукції, так і самого суб'єкта

господарювання з метою подальшого обґрунтування ефективних шляхів удосконалення стратегії його розвитку.

2.2. Конкурентний аналіз підприємства

Конкурентоспроможності досягають ті виробники, які здатні реалізовувати свою продукцію та послуги за цінами, що є прийнятними як для споживачів, так і вигідними для самого підприємства, забезпечуючи при цьому прибутковість. Це зумовлено тим, що прибуток формується за рахунок різниці між собівартістю продукції та витратами на її виробництво. В умовах сучасного розвитку ринкових відносин конкуренція в агропродовольчому секторі набуває дедалі жорсткішого і багатовимірного характеру. В такому середовищі ключовим ресурсом аграрного підприємства виступає його конкурентоспроможність, яка потребує цілеспрямованих і системних маркетингових заходів для підтримки та посилення.

Для оцінки конкурентоспроможності агроформування доцільно застосувати методику аналізу портфеля бізнесу General Electric, що базується на побудові матриці «привабливість галузі – конкурентоспроможність підприємства». Аналіз за цим методом передбачає врахування двох ключових параметрів: рівня привабливості галузі та рівня конкурентоспроможності (сили) підприємства. Для побудови матриці необхідно спочатку здійснити оцінку привабливості галузі, що включає такі етапи:

- визначення пріоритетних критеріїв оцінювання, які є ключовими факторами успіху на відповідному ринку;
- встановлення вагомості кожного критерію, що відображає його значущість у контексті стратегічних цілей компанії (сума ваг має дорівнювати 1);

- присвоєння ринкової оцінки кожному критерію за шкалою від 1 (мінімальна привабливість) до 5 (максимальна привабливість);
- розрахунок зваженого середнього значення шляхом множення ваги кожного критерію на відповідну оцінку, що дозволяє отримати узагальнений рейтинг привабливості ринку для даного виду продукції.

У свою чергу, для оцінки привабливості окремих ринків доцільно враховувати такі показники: рівень конкурентного тиску, обсяги (розмір) ринку, темпи його зростання, рівень рентабельності в галузі, а також потенціал для ведення нецінової конкуренції.

Критерії привабливості, важливість для аграрного підприємства та характеристики наведені у додатку Е.

Отже, обрані показники конкурентоспроможності:

- відносна частка ринку;
- собівартість продукції;
- рівень технологічного розвитку;
- цінова конкурентоспроможність;
- особливі характеристики.

За наведеними критеріями ми оцінюємо привабливість кожного сегмента ринку та конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції в цьому сегменті.

Здійснимо оцінку привабливості ринку зерна озимої пшениці (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Оцінка привабливості ринку зерна озимої пшениці підприємства,
2022-2024 рр.**

Критерії привабливості	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Інтенсивність конкуренції	0,3	5	1,5
Розмір ринку	0,2	4	0,8
Темпи зростання	0,15	3	0,45
Галузева рентабельність	0,2	3	0,6
Можливість нецінової конкуренції	0,15	2	0,3

Всього	1	x	3,65
--------	---	---	------

Результати відповідних розрахунків показують, що ринок зерна озимої пшениці має загальний рейтинг ринкової привабливості «3,65».

Наступним кроком є оцінка конкурентоспроможності агрогосподарства на ринку зерна озимої пшениці (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку зерна озимої пшениці, 2022-2024 рр.

Критерії конкурентоспроможності	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Конкурентоспроможність ціни	0,25	5	1,25
Відносна частка ринку	0,15	4	0,6
Собівартість продукції	0,25	5	1,25
Рівень освоєння технології	0,25	3	0,75
Особливі характеристики	0,1	1	0,1
Всього	1	x	3,95

Тож, загальна оцінка конкурентоспроможності досліджуваного суб'єкта господарювання на ринку зерна складає «3,95».

Згідно з результатами розрахунків, з'ясовано, що ринок зерна є привабливим для бізнесу (зважений бал 3,65), а конкурентоспроможність підприємства на цьому ринку досить висока (зважений бал 3,95).

Визначимо привабливість ринку сої для досліджуваного агроформування за допомогою даних табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка привабливості ринку сої підприємства, 2022-2024 рр.

Критерії привабливості	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Інтенсивність конкуренції	0,35	5	1,75
Розмір ринку	0,2	4	0,8
Темпи зростання	0,2	5	1
Галузева рентабельність	0,15	4	0,6
Можливість нецінової конкуренції	0,1	2	0,2
Всього	1	x	4,35

Розраховано, що ринок сої має загальну оцінку привабливості ринку на рівні «4,35», відтак, такий рівень є одним із найвищих серед усіх видів аграрної продукції, що виробляє та реалізовує досліджуване агропідприємство, й пояснюється наявністю тісних зв'язків із надійними переробниками.

Наступним кроком здійснимо аналіз оцінки конкурентоспроможності досліджуваного агроформування на ринку сої (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку сої, 2022-2024 рр.

Критерії конкурентоспроможності	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Конкурентоспроможність ціни	0,35	5	1,75
Відносна частка ринку	0,15	4	0,6
Собівартість продукції	0,2	4	0,8
Рівень освоєння технології	0,2	3	0,6
Особливі характеристики	0,1	2	0,2
Всього	1	x	3,95

Здійснивши розрахунки за допомогою даних табл. 2.9, з'ясовано, загальний бал, який характеризує конкурентоспроможність агрогосподарства на ринку сої – «3,95».

Тож, за результатами здійсненої оцінки визначено, що привабливість ринку сої (зважений бал 4,35) є дуже високою, а конкурентоспроможність агрогосподарства на цьому ринку (зважений бал 3,95) є високою.

Зрештою, проаналізуємо ринок м'яса ВРХ у живій вазі (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка привабливості ринку м'яса ВРХ (у живій вазі) підприємства, 2022-2024 рр.

Критерії привабливості	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Інтенсивність конкуренції	0,25	4	1,00
Розмір ринку	0,15	5	0,75
Темпи зростання	0,25	3	0,75
Галузева рентабельність	0,25	3	0,75
Можливість нецінової конкуренції	0,1	2	0,20
Всього	1	x	3,45

Загальний бал, що характеризує привабливість ринку м'яса ВРХ для господарства складає «3,45».

Наступним кроком є оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку м'яса ВРХ (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку м'яса ВРХ (у живій вазі), 2022-2024 рр.

Критерії конкурентоспроможності	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Конкурентоспроможність ціни	0,3	4	1,20
Відносна частка ринку	0,15	3	0,45
Собівартість продукції	0,25	3	0,75
Рівень освоєння технології	0,15	2	0,30
Особливі характеристики	0,15	2	0,30
Всього	1	x	3,00

Тож, загальна оцінка конкурентоспроможності агропідприємства на ринку м'яса ВРХ становить «3,00».

Зважений бал щодо привабливості ринку м'яса ВРХ (3,45) дає підстави стверджувати, що привабливість цього ринку є середньою і конкурентоспроможність суб'єкта господарювання на цьому ринку (зважений бал 3,00) є середньою.

У підсумку зазначимо, що вирощування сої є перспективним для розвитку досліджуваного господарства, і вважаємо за доцільне інвестувати в цей напрямок додаткові кошти, отримані з інших виробництв.

Основою бізнес-діяльності є точне та детальне знання вимог та запитів споживачів цільового ринку, а також оцінка та врахування реальних умов виробництва в найближчому майбутньому.

Загальний висновок – рівень конкуренції на сільськогосподарському ринку у 2026-2027 рр. залишиться високим. Функціонування ринку набуває ефективності, конкуренція на ринку посилиться, а також буде створено кращі умови для формування та забезпечення позицій на ринку для підприємства. Цінова конкуренція виникає, коли виробники намагаються використовувати

ціну для підтримки та зміцнення своїх позицій на ринку. Отже, показник, що показує ступінь цінової конкурентоспроможності продукції, є показником, який безпосередньо відображає рівень ефективності виробництва, і повинен використовуватися для всебічного аналізу та обґрунтування управлінських рішень досліджуваного підприємства.

Відповідно далі побудуємо матрицю, на якій відобразимо результати привабливості ринку за допомогою горизонтальної вісі й конкурентоспроможності – вертикальної вісі для суб'єкта господарювання (рис. 2.1).

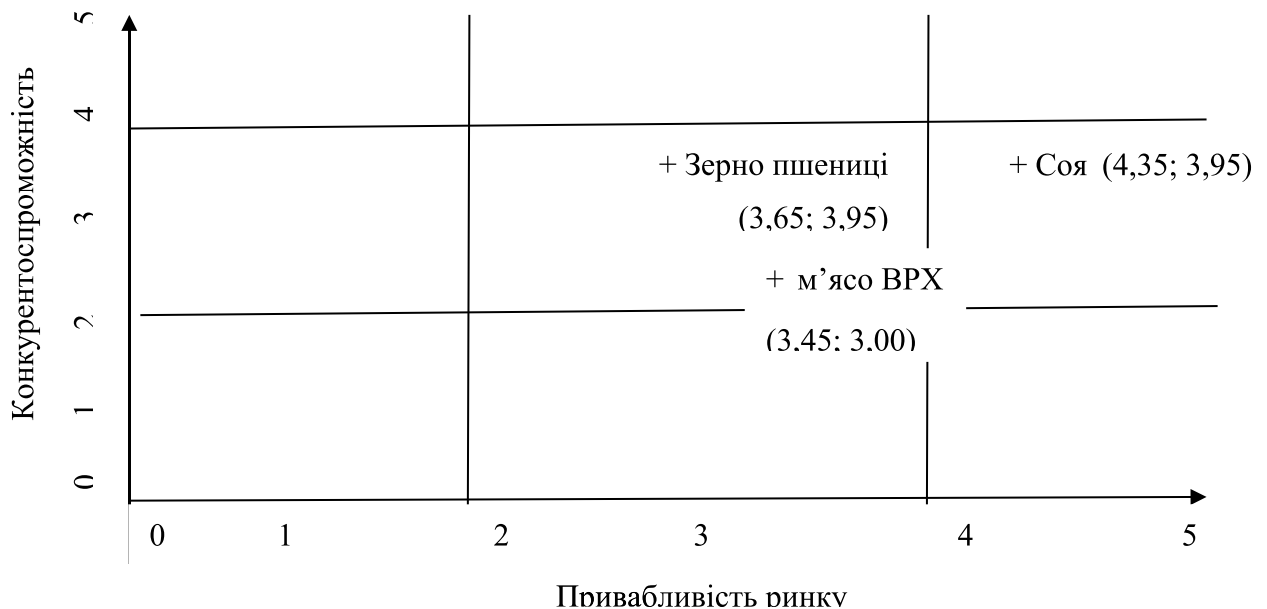


Рис. 2.1. Матриця «привабливість – конкурентоспроможність» для продукції підприємства, 2022-2024 рр.

За наведеними даними рис. 2.1, з'ясовано, що озима пшениця та м'ясо ВРХ знаходяться у галузях із середніми показниками привабливості, а соя – у квадранті із високою привабливістю.

Відтак, у проектному розділі бакалаврської роботи розглянемо можливості щодо удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю продукції на перспективний період.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання зростає роль ефективного управління конкурентоспроможністю продукції як ключового чинника забезпечення стійкого розвитку підприємства. Результати проведеного аналізу виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства засвідчили наявність як окремих досягнень у сфері підвищення якості продукції, так і низки проблемних аспектів, які потребують оперативного вирішення.

Зокрема, було виявлено обмеження, пов'язані з нераціональним використанням ресурсів, втратами при зберіганні готової продукції, недостатнім рівнем автоматизації облікових і логістичних процесів, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства на ринку. Водночас наявний виробничий потенціал та відповідна матеріально-технічна база створюють сприятливі передумови для впровадження організаційно-економічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства.

У цьому розділі наведено обґрунтовані напрями удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю продукції агроформування. Особливу увагу приділено модернізації систем зберігання продукції, впровадженню сучасних технологічних рішень та оптимізації управлінських підходів, що дозволяють забезпечити підвищення якості продукції, скорочення витрат та посилення позицій підприємства на ринку.

Серед практичних і актуальних шляхів удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю продукції досліджуваного суб'єкта господарювання, варто відзначити наступні:

1. Маркетинговий аналіз і адаптація до ринку:

проведення регулярного аналізу конкурентів (цінова політика, якість, інновації);

вивчення споживчих вподобань через опитування, зворотний зв'язок, соціальні мережі;

сегментація ринку та адаптація продукції під конкретні цільові групи (наприклад, екопродукти, локальні бренди).

2. Підвищення якості продукції:

впровадження системи управління якістю (наприклад, ISO 22000 або HACCP);

модернізація технологічного обладнання, що дозволить зменшити витрати та підвищити стабільність якості;

стандартизація і контроль на всіх етапах виробництва – від сировини до пакування.

3. Оптимізація витрат та ціноутворення:

раціоналізація логістичних витрат, особливо якщо є залежність від зовнішніх постачальників;

впровадження енергоефективних рішень (використання альтернативних джерел енергії, економія води, палива);

гнучке ціноутворення, з урахуванням сезонності та ринкової кон'юнктури.

4. Розвиток бренду і позиціонування:

побудова унікальної торгової пропозиції – що відрізняє продукцію підприємства від інших (наприклад, «екологічно чистий продукт з Полтавщини»);

просування через локальні фермерські ринки, онлайн-платформи, соціальні мережі;

розробка впізнаваної візуальної айдентики (логотип, пакування, слоган).

5. Партнерства і розширення каналів збуту:

розвиток кооперації з торговими мережами, ресторанами, кав'ярнями (як B2B сегмент);

створення онлайн-магазину або партнерство з платформами доставки фермерських продуктів;

участь у виставках, ярмарках, аграрних форумах для налагодження контактів.

6. Професійне управління і кадри:

навчання управлінського персоналу основам стратегічного менеджменту та маркетингу;

мотивація працівників до якості та ефективності – через бонуси, ідеї, участь у прийнятті рішень;

використання цифрових інструментів управління (CRM, ERP, аналітика) тощо.

Одним із ключових напрямів удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю є технічна модернізація підприємства, зокрема впровадження новітніх технологій у сфері зберігання готової продукції та сировини.

Сьогодні в агроформуванні використовуються морально та фізично застарілі системи зберігання, що призводить до зниження якості продукції в процесі зберігання; зростання втрат через недотримання температурного або режиму вологості; збільшення експлуатаційних витрат на утримання складів; обмеження можливостей тривалого зберігання продукції в міжсезоння.

Нами пропонується впровадження сучасних технологій зберігання, а саме:

- модульні холодильні камери з автоматичним контролем температури й вологості;
- стелажні системи з контролем партійності та обігу (FIFO, LIFO);
- цифрова система обліку продукції на складі з використанням QR-кодів, що дозволяє зменшити втрати та покращити логістику.

Запропоновані, до впровадження на підприємстві, заходи сприятимуть:

- 1) збереженню якісних характеристик продукції протягом усього періоду реалізації;
- 2) розширенню географії поставок, зокрема за рахунок можливості зберігати продукцію довше;
- 3) підвищенню ефективності використання складських площ;
- 4) зменшенню витрат на логістику й утилізацію втрат.

Модернізація складів господарюючого суб'єкта також є важливим іміджевим фактором, особливо при співпраці з великими торговельними мережами, які висувають суворі вимоги до зберігання продукції.

Пропонована система зберігання для досліджуваного агроформування має включати:

- модульні холодильні камери з регульованим мікрокліматом, які підходять для зберігання овочів, фруктів, продукції переробки, надають можливість точного регулювання температури (від -5°C до $+10^{\circ}\text{C}$) і вологості; є універсальними: можна змінювати конфігурацію залежно від сезону. Доцільно розглянути різні варіанти придбання обладнання, зокрема KIDE (Іспанія), Polair (Україна), Rivacold (Італія) – сертифіковані в ЄС, підходять для агросектору;

- сучасні зерносховища (силоси) з активною вентиляцією. Досліджуване підприємство займається зерновими культурами, відтак доцільно мати металеві силоси з системами аерації (вентиляції), контролем температури й вологості, автоматичним обліком завантаження-розвантаження. Зрозуміло, що перевагами такого варіанту є зменшення псування зерна через перегрів і самозігрівання; оптимізація логістики – можна зберігати й відвантажувати в будь-який час року;

- автоматизована складська система (WMS + QR/штрих-коди). Її перевагами є можливість здійснення точного обліку партій, термінів зберігання, залишків, спрощення роботи зі збутом, особливо при великій кількості позицій продукції; можливість інтеграції з ERP-системою.

- зберігання в контейнерах, що передбачає пластикові або дерев'яні

харчові контейнери на стелажах; дає змогу зберігати невеликі партії продукції різного призначення, сорту або якості; є зручним для відвантаження у роздріб або на переробку.

Одночасно, додатково рекомендується встановити систему моніторингу температури/вологості з GSM або Wi-Fi модулями (наприклад, Testo, SensMax). Використовувати переходи до палетної або стелажної системи зберігання – ефективніше використання площі.

Розглянемо коротку техніко-економічну характеристику запропонованої системи зберігання для досліджуваного господарства, за допомогою даних табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Техніко-економічна характеристика запропонованої системи зберігання для підприємства, 2026-2030 рр.

Елементи системи	Основні характеристики	Орієнтовна вартість, тис. грн	Очікуваний ефект
Модульна холодильна камера	Об'єм 40 м ³ , діапазон температур: -5...+10 °С, автоматичне регулювання вологості	850,00	Забезпечення зберігання ~20 т овочів, фруктів, ягід без втрат
Система цифрового моніторингу	GSM-сенсори температури та вологості, хмарне сховище даних, попередження про відхилення	80,00	Зменшення ризиків псування продукції на 30-50 %
Зберігання в контейнерах	Харчові пластикові контейнери (100 шт), палетні стелажі для зручного зберігання	100,00	Оптимізація простору, зручність інвентаризації
Зерносховище (силос) на 250 т	Металевий, з активною вентиляцією, термодатчиками, завантаження-вивантаження	980,00	Можливість сезонного зберігання зерна, мінімізація втрат
WMS-система (облік на складі)	Програмне забезпечення з QR-кодкуванням партій, інтеграція з 1С	70,00	Автоматизація обліку, швидкість обробки замовлень

Зокрема, передбачається встановлення модульної холодильної камери об'ємом 40 м³ з можливістю регулювання температурно-вологісного режиму, що дає змогу ефективно зберігати овочеву, фруктову, ягідну продукцію протягом тривалого часу без втрати якості. Для контролю параметрів

мікроклімату пропонується впровадити систему моніторингу з дистанційною передачею даних через GSM-модуль, що дозволяє оперативно реагувати на критичні відхилення.

Крім того, у системі передбачено використання зберігання в контейнерах з розміщенням продукції на палетних стелажах, що сприяє раціональному використанню складських площ та полегшує процес інвентаризації. Для зберігання зернових культур доцільним є будівництво сучасного силосу місткістю 250 т, обладнаного системами активної вентиляції та термоконтролю, що значно знижує ризики самозігрівання та псування зерна.

Також заплановано впровадження складської інформаційної системи (WMS) з підтримкою QR-кодування партій продукції та інтеграцією з існуючим програмним забезпеченням підприємства. Це дозволить автоматизувати облік залишків, підвищити точність операцій і зменшити втрати, пов'язані з людським фактором.

Тож, загальна сума інвестицій складе орієнтовно 2080,00 тис. грн. Водночас, ключовими перевагами запропонованої системи є: зниження втрат продукції при зберіганні – до 80 %; збільшення терміну зберігання продукції – до 2–3 рази; оптимізація простору складу – на 30–40 %; можливість ефективного управління партіями й логістикою; вихід на нові канали збуту (роздрібні мережі, Нoreca) тощо. Очікуваний економічний ефект від впровадження системи, з урахуванням зменшення втрат продукції, оптимізації енергоспоживання та підвищення ефективності логістики, дозволяє розраховувати на окупність інвестицій протягом 2–3 років. Таким чином, запропоновані технічні рішення є доцільними з точки зору як технологічної ефективності, так і економічної обґрунтованості.

З метою підвищення ефективності процесу зберігання сільськогосподарської продукції в досліджуваному суб'єкті господарювання запропоновано впровадження комбінованої системи зберігання, що включає як холодове, так і зернове зберігання з елементами автоматизації. На основі

аналізу технічних і економічних параметрів було сформовано оптимальний склад обладнання, наведений у табл. 3.2.

Отож, загальний економічний ефект від модернізації систем зберігання в підприємстві складе 610,00 тис. грн/рік за рахунок зменшення втрат і енерговитрат (без урахування довгострокових іміджевих і логістичних вигод). При цьому, зменшення втрат продукції – 540,00 тис. грн/рік, зниження витрат на електроенергію – 70,00 тис. грн/рік.

Таблиця 3.2

Прогнозований економічний ефект від модернізації систем зберігання в підприємстві, 2026-2027 рр.

Показники	До модернізації	Після модернізації	Економічний ефект (річний)
Обсяг втрат продукції при зберіганні, %	8	2	↓ на 6 %
Втрати в натуральному вираженні, т/рік	40	10	-30
Середня собівартість 1 т продукції, грн	18000,0	18000,0	-
Загальні втрати, грн	720000,0	180000,0	-540000,0
Електроенергія на зберігання, грн/рік	250000,0	180000,0	-70000,0
Рівень задоволеності клієнтів*	75 %	92 %	+17 %
Можливість збільшення терміну зберігання, міс.	1,5	3,0	+200,0%
Термін окупності, рік			1,8

**За даними внутрішнього опитування партнерів і клієнтів*

Очікуваний термін окупності проєкту модернізації становить приблизно 1,8 року, що свідчить про високу ефективність та доцільність впровадження запропонованих заходів. Крім прямої економії, модернізація сприятиме покращенню якості продукції, довіри партнерів і виходу на нові ринки збуту.

Одним із ефективних інструментів стратегії розвитку підприємства є участь у профільних виставках, галузевих ярмарках та аграрних форумах. Для досліджуваного підприємства, що спеціалізується на вирощуванні, зберіганні та реалізації сільськогосподарської продукції, такі заходи

відкривають широкі можливості для налагодження ділових контактів з переробними підприємствами, трейдерами та дистриб'юторами; презентації власної продукції потенційним партнерам та покупцям; вивчення нових ринкових тенденцій, технологій і стандартів якості; залучення інвестицій та участі в програмах державної підтримки.

Нами розглянуті можливі заходи для участі досліджуваного агроформування (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рекомендовані заходи для участі підприємства, 2026-2027 рр.

Назва заходу	Формат	Період проведення	Географія	Переваги для підприємства
АГРО – Міжнародна виставка	Виставка + форум	щороку, червень	м. Київ	Найбільша аграрна виставка України, понад 1000 учасників
Форум аграрних інновацій	Дискусії, нетворкінг	весна/осінь	м. Київ / онлайн	Презентація інновацій, пошук технологічних партнерів
Міжнародний форум Grain Ukraine	Бізнес-форум + виставка	щороку, літо	м. Одеса	Контакти з експортерами, логістами, агрохолдингами
АГРОПРОДЕКСПО (Київ)	Виставка продуктів харчування	щороку	регіонально	Канали збуту для переробленої продукції
АгроВесна	Виставка + семінари	лютий-березень	м. Київ	Сезонний формат, можливість укладення контрактів на рік

Відтак, очікуваним ефектом для підприємства стануть:

збільшення прямих продажів через укладення нових контрактів (оптові закупівлі, трейдинг);

формування позитивного іміджу бренду та підвищення впізнаваності продукції;

вивчення конкурентного середовища та адаптація стратегії позиціонування;

можливість участі у державних і міжнародних програмах підтримки агробізнесу.

На основі пропозиції, рекомендаціями для реалізації підприємству, є:

1. Підготувати презентаційні матеріали (буклети, банери, зразки продукції, сертифікати).
2. Призначити відповідального менеджера для супроводу участі у заходах.
3. Створити сторінку на сайті підприємства з розкладом участі у виставках (інформаційна підтримка).
4. Після участі – аналіз результатів: кількість контактів, домовленостей, запитів.

Щоб оцінити інвестиції, потрібні для участі досліджуваного агроформування у виставково-ярмаркових заходах, наведемо орієнтовний кошторис витрат на одну середню аграрну виставку (наприклад, АГРО-2025 у Києві), де підприємство виступає як експонент (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Орієнтовний кошторис інвестицій для участі в одній виставці підприємства, 2026 р.

Статті витрат	Сума, грн	Характеристика
Реєстраційний внесок (участь у виставці)	15,00 – 25,00	Залежить від формату та площі стенду
Оренда виставкового стенду (6–12 м ²)	25,00 – 40,00	З меблюванням, підведенням електрики, вивіскою
Дизайн і друк рекламної продукції	10,00 – 15,00	Буклети, візитки, каталоги, постери
Транспорт і логістика (доставка зразків, декору)	8,00 – 12,00	Залежить від відстані й об'єму продукції
Проживання і добові витрати (на 2 представників)	10,00 – 15,00	3–4 дні перебування у місті проведення
Послуги промоутера або менеджера на стенді	5,00 – 8,00	За потреби, під час масових заходів
Презентаційні зразки продукції	5,00 – 10,00	Дегустація, роздача зразків
Додаткові витрати (страхування, сувеніри, резерв)	5,00 – 8,00	Непередбачені витрати, знижки партнерам

За допомогою даних табл. 3.5 розглянемо порівняння витрат і потенційного прибутку від участі агроформування у виставкових заходах.

Таблиця 3.5

Порівняння витрат та очікуваного прибутку від участі у виставці підприємства, 2026 р.

Показники	Значення	Характеристика
Загальні витрати на участь у виставці, тис. грн	120,00	Середнє значення згідно з кошторисом
Нові B2B-контакти (після виставки)	12–15	Нові B2B-контакти (після виставки), з досвіду схожих підприємств
Реально укладені контракти	4	Реально укладені контракти, 25–40 % від нових контактів
Середній обсяг однієї угоди, т	50,0	Середній обсяг однієї угоди продажу зерна
Середня виручка з однієї угоди (зерно), тис. грн	300,00	-
Загальна виручка по нових угодах, тис. грн	900,00	-
Чистий прибуток від нових угод, тис. грн	120,00	-
Рентабельність інвестицій (ROI), %	100	-
Термін окупності, міс.	2,0	-

В умовах діяльності досліджуваного підприємства участь у щонайменше одній аграрній виставці на рік може забезпечити продаж до 200,0 т продукції через нові канали збуту. Це дає додаткову виручку понад 800,00–900,00 тис. грн, що майже в 7 разів перевищує вкладені кошти, а прибуток покриває витрати вже протягом першого кварталу після укладення угод.

Окрім того, подібні заходи стимулюють непрямі вигоди – впізнаваність бренду, залучення трейдерів для майбутніх сезонів, участь у державних програмах підтримки тощо.

Тож, можемо зробити висновок, що участь агроформування у галузевій виставці потребує інвестицій в обсязі близько 120,00 тис. грн, проте дозволяє підприємству залучити від 4 до 6 нових контрагентів, кожен із яких може забезпечити продаж продукції на суму від 80,00 тис. грн. У результаті

сукупна очікувана виручка від нових угод становить 320,00–480,00 тис. грн, а чистий прибуток після вирахування витрат – від 200,00 тис. грн і більше. Таким чином, рекомендована участь підприємства у виставковій діяльності свідчить про економічну доцільність такої бізнес-активності. Окрім прямих фінансових вигод, участь у виставках формує репутаційний капітал підприємства, підвищує впізнаваність бренду та сприяє виходу на нові сегменти ринку тощо.

ВИСНОВКИ

1. Досліджено, що у сучасних умовах динамічного розвитку ринкової економіки конкурентоспроможність продукції є одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування та стратегічного розвитку підприємства.

2. Виявлено, що виробничий напрямок господарства – виробництво зерново-технічних культур й м'ясо ВРХ зі середнім рівнем спеціалізації (коефіцієнт спеціалізації дорівнює 0,251). Питома вага надходжень від реалізації зернових та зернобобових культур складає 38,6 %, живої маси приросту великої рогатої худоби – 10,1 %, молока – 9,8 %, сої – 15,9 % від загального обсягу грошових надходжень. В цілому, грошові надходження від реалізації продукції галузі рослинництва складають 69,0 %, тоді як 19,9 % – від реалізації продукції галузі тваринництва.

3. З'ясовано, що у 2024 р. порівняно з 2022 р. виробництво товарної продукції агропідприємства збільшилося на 100027,2 тис. грн або 46,3 %. Чистий прибуток у 2022 р. склав 75746,0 тис. грн, а в 2024 р. – 60641,0 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості на 15105,0 тис. грн або на 80,1 %. Варто підкреслити, що коефіцієнт автономії зріс на 31,3 %, що вказує на посилення фінансової незалежності підприємства та зменшення його залежності від зовнішніх джерел фінансування. Рівень рентабельності протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2022 р. даний показник склав 135,%, що на 8,0 п. п. вище, ніж у 2024 р. (127,5 %). Зниження норми прибутку на 4,2 % свідчить про зменшення рівня рентабельності діяльності підприємства, що може бути наслідком зростання витрат, зниження цін реалізації продукції або зменшення обсягів продажу.

4. Для аналізу конкурентоспроможності аграрної продукції було проведено портфельний аналіз за методом General Electric (матриця «привабливість-конкурентоспроможність»). Відповідно, у підсумку визначимо, що вирощування сої є перспективним для розвитку

досліджуваного господарства, і вважаємо за доцільне інвестувати в цей напрямок додаткові кошти, отримані з інших виробництв.

5. Доведена доцільність технічної модернізації підприємства, зокрема впровадження новітніх технологій у сфері зберігання готової продукції та сировини. Одночасно, рекомендується встановити систему моніторингу температури/вологості з GSM або Wi-Fi модулями (наприклад, Testo, SensMax). Використовувати переходи до палетної або стелажної системи зберігання – ефективніше використання площі.

6. Загальна сума інвестицій складе орієнтовно 2080,00 тис. грн. Водночас, ключовими перевагами запропонованої системи є: зниження втрат продукції при зберіганні – до 80 %; збільшення терміну зберігання продукції – до 2–3 рази; оптимізація простору складу – на 30–40 %; можливість ефективного управління партіями й логістикою; вихід на нові канали збуту (роздрібні мережі, Ногеса) тощо. Очікуваний економічний ефект від впровадження системи, з урахуванням зменшення втрат продукції, оптимізації енергоспоживання та підвищення ефективності логістики, дозволяє розраховувати на окупність інвестицій протягом 2–3 років.

7. Розраховано, що загальний економічний ефект від модернізації систем зберігання в підприємстві складе 610,00 тис. грн/рік за рахунок зменшення втрат і енерговитрат (без урахування довгострокових іміджевих і логістичних вигод). При цьому, зменшення втрат продукції – 540,00 тис. грн/рік, зниження витрат на електроенергію – 70,00 тис. грн/рік.

8. Рекомендована участь підприємства у виставковій діяльності свідчить про економічну доцільність такої бізнес-активності. Окрім прямих фінансових вигод, участь у виставках формує репутаційний капітал підприємства, підвищує впізнаваність бренду та сприяє виходу на нові сегменти ринку тощо. Загальна сума інвестицій за 1 захід складає 83,00 – 133,00 тис. грн. Такі інвестиції доцільно розглядати як інструмент просування з потенційною окупністю за рахунок нових контрактів.