

**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
30 травня 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Управління процесом підвищення конкурентоспроможності
продукції підприємства»

виконала здобувач вищої освіти денної форми навчання

Ткачук Марина Олександрівна

Керівник кваліфікаційної роботи

Яна РАДІОНОВА

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	7
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	16
2.2. Конкурентний аналіз підприємства	21
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	29
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	47

ВСТУП

Актуальність теми. За сучасних умов конкурентоспроможність підприємства впливає на формування, розвиток і забезпечення конкурентних переваг продукції, а його функції мають реалізовуватися у взаємодії із загальною системою управління суб'єкта господарювання, чим і пояснюється обрана тема.

Різномасштабними питаннями управління конкурентоспроможністю продукції займалися багато вчених, зокрема: В. Андрійчук, О. Величко, Я. Жаліло, К. Желуденко, С. Клименко, Д. Погребняк, М. Портер, 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 кваліфікаційного дослідження є узагальнення теоретичних засад та розробка перспективних рекомендацій щодо удосконалення процесом управління конкурентоспроможністю аграрної продукції підприємства. Відповідно сформульованій меті дослідження, передбачається виконання таких завдань:

- визначення сутності економічних категорій «конкурентоспроможність продукції», «управління конкурентоспроможністю продукції»;
- аналіз сучасного стану функціонування досліджуваного господарства;
- здійснення конкурентного аналізу продукції агроформування;
- розробка рекомендацій щодо удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю аграрної продукції суб'єкта господарювання на перспективу.

Об'єктом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю

аграрної продукції підприємства.

Предмет дослідження – науково-методичні й практичні аспекти управління процесом конкурентоспроможністю аграрної продукції.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є діалектичний метод, що забезпечує зв'язок між явищами, фактами в їх постійному розвитку, водночас застосовувались такі методи й прийоми, як графічний, групування, монографічний, розрахунково-конструктивний, абстрактно-логічний, статистичні й інші методи.

Інформаційною базою виступили: дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, періодичні видання, закони України, укази Президента України, постанови і рішення Кабінету Міністрів України, статистична звітність основних економічних показників господарюючого суб'єкту.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість дослідження 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 агропродовольчої галузі.

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

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Основні причини неефективної реалізації стратегій в аграрних підприємствах», «Управління результативністю підприємства агропродовольчої сфери», у збірниках конференцій, 2023-2024 н.р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 41 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 40 найменувань. Робота містить 16 таблиць, 5 рисунків та 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови вітчизняної економіки вимагають здатності суб'єктів господарювання агропродовольчої сфери працювати в системі ринкової динаміки. Зокрема, у зв'язку з усуненням бар'єрів на шляху потрапляння імпоротної продукції на внутрішній ринок знижується конкурентоспроможність вітчизняної сільськогосподарської продукції, що ускладнює умови для ведення бізнесу вітчизняних агропродовольчих компаній.

Таким чином, саме підвищення потенціалу конкурентоспроможності сприяє внутрішньому економічному зростанню. Вже зрозуміло, що без інновацій неможливо підвищити рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Тому однією з головних проблем є подальша розробка управлінських рішень щодо оцінки та формування напрямків розвитку конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, спрямованих на їх формування та отримання прибутку.

Основною умовою досягнення конкурентної переваги та високого рівня конкурентного потенціалу є найбільш ефективне використання потенціалу та забезпечення вищих темпів зростання цього показника порівняно з конкурентами [7, с. 72].

Безсумнівно, сучасні умови ведення бізнесу вимагають від компаній постійного формування та застосування конкурентоспроможних інноваційних стратегій для забезпечення певної позиції на ринку. Крім того, основою конкуренції є йти в ногу з прогресом техніки, технологій та інформації з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів [14, с. 126].

Розглянемо сутність поняття «конкурентоспроможність продукції підприємства» за даними додатку Б.

Досліджуючи питання конкурентоспроможності продукції, науковець

розрізняє види конкуренції (функціональну, специфічну, міжгалузеву, глобальну) [39, с. 85].

У процесі оцінки конкурентоспроможності товару необхідно дотримуватись таких принципів (рис. 1.1).

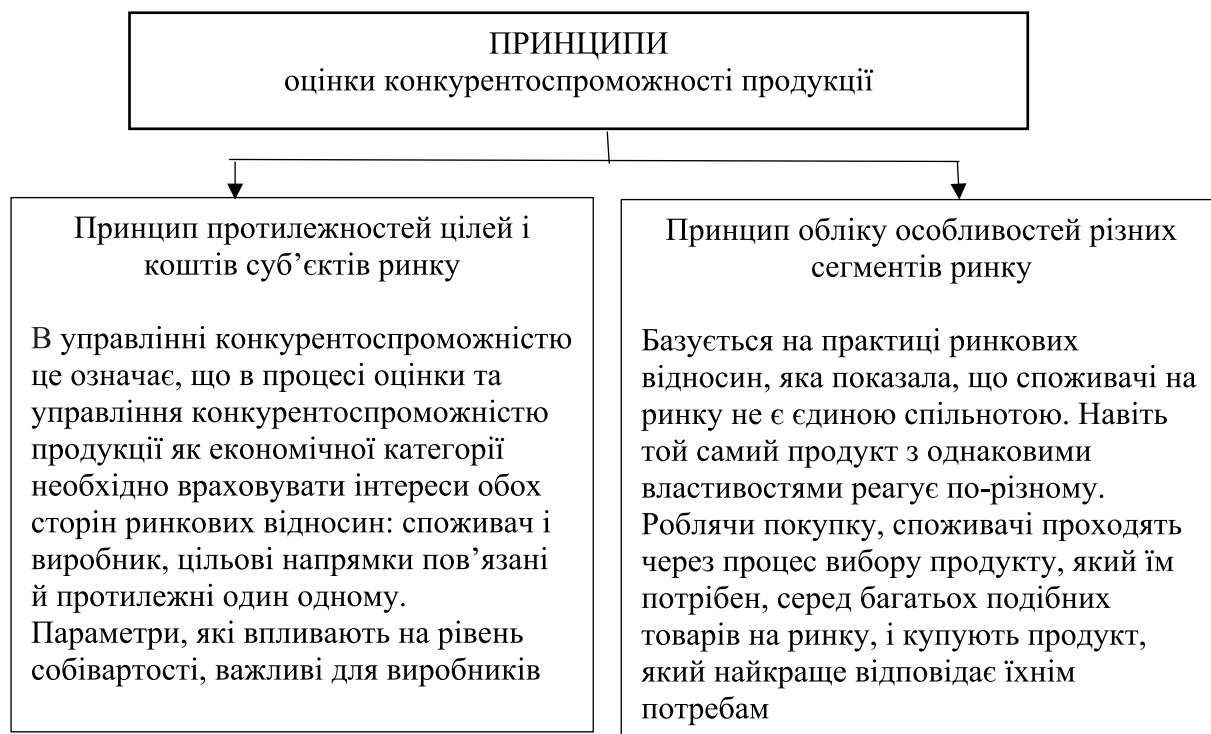


Рис. 1.1. Принципи оцінки конкурентоспроможності продукції [39, с.34; 40, с. 114]

Водночас, дослідник розрізняє рівень конкурентоспроможності на регіональний, національний та міжнародний [9, с. 147]. Б. Гузар та О. Цимбалюк виділили конкурентоспроможність на індивідуальному (ринок праці), мікро (фірми), мезо (галузь), макро (економіка в цілому) та глобальному (економіка в цілому) рівнях, між країнами) [11, с. 228].

Крім того, дослідники наголошували на факторах, які підвищують конкурентоспроможність компанії, враховуючи особливості сучасного внутрішнього ринку [25, с. 35; 28, с. 139; 35, с. 31].

Метою інноваційної діяльності є орієнтація виробництва на нові продукти, товари та послуги. Інновація – це сучасний і складний процес, який

сприяє виробництву найкращих продуктів (технологій) тощо шляхом використання нових ідей та винаходів [40, с. 166].

Зокрема, дослідники [3, с. 38] доводять, що зміцнення виробничих процесів сільськогосподарських підприємств та підвищення їх ефективності шляхом орієнтації на організаційно-економічні та технічні аспекти оновлення виробничих процесів здійснюється за рахунок впровадження інновацій.

На думку експертів, основними особливостями аграрного інноваційного процесу є: процес розробки займає тривалий час; в основному носить довготерміновий характер, це стосується вивчення живих організмів; науково-дослідні установи відіграють провідну роль; залежність від кліматичних умов [25, с. 150].

Наявність трудових ресурсів, які повністю відповідають вимогам міжнародного ринку праці. Досвід зарубіжних компаній показує, що в забезпеченні конкурентоспроможності компанії все більшого значення набуває управління працею.

Система управління якістю підприємства. Одним із найважливіших факторів існування та розвитку підприємства на сучасному ринку є якість його продукції (товарів, операцій, послуг), що дозволяє споживачам вибирати з великої кількості товарів і послуг.

Постійне вдосконалення продукції вітчизняних виробників на внутрішньому ринку та розширення їх діяльності на міжнародному ринку [29, с. 46].

В даний час приблизно 70 % продукції, що продається на ринку B2B (діловому ринку), продається в обсязі, який у кілька разів перевищує обсяг продукції, що продається на ринку B2C (споживчому ринку) [31, с. 101].

Розглядаючи існуючі підходи до підвищення конкурентоспроможності, серед основних виявлених у них суперечностей виділимо наступні: [12, с. 12; 16, с. 39]:

невизначеність кількісних та якісних компонентів, які вимірюють адекватність оцінок конкурентоспроможності в економічному середовищі.

Автори наголошують на необхідності їх об'єднання в один комплекс, але представлена методика розраховує цей показник лише кількісно, а якісна оцінка дається лише як експертний висновок;

поняття «довгострокова» та «короткострокова» конкурентоспроможність оцінюються абсолютно різними факторами, протиставляючи несумісні показники, які знецінюють значення цих показників і роблять короткострокові (негайні) розрахунки абсурдними у формуванні стратегії діяльності;

конкурентоспроможність означає конкурентний потенціал, а конкурентоспроможність означає готовність компанії реалізувати цей потенціал. Ці поняття не розподілені за часовим виміром або факторіалом;

незважаючи на те, що елементи, які використовуються в системі показників корпоративної діяльності, вказані, системного відбору елементів оцінки немає;

розділяти поняття конкурентоспроможності на зовнішню та внутрішню конкурентоспроможність некоректно. Це пояснюється тим, що діяльність підприємства не може бути зовнішньою і внутрішньою. Тому що кожен бізнес не конкурує і не приносить прибутку;

якщо вимоги до оцінки є неадекватними, слід враховувати всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність. Врахування якомога більшої кількості факторів не тільки ускладнює збір інформації для оцінки, але також доведено на практиці, що робить оцінки непридатними для використання в реальних ринкових умовах.

Ефективна конкурентна стратегія, що враховує переваги суб'єкта господарювання, у тому числі потенційні конкурентні можливості, довгострокові програми, що враховують потенційні сфери діяльності, спрямована на ефективну реалізацію, здатність забезпечити успіх на ринку та переваги перед конкурентів [14, с. 123].

Успіх компанії на сучасному ринку залежить не тільки від наявності певних ресурсів, а й від її здатності використовувати їх максимально

ефективно. Отже, конкурентний потенціал підприємства є складовою, яка визначає ефективність використання наявних ресурсів і переваги застосування конкурентної стратегії в конкретний час і на конкретному ринку по відношенню до аналогічних показників інших компаній галузі.

Правильність вибору конкурентної стратегії та ефективність її реалізації залежать, насамперед, від масштабів потенціалу бізнесу, рівня потенційної конкурентоспроможності підприємства (ефективності використання), частки ринку та конкурентоспроможності, яку займає підприємство, наявної позиції – позиція лідера, сильного, слабого чи аутсайдера та цілі, які ставить перед собою організація [17, с. 60].

Система управління конкурентоспроможністю сільського господарства впливає на формування, розвиток і забезпечення конкурентних переваг продукції та її функції мають реалізовуватися у взаємодії із загальною системою управління підприємствами агропродовольчої галузі.

Безперечно, основними складовими системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського виробництва є цілі, об'єкти та суб'єкти управління, а також методології та принципи, процеси та функції.

Метою управління конкурентоспроможністю сільськогосподарської продукції є забезпечення конкурентної переваги сільськогосподарської продукції на ринку з метою отримання достатнього прибутку від реалізації для розширення та відтворення галузі. Метою управління конкурентоспроможністю продукції є необхідний і достатній рівень конкурентоспроможності для задоволення запитів споживачів [19, с. 150].

Конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції, що підлягає управлінню, є динамічною властивістю, що визначається конкурентною перевагою, створеною в результаті системної взаємодії різноманітних факторів, сформованих у результаті прийняття управлінських рішень на різних рівнях економіки [22, с. 160].

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю продукції є не лише власники та керівники агропродовольчих компаній, а й державні та

міністерські управлінські структури та відомства, які впливають на конкурентоспроможність продукції за допомогою різноманітних регуляторних заходів, таких як законодавчі та нормативні акти, постанови уряду, інші матеріали [32, с. 160].

На рівні підприємства управління конкурентоспроможністю продукції здійснюється і на нього впливають суб'єкти управління через сукупність методів, засобів, адміністративно-правових та економічних засобів і пов'язаних з ними механізмів, якими є органи управління. Існуючий внутрішній потенціал підприємства на контрольованих факторах зовнішнього середовища з урахуванням кон'юнктури ринку досягає запланованого рівня конкурентоспроможності [41, с. 60].

Оскільки конкурентоспроможність продукції формується через процес дослідження, розробки, виробництва та споживання, управління конкурентоспроможністю продукції на різних етапах здійснюється опосередковано через управління процесом виробництва та реалізації продукції. Відповідно варто забезпечити функціонування системи управління конкурентоспроможністю шляхом розробки програм підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції через відповідні виробничі пункти, відділи, служби маркетингу, збуту продукції, організаційно-економічного управління тощо [8, с. 29].

Процес управління конкурентоспроможністю продукції підприємства можна поділити на наступні етапи [7, с. 69; 16, с. 70; 18, с. 211; 23, с. 36]:

вивчення ситуації на ринку, порівняльний аналіз характеристик продукції та товарів конкурентів, дослідження споживчого попиту та оцінка рівня конкурентоспроможності нашої продукції;

визначення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на рівень конкурентоспроможності продукції та оцінити їх значення;

кількісне визначення впливу найважливіших факторів на рівень конкурентоспроможності продукції;

прогноз зміни найважливіших факторів щодо можливих змін зовнішніх і внутрішніх умов середовища;

прогноз рівня конкурентоспроможності товару без можливості зміни зовнішніх і внутрішніх умов середовища та керуючого впливу обраних факторів;

виявлення множинних невідповідностей пропозицій вимогам ринку, формулювання цілей і завдань щодо підвищення конкурентоспроможності продукції. На цьому етапі визначаються резерви підвищення конкурентоспроможності товару та визначається рівень конкурентоспроможності, якого необхідно досягти;

розробка конкретних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції шляхом вибору стратегії, визначення пріоритетних напрямків і розрахунку витрат, необхідних для реалізації;

розрахунок показників конкурентоспроможності продукції та розрахунок нових рівнів конкурентоспроможності продукції під час виконання запланованих заходів;

відбір за критеріями ефективності запланованих заходів для включення до програми посилення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції;

розробка систем контролю та оцінки реалізації програми;

контроль та оцінка результатів, отриманих в результаті реалізації управлінських рішень.

Тому сільськогосподарські підприємства сьогодні мають можливість підвищити ефективність своєї діяльності. Робота з формування та розвитку конкурентоспроможності продукції підприємства має бути спрямована на постійне вдосконалення системи управління агровиробництвом. Управління корпоративною конкурентоспроможністю – це процес, який розглядає діяльність для досягнення цілей не як окрему діяльність, а як низку безперервних і взаємопов'язаних дій, включаючи функції управління, комунікації та прийняття рішень.

Розглянемо докладніше систему показників конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Система показників конкурентоспроможності аграрної продукції [15, с. 70]

Розробка шляхів підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції потребує встановлення чітких заходів підвищення конкурентоспроможності та визначення витрат, необхідних для їх реалізації. При виборі ефективних заходів підвищення конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств важливо визначити вплив таких заходів на рівень конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції та формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання [36, с. 60].

Тому підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції можливо лише шляхом реалізації конкретних заходів, які враховують потреби споживачів та можливості сільськогосподарських товаровиробників.

Результати дослідження показали, що існуюча система управління конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств потребує вдосконалення за рахунок застосування сучасних принципів менеджменту, забезпечення стратегічного підходу та маркетингу діяльності.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

За сучасних умов конкуренція посилюється в усіх сферах діяльності, що в цілому характерно для економічного розвитку. Виробники стикаються з новими викликами, які вимагають від них вивчення основ взаємодії між бізнесом і споживчими ринками. Менеджерам агроформувань потрібні інструменти для моніторингу конкурентоспроможності їхнього господарства. Цей інструментарій є системою оцінки та управління конкурентоспроможністю продукції.

Відтак, дослідимо детальніше умови функціонування одного із аграрних підприємств, що розташоване у Полтавському районі, умови роботи якого подібні до умов функціонування інших господарств району. Зазначимо, що природне середовище і кліматичні умови сприятливі для вирощування сільськогосподарських культур.

Проаналізовано функціональну характеристику аграрного підприємства, яке займаються виробництвом продукції сільськогосподарства, як рослинництва, та і тваринництва, реалізацією та наданням сільськогосподарських послуг.

Організаційна структура бізнесу 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.

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,
2021-2023 рр., га**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Загальна земельна площа	4220,0	4309,0	4076,0	96,6
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	4110,0	4201,0	3910,0	95,1
рілля	3914,0	3978,0	3680,0	94,0
Припадає на 1 працівника на 100 га сільськогосподарських угідь	1705,4	1721,7	1589,4	93,2

Отож, проаналізувавши дані табл. 2.1, можемо узагальнити, що за аналізований період відбулися незначні зміни у складі й структурі земельного фонду. Необхідно відзначити, що площа сільськогосподарських угідь становить 3910,0 га, площа ріллі – 3680,0 га. За 2021-2023 рр. прослідковується зниження площі ріллі на 6,0 % або 234,0 га, що пов'язане із зниженням чисельності договорів на оренду земельних ділянок. На 4,9 % зменшилася кількість сільськогосподарських угідь в цілому, разом з тим, у розрахунку на 1 працівника – на 6,8 % або 116,0 га відповідно.

На сучасному етапі конкуренція є важливим і дієвим механізмом, що забезпечує високу ефективність, пропорційність і динамічність ринкових відносин як у сфері виробництва продукції, так і її реалізації. У підприємствах будь якої галузі національної економіки відповідальним за виробництво та реалізацію продукції виступає персонал. Зрозуміло, що від якості трудового потенціалу підприємства однозначно залежить конкурентоспроможність підприємства, економіка в цілому та рівень добробуту громадян країни.

Саме тому проаналізуємо динаміку чисельності працівників підприємства за допомогою даних табл. 2.2.

Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	241	244	246	+5,0
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	45	47	48	+3
до загальної кількості працівників, %	18,7	19,3	19,5	+0,8
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	196	197	198	+2
до загальної кількості працівників, %	81,3	80,7	80,5	-0,8
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	98,3	99,6	100,0	+1,7

Розраховано, що кількість працівників, зайнятих у агровиробництві зросла за досліджуваний період (+2 особи) і у 2023 р. становить 198 осіб. Забезпеченість у спеціалістах всіх категорій становить 100,0 %. У цілому, загальна чисельність працівників агрогосподарства у 2023 р. складає 246 осіб, чисельність кадрового складу підприємства у цьому ж році становить 48 осіб. Зазначимо, що протягом досліджуваного періоду близько 99,3 % працівників підприємства агропродовольчої сфери постійно проживають на даній території району, що, є позитивним чинником, відтак, знижуючи ймовірність плинності кадрів.

Для того, щоб проаналізувати діяльність досліджуваного суб'єкту господарювання, необхідно розглянути його виробничий напрямок і спеціалізацію.

Нами розраховано, що питома вага надходжень від реалізації зернових та зернобобових культур складає 39,4 %, молока – 22,1 %, соняшнику – 11,4 % від загального обсягу грошових надходжень. В цілому, грошові надходження від реалізації продукції галузі рослинництва складають 62,8 %, тоді як 37,2 % – від реалізації продукції галузі тваринництва.

Проведені нами розрахунки щодо визначення коефіцієнта спеціалізації свідчать про середній рівень спеціалізації агропідприємства ($K_c=0,298$), і пояснюється його орієнтацією на виробництво зерново-технічних культур й молока.

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			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	146045,8	122026,2	186957,0	128,0
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	745,1	619,4	944,2	126,7
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	3553,4	2904,7	4781,5	134,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	100034,0	128907,0	160628,0	160,6
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	30904,0	482,0	9200,0	29,8
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	30,9	0,4	5,7	-

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що у 2023 р. порівняно з 2021 р. виробництво товарної продукції агроформування збільшилося на 40911,2 тис. грн або 28,0 %. Чистий прибуток у 2021 р. становив 30904,0 тис. грн, а в 2023 р. – 9200,0 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості на 21704,0 тис. грн або на 70,2 %. Варто відзначити, що собівартість реалізованої продукції у 2023 р. склала 160628,0 тис. грн, що більше порівняно з 2021 р. на 60594,0 тис. грн або на 60,6 % відповідно.

Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2021 р. даний показник склав 30,9 %, що на 25,2 п. п. вище, ніж у 2023 р. (5,7 %).

Зрозуміло, що аналітична практика комплексної оцінки фінансового стану суб'єкта господарювання передбачає використання достатньо великої кількості показників, що дає змогу по-різному характеризувати напрями розвитку сільського господарства в цілому, і досліджуваного підприємства, зокрема.

Проаналізовано динаміку ліквідності та платоспроможності агропродовольчого підприємства у табл. 2.4.

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності підприємства,
2021-2023 рр.**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт абсолютної (негайної) ліквідності	0,437	0,282	0,227	-0,210
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,598	5,304	2,899	+0,301
Загальний коефіцієнт ліквідності	9,387	1,219	8,593	-0,794
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	0,893	0,808	0,884	-0,009

Здійснивши аналіз даних табл. 2.4, можемо зробити висновок, про те, що розрахунок коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2023 р. складає 0,227, тому відхилення 2021-2023 рр. становить 0,210, і вказує на зниження можливостей агрогосподарства до погашення поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних оборотних активів.

Одночасно, значення загального показника ліквідності підприємства у 2023 р. складає 8,593, тоді як у 2021 р. значення даного показнику склало 9,387. Середнє значення за досліджуваний 2021-2023 рр. дані показники перевищує нормативне значення ($\geq 1,0$), що свідчить про задовільний рівень значення показника. Проте, негативна динаміка ліквідності та платоспроможності агрогосподарства за даними відносними критеріями є негативним явищем ($- 0,794$).

Водночас, коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємства агропродовольчої сфери зможе погасити, застосувавши поряд із високоліквідними активами середньоліквідні активи. Розрахований коефіцієнт швидкої ліквідності у 2023 р. (+ 2,899) вказує на високу ймовірність погашення поточних зобов'язань. Оцінка забезпеченості досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери власними оборотними коштами свідчать про задовільний стан, зокрема, коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами на кінець 2023 р. складає 0,884 й не перевищує нормативне значення (> 1).

У результаті аналізу рівня економічної стійкості за основними факторами виробництва та дослідження фінансового стану суб'єкта господарювання за досліджуваний 2021-2023 рр. можна рекомендувати заходи для покращення економічної діяльності підприємства та розрахувати їх економічну ефективність.

Проведені розрахунки свідчать про те, що фінансова стійкість досліджуваного господарства знаходиться на достатньому рівні. Причиною рівня фінансової стійкості підприємства Полтавської району є обмежені можливості виробництва та реалізації продукції та, як наслідок, отримання відповідного доходу. Тому діяльність агропродовольчого підприємства пов'язана з необхідністю завоювання та зміцнення власних позицій. Зрозуміло, що потрібно здійснити оцінку конкурентоспроможності як продукції, так і суб'єкта господарської діяльності для подальшого визначення напрямку вдосконалення стратегії розвитку агроформування.

2.2. Конкурентний аналіз підприємства

Конкурентоспроможності досягають виробники, які можуть продавати свою продукцію та послуги за цінами, вигідними для продавців і покупців, й отримувати прибуток. Це пояснюється тим, що прибуткові продажі залежать від різниці між собівартістю та витратами на виробництво. У сучасних умовах розвитку відносин конкуренція за конкурентні позиції агропродовольчого підприємства на ринку стає все більш жорсткою та багатфакторною. У цьому конкурентному середовищі найважливішим активом агроформування є конкурентоспроможність, тому для її забезпечення необхідні маркетингові зусилля.

Розглянемо рівень динаміки цінової конкурентоспроможності основних видів аграрної продукції (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка цінової конкурентоспроможності основних видів
сільськогосподарської продукції підприємства, 2021-2023 рр., %**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Пшениця озима	+22,1	+19,8	+19,0	-3,1
Кукурудза на зерно	+52,6	+48,9	+43,4	-9,2
Ячмінь ярий	+62,8	+39,9	+37,2	-25,6
Горох	+47,1	+40,3	+49,7	+2,6
Інші зернові та зернобобові	+27,8	+27,1	+29,9	+2,1
Соняшник	+22,7	+26,6	+54,4	+31,7
Соя	+54,2	+53,9	-	-
Молоко	+79,9	+85,1	+81,9	+2,0

Аналіз даних, наведених у табл. 2.5 відносно динаміки цінової конкурентоспроможності аграрної продукції у господарстві, необхідно зазначити, що відбулося найбільше підвищення цінової конкурентоспроможності за такою продукцією як соняшник – на 31,7 %, горох – 2,6 % відповідно.

За 2021-2023 рр. переважна більшість продукції досліджуваного господарства мала негативний знак цінової конкурентоспроможності, що вказує на те, що цінова політика агроформування спрямована на формування ціни такого рівня і така її зміна, щоб здійснити досягнення господарських цілей (отримання прибутку, його максимізація, освоєння частки ринку, завоювання лідерства на такому ринку тощо).

Одночасно з цим зростанням, спостерігається зниження цінової конкурентоспроможності за такою аграрною продукцією як ярий ячмінь – з +62,8 % у 2021 р. до +37,2 % у 2023 р., кукурудза на зерно – з 52,6 % до +43,4 % відповідно.

Для аналізу конкурентоспроможності агроформування проводимо аналіз портфеля за методом General Electric, тобто матрицею «привабливість-конкурентоспроможність». Тому аналіз цим методом проводиться за основними параметрами: привабливість галузі та конкурентоспроможність

або сила організації. Щоб побудувати матрицю, спочатку оцінюємо привабливість галузі, виконавши наступні кроки:

визначити пріоритетні критерії оцінки (ключові фактори успіху на ринку даної галузі);

визначення ваги кожного елемента, який відображає його важливість у контексті корпоративних цілей (тобто сума ваги дорівнює 1);

оцінка ринку за кожним обраним критерієм (де 1 – непривабливий, а 5 – дуже привабливий);

помноживши вагу на оцінки та об'єднавши значення, буде отримано зважений оціночний рейтинг привабливості окремих ринків для цієї продукції.

У свою чергу, будемо розглядати такі показники привабливості окремих ринків: інтенсивність конкуренції; розмір ринку; швидкість росту; рентабельність галузі; можливість нецінової конкуренції.

Критерії привабливості, важливість для сільськогосподарського підприємства та характеристики.

Критерії конкурентоспроможності, значення та характеристики, які можуть допомогти оцінити конкурентоспроможність агроформування.

Отже, обрані показники конкурентоспроможності:

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

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

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

Таблиця 2.6

**Оцінка привабливості ринку зерна озимої пшениці підприємства,
2021-2023 рр.**

Критерії привабливості	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Інтенсивність конкуренції	0,30	5	1,50
Розмір ринку	0,15	5	0,75
Темпи зростання	0,15	3	0,45
Галузева рентабельність	0,25	3	0,75
Можливість нецінової конкуренції	0,15	3	0,45
Всього	1,0	x	3,90

Після проведення відповідних розрахунків з'ясовано, що ринок зерна озимої пшениці отримав загальну оцінку привабливості ринку на рівні «3,90».

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, 2021-2023 рр.**

Критерії конкурентоспроможності	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Конкурентоспроможність ціни	0,20	5	1,0
Відносна частка ринку	0,15	4	0,60
Собівартість продукції	0,30	4	1,20
Рівень освоєння технології	0,25	3	0,75
Особливі характеристики	0,10	1	0,10
Всього	1,0	x	3,65

Отже, загальна оцінка конкурентоспроможності агроформування на ринку зерна складає «3,65».

Отримані результати свідчать про те, що привабливість ринку зерна (зважена оцінка 3,90) підприємств є середньою, а конкурентоспроможність суб'єкта господарювання на цьому ринку (зважена оцінка 3,65) є досить високою.

З'ясуємо привабливість ринку кукурудзи на зерно для досліджуваного агроформування за допомогою даних табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Оцінка привабливості ринку кукурудзи на зерно підприємства,
2021-2023 рр.**

Критерії привабливості	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Інтенсивність конкуренції	0,35	5	1,75
Розмір ринку	0,15	4	0,60
Темпи зростання	0,25	5	1,25
Галузева рентабельність	0,15	4	0,60
Можливість нецінової конкуренції	0,10	1	0,10
Всього	1,0	x	4,30

Розраховано, що ринок кукурудзи на зерно має загальну оцінку привабливості ринку на рівні «4,30», такий рівень є одним із найвищих серед усіх видів аграрної продукції, що виробляє та реалізовує агропідприємство, що пояснюється наявністю тісних зв'язків із переробниками.

Наступним кроком здійснимо аналіз оцінки конкурентоспроможності агроформування на ринку кукурудзи на зерно (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку кукурудзи на
зерно, 2021-2023 рр.**

Критерії конкурентоспроможності	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Конкурентоспроможність ціни	0,35	5	1,75
Відносна частка ринку	0,15	4	0,6
Собівартість продукції	0,15	4	0,6
Рівень освоєння технології	0,20	2	0,4
Особливі характеристики	0,15	2	0,3
Всього	1,0	x	3,65

Необхідно зазначити, що проаналізувавши дані, наведені у табл. 2.9, з'ясовано, що загальний бал, який характеризує конкурентоспроможність господарства на ринку кукурудзи на зерно становить «3,65».

Отже, за результатами здійсненої оцінки можна визначити, що привабливість ринку кукурудзи на зерно (зважений бал 4,30) є дуже високою, а конкурентоспроможність агрогосподарства на цьому ринку (зважений бал 3,65) є середньою.

Зрештою, проаналізуємо ринок соняшнику (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка привабливості ринку соняшнику підприємства, 2021-2023 рр.

Критерії привабливості	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Інтенсивність конкуренції	0,25	5	1,25
Розмір ринку	0,15	5	0,75
Темпи зростання	0,30	3	0,90
Галузева рентабельність	0,20	3	0,60
Можливість нецінової конкуренції	0,10	3	0,30
Всього	1,0	x	3,80

Загальний бал, що характеризує привабливість ринку соняшнику для господарства складає «3,80».

Далі здійснимо оцінювання конкурентоспроможності підприємства на ринку соняшнику (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку соняшнику, 2021-2023 рр.

Критерії конкурентоспроможності	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Конкурентоспроможність ціни	0,30	4	1,20
Відносна частка ринку	0,15	2	0,30
Собівартість продукції	0,25	3	0,75
Рівень освоєння технології	0,20	2	0,40
Особливі характеристики	0,10	1	0,10
Всього	1,0	x	2,75

Отож, загальна оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку соняшнику становить «2,75».

Зважений бал щодо привабливості ринку соняшнику (3,80) дає підстави стверджувати, що привабливість цього ринку є середньою і конкурентоспроможність господарства на цьому ринку (зважений бал 2,75) є середньою.

Відповідно далі побудуємо матрицю, на якій відобразимо результати привабливості ринку (горизонтальна вісь) й конкурентоспроможності (вертикальна вісь) для агроформування (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Матриця «привабливість – конкурентоспроможність» для продукції підприємства, 2021-2023 рр.

За наведеними даними рис. 2.1, з'ясовано, що озима пшениця та соняшник знаходяться у галузях із середніми показниками привабливості, а кукурудза на зерно – у квадранті із високою привабливістю.

Тому розуміємо, що вирощування кукурудзи на зерно є перспективним для розвитку досліджуваного господарства, і вважаємо за доцільне інвестувати в цей напрямок додаткові кошти, отримані з інших галузей.

Основою підприємницької діяльності є точне і детальне знання потреб цільового ринку і споживчого попиту, а також оцінка і врахування реальних умов виробництва в найближчому і майбутньому.

Загальний висновок – рівень конкуренції на ринках сільськогосподарської продукції у 2025-2026 роках буде високим. Функціонування ринку стане ефективнішим, загостриться конкуренція на ринку, створяться кращі умови для виникнення ринків. Цінова конкуренція виникає внаслідок спроб виробників використовувати ціну як важіль для збереження та зміцнення своїх позицій на ринку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови вимагають від сільськогосподарських підприємств не лише виживання на ринку, а й активної конкуренції, завойовуючи увагу споживачів та партнерів. Зрозуміло, що на підвищення рівня конкурентоспроможності продукції безпосередньо впливає технологія її вирощування та зберігання, якість готової продукції тощо, тому ми продемонстрували низку заходів щодо покращення функціонування підприємств цих напрямків.

Ефективність управління залежить, насамперед, від достатності та оперативності інформації, яку отримує управлінський персонал, від його адаптації до нових умов функціонування агропродовольчого підприємства та ефективності застосування заходів відповідно до цього реалізувати конкурентну стратегію, яка базується на внутрішніх конкурентних перевагах досліджуваного господарства.

Обґрунтовуючи заходи щодо зниження собівартості продукції, важливо пам'ятати, що ціни на сільськогосподарську продукцію падають із зростанням виробництва рослинництва та продуктивності тваринництва. Тому ці фактори підвищення можна розглядати в бік зменшення сільськогосподарського виробництва. Особливо важливі наступні складові:

- впровадження прогресивних систем землеробства, науково обґрунтованих сівозмін і передових технологій виробництва;

- підвищення сталого виробництва за рахунок раціонального хімічного очищення та радикального поліпшення земель;

- впровадження у виробництво кращих сільськогосподарських культур і порід тварин з дотриманням усіх вимог агротехніки та передових методів розведення тварин;

- орієнтація на вимоги ринку, удосконалення виробничої структури

підприємства, розумної концентрації виробництва, кращого використання ресурсів і швидкого впровадження досягнень науки, техніки та передового досвіду;

покращення кормової бази у тваринництві, дотримання технічних вимог тваринництва при приготуванні кормів на основі збалансованості білків, мінеральних речовин та інших поживних компонентів.

У сучасних умовах перед менеджерами постають завдання прогнозування розвитку ринкової кон'юнктури, своєчасного реагування на загрози, підвищення рівня конкурентоспроможності тощо (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Рекомендовані заходи підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства, 2025-2029 рр.

На основі даних рис. 3.2 пропонується удосконалювати та впроваджувати передові технології для зниження собівартості продукції та підвищення врожайності сільськогосподарських культур і продуктивності тварин з метою підвищення конкурентоспроможності як підприємства, так і його продукції. Відтак, запропоновано проводити інтенсивну маркетингову діяльність, щоб зміцнити технології та водночас конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Собівартість сільськогосподарської продукції можна різко знизити за рахунок удосконалення системи управління виробництвом і запровадження наукової організації праці. Ці заходи дозволяють знизити собівартість продукції за рахунок скорочення накладних витрат. Важливу роль тут відіграють соціально-економічні фактори: підвищення кваліфікації працівників, їх матеріальна зацікавленість у результатах своєї праці, широке застосування моральних стимулів.

З метою підвищення рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства агропродовольчої галузі необхідно розробити відповідні заходи, які можна застосувати до всіх сфер діяльності та забезпечити явну конкурентну перевагу на ринку сільськогосподарської продукції (рис. 3.2).

Водночас, запропоновано такі тактичні заходи щодо забезпечення належного рівня конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва: зокрема, підвищення ефективності корпоративного управління для підвищення цінової конкурентоспроможності продукції; удосконалення технології виробництва, зокрема: використання науково обґрунтованих сівозмін; використання високоякісних сортів насіння; оптимізація структури посівної площі.

Одним із напрямків удосконалення процесу управління агроформуванням є застосування науково обґрунтованої сівозміни. Основний принцип сівозміни полягає в тому, що необхідно чергувати вирощування культур на ділянці таким чином, щоб через 3-5 років посіви поверталися на попереднє місце вирощування.

	Функціональні аспекти	Основна характеристика
Виробництво	Забезпеченість основними видами ресурсів	- оптимізація структури посівних площ шляхом дотримання чергування культур у сівозмінах; - підтримання основних засобів у придатному належному для експлуатації стані
	Якість аграрної продукції	- використання високоврожайних сортів сільськогосподарських культур (у першу чергу, зернових й технічних (соняшнику)); - внесенням оптимальних доз мінеральних добрив; - оптимізація кормового раціону тварин
Маркетинг	Дослідження і прогноз ринку	- дослідження чинників макросередовища і виявлення їх впливу на діяльність досліджуваного підприємства - впровадження реклами, засобів просування продукції
	Ціноутворення	- забезпечення запланованого обсягу продажу, отримання максимального прибутку, максимізації обсягів реалізації аграрної продукції; - гарантована стабілізація цін на конкуруючі види аграрної продукції
Фінанси	Загальний фінансовий стан суб'єкту господарювання	- визначення слабких й сильних сторін фінансової діяльності досліджуваного підприємства; - виявлення резерву для росту результативності використання виробничого потенціалу; розроблення чітких заходів підвищення якості фінансової роботи
Кадрове забезпечення	Характер організаційних цінностей	- відповідність внутрішньої організаційної культури вимогам зовнішнього середовища і стратегії розвитку підприємства; - удосконалення фактичної організаційної культури, що орієнтована на оптимальні результати
	Комунікації та процедури	- формування доброзичливої психологічної атмосфери на всіх рівнях; - встановлення контакту з працівниками підприємства; - систематичне інформування; - усунення стресових чинників у роботі

Рис. 3.2. Рекомендовані шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства, 2025-2029 рр.

Якщо можливо, цей термін слід продовжити. Недотримання сівозміни може призвести до проблем.

По-перше, кількість шкідників і хвороб, що вражають посіви, які тривалий час вирощуються на одному місці, з кожним роком зростатиме і досягне межі. По-друге, в результаті погіршується, виснажується стан ґрунту, суттєво порушується баланс поживних речовин. Таким чином, сівозміна сприяє більш раціональному використанню запасів поживних речовин у ґрунті та зменшенню чисельності шкідників і хвороботворних речовин, що сприяє підвищенню врожайності.

Раціональна структура посівних площ повинна сприяти:

- задоволення умов сівозміни за ґрунтово-кліматичними умовами та спеціалізацією підприємств тощо;
- виконання договірних зобов'язань щодо реалізації сільськогосподарської продукції
- внутрішні потреби господарства у рослинництві;
- раціональне використання трудових ресурсів і засобів виробництва, особливо обладнання.

Під посіви досліджуваного підприємства рекомендовані такі попередники.

Застосування цих попередників дозволяє підвищити врожайність та якість культури. Тому розміщення його після найкращого попередника вирішить численні проблеми боротьби зі шкідниками та хворобами.

В рамках реалізації тактичних заходів щодо агроформування пропонується застосовувати наступну сівозміну з урахуванням культур, які вирощуються на підприємстві (табл. 3.1).

Крім того, посів зернових культур після багаторічних трав і зернобобових культур майже вдвічі збільшує забезпеченість азотом. Це захистить посіви від вилягання, зменшить ураження хворобами, сприяючи як збереженню ресурсів, так і виробництву екологічно чистих продуктів.

Вирішити проблему бур'янів можна за допомогою правильного обробітку ґрунту і обійтися без гербіцидів.

Таблиця 3.1

Рекомендовані варіанти сівозмін для підприємства, 2025-2026 рр.

Варіанти сівозмін для підприємства		
I варіант	II варіант	III варіант
1 рік – пар	1 рік – пар	1 рік – пар
2 рік – озимі пшениця	2 рік – озима пшениця	2 рік – озима пшениця
3 рік – кукурудза на зерно	3 рік – зернобобові	3 рік – кукурудза на зерно
4 рік – ячмінь	4 рік – кукурудза на зерно	4 рік – соняшник
5 рік – овес	5 рік – озима пшениця	
6 рік – озима пшениця	6 рік – соняшник	
7 рік – соняшник		

Завдяки сівозміні можна підвищити врожайність на 12-15 % без додаткових витрат. Це пояснюється тим, що сівозміна ефективніше пригнічує хвороби сільськогосподарських культур, бур'яни та шкідників. Сівозміна дозволяє більш раціонально використовувати техніку та покращити баланс гумусу в ґрунті.

Безумовно, врожайність і якість культури залежать від типу насіння, яке використовується в господарстві. Впровадження високоякісних сортів насіння може підвищити врожайність сільськогосподарських культур і водночас збільшити загальний обсяг продукції.

Для підвищення загального збору зерна в суб'єкті господарювання рекомендується використовувати високоврожайні сорти, які не тільки підвищують урожайність, а й мають високу якість самої продукції.

Представлені рекомендовані нові сорти зернових культур.

Для досліджуваного агропродовольчого підприємства традиційні сорти озимої пшениці бажано замінити на нові, такі як Богдана, Годувальниця, Фаворит, і при цьому мати вегетаційний період близько 283–287 днів. Тому нові інтенсивні сорти мають надзвичайно тривалий період яровизації (52–55 днів), а також стійкі до вилягання (табл. 3.2).

**Порівняння характеристик сортів озимої пшениці, запропонованих до
впровадження у підприємстві, 2025-2026 рр.**

Показники	Рекомендовані сорти		
	Годувальниця	Богдана	Фаворит
Урожайність, зерна ц/га	80,0	77,4	72,4
Урожайність соломи, ц/га	79,0	66,2	74,0
Маса 1000 зерен насіння, г	42,0	41,5	51,0
Норма висіву, млн. шт. на 1 га	5,1	5,3	5,5
Ціна 1 ц насіння, грн	450,0	550,0	560,0

Аналіз даних табл. 3.2 вказує, що в середньому впровадження цих сортів забезпечить урожайність на рівні 75,1 ц/га, що перевищує показники, досягнуті при вирощуванні традиційних сортів у досліджуваній структурі землеробства.

Ці сорти вперше пропонуються для включення до Національного реєстру сортів рослин. Усі високоврожайні, стійкі до вилягання, посухи та морозів, зимостійкі.

Пропонуємо вирощування продуктивних сортів озимої пшениці Богдана на суб'єкту господарювання. Цей сорт створено методом індивідуальної селекції із сорту озимої пшениці Полтавська. Сорт м'якої пшениці з безостистими білими колосками, неопушеними лусками і червоними зернами. Напівінтенсивні сорти мають універсальну спрямованість використання. Висота рослини 85-99 см, вегетаційний період 274-278 днів, середньостиглий, зимостійкість сорту висока. Посухостійкий, стійкість до більшості хвороб середня. Добре росте як восени, так і навесні і не обтяжує своїх попередників. Хороший урожай прогнозовано отримати на бідному ґрунті, пластичному. Урожайність цього сорту у виробничих умовах становила 87,1 т/га. Маса 1000 зерен 47,2-48,6 г, вміст клейковини 28-36%, білка 15%. Сорт відноситься до групи сильних пшениць.

Після оцінки цього сорту експертна оцінка максимум 10 балів свідчить про стійкість до вилягання (9 балів). Морозо- і зимостійкість – 9 балів; посуха – 9 балів; захворювання – 7 балів; схожість зерна в колосі – 8 балів; осипання – 9 балів.

Зрозуміло, що оновлення гібридів культур, особливо зернових, у господарстві має відбуватися протягом 6-10 років. Нагальність такої заміни сортів обґрунтовується поступовим зниженням господарсько-біологічних властивостей рослин у процесі селекції, засміченням їх механічними домішками, використанням у виробництві зерна, збільшенням ураженості рослин хворобами, схрещуванням, запилення іншими сортами, поява мутаційних змін тощо.

З'ясуємо можливості до підвищення урожайності за рахунок впровадження сівозмін у проєктному 2025-2026 рр. порівняно з 2023 р. (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Прогнозна ефективність впровадження сівозмін у підприємстві,
2025-2026 рр.**

Показники	Урожайність, ц/га		2025-2026 рр. до 2023 р., (+, -)	Виробництво продукції, ц		2025-2026 рр. до 2023 р., (+, -)
	2023 р.	2025-2026 рр.		2023 р.	2025-2026 рр.	
Пшениця озима	40,1	57,4	+17,3	29481,0	42157,8	+12676,8
Кукурудза на зерно	101,1	103,8	+2,7	110644,0	116756	+6112,4
Соняшник	35	39,3	+4,3	24717,0	31034,6	+6317,6
Ріпак	17,1	19,4	+2,3	9555,0	11000,0	+1445,0

Відповідно даних табл. 3.3 можна зробити висновок, що впровадження сівозміни в господарстві у 2025-2026 роках дозволить підвищити врожайність озимої пшениці (у т. ч., за рахунок запровадження сорту Богдана) на 17,3 ц/га, соняшнику на 4,3 ц/га, кукурудзи на зерно – на 2,7 ц/га, ріпаку – 2,3 ц/га. Урожайність кукурудзи на зерно у 2023 році знаходиться на високому рівні, тому збереження цього рівня буде основним економічним акцентом для господарства при вирощуванні цієї культури. Відповідно, виробництво озимої

пшениці збільшиться на 12676,8 ц, соняшнику – на 6317,6 ц, кукурудзи на зерно – на 6112,4 ц, ріпаку – на 1445,0 ц відповідно. Збільшення урожайності, а отже, і виробництва продукції свідчить про доцільність впровадження науково обґрунтованої сівозміни в суб'єктах господарювання.

Визначимо відхилення прибуток для агроформування після впровадження науково обґрунтованих сівозмін (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогнозне зростання чистого доходу від реалізації сільськогосподарської продукції в підприємстві за рахунок впровадження сівозмін, 2025-2026 р.

Показники	Чистий дохід від реалізації, тис. грн		2025-2026 рр. до 2023 р., (+, -)
	2023 р.	прогноз	
Пшениця озима	10189,9	14571,6	+4381,7
Кукурудза на зерно	43783,3	45972,5	+2189,2
Соняшник	18180,3	19256,5	+1076,2
Ріпак	9377,7	11815,9	+2438,2
Всього	81531,2	91616,4	+10085,2

Для продажу продукції поза межами основного маркетингового року з метою отримання додаткового доходу за рахунок вигіднішої ціни, підприємству агропродовольчої сфери необхідні відповідні площі для зберігання аграрної продукції.

У результаті впровадження сівозмін чистий дохід від реалізації зазначеної групи аграрної продукції (яка має значну питому вагу у виробничому напрямку) у суб'єкті підприємницької діяльності може збільшитися на 10085,2 тис. грн (або 112,4%) і складе 100852,4 тис. грн, зокрема за рахунок зростання чистого доходу від озимої пшениці – на 4381,7 тис. грн, кукурудзи на зерно – 2189,2 тис. грн, ріпаку – на 2438,2 тис. грн та соняшнику – на 1076,2 тис. грн відповідно.

Підприємству варто розглянути можливість нарощування обсягів продажу продукції після основного року продажу, щоб отримати додатковий прибуток за вигіднішими цінами, що одночасно, потребує достатнього приміщення для зберігання продукції.

Проаналізуємо альтернативні канали збуту аграрної продукції для агроформування, визначивши й обсяги реалізованих поставок продукції, та скорегуємо їх (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Рекомендовані канали та обсяги реалізації основних видів продукції підприємства, 2023 р., 2025-2026 рр.

Продукція	Канали реалізації	Обсяги реалізації, ц		Відхилення (+;-), ц
		2023 р.	2025-2026 рр. (прогноз)	
Пшениця озима	ТОВ «Диканька Млин»	24212,0	3898,1	-20314,0
	ПП «АГРО-Союз»	5269,0	38259,7	+32990,7
Кукурудза на зерно	ПП «Дослідне»	72922,0	43240,3	-29682,0
	ТОВ «ТЕРРА»	5492,0	10000,0	+4508,0
	СТОВ «ЗОРЯ-МАЇС-НАСІННЯ»	31110,0	49560,0	+18450,0
	ТОВ «Агроплюс»	1120,0	13956,1	+12836,1
Ріпак	ПАТ «Хорольський елеватор»	6940,0	9030,5	+2090,5
	ПП «Агро ЛТД»	2615,0	1969,5	+645,5
Соняшник	ПП «Дружба»	24717,0	31034,6	+6317,6
Молоко	ТОВ «ІНТЕРАГРОСЕРВІС»	36992,0	40202,2	+3210,2
	ТОВ «АГРОМОЛТРАНС»	0,0	4750	+4750
М'ясо великої рогатої худоби	КП «Полтавський м'ясокомбінат»	2664,0	3030,0	+366,0
	ТОВ «Фірма «Жадан»	0,0	550,0	+550,0

Проаналізувавши дані табл. 3.5, можна зробити висновки, що рекомендованими каналами збуту для пшениці озимої, ріпаку – ТОВ «Диканька Млин», ПП «Агро ЛТД»; ПП «Дослідне», ТОВ «ТЕРРА» – для кукурудзи на зерно; ТОВ «ІНТЕРАГРОСЕРВІС», ТОВ «АГРОМОЛТРАНС» – для молока. За даними підприємства, у 2023 р. планується освоєння нових каналів збуту, куди буде реалізовуватись продукція, зокрема, ТОВ «Агроплюс», ТОВ «Фірма «Жадан», ТОВ «АГРОМОЛТРАНС» тощо.

Водночас при співпраці з окремими партнерами підприємству агропродовольчої сфери запропоновано пропозиції щодо повного припинення співпраці або скорочення реалізації продукції (у разі реалізації кукурудзи на зерно, молока, м'яса ВРХ). Головною умовою при виборі каналу для руху продукції є доступність виробника. Щоб досягти комерційного успіху при

використанні того чи іншого каналу руху сільськогосподарської продукції, необхідно ретельно проаналізувати всі фінансові питання та виключити ризик нестабільності ваших партнерів.

Результати досліджень показали, що безпосередній вплив на підвищення конкурентоспроможності продукції має технологія вирощування та зберігання продукції, якість готової продукції тощо. Тому запропоновані нами заходи, аналізуючи діяльність даного підприємства, доцільні для реалізації та сприятимуть зростанню конкурентоспроможності підприємства в цілому за сучасних умов.

ВИСНОВКИ

1. Виявлено, що виробничий напрямок господарства – виробництво зерново-технічних культур й молока зі середнім рівнем спеціалізації (коефіцієнт спеціалізації дорівнює 0,298). Головною галуззю є рослинництво: 62,8 % від загальних грошових надходжень, а саме: питома вага надходжень від реалізації зернових та зернобобових культур складає 39,4 %, молока – 22,1 %, соняшнику – 11,4 % від загального обсягу грошових надходжень, тоді як 37,2 % – від реалізації продукції галузі тваринництва.

2. З'ясовано, що у підприємстві за досліджуваний період вартість виробництва товарної продукції агроформування збільшилося на 40911,2 тис. грн або 28,0 %. Розраховано, що чистий прибуток у 2021 р. становив 30904,0 тис. грн, а в 2023 р. – 9200,0 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості на 21704,0 тис. грн або на 70,2 %. Варто відзначити, що собівартість реалізованої продукції у 2023 р. склала 160628,0 тис. грн, що більше порівняно з 2021 р. на 60594,0 тис. грн або на 60,6 % відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2021 р. даний показник склав 30,9 %, що на 25,2 п. п. вище, ніж у 2023 р. (5,7 %).

3. Для аналізу конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції було проведено портфельний аналіз за методом General Electric (матриця «привабливість-конкурентоспроможність»). Відповідно, зернові культури та соняшник виявилися у секторі із середнім показником привабливості, а кукурудза на зерно – у секторі з високим показником привабливості. Тому розуміємо, що вирощування кукурудзи на зерно є перспективним напрямком підприємницької діяльності, і доцільно спрямувати на це напрям додаткові кошти, отримані з інших напрямків та галузей.

4. Доведено доцільність впровадження науково-обґрунтованої сівозміни в рамках забезпечення підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому. Розраховано, що завдяки сівозміні в перші

роки можна підвищити врожайність на 10-12 %.

5. Здійснені розрахунки свідчать, що впровадження сівозміни в господарстві у 2025-2026 роках дозволить підвищити врожайність озимої пшениці (у т. ч., за рахунок запровадження сорту Богдана) на 17,3 ц/га, соняшнику на 4,3 ц/га, кукурудзи на зерно – на 2,7 ц/га, ріпаку – 2,3 ц/га. Урожайність кукурудзи на зерно у 2023 році знаходиться на високому рівні, тому збереження цього рівня буде основним економічним акцентом для господарства при вирощуванні цієї культури. Відповідно, виробництво озимої пшениці збільшиться на 12676,8 ц, соняшнику – на 6317,6 ц, кукурудзи на зерно – на 6112,4 ц, ріпаку – на 1445,0 ц відповідно. Збільшення урожайності, а отже, і виробництва продукції свідчить про доцільність впровадження науково обґрунтованої сівозміни в суб'єктах господарювання.

6. Розраховано, що у результаті впровадження сівозмін чистий дохід від реалізації зазначеної групи аграрної продукції (яка має значну питому вагу у виробничому напрямку) у суб'єкті підприємницької діяльності може збільшитися на 10085,2 тис. грн (або 112,4%) і складе 100852,4 тис. грн, зокрема за рахунок зростання чистого доходу від озимої пшениці – на 4381,7 тис. грн, кукурудзи на зерно – 2189,2 тис. грн, ріпаку – на 2438,2 тис. грн та соняшнику – на 1076,2 тис. грн відповідно.

7. рекомендованими каналами збуту для пшениці озимої, ріпаку є ТОВ «Диканька Млин», ПП «Агро ЛТД»; ПП «Дослідне», ТОВ «ТЕРРА» – для кукурудзи на зерно; ТОВ «ІНТЕРАГРОСЕРВІС», ТОВ «АГРОМОЛТРАНС» – для молока. Водночас, при співпраці з окремими партнерами підприємству агропродовольчої сфери запропоновано повне припинення співпраці або скорочення реалізації продукції (у разі реалізації кукурудзи на зерно, молока, м'яса ВРХ).