

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**  
**Кафедра маркетингу**

# **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему: **«Формування та реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції рослинництва підприємства»** (на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю «ВЛАС АГРО»)

Виконав: здобувач вищої освіти за  
освітньо-професійною програмою Маркетинг  
спеціальності 075 Маркетинг  
ступеня вищої освіти Магістр  
денної форми навчання  
Хоменко Руслан Владиславович

Керівник: Шульга Людмила Володимирівна  
Рецензент: Іваннікова Марина Миколаївна

**Полтава – 2024 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ В РИНКОВИХ УМОВАХ .....	9
1.1. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності виробництва продукції .....	9
1.2. Чинники забезпечення конкурентного виробництва продукції	17
Висновки до розділу 1 .....	26
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ РОЗВИТКУ ГОСПОДАРСТВА ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства .....	27
2.2. Аналіз маркетингової діяльності підприємства та оцінка конкурентоспроможності виробництва продукції .....	34
Висновки до розділу 2 .....	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ .....	43
3.1. Покращення чинників, що впливають на ціноутворення та якість продукції галузі рослинництва підприємства .....	43
3.2. Розвиток елементів забезпечувальної підсистеми підвищення конкурентоспроможності галузі рослинництва підприємства .....	49
Висновки до розділу 3 .....	57
ВИСНОВКИ .....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	62
ДОДАТКИ .....	68

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Управління конкурентоспроможністю продукції є відносно новою і поки що недостатньо освоєною сферою діяльності для багатьох українських підприємств. Процеси трансформації ринкових відносин в Україні спричиняють суттєві зміни в системах управління компаніями, зокрема акцентують увагу на важливості ефективного управління конкурентоспроможністю їхньої продукції. Конкурентоспроможність продукції, яка розглядається як об'єкт управління, являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку, утримання вже набутих переваг і створення нових можливостей для лідерства. Лише продукція, що відповідає високим стандартам конкурентоспроможності, здатна гарантувати підприємствам стабільний довгостроковий прибуток, одночасно задовольняючи потреби споживачів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. В умовах посилення глобальної конкуренції перед українськими підприємствами постала важлива проблема – підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції. Її вирішення безпосередньо пов'язане з удосконаленням механізмів та методів управління конкурентоспроможністю. Саме це завдання стає ключовим для забезпечення успішного функціонування підприємств і обумовлює актуальність дослідження та впровадження інновацій у цій сфері.

Вивчення теоретичних засад та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю широко висвітлене в роботах як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, таких як: Ансофф І., Бевік Й., Бем-Баверк Е., Котлер Ф., Ламбен Ж.-Ж., Маршалл А., Найт Ф., Портер М., Хайек Ф., Шумпетер Й. та ін. У свою чергу, питання побудови системи управління конкурентоспроможністю продукції активно розглядали Драган О. і Піддубна Л. Серед вітчизняних науковців значний внесок у дослідження зв'язку між конкурентними перевагами продукції та конкурентоспроможністю підприємств зробили Базилюк Я.,

Воронкова А., Ільчук М., Кваша С., Коновал І., Кюн О., Лупенко Ю., Малик М., Янковий О. та ін. Вони акцентували увагу на тому, як створення конкурентних переваг продукції впливає на успішність підприємств у конкурентному середовищі.

Попри значний науковий доробок, питання розробки ефективних інструментів контролю конкурентоспроможності продукції залишається до кінця не вирішеним. Особливої уваги потребує вдосконалення методів оцінювання конкурентоспроможності, яке має базуватися на системі показників, що враховує їхню важливість. Також необхідно визначити критерії ефективності та розробити заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності продукції, забезпечуючи підприємствам стійкі позиції на ринку.

**Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами.** Дослідження виконані у відповідності з планом науково-дослідних робіт кафедри маркетингу за темою «Формування маркетингових конкурентних стратегій розвитку аграрних підприємств» (державний номер 0117U003101, строки виконання 2019-2024 рр.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є дослідження результативності існуючої стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції рослинництва підприємства, а також формування та реалізація напрямів її розвитку.

У відповідності до мети нами сформовано наступні завдання:

- дослідити теоретико-методологічні основи стратегії забезпечення конкурентоспроможності аграрної продукції в ринкових умовах;
- здійснити аналіз сучасного рівня розвитку господарства та провести оцінку конкурентоспроможності продукції;
- розробити шляхи підвищення конкурентоспроможності виробництва продукції.

**Об'єкт дослідження.** Об'єктом дослідження є процеси формування та реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції рослинництва підприємства.

**Предмет дослідження.** Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних проблем, що виникають в процесі формування та реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції рослинництва підприємства.

**Методи дослідження.** Для виконання завдань, визначених у кваліфікаційній роботі, застосовано сучасні наукові концепції, які є провідними в економічній науці. Для збору первинної інформації використовувалися методи спостереження, а також соціологічні та монографічні дослідження. З метою підвищення аналітичного потенціалу зібраних даних застосовано різноманітні підходи до їхньої обробки та аналізу, зокрема абстрактно-логічний, розрахунково-конструктивний, експериментальний і статистико-економічний методи.

**Інформаційна база.** Джерелами інформації для дослідження стали форми бухгалтерської та статистичної звітності підприємства, наукова література, довідково-нормативні матеріали, теоретичні розробки українських і зарубіжних науковців, дані з Інтернету, а також особисті спостереження автора.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці методологічних підходів і рекомендацій щодо формування та реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції рослинництва підприємства. Окремі з представлених пропозицій розглянуті на засіданні ради трудового колективу підприємства.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі доповідей.

**Публікації.** За результатами проведеного дослідження опубліковано тези:  
– Основні етапи формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Матеріали студентської наукової конференції Полтавського державного аграрного університету, 16-17 травня 2024 року. Том I. Полтава : РВВ ПДАУ, 2024. С. 58-59.

– Формування стратегії ефективного розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах конкурентного ринку. *Місьцеве самоврядування в Україні*

*та світі: теорія та практика* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 5 листопада 2024 року / за заг. ред. Т.М. Лозинської, О.В. Дорофєєва. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 232-234.

**Структура та обсяг магістерської дипломної роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст викладено на 68 сторінках друкованого тексту, робота містить 16 таблиць, 3 рисунків та 5 додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ В РИНКОВИХ УМОВАХ

### 1.1. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності виробництва продукції

Конкуренція являє собою складну й багатогранну економічну взаємодію між суб'єктами ринку, яка полягає у їхньому змаганні за привернення уваги споживачів, забезпечення доступу до необхідних ресурсів, освоєння ринків збуту та отримання інших стратегічних вигод. Будучи невід'ємною складовою ринкової економіки, конкуренція виступає її рушійною силою, що стимулює постійний розвиток, сприяє підвищенню якості товарів і послуг, зменшенню витрат на виробництво, а також активному впровадженню інноваційних технологій у всі аспекти господарської діяльності. Однією з найважливіших характеристик конкуренції є її багатосторонність, яка передбачає участь різноманітних суб'єктів ринку, котрі пропонують широкий спектр товарів чи послуг, що максимально відповідають багатоманітним і динамічним потребам споживачів. Завдяки цій багатосторонності створюється ситуація, за якої споживач отримує можливість обирати між різними варіантами пропозицій, що, у свою чергу, стимулює виробників і постачальників вдосконалювати свої продукти, поліпшувати сервіс та прагнути забезпечити найвищий рівень задоволення клієнтів [45, с. 76].

Окрім цього, важливою рисою конкуренції є змагання за ресурси, які є обмеженими і водночас критично важливими для забезпечення ефективного функціонування суб'єктів господарювання. Йдеться не лише про фінансовий капітал, необхідний для інвестування у виробничі процеси, але й про доступ до сировини, що використовується для виготовлення продукції, висококваліфікованої робочої сили, інтелектуального капіталу та інших

важливих складових. Умови обмеженості цих ресурсів породжують потребу в пошуку оптимальних рішень щодо їх використання, що сприяє підвищенню ефективності діяльності учасників ринку [21, с. 231].

Конкуренція також відіграє визначальну роль у стимулюванні економічного розвитку, адже вона змушує виробників постійно вдосконалювати власні бізнес-процеси, підвищувати продуктивність праці та адаптуватися до швидкоплинних змін зовнішнього середовища. У цьому контексті конкуренція виступає потужним каталізатором для впровадження інновацій, адже лише ті суб'єкти, які готові до експериментів і новаторства, можуть не лише утриматися на ринку, але й досягнути стратегічних конкурентних переваг. Таким чином, боротьба за лідерство на ринку стає одночасно і викликом, і стимулом до пошуку нових способів ведення бізнесу, які б відповідали сучасним вимогам глобалізованого світу. Загалом конкуренція формує динамічний механізм взаємодії між попитом і пропозицією, що забезпечує гнучкість ринкової системи, стимулює розвиток інфраструктури, сприяє зниженню бар'єрів для входу нових гравців на ринок і водночас вимагає від компаній постійного аналізу ринкових умов. У цьому контексті конкуренція є не лише процесом змагання, але й важливим інструментом для вдосконалення всього економічного середовища.

Конкурентоспроможність виробництва продукції є комплексною характеристикою, що визначає здатність підприємства створювати товари, які не лише відповідають очікуванням споживачів, а й перевершують існуючі на ринку аналоги за низкою ключових показників. Серед таких показників можна виокремити якість продукції, її інноваційний потенціал, співвідношення ціни та споживчої вартості, доступність для кінцевого користувача, а також привабливість дизайну та репутацію бренду, під яким товар реалізується. З огляду на це, конкурентоспроможність охоплює цілий спектр характеристик, які в сукупності формують привабливість продукції для цільової аудиторії, дозволяючи їй займати сильну позицію на ринку в умовах конкуренції. Значення конкурентоспроможності зростає особливо в умовах глобалізації ринків, коли підприємства повинні враховувати не лише локальні вимоги споживачів, але й

стандарти, що визначаються глобальними трендами. Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємство має орієнтуватися на динаміку споживчих переваг, моніторити діяльність конкурентів і активно впроваджувати інновації у виробничі процеси [1, с. 75].

~ *якість* продукції є фундаментальним параметром, що безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність, оскільки споживачі прагнуть отримати товари, які повністю відповідають їхнім очікуванням або перевершують їх. Це стосується не лише технічних характеристик товару, але й естетичних, ергономічних і функціональних аспектів, що визначають його придатність для використання. В умовах зростаючої конкуренції підприємства змушені забезпечувати не лише базові вимоги до якості, а й додаткову цінність для споживача у вигляді надійності, довговічності або особливих технічних переваг;

~ *цінова політика* підприємства є не менш важливим елементом конкурентоспроможності, оскільки споживачі завжди оцінюють співвідношення ціни й вартості товару. Продукція, яка пропонує оптимальну комбінацію високої якості та доступної ціни, має більше шансів завоювати довіру цільової аудиторії. У сучасних умовах компанії прагнуть знижувати витрати на виробництво шляхом оптимізації процесів, автоматизації й раціонального використання ресурсів, щоб підтримувати конкурентоспроможну ціну, не знижуючи рівень якості;

~ впровадження нових технологій, інноваційних матеріалів або сучасних методів виробництва створює додаткову перевагу, дозволяючи підприємству виділитися серед конкурентів. *Інноваційність продукції* включає унікальні функції, креативний дизайн або принципово нові підходи до вирішення проблем споживачів. Інновації сприяють створенню продукції, яка не лише відповідає сучасним стандартам, але й формує нові тренди на ринку;

~ *позитивний імідж* бренду, який асоціюється у споживачів із високою якістю, надійністю та сучасністю, суттєво підвищує конкурентоспроможність продукції. *Маркетингові зусилля* підприємства, спрямовані на просування товару, формування довіри та лояльності споживачів, є важливими елементами

успішної конкуренції. Ефективна реклама, грамотна побудова брендovих цінностей і взаємодія зі споживачами через різні канали комунікації допомагають зміцнити позиції продукції на ринку;

~ *доступність товару* є критично важливим параметром, що визначає зручність його придбання та використання. До цього показника входять фактори, пов'язані з логістикою, розгалуженістю мережі продажу, можливістю швидкої доставки або наявністю сервісної підтримки. Підприємства, які ефективно організують процеси дистрибуції та пропонують споживачам максимально комфортні умови для купівлі продукції, отримують суттєву перевагу перед конкурентами [1, с. 75-76].

Конкурентоспроможність продукції залежить не лише від зовнішніх параметрів, але й від внутрішніх факторів, які визначають рівень організації виробничих процесів та ефективність діяльності підприємства загалом. До ключових внутрішніх чинників належать:

~ організація виробничих процесів, їхня раціоналізація, мінімізація втрат і підвищення продуктивності праці сприяють створенню умов для виготовлення конкурентоспроможної продукції;

~ оптимальне використання матеріальних, фінансових та людських ресурсів є необхідною умовою для досягнення стійкості підприємства та його здатності реагувати на виклики ринку;

~ високий рівень професійної підготовки працівників, їхній досвід і здатність до навчання та адаптації визначають спроможність підприємства впроваджувати нові технології та підвищувати якість продукції;

~ впровадження систем управління якістю, реалізація стандартів якості, контроль за виробничими процесами та адаптація продукції до міжнародних вимог дозволяють забезпечити довіру споживачів і зберегти конкурентні переваги;

~ інвестиції у дослідження та розробки, спрямовані на створення нових продуктів або вдосконалення існуючих, є важливим елементом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності [16, с. 52-53].

Агромакетинг відрізняється від промислового, комерційного, банківського та інших видів маркетингу. Це визначається особливостями сільського господарства: залежністю результатів від природних умов, роллю і значенням товару, різноманітністю форм власності, розбіжністю робочого періоду та періоду виробництва, сезонністю виробництва і отримання продуктів, різноманіттям організаційних форм господарювання та їх діалектикою, зовнішньоекономічними зв'язками, участю державних органів у розвитку АПК і його галузей. Природні та економічні процеси в агробізнесовій діяльності інтегруються й утворюють особливі умови для виробництва й організації маркетингу [31, с. 109].

Перша особливість – служба агромакетингу має справу з товаром першої життєвої необхідності, отже, необхідно своєчасно, в потрібному обсязі та асортименті, з урахуванням віку, статі, національних традицій, стану здоров'я споживачів задовольняти їх потреби та інтереси. Товар, як правило, швидкопсувний, тому потрібні оперативність поставки, доцільна упаковка, сервісне та естетичне обслуговування.

Друга особливість – розбіжність робочого періоду та періоду виробництва. Наприклад, продукцію рослинництва отримують один-два рази на рік, а робочий період триває цілий рік. У зв'язку з цим фахівці з маркетингу повинні вміти спрогнозувати діалектику попиту споживачів, добре знати тенденцію його задоволення, ринкову кон'юнктуру тощо, бо від цього залежить ефективність агромакетингу. Крім того, така особливість сільськогосподарського виробництва, як сезонність, впливає на форми і методи агромакетингу і робить їх відмінними від форм і методів промислового маркетингу.

Третя особливість – виробництво сільськогосподарських продуктів взаємопов'язано і визначається основним засобом і предметом виробництва – землею, її якістю та інтенсивністю використання. Існує також тісний зв'язок використання землі з розвитком галузі тваринництва. Все це визначає обсяг, асортимент і якість продукції, надає агромакетингу певну специфіку в процесі його організації та проведення.

Четверта особливість – різноманіття форм власності в системі АПК на землю, засоби виробництва, реалізовану продукцію. Це визначає багатоаспектну конкуренцію, яка управляється тільки попитом споживачів і його задоволенням. Звідси різноманіття стратегій і тактик, прагнення до вдосконалення форм і методів агромаркетингу, пристосуванню їх до потреб і інтересів споживачів. Положення ускладнюється ще й тим, що в Україну надходить багато продуктів харчування із-за кордону, тому вітчизняне маркетингове забезпечення має успішно конкурувати із зарубіжними фірмами.

П'ята особливість – більш висока сприйнятливість, адаптивність, самоорганізація і самоврядування системи агромаркетингу в порівнянні з іншими видами маркетингу, що пояснюється особливостями попиту споживача, гострою конкуренцією на ринку сільськогосподарської продукції через ідентичність товарів, необхідністю швидкого пристосування системи маркетингу до державних та інших директивних рішень внаслідок різноманіття конкурентних організаційно-правових форм.

Шоста особливість – більш низький рівень науки і мистецтва маркетингової діяльності в АПК порівняно з іншими галузями, оскільки до теперішнього часу не сформувалася наука про агромаркетинг і, отже, відсутні науково обґрунтовані рекомендації по його здійсненню. Проте останнім часом становище почало змінюватися на краще. Наприклад, п'ять-шість років тому сільськогосподарські навчальні заклади приступили до підготовки фахівців з агромаркетингу [52, с. 29-30].

Агромаркетинг являє собою складну систему, що вимагає регулювання та управління. Сільськогосподарське підприємство є відкритою системою, тому між ним і навколишнім маркетинговим середовищем відбувається постійний обмін ресурсами та інформацією. Сам факт його існування і подальше виживання залежать від впливу навколишнього середовища. Щоб продовжити своє функціонування, сільськогосподарське підприємство змушене, з одного боку, пристосовуватися до змін у зовнішньому маркетинговому середовищі, а з іншого – впливати на нього в силу своїх можливостей.

Система агромаркетингу включає в себе комплекс найбільш істотних ринкових відносин й інформаційних потоків, які пов'язують сільськогосподарське підприємство з ринками збуту його товарів (рис. 1.1).

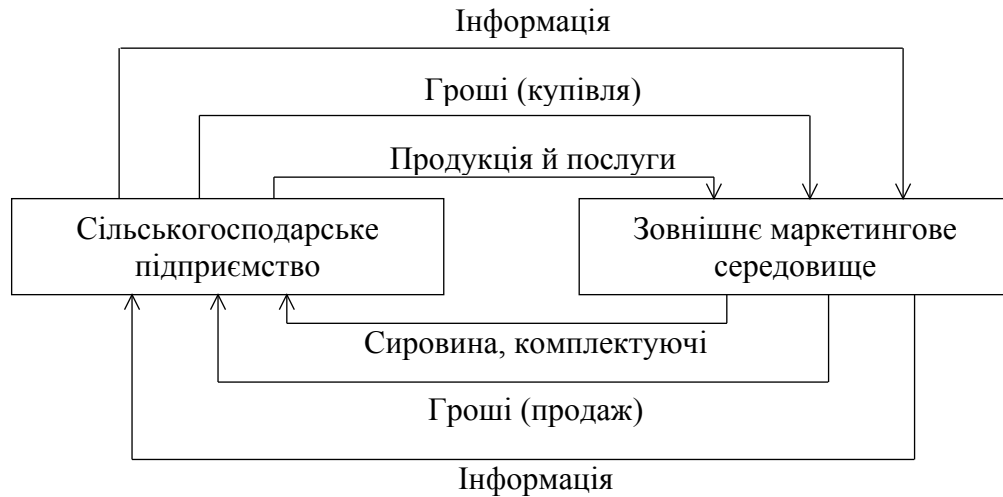


Рис. 1.1. Схема взаємодії сільськогосподарського підприємства із зовнішнім маркетинговим середовищем [61, с. 101]

Ці дві системи (зовнішня і внутрішня) з'єднані декількома потоками. Підприємство налагоджує зв'язки з ринком і елементами його маркетингового середовища, спрямовує на нього інформацію, продукцію сільськогосподарського виробництва та послуги, а в обмін отримує гроші та інформацію, сировину, послуги і т.д. Система взаємодії підприємства сільського господарства із зовнішнім маркетинговим середовищем може бути поширена і на некомерційну діяльність.

Агромаркетингове середовище може бути умовно поділене на мікросередовище і макросередовище (рис. 1.2). Мікросередовище агромаркетингу підприємства сільського господарства включає в себе такі елементи, з якими воно безпосередньо, щодня стикається у своїй діяльності: постачальники, конкуренти, маркетингові посередники (торгові посередники, організації, що здійснюють транспортування і зберігання продукції, фінансово-кредитні установи, рекламні агенції та ін.), контактні аудиторії й цільові клієнтурної ринки. Сукупність факторів, що роблять широкомасштабний,

глобальний вплив як на діяльність самого підприємства, так і на інші елементи мікросередовища – це і є макросередовище маркетингу. До них відносяться політико-правові, економічні, науково-технічні, природно-кліматичні, демографічні та культурні фактори.

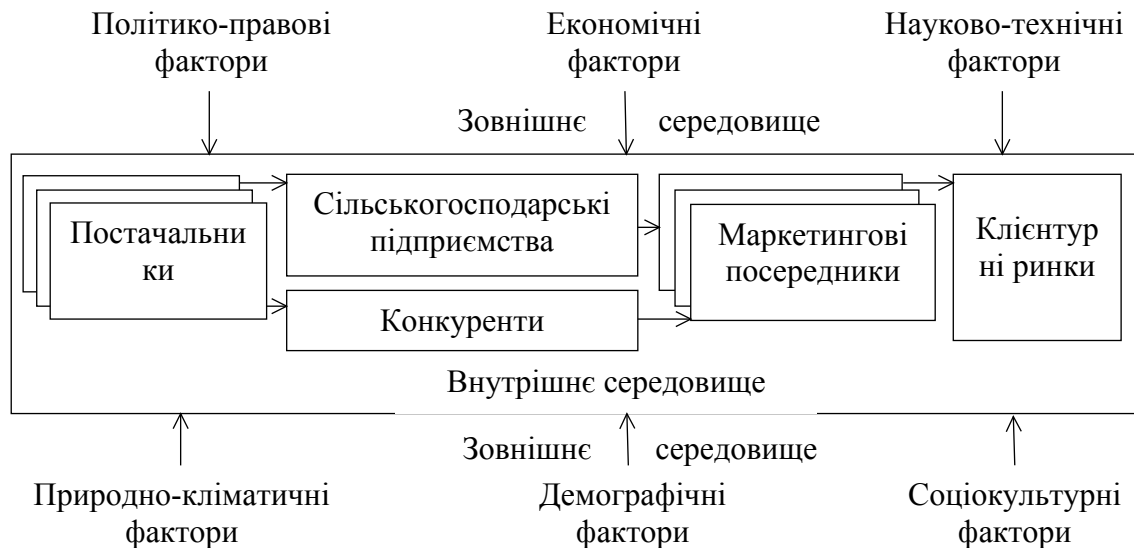


Рис. 1.2. Основні елементи і фактори агромаркетингового середовища [61, с. 103]

З точки зору підприємства сільського господарства маркетингове середовище може розглядатися як сукупність внутрішнього і зовнішнього середовищ, причому перше є керованим, про управління другим можна говорити лише з великими застереженнями [44, с. 246].

Основним інструментом впливу керівника підприємства та його маркетингової служби на навколишнє середовище, в тому числі на цільовий ринок, є комплекс маркетингу. І тут мова йде в першу чергу про інноваційну діяльність підприємства сільського господарства та планування виробничого й товарного асортименту, формуванні цінової політики, побудову системи маркетингових комунікацій, що включає рекламу, паблік рілейшнз, стимулювання збуту та особистий продаж.

## 1.2. Чинники забезпечення конкурентного виробництва продукції

Конкурентоспроможність продукції, яка є важливим показником успішності підприємства на ринку, формується під впливом різноманітних внутрішніх та зовнішніх чинників. Вони визначають здатність підприємства створювати продукцію, що відповідає сучасним вимогам ринку, задовольняє потреби споживачів і перевершує конкурентів за ключовими характеристиками. Розглянемо основні чинники, які забезпечують конкурентне виробництво продукції, рис. 1.3.



Рис. 1.3. Основні чинники забезпечення конкурентного виробництва продукції [56, с. 137]

Одним із ключових аспектів, що визначає рівень конкурентоспроможності підприємства на сучасному ринку, є незаперечна увага до забезпечення високої якості продукції, яка виступає своєрідним індикатором успішності компанії та її здатності задовольняти потреби й очікування споживачів. Висока якість не лише дозволяє задовольнити запити покупців, але й стає фундаментом для формування їхньої довіри та лояльності до конкретного бренду, що, у свою чергу, сприяє довгостроковому розвитку бізнесу [23, с. 147].

Якість продукції як багатовимірне поняття охоплює цілу низку аспектів, серед яких першочергове значення має відповідність продукції встановленим технічним стандартам та нормативним вимогам. Дотримання цих критеріїв

забезпечує юридичну відповідність, а також дає змогу уникнути можливих претензій з боку споживачів і наглядових органів. Не менш важливим є використання якісної сировини, яка безпосередньо впливає на кінцеві характеристики виробу, зокрема його міцність, довговічність і функціональність. Застосування інноваційних технологій у виробництві дозволяє досягати більш високого рівня якості, забезпечуючи конкурентні переваги в умовах стрімкого науково-технічного прогресу. Контроль якості на всіх етапах виробничого процесу є ще одним важливим компонентом загальної системи забезпечення якості. Це охоплює ретельну перевірку матеріалів на вхідному етапі, моніторинг дотримання технологічних процесів під час виробництва та фінальне тестування готових виробів перед їхнім постачанням споживачам. Завдяки такому підходу підприємства можуть мінімізувати ймовірність випуску бракованої продукції, що, у свою чергу, сприяє зміцненню їхньої репутації на ринку.

Ціновий фактор виступає однією з найважливіших складових у забезпеченні успішної конкурентної боротьби на ринку, оскільки саме він у значній мірі визначає доступність продукції для споживачів та її привабливість порівняно з товарами конкурентів. Досягнення оптимального співвідношення між ціною товару та його якістю є ключовим завданням для будь-якого підприємства, яке прагне утримувати свої позиції або розширювати частку ринку. Для реалізації цього завдання підприємство має концентрувати свої зусилля на підвищенні ефективності виробничих процесів, що є передумовою для забезпечення конкурентоспроможної ціни [38, с. 93].

У цьому контексті одним із центральних напрямів діяльності стає зниження собівартості продукції, яке можливо досягти за рахунок ретельного й раціонального використання ресурсів, включаючи матеріали, енергію, трудові ресурси та фінансові засоби. Ще одним надзвичайно важливим аспектом у забезпеченні оптимальної цінової політики є впровадження сучасних технологій, які не тільки сприяють автоматизації виробничих процесів, але й дозволяють значно підвищити продуктивність праці та якість продукції. Наприклад, застосування робототехніки, автоматизованих ліній, систем управління

виробничими процесами на основі штучного інтелекту або програмного забезпечення для аналізу даних дозволяє підприємству не лише знизити витрати, а й оперативно реагувати на зміни ринкових умов, адаптуючи виробничі потужності відповідно до попиту.

Важливу роль у формуванні конкурентної ціни також відіграє оптимізація витрат на логістику, оскільки витрати на транспортування товарів часто становлять значну частку у собівартості. У цьому аспекті підприємства можуть використовувати як впровадження нових систем планування маршрутів, так і розвиток партнерських відносин із логістичними компаніями, що дозволяє знижувати витрати на транспортування. Окрім того, зменшення витрат на енергоресурси за рахунок використання альтернативних джерел енергії, модернізації обладнання або впровадження енергозберігаючих технологій також є важливим елементом зниження собівартості продукції [51, с. 92].

Інтеграція інноваційних рішень у процеси виробництва відкриває широкі можливості для створення продукції, яка відзначається унікальними властивостями та характеристиками, здатними забезпечити підприємству стабільні лідерські позиції на ринку. Застосування інноваційних підходів у виробничій діяльності передбачає комплексний підхід, що охоплює кілька ключових аспектів, серед яких особливе значення має використання нових, перспективних матеріалів або прогресивних технологічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності виробничих процесів. Впровадження інновацій включає модернізацію наявного виробничого обладнання, яка дозволяє значно підвищити його продуктивність, енергоефективність та точність виконання технологічних операцій. Технологічні інновації, які впроваджуються у виробничу діяльність, мають багатогранний вплив на підприємство, вони сприяють значному підвищенню якості кінцевої продукції, завдяки чому компанія може відповідати вимогам найвибагливіших клієнтів. З іншого боку, інновації дозволяють оптимізувати витрати на виробництво, включаючи економію ресурсів, зменшення витрат на обслуговування обладнання та скорочення виробничих циклів. Підхід, що поєднує підвищення якості та зменшення витрат, є ключовим елементом

довгострокової конкурентоспроможності, яка забезпечує підприємству можливість утримувати сильні позиції на ринку навіть за умов динамічного розвитку галузі та зростання конкуренції.

Маркетинг відіграє визначальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності виробничого процесу, адже саме за допомогою маркетингових інструментів компанія здатна ефективно взаємодіяти зі споживачами, формувати їхню лояльність та залучати нових клієнтів, що в підсумку сприяє зростанню прибутковості та зміцненню ринкових позицій. У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції між виробниками різних галузей господарства маркетинг набуває особливого значення, оскільки завдяки правильно розробленим маркетинговим стратегіям компанія може не лише задовольняти існуючі потреби споживачів, але й формувати нові запити, створюючи додаткову цінність свого продукту чи послуги [27, с. 15].

Серед ключових чинників, що визначають успіх маркетингової діяльності, особливу увагу слід приділити формуванню позитивного іміджу бренду. Це досягається шляхом створення стійкої та позитивної асоціативної прив'язки до бренду в свідомості споживачів, що включає, зокрема, якість продукції, репутацію компанії, її соціальну відповідальність та активну присутність у медіа-просторі. Коли бренд асоціюється з високими стандартами, надійністю та інноваціями, споживачі охоче обирають саме його продукцію, навіть якщо на ринку присутні більш доступні за ціною аналоги. Не менш важливим компонентом є розробка й реалізація ефективної рекламної стратегії, яка передбачає використання багатоканальних комунікацій для досягнення цільової аудиторії. Така стратегія повинна враховувати специфіку різних рекламних каналів – традиційних (телебачення, радіо, друковані видання) та цифрових (соціальні мережі, пошукова оптимізація, таргетована реклама), що дозволяє не лише збільшувати охоплення аудиторії, а й забезпечувати персоналізоване звернення до кожного окремого споживача.

Доступність продукції завжди була й залишається одним із ключових критеріїв, який відіграє вирішальну роль у формуванні споживчих переваг, адже

саме можливість легко придбати товар впливає на загальне враження від взаємодії з брендом. Забезпечення конкурентної переваги, що базується на досягненні максимальної доступності продукції, можливе завдяки комплексному підходу, який включає низку важливих заходів. Серед них слід виділити кілька основних аспектів, кожен із яких робить свій внесок у створення позитивного досвіду для клієнтів [6, с. 252].

По-перше, особливу увагу необхідно приділити розвитку мережі продажів, яка охоплює як традиційні фізичні магазини, так і сучасні онлайн-платформи. З одного боку, розширення кількості торгових точок сприяє тому, що продукція стає ближчою до споживача, що особливо важливо для регіонів, де можливість покупки товарів іноді обмежена через недостатню кількість магазинів. З іншого боку, стрімке зростання популярності електронної комерції робить невід'ємною умовою для бізнесу наявність зручного й функціонального інтернет-магазину, який дозволяє клієнтам здійснювати покупки безпосередньо зі своїх домівок. Важливо зазначити, що інтеграція цих двох каналів продажів, тобто використання підходу омніканальності, забезпечує не лише підвищення рівня доступності продукції, але й збільшує задоволеність клієнтів завдяки можливості вибору зручного для них способу придбання товарів.

По-друге, вагомим фактором є швидка й зручна доставка, яка дозволяє мінімізувати час між замовленням товару та його отриманням. У сучасних умовах, коли ритм життя постійно прискорюється, очікування замовлення протягом кількох днів чи навіть тижнів може стати значною перешкодою для ухвалення рішення про покупку. Саме тому компанії, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, мають зосереджуватися на оптимізації логістичних процесів, що включає співпрацю з надійними службами доставки, створення власних логістичних центрів та впровадження інноваційних технологій для прогнозування попиту й планування маршрутів.

По-третє, важливу роль у забезпеченні доступності продукції відіграє підтримка оптимального рівня запасів. Недостатня кількість товару може призвести до втрати потенційних клієнтів, які оберуть конкурентів, тоді як надлишок запасів

створює ризик зростання витрат на зберігання та управління. Тому успішні компанії вкладають ресурси в системи управління запасами, які дозволяють оперативно реагувати на зміну попиту, а також підтримують безперебійне постачання продукції [53, с. 101].

Рівень кваліфікації працівників відіграє ключову роль у забезпеченні високої якості продукції, а також у підвищенні ефективності всіх виробничих процесів, оскільки саме від знань, умінь і професійної майстерності персоналу залежить здатність підприємства функціонувати стабільно й конкурентоспроможно. Важливими складовими цього чинника можна вважати кілька основних аспектів, кожен із яких має вагомий вплив на загальний результат діяльності компанії. Передусім варто звернути увагу на необхідність постійного навчання персоналу, що дозволяє підвищувати рівень їхньої професійної компетентності. Сучасні умови ведення бізнесу, динаміка змін на ринку праці, розвиток технологій і вдосконалення стандартів якості диктують необхідність регулярного оновлення знань і навичок працівників, оскільки саме це забезпечує їхню здатність ефективно виконувати поставлені завдання. У процесі навчання можуть використовуватися різні методи, зокрема тренінги, семінари, стажування на робочих місцях, а також дистанційні курси, які дозволяють адаптуватися до сучасних викликів та опановувати нові інструменти, технології й підходи.

Крім того, не менш важливим чинником є мотивація працівників, що досягається через забезпечення гідного рівня оплати праці, створення системи бонусів за досягнення результатів і пропонування перспектив для професійного та кар'єрного зростання. Співробітники, які відчують, що їхні зусилля оцінюються належним чином, мають більше стимулів працювати продуктивніше й ефективніше, а також проявляти ініціативу у вирішенні складних завдань. Формування продуманої системи мотивації сприяє не лише збереженню найкращих кадрів у компанії, а й стимулює прагнення до самовдосконалення та освоєння нових компетенцій.

Ще одним важливим аспектом є створення й підтримка корпоративної культури, яка сприяє формуванню атмосфери співпраці, ініціативності та залученості всіх працівників до досягнення спільних цілей компанії. У такому середовищі кожен співробітник відчуває себе важливим елементом загального механізму, що стимулює командну роботу, обмін знаннями та ідеями, а також підвищує рівень довіри між усіма учасниками виробничого процесу. Корпоративна культура, що орієнтована на відкритість, підтримку ідей співробітників і надання можливостей для їх реалізації, формує сильну команду, здатну адаптуватися до зовнішніх змін і забезпечувати стабільність роботи підприємства [36, с. 29].

Зрештою, висока кваліфікація персоналу є не лише запорукою досягнення стабільної якості продукції, але й фактором, що дозволяє компанії реагувати на динамічні зміни ринку, упроваджувати інноваційні підходи до виробництва та досягати конкурентних переваг. Працівники, які мають необхідний рівень знань і досвіду, здатні не лише виконувати свої обов'язки з високою точністю й оперативністю, а й пропонувати нові ідеї, які можуть стати основою для вдосконалення технологічних процесів або розширення асортименту продукції.

Підприємства, які зосереджують свої зусилля на активній та всебічній взаємодії зі споживачами, мають унікальну можливість здобувати надзвичайно важливу інформацію про їхні потреби, очікування, уподобання та специфічні вимоги. Такий підхід дає змогу не лише тримати руку на пульсі змін у поведінці споживачів, але й своєчасно реагувати на тенденції, які формуються на ринку, що, своєю чергою, дозволяє вдосконалювати наявну продукцію, розробляти нові продукти чи послуги, а також ефективніше вибудовувати стратегії довгострокового розвитку [15, с. 89].

Орієнтація на клієнта, як принцип функціонування сучасного бізнесу, охоплює цілий комплекс заходів і дій, які спрямовані на поглиблення розуміння потреб цільової аудиторії, забезпечення їх задоволення та перевищення очікувань. Серед ключових компонентів такого підходу можна виділити наступні:

~ проведення глибоких і всебічних досліджень ринку, який полягає у вивченні актуальних споживчих вподобань, що дозволяє підприємству отримувати максимально повну картину про поточні потреби клієнтів, а також про те, які тенденції набувають популярності чи втрачають актуальність. Такі дослідження можуть включати аналіз демографічних і поведінкових характеристик споживачів, сегментацію ринку за різними критеріями та визначення ключових факторів, які впливають на прийняття рішень про купівлю;

~ організація постійного збору зворотного зв'язку, яка може здійснюватися через різні канали, серед яких найпоширенішими є опитування клієнтів, збір і аналіз відгуків на спеціалізованих платформах, моніторинг коментарів у соціальних мережах, а також організація особистих зустрічей із клієнтами або фокус-груп. Завдяки цьому підприємство отримує не лише уявлення про те, наскільки продукція або послуги відповідають очікуванням споживачів, але й цінні рекомендації щодо їх можливого покращення;

~ персоналізація продуктів і послуг, що передбачає адаптацію пропозиції компанії під індивідуальні потреби кожного клієнта або певних груп споживачів. Це може включати створення унікальних конфігурацій продукту, розробку спеціальних пропозицій, персоналізованих акцій або програм лояльності, а також впровадження сучасних технологій, які дозволяють враховувати особливості кожного клієнта в режимі реального часу [41, с. 123].

У сучасному світі, коли свідомість споживачів дедалі більше орієнтується на питання екології, сталого розвитку та відповідального споживання, стає очевидним, що успіх продукції на ринку залежить не лише від її якості чи ціни, але й від відповідності принципам сталого розвитку. Споживачі, зокрема ті, хто віддає перевагу екологічно свідомим рішенням, звертають увагу на широкий спектр характеристик, що демонструють турботу виробників про довкілля та соціальну відповідальність. У цьому контексті одним із ключових аспектів, які визначають рівень екологічності продукції, є застосування екологічно чистих матеріалів і передових технологій, здатних мінімізувати негативний вплив на природу. Виробники, що роблять ставку на інноваційні рішення у виборі

матеріалів, наприклад, на біорозкладні чи повторно використані ресурси, здобувають довіру споживачів, які турбуються про планету.

Ще одним важливим чинником, що дозволяє продукції відповідати принципам сталого розвитку, є впровадження ефективних програм утилізації або переробки. Це може охоплювати як виробничі процеси, що мінімізують кількість відходів, так і ініціативи з боку компаній, спрямовані на те, щоб стимулювати споживачів до відповідального ставлення до використаної продукції. Наприклад, можливість здати старі вироби для переробки або отримати бонус за утилізацію стає не лише інструментом скорочення кількості сміття, але й способом налагодження тривалого зв'язку між брендом і його аудиторією [48].

Не менш важливим компонентом у цьому трикутнику екологічності є дотримання соціальних стандартів у процесах виробництва. Компанії, що прагнуть бути лідерами у впровадженні принципів сталого розвитку, повинні забезпечувати не лише екологічну відповідність своєї продукції, але й високу якість умов праці для своїх працівників. Це включає справедливую оплату праці, створення безпечного робочого середовища, а також дотримання прав людини на всіх етапах виробничого ланцюга. Споживачі, які все частіше обирають компанії з прозорою політикою у сфері корпоративної соціальної відповідальності, високо оцінюють такі зусилля, що допомагають зробити світ більш справедливим і гармонійним [25, с. 64].

Загалом, підприємства, які враховують зазначені вище аспекти – від використання екологічно чистих матеріалів до дотримання соціальних стандартів, – не лише створюють позитивний імідж свого бренду, але й отримують суттєві переваги у конкурентній боротьбі. Це особливо актуально в умовах, коли екологічно свідомі споживачі, яких з кожним роком стає все більше, готові підтримувати саме ті компанії, які відповідають їхнім цінностям і сприяють сталому розвитку суспільства та планети в цілому.

## Висновки до розділу 1

Конкуренція у своїй сутності є універсальним механізмом, що сприяє еволюції ринкових відносин, створюючи умови для досягнення високої якості продукції, оптимального розподілу ресурсів і стимулювання інновацій, які визначають напрямок розвитку сучасної економіки.

Конкурентоспроможність виробництва продукції визначається здатністю підприємства створювати товари, які не лише задовольняють потреби споживачів, але й перевершують аналоги за ключовими параметрами, такими як ціна, якість, інноваційність, доступність і дизайн. Цей термін охоплює сукупність характеристик продукції, що дозволяють їй бути привабливою для споживачів на тлі ринкових альтернатив.

Агроримаркетинг є складною системою, яка потребує ефективного регулювання та управління. Ця система охоплює сукупність ключових ринкових відносин та інформаційних потоків, що забезпечують зв'язок між сільськогосподарським підприємством і ринками збуту його продукції.

Забезпечення конкурентного виробництва продукції є багатофакторним процесом, який вимагає комплексного підходу. Компанія, яка поєднує високу якість продукції, оптимальні витрати, інноваційність, ефективний маркетинг і турботу про клієнтів, здатна не лише зберігати конкурентні позиції, але й розвиватися в умовах глобальної конкуренції.

Таким чином, конкуренція є рушійною силою ринкової економіки, яка стимулює виробників до вдосконалення своєї продукції та адаптації до вимог споживачів. Конкурентоспроможність продукції залежить від якості, ціни, інноваційності та здатності підприємства швидко реагувати на зміни ринку. Лише ті суб'єкти, які активно розвивають свої конкурентні переваги, здатні досягати сталого успіху та забезпечувати своє лідерство в умовах сучасної глобальної економіки.



## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ РОЗВИТКУ ГОСПОДАРСТВА ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Лубенський район, що розташований на півночі Полтавської області, є адміністративною одиницею з центром у місті Лубни, яка відзначається унікальними природно-географічними особливостями, що визначають її значення в аграрному секторі регіону. За агроґрунтовим районуванням територія району належить до зони Лісостепу, яка характеризується оптимальними умовами для ведення сільського господарства. Географічно район займає частину підвищеної, помірно еродованої, широкохвилястої рівнини, розташованої в межах Полтавського плато. Ґрунтовий покрив району представлений переважно чорноземами типового глибокого малогумусного складу, які відзначаються високою родючістю та наявністю в верхньому шарі 4,2-5% гумусу, що забезпечує сприятливі умови для вирощування сільськогосподарських культур. Чорноземи району мають високий бонітет за шкалою оцінки родючості ґрунту (76 балів зі 100 можливих), що підтверджує їх продуктивний потенціал.

Кліматичні умови Лубенського району визначаються належністю до північного середньозволоженого агрокліматичного району, де переважає м'який континентальний клімат із нестійким зволоженням, холодною зимою та жарким літом. За даними Полтавської метеорологічної станції, середньорічна температура повітря становить 6,5 °С, при цьому найхолоднішим місяцем є січень із середньомісячною температурою -7,6 °С, тоді як липень, як найбільш теплий місяць, демонструє середньомісячну температуру +20,1 °С. Абсолютний максимум температури сягає +37 °С, а абсолютний мінімум становить -34 °С. Середньомісячні температури, що перевищують 0 °С, тримаються протягом восьми місяців – із квітня до листопада, що забезпечує сприятливий

вегетаційний період для основних культур. Кількість днів із температурами вище 5 °C становить 191, більше 10 °C – 164, а понад 15 °C – 117 днів, що достатньо для повного дозрівання зернових і технічних культур.

Характерною кліматичною особливістю району є нерівномірність опадів протягом року. Середньорічна кількість опадів за багаторічними спостереженнями становить 487 мм, причому їх більша частина припадає на теплий період (345 мм), тоді як за холодний період випадає лише 155 мм. Особливу увагу слід звернути на обмежену кількість опадів навесні, коли їх дефіцит у поєднанні із сильними суховійними вітрами вимагає негайного закриття вологи у ґрунті та проведення ранніх посівів з використанням сучасних агротехнічних прийомів для збереження вологи. Ще одним важливим аспектом клімату є відносна вологість повітря, яка влітку коливається в межах 49-52%, але часом може знижуватися нижче 30%. Це спричиняє швидке пересихання ґрунтів, що негативно впливає на ріст і розвиток рослин, а отже, й на врожайність. Протягом вегетаційного періоду в середньому спостерігається близько 14 днів із низькою відносною вологістю, яка часто супроводжується сильними вітрами. Особливо небезпечними такі умови є в червні та липні, коли зернові культури перебувають у фазі цвітіння та наливання зерна.

Незважаючи на зазначені кліматичні виклики, умови району в цілому сприятливі для сільськогосподарського виробництва. Середньорічна кількість опадів, у поєднанні з достатньою тривалістю теплого періоду, дозволяє отримувати стабільні врожаї більшості вирощуваних культур. При цьому правильне управління агротехнічними процесами, спрямованими на збереження ґрунтової вологи та захист рослин від несприятливих умов, є ключовим для забезпечення високих результатів у рослинництві.

Юридична адреса аграрного підприємства товариства з обмеженою відповідальністю «ВЛАС АГРО» Лубенського району Полтавської області знаходиться в селі Мала Попівка, вул. Чапаївська, 24. Рельєф широкохвилястий, досить порізаний балками. Рельєф території господарства відзначається плоскими вододільними плато та схилами з незначним нахилом. Схили балок

мають слабкий трав'яний покрив, через що вони легко піддаються впливу поверхневих вод, які швидко стікають, утворюючи промочки.

Основною метою діяльності підприємства є задоволення потреб організацій-споживачів в аграрній сировині та забезпечення населення сільськогосподарською продукцією, а також надання послуг місцевим мешканцям. При цьому діяльність підприємства спрямована на отримання прибутку шляхом раціонального використання своїх ресурсів.

Ключові напрями діяльності підприємства включають:

- ~ вирощування зернових (за винятком рису), бобових культур і насіння олійних культур;
- ~ культивування багаторічних культур;
- ~ змішане сільське господарство, яке поєднує різні види аграрного виробництва;
- ~ виконання допоміжних робіт у сфері рослинництва.

Земельні угіддя, що знаходяться у розпорядженні аграрних формувань підприємства, поділяються на дві категорії: сільськогосподарського та несільськогосподарського призначення. До першої групи належать ті земельні ділянки, які систематично використовуються для вирощування сільськогосподарської продукції, зокрема: рілля, багаторічні насадження, сіножаті та пасовища. Структура земельних угідь значною мірою залежить від особливостей рельєфу території та якісних характеристик ґрунтів. Подальший аналіз складу й структури землекористування на підприємстві дозволить оцінити ефективність використання земельних ресурсів і визначити потенціал для їх раціонального управління (табл. 2.1).

Аналізуючи дані табл. 2.1, можна зробити висновок, що підприємство демонструє стабільне зростання площі земельних угідь у період з 2019 по 2023 роки. Це зростання відбувається внаслідок щорічного укладення додаткових договорів оренди земельних паїв громадян. Така позитивна динаміка стала можливою завдяки високій ефективності діяльності підприємства. Розширення загальної площі земель пов'язане насамперед із збільшенням площі

сільськогосподарських угідь, яка за цей період значно зросла – на 105,6 га (що становить збільшення у 4 рази), досягнувши у 2023 р. рівня 141,5 га. У структурі землекористування за 2023 р. найбільшу частку займають сільськогосподарські угіддя, що становлять 98,6 % загальної площі. Уся ця частка (100 %) припадає на рілля, площа якої складає 139,47 га.

Таблиця 2.1

**Склад і структура земельного фонду у ТОВ «ВЛАС АГРО» Лубенського району, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					Структура 2023 р., %	2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023		
Загальна земельна площа у власності і користуванні, га	35,90	80,29	104,21	136,91	141,50	100	394,15
Сільськогосподарські угіддя, га	33,87	78,26	102,18	134,88	139,47	98,6	411,8
у т.ч. узяті в оренду	33,87	78,26	102,18	134,88	139,47	98,6	411,8
Рілля	33,87	78,26	102,18	134,88	139,47	98,6	411,8

Проаналізуємо забезпеченість підприємства робочою силою та ефективність використання трудових ресурсів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Ефективність використання трудових ресурсів у ТОВ «ВЛАС АГРО» Лубенського району, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	3	4	4	5	5	166,7
у т. ч. в рослинництві	3	4	4	5	5	166,7
тваринництві	-	-	-	-	-	-
Навантаження на одного працівника: ріллі, га	11,29	19,57	25,55	26,98	27,89	247,1

Проаналізувавши дані табл. 2.2, слід зазначити, що діяльність підприємства зосереджена на вирощуванні продукції рослинництва. У 2023 р.

середньорічна чисельність працівників збільшилася до 5 осіб, що на 2 особи або на 66,7 % більше, ніж у 2019 р. При цьому навантаження ріллі на одного працівника зросло у 2023 р. на 16,6 га порівняно з показником 2019 р., тобто майже у 2,5 рази. Основною причиною такого зростання стало придбання підприємством сучасного, менш трудомісткого обладнання, яке забезпечує виробництво продукції відповідно до стандартів Євросоюзу.

Основні засоби є важливим ресурсом підприємства, які використовуються в процесі виробництва, постачання продукції або надання послуг протягом тривалого періоду, що перевищує один рік. Ці засоби зберігають свою фізичну форму, а їхня вартість переноситься на готову продукцію через амортизаційні відрахування. Рівень забезпеченості підприємства основними засобами, а також їхня структура значною мірою впливають на підсумкові результати господарської діяльності у сфері сільського господарства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Наявність і рух основних засобів у ТОВ «ВЛАС АГРО» Лубенського району, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Основні засоби, тис. грн на початок року	59,2	214,8	619,0	749,4	749,4	1265,9
на кінець року	214,8	619,0	749,4	749,4	772,7	359,7
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	137,0	416,9	684,2	749,4	761,1	555,5
Знос основних засобів, тис. грн на початок року	7,9	31,2	148,3	274,2	424,1	5368,4
на кінець року	31,2	148,3	274,2	424,1	566,1	1814,4
Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	19,6	89,8	211,3	349,2	495,1	2532,5
Рівень зносу, % на початок року	13,3	14,5	24,0	36,6	56,6	+43,3
на кінець року	14,5	24,0	36,6	56,6	73,3	+58,8
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	13,9	19,3	30,3	46,6	65,0	+51,1

Аналізуючи дані табл. 2.3, можна зробити висновок, що в ТОВ «ВЛАС АГРО» у 2023 р., порівняно з 2019 р., відбулося значне зростання середньорічної

вартості основних засобів, яке склало 624,1 тис. грн, що еквівалентно збільшенню в 12,7 разів. Одночасно з цим спостерігалось підвищення середньорічного зносу основних засобів на 475,5 тис. грн, тобто у 25,3 рази. Внаслідок цього рівень зносу основних засобів зріс на 51,1 процентного пункту та у 2023 р. досяг 65,0 %. Попри таке зростання, рівень зносу залишається помірним, що свідчить про ефективне використання новітнього обладнання.

На основі даних бухгалтерської звітності ТОВ «ВЛАС АГРО» розглянемо стохастичну залежність між динамікою зміни площі ріллі (фактором X) та середньорічною вартістю основних засобів (фактором Y) та знайдемо «найкращу» модель однофакторної виробничої регресії (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Вихідні дані для проведення факторного аналізу в  
ТОВ «ВЛАС АГРО» Лубенського району, 2019-2023 рр.**

Змінні	Показники	Роки				
		2019	2020	2021	2022	2023
Y	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	137	416,9	684,2	749,4	761,1
X	Площа ріллі, га	33,87	78,26	102,18	134,88	139,47

Визначимо статистичні характеристики ряду однофакторних виробничих функцій за допомогою Microsoft Excel на ЕОМ; за коефіцієнтом кореляції та критерієм Фішера для кожної виробничої функції підберемо найбільш прийнятну модель. За допомогою вбудованих функцій табличного процесора Microsoft Excel, методом «підбору» виберемо найбільш прийнятну модель виробничої функції (Додаток А). Після проведених розрахунків в окрему таблицю вибираємо значення коефіцієнту кореляції  $r$  та F-критерію Фішера для кожної виробничої функції (Додаток Б).

Слід здійснити аналіз результатів діяльності підприємства, зосереджуючись на ключових фінансово-економічних показниках. Основними критеріями оцінки прибутковості підприємства є показники прибутку та рентабельності. На основі даних табл. 2.5 проведемо детальний аналіз основних показників виробничо-

фінансової діяльності підприємства, що дозволить визначити ефективність використання ресурсів і загальну динаміку його розвитку.

Таблиця 2.5

**Основні показники виробничо-фінансової діяльності  
ТОВ «ВЛАС АГРО» Лубенського району, 2019-2023 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	915,3	1417,4	2097,1	1216,6	3543,7	387,2
Сукупні витрати, тис. грн	709,6	1351	2022,4	2172,8	2410	339,6
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	205,7	66,4	74,7	-956,2	1133,7	551,1
Рівень рентабельності, %	29,0	4,9	3,7	-44,0	47,0	+18,0

Згідно даних табл. 2.5 можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «ВЛАС АГРО» є рентабельним і отримує чистий прибуток, хоча й динаміка показників є нестійкою. Так, у 2019 р. підприємство завершило фінансовий рік із чистим прибутком у розмірі 205,8 тис. грн і, відповідно, рівнем рентабельності 29,0 %. Однак, з 2020 р. по 2022 р. темп приросту витрат перевищував темп приросту чистого доходу, що в результаті динамічного зниження рівня рентабельності призвело до збитковості підприємства у 2022 р. на рівні 44 %, хоча, треба відмітити й ряд об'єктивних чинників, що призвели до збитковості підприємства. 2023 р. виявився економічно вдалим для підприємства – чистий дохід від реалізації продукції зріс, практично, у 3 рази по відношенню до 2022 р. і у 3,9 рази по відношенню до 2019 р. до рівня 3543,7 тис. грн. При цьому приріст показника сукупних витрат за період 2022-2023 рр. був незначним, результатом чого стало помітне зростання прибутку й вихід на показник рентабельності на рівні 47,0 %, що на 18,0 процентних пункти вище за відповідний показник 2019 р.

На основі проведеної економічної оцінки можна зробити висновок, що економічний стан ТОВ «ВЛАС АГРО» є стабільним. Водночас керівництву компанії варто зосередитися на пошуку додаткових резервів, які дозволять підвищити ефективність і продуктивність діяльності підприємства.

## **2.2. Аналіз маркетингової діяльності підприємства та оцінка конкурентоспроможності виробництва продукції**

Навколишнє середовище відіграє надзвичайно важливу роль у функціонуванні будь-якої організації, що є одним із ключових положень теорії систем. Згідно із загальною теорією систем, підприємство досягає найкращих результатів, якщо діє як відкрита система, яка перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем і підтримує з ним зворотний зв'язок. У навколишньому середовищі можна виокремити два основні сегменти: макросередовище та мікросередовище. Макросередовище, або генеральний компонент зовнішнього середовища, охоплює ключові напрямки суспільних процесів і тенденцій. Воно включає шість основних складових: технологічний розвиток, економічні фактори, екологічні умови, державну політику, соціокультурні аспекти та міжнародну динаміку. Мікросередовище, у свою чергу, охоплює специфічні зовнішні елементи, з якими організація взаємодіє безпосередньо в ході своєї господарської діяльності. У процесі аналізу зовнішнього середовища в контексті загроз і можливостей, які воно створює, було розглянуто виключно ті фактори, на які ТОВ «ВЛАС АГРО» не може безпосередньо впливати. Кожен із таких факторів оцінювався щодо того, чи створює він загрози для підприємства, чи, навпаки, відкриває певні можливості (додаток В).

У 2023 р. ТОВ «ВЛАС АГРО» отримало чистий прибуток у розмірі 1133,7 тис. грн, що дозволило досягти рівня рентабельності 47%. Ці економічні показники виглядають досить позитивно на тлі загалом невисокої прибутковості сільськогосподарських підприємств регіону. Такі результати створюють передумови для використання власних коштів підприємства з метою подальшого розвитку та розширеного відтворення. Заробітна плата працівників ТОВ «ВЛАС АГРО» виплачується своєчасно та без затримок, при цьому її рівень перевищує середній показник по регіону. Це дозволяє залучати кваліфікованих працівників, а також забезпечує низький рівень плинності кадрів і високу дисципліну на виробництві. На тлі високого рівня безробіття підприємство надає своїм

співробітникам значні соціальні гарантії, що підвищує їхню лояльність і стимулює продуктивність. Крім того, ТОВ «ВЛАС АГРО» активно підтримує пенсіонерів – основних орендодавців земельних паїв, що регламентується умовами договорів оренди.

Продукція підприємства, хоча й займає невелику частку ринку, виробляється відповідно до чинних державних стандартів і має високий потенціал для розширення асортименту та підвищення якості. Конкуренція на ринку стимулює підприємство до освоєння нових ринків збуту та вдосконалення продукції. Проте, зовнішнє середовище також створює суттєві загрози для стабільності підприємства. До основних проблем слід віднести постійне зростання цін на ресурси, високу інфляцію та значні ставки податків, що гальмує розвиток підприємства і створює труднощі для реалізації стратегії розширеного відтворення. ТОВ «ВЛАС АГРО» має змогу самостійно обирати постачальників ресурсів – від насінневого матеріалу до техніки – і визначати канали реалізації продукції. Проте 2023 р. виявився менш вдалим за попередній. Так, темп приросту цін на закуплені ресурси в 2022-2023 маркетинговому році був у півтора рази вищим, ніж у 2021-2022 рр. Крім того, значна частина продукції рослинництва реалізовувалася не напряму переробним підприємствам і зернотрейдерам, а через посередників за мінімальними цінами, що негативно вплинуло на фінансові показники.

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВЛАС АГРО» проведено аналіз сильних і слабких сторін підприємства, враховуючи ті фактори, на які воно може впливати (додаток Д). Серед сильних сторін слід виокремити стабільний попит на продукцію, високу якість товарів, хорошу репутацію організації та значні темпи освоєння нових ринків. Завдяки вищому рівню прибутковості порівняно з конкурентами, такими як ФГ «НИВА» та ФГ «НАДІЯ», підприємство активно інвестує в маркетингові дослідження і реалізацію стратегій експансії. ТОВ «ВЛАС АГРО» демонструє значний рівень ефективності у сфері вирощування продукції рослинництва завдяки використанню сучасної техніки та найновішого технологічного обладнання.

Такий підхід дозволяє підприємству забезпечувати високі показники конкурентоспроможності продукції навіть за умови встановлення найнижчих із можливих цін реалізації. У 2023 р. середня заробітна плата працівників у галузі рослинництва ТОВ «ВЛАС АГРО» перевищувала рівень оплати праці у конкурентів і становила 18167,43 грн на місяць. Це є важливим свідченням привабливості підприємства як роботодавця. Крім того, вищий рівень управління ТОВ «ВЛАС АГРО» проявив себе як гнучкий і швидкий у реагуванні на зовнішні зміни та виробничі виклики, демонструючи здатність оперативно приймати ефективні управлінські рішення.

Однак у діяльності підприємства існують аспекти, які потребують суттєвого покращення. Серед основних слабких сторін можна виділити нечіткий розподіл функцій та повноважень у структурі управління, недостатній рівень розвитку соціальної інфраструктури, обмежений асортимент продукції та недосконалу цінову політику. Ці чинники можуть негативно впливати на загальний рівень конкурентоспроможності підприємства. Проведені розрахунки свідчать про те, що конкурентоспроможність ТОВ «ВЛАС АГРО» порівняно з іншими господарствами має середній рівень. Зокрема, конкурентоспроможність щодо ФГ «НИВА» становить 43,37%, що є середнім показником, але вдвічі вищим, ніж щодо ФГ «НАДІЯ», де цей рівень дорівнює 26,53%. Тож, ТОВ «ВЛАС АГРО» займає середні позиції на ринку порівняно з цими конкурентами, хоча показники щодо ФГ «НИВА» є більш оптимістичними.

Детальний аналіз елементів зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства, проведений у 2024 р., дозволив виділити як сильні, так і слабкі сторони ТОВ «ВЛАС АГРО», а також визначити можливості й загрози, які виникають у його оточуючому середовищі, табл. 2.6. Як показано в табл. 2.6, загальні умови функціонування підприємства були переважно сприятливими. Для досягнення максимальних результатів у використанні можливостей зовнішнього середовища та ефективного протистояння його загрозам, керівництву ТОВ «ВЛАС АГРО» варто зосередити зусилля на посиленні сильних сторін. Особливу увагу необхідно приділити вдосконаленню управлінської

структури, розширенню асортименту продукції та впровадженню більш гнучкої й ефективної цінової політики.

Таблиця 2.6

**Сильні та слабкі сторони, можливості і загрози ТОВ «ВЛАС АГРО»  
Лубенського району, 2024 р.**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність фінансових ресурсів</li> <li>2. Частка ринку</li> <li>3. Стабільність попиту</li> <li>4. Кваліфікаційний склад персоналу</li> <li>5. Якість товару</li> <li>6. Імідж організації</li> <li>7. Освоєння нових ринків</li> <li>8. Заходи та інвестиції для проведення маркетингових досліджень</li> <li>9. Коефіцієнт оновлення технологічного обладнання</li> <li>10. Оплата праці одного працівника за рік</li> <li>11. Завантаженість виробничих потужностей</li> <li>12. Удосконалення продукції</li> <li>13. Швидкість реагування управлінського персоналу на виробничі зміни</li> <li>14. Методи прийняття рішень</li> <li>15. Коефіцієнт оборотності активів</li> <li>16. Коефіцієнт оновлення основних засобів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Продуктивність</li> <li>2. Рентабельність</li> <li>3. Умови платежу</li> <li>4. Коефіцієнт оновлення технологій</li> <li>5. Цінова політика</li> <li>6. Обсяг продажу в розрахунку на одного зайнятого</li> <li>7. Обсяг продажу в розрахунку на 1 грн капіталовкладень в основні засоби</li> <li>8. Коефіцієнт розвиненості соціальної інфраструктури</li> <li>9. Широта асортименту</li> <li>10. Чіткість розподілу повноважень та функцій в апараті управління</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Невисокий рівень прибутковості сільськогосподарських підприємств, що заважає їм розвиватись</li> <li>2. Наявність у господарствах трудових ресурсів</li> <li>3. Більшість аграрних підприємств не має фінансових ресурсів для розширеного відтворення</li> <li>4. Прийнято нове податкове законодавство</li> <li>5. Велика кількість постачальників ресурсів та посередників</li> <li>6. Більшість підприємств галузі не мають фінансової можливості використовувати нові технології</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Диспаритет цін</li> <li>2. Високий рівень цін що склався на основні види ресурсів</li> <li>3. Неузгодженість дій законодавчої та виконавчої влади</li> <li>4. Велика залежність від природних умов</li> </ol>

Для оцінки рівня якості основних видів продукції рослинництва, що виробляється у ТОВ «ВЛАС АГРО», проаналізуємо її відповідність чинним

державним стандартам. Зокрема, розглянемо динаміку показників якості озимої пшениці, вирощеної підприємством, з урахуванням вимог стандарту ДСТУ 3768:2019 «Пшениця. Технічні умови» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка показників якості пшениці озимої у ТОВ «ВЛАС АГРО»  
Лубенського району, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Натура, г/л (норма – 730 г/л)	732	731	732	732	730	99,7
Вологість, % (норма – 14 %)	13,9	13,5	13,8	13,6	13,8	-0,1
Зернові домішки, % (норма – не більше 8 %)	7,4	7,2	6,8	7,4	7,3	-0,1
Сміттєві домішки, % (норма – не більше 2 %)	1,7	1,6	1,7	1,8	1,8	0,1
Масова частка білка у перерахунку на суху речовину, % (норма – не менше 11 %)	11,7	11,3	12,1	11,6	11,2	-0,5
Масова частка сирої клейковини, % (норма – не менше 18 %)	23,0	21,2	22,7	23,1	22,5	-0,5
Якість клейковини: група одиниць приладу ВДК (норма – 20-100)	95	95	94	95	95	100,0
Натура, г/л (норма – 730 г/л)	732	731	732	732	730	99,7

Аналіз даних табл. 2.7 свідчить, що протягом досліджуваного періоду якісні параметри вирощуваної озимої пшениці відповідають основним нормативним вимогам, встановленим для пшениці 3 класу.

Перейдемо до розгляду динаміки показників якості кукурудзи, вирощеної ТОВ «ВЛАС АГРО», з урахуванням вимог стандарту ДСТУ 4525:2006 «Кукурудза. Технічні умови» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Динаміка показників якості кукурудзи на зерно у ТОВ «ВЛАС АГРО»  
Лубенського району, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Вологість, % (норма – 15 %)	14,5	14,7	14,6	14,8	14,7	0,2
Сміттєві домішки, % (норма – не більше 2 %)	1,8	1,9	1,7	1,8	1,8	0
Зернові домішки, % (норма – не більше 3 %)	2,7	2,5	2,7	2,8	2,6	-0,1

Дані, наведені в табл. 2.8, свідчать про те, що якісні характеристики кукурудзи на зерно, вирощуваної в господарстві, відповідають встановленим стандартам. Проаналізуємо динаміку якісних показників ярого ячменю, вирощеного в ТОВ «ВЛАС АГРО», відповідно до вимог стандарту ДСТУ 3769-98 «Ячмінь. Технічні умови» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка показників якості ячменя ярого у ТОВ «ВЛАС АГРО»  
Лубенського району, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Натура, г/л (норма – 600 г/л)	598	602	601	599	601	100,5
Вологість, % (норма – 14,5 %)	14,3	14,2	14,4	14,1	14,2	-0,1
Сміттеві домішки, % (норма – не більше 2 %)	1,7	1,6	1,7	1,7	1,7	0
Зернові домішки, % (норма – не більше 7 %)	6,5	6,8	6,8	6,7	6,7	0,2

Аналізуючи динаміку показників, наведених у табл. 2.9, можна дійти висновку про відповідність якості ячменю вимогам, визначеним державним стандартом. Детальніше розглянемо динаміку якісних характеристик соняшнику, вирощеного у ТОВ «ВЛАС АГРО», з урахуванням положень стандарту ДСТУ 7011:2009 «Соняшник. Технічні умови» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Динаміка показників якості соняшнику у ТОВ «ВЛАС АГРО»  
Лубенського району, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Вологість, % (норма – 12-14 %)	7,6	8,2	8,4	7,9	8,7	1,1
Сміттеві домішки, % (норма – не більше 1 %)	0,7	0,7	0,8	0,8	0,7	0
Олійні домішки, % (норма – не більше 1 %)	0,9	0,7	0,9	0,8	0,8	-0,1

Результати проведеного дослідження, наведені в табл. 2.10, демонструють, що якісні характеристики соняшнику, вирощуваного в ТОВ «ВЛАС АГРО», повністю відповідають вимогам чинних стандартів. Детальніше проаналізуємо

склад і структуру каналів збуту основних видів продукції рослинництва підприємства ТОВ «ВЛАС АГРО» у 2023 р., що представлені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Склад і структура каналів реалізації основних видів продукції галузі рослинництва у ТОВ «ВЛАС АГРО» Лубенського району, 2023 р.**

Показники	Продукція			
	пшениця озима	ячмінь ярий	кукурудза на зерно	соняшник
Переробним підприємствам, ц	12,8	-	-	109,1
частка від загалу, %	3,8	-	-	6,3
В рахунок оплати праці, ц	7,7	1,4	143,08	6,9
частка від загалу, %	2,3	3,4	2,9	0,4
Пайовикам, ц	52,7	5,7	374,98	228,5
частка від загалу, %	15,7	14,3	7,6	13,2
Посередникам, ц	262,6	32,9	4415,87	1386,6
частка від загалу, %	78,2	82,3	89,5	80,1
Реалізовано – всього, ц	335,8	40	4933,93	1731,07

Аналізуючи дані табл. 2.11, можна відзначити, що більша частина кожного виду продукції реалізується через посередників, які пропонують відносно низькі закупівельні ціни. Зокрема, 78,2% озимої пшениці реалізується посередникам, тоді як для молока, кошти від реалізації якого підприємство отримує щотижня, цей показник сягає 83,6%. Найвищу частку продукції, реалізованої через посередників, становить кукурудза на зерно – 89,5% товарного обсягу. Очевидно, що пояснення цього явища виходить за межі наданої інформації та потребує додаткових досліджень.

Аналіз використання маркетингового комплексу в процесі виробництва основних видів продукції рослинництва ТОВ «ВЛАС АГРО» дозволив зробити низку важливих висновків. Насамперед, вироблена продукція (Product) відповідає державним стандартам якості, що забезпечує її конкурентоспроможність. Обсяги виробництва демонструють стабільну тенденцію до зростання, що свідчить про ефективну організацію виробничих процесів. Розташування підприємства (Place) є стратегічно вигідним, оскільки

ТОВ «ВЛАС АГРО» щороку забезпечує урожайність, яка перевищує мінімальні показники, і це сприяє можливості вести прибуткову господарську діяльність. Проте функція просування продукції (Promotion) на підприємстві залишається недостатньо розвиненою. У 2023 році основна продукція галузі рослинництва була реалізована за мінімально можливими цінами (Price), що обмежило потенційні доходи підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що за наявності позитивних факторів, таких як висока якість продукції та вигідне розташування, підприємству варто зосередитися на пошуку нових каналів збуту й удосконаленні маркетингових стратегій. Зокрема, володіння інструментами аналізу та прогнозування, а також активізація маркетингової діяльності дозволили б ТОВ «ВЛАС АГРО» підвищити прибутковість і загальну ефективність своєї діяльності.

## **Висновки до розділу 2**

Підприємство ТОВ «ВЛАС АГРО» є рентабельним, хоча його показники мають нестійку динаміку. У 2019 р. чистий прибуток становив 205,8 тис. грн при рентабельності 29,0 %. Проте у 2020-2022 рр. через перевищення темпу приросту витрат над доходами рентабельність знижувалася, що призвело до збитковості у 2022 р. (-44 %). У 2023 р. підприємство суттєво покращило фінансові результати, досягнувши рентабельності 47,0 %.

Згідно з результатами проведених розрахунків, у порівнянні з ФГ «НИВА» рівень конкурентоспроможності ТОВ «ВЛАС АГРО» становить 43,37 %, що відповідає середньому рівню конкурентоспроможності. У порівнянні з ФГ «НАДІЯ» цей показник складає 26,53 %, що також свідчить про середній рівень конкурентних позицій. Узагальнюючи отримані результати, можна зробити висновок, що ТОВ «ВЛАС АГРО» щодо обох підприємств демонструє середній рівень конкурентоспроможності, причому відносно ФГ «НИВА» конкурентоспроможність майже вдвічі вища, ніж відносно ФГ «НАДІЯ».

Аналіз елементів зовнішнього та внутрішнього середовища галузі рослинництва, проведений у контексті діяльності ТОВ «ВЛАС АГРО», дозволив виявити як сильні, так і слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози, які формуються в оточуючому середовищі на 2024 рік. Умови функціонування підприємства в цілому можна оцінити як переважно сприятливі. Проте для забезпечення ефективного використання наявних можливостей зовнішнього середовища та успішного протистояння потенційним загрозам керівництву компанії варто зосередити зусилля на подальшому розвитку та посиленні сильних сторін підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ

#### **3.1. Покращення чинників, що впливають на ціноутворення та якість продукції галузі рослинництва підприємства**

У досліджуваній період ТОВ «ВЛАС АГРО», розташоване в Лубенському районі, реалізовувало свою продукцію переважно через посередників за одними з найнижчих цін. Враховуючи цю ситуацію, складно припустити, що підприємство застосовує маркетингову стратегію експансії чи стратегію виживання. При цьому якість продукції, що виробляється, залишається на високому рівні та відповідає чинним стандартам серії ДСТУ. У зв'язку з цим видається доцільним рекомендувати керівництву компанії переорієнтувати реалізацію продукції безпосередньо на зернотрейдерів та цукрові заводи, оминаючи посередників, які не додають цінності цьому процесу. У межах дослідження, проведеного із використанням мережі Інтернет, було проаналізовано закупівельні ціни ключових зернотрейдерів та цукрових заводів, які працюють на території Полтавської області або мають тут свої представництва. Серед таких компаній можна виділити ТОВ «УКРАГРОКОМ», ТОВ «ГЕРМЕС-ТРЕЙДІНГ», ТОВ «ЗЕРНОПРОМ», ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» і ТОВ СП «НІБУЛОН». На сайтах цих підприємств вказані закупівельні ціни, які враховують вивіз продукції покупцем.

На основі зібраної інформації було розраховано середні закупівельні ціни, а також потенційний чистий дохід від реалізації продукції, що представлено в табл. 3.1. Результати аналізу засвідчили, що ціни, які підприємство могло б отримати за продукцію при реалізації її напряму зернотрейдерам, на 10-30% вищі за ті, за якими фактично здійснювались продажі через посередників, залежно від виду продукції. Згідно з розрахунками, у разі реалізації аналогічних обсягів продукції у 2025 р. за цінами, встановленими зернотрейдерами,

підприємство могло б додатково отримати 21185,9 тис. грн чистого доходу. Це означає, що дохід підприємства зріс би на 30,8%, що підтверджує економічну доцільність налагодження прямих контрактів із великими покупцями.

Таблиця 3.1

**Розрахунковий економічний ефект від реалізації основних видів продукції  
рослинництва ТОВ «ВЛАС АГРО» Лубенського району напряму  
зернотрейдером, проект на 2025 р.**

Культури	Ціна, грн/ц		Обсяг реалізації, ц	Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн		Відхилення плану від факту, тис. грн
	факт	план		факт	план	
Пшениця 3 кл	7453	9125	335,8	2502,72	3064,18	561,46
Ячмінь ярий	5230	7840	40,0	209,2	313,6	104,4
Кукурудза	6420	8530	4933,93	31675,83	42086,42	10410,59
Соняшник	19860	25700	1731,07	34379,05	44488,5	10109,45
Усього	×	×	×	68766,8	89952,7	21185,9

Для ТОВ «ВЛАС АГРО» залучення посередників передбачає часткову втрату контролю над окремими функціями збуту, оскільки підприємство передає зовнішнім організаціям завдання, які могли б виконувати власні співробітники, відповідальні за маркетинг і продажі. З цієї точки зору вибір каналів розподілу є одним із ключових стратегічних рішень компанії. Структура каналу збуту має не лише відповідати загальній стратегії підприємства, але й задовольняти потреби цільового сегмента споживачів. Формування такої структури є критично важливим елементом, який вимагає чіткого планування і не допускає випадкових або необґрунтованих змін.

Запровадження комплексної системи забезпечення якості продукції дозволяє досягти значної економії фінансових ресурсів за рахунок акцентування уваги на суворому дотриманні високих стандартів. Така система охоплює не лише контроль кінцевого продукту, а й зосереджується на кожному етапі виробничого процесу, включаючи технічне забезпечення, технологічні операції та санітарно-гігієнічні вимоги. Особлива увага до процесу гарантує виробництво високоякісної продукції, а вдосконалений контроль дає змогу своєчасно

вилучати з процесу дефектні вироби, зменшуючи втрати. Постійне підтримання обладнання у належному стані мінімізує ризик контамінації продуктів шкідливими домішками, а також зменшує витрати на додаткову обробку, стабілізуючи якість кінцевого продукту. Усе це забезпечує сталий попит, зміцнює довіру споживачів і сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства. Згідно з чинним законодавством України, зокрема Законом України «Про підтвердження відповідності», дотримання стандартів якості в Полтавській області контролює Центр стандартизації та метрології. У разі виявлення невідповідності продукції встановленим вимогам виробнику загрожують штрафи, передбачені Законом України «Про вилучення з обігу, переробку, утилізацію, знищення або подальше використання неякісної та небезпечної продукції». Відповідно до цього закону, неякісна продукція має бути вилучена з обігу, а її власник зобов'язаний покрити витрати на повторну переробку або утилізацію. Дотримання цих норм дозволяє уникнути фінансових втрат через штрафи та додаткові витрати, пов'язані з виправленням дефектів.

Розглянемо ефективність впровадження комплексної системи забезпечення якості на прикладі вирощування озимої пшениці. Основними показниками якості зерна є вміст білка та клейковини, які визначають його технологічні властивості, зокрема борошно-хлібопекарські характеристики, а також товарну цінність. Полтавська область традиційно є одним із головних постачальників сильних пшениць в Україні. Досягнення високої врожайності та якості зерна можливе завдяки комплексу агротехнічних заходів, серед яких важливу роль відіграють раціональний підбір попередників, використання високоврожайних сортів пшениці та застосування добрив із урахуванням біологічних особливостей сортів. Досвід економічно розвинених країн свідчить, що підвищення врожайності та покращення якості продукції на 50% забезпечується правильним внесенням добрив, на 25% – удосконаленням обробітку ґрунту, а ще на 25% – запровадженням високоефективних сортів.

На базі Полтавського державного аграрного університету, у межах науково-дослідного інституту агрономії та польової селекційної лабораторії

господарства «Ювілейний», створено низку високоякісних сортів озимої пшениці, таких як «Левада», «Флора», «Манжелія», «Диканька», «Українська полтавська», «Коломак 3» та «Коломак 5». Ці сорти відзначаються високими адаптивними властивостями, що підтверджено результатами багаторічних конкурсних випробувань, проведених на базі інституту агрономії.

Розглянемо порівняльну характеристику властивостей сортів озимої пшениці за результатами конкурсного випробування (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Порівняльна характеристика адаптивних властивостей сортів озимої пшениці в умовах конкурсного випробування (середні показники за 4 роки) за даними науково-дослідного інституту агрономії Полтавського державного аграрного університету**

Показник	Сорт			
	Альбатрос одеський	Красуня одеська	Находка 4	Коломак 5
Урожайність, ц/га	42,5	45,3	46,0	51,5
Стійкість до вилягання, бал	4,2	4,3	4,8	4,8
Зимостійкість, %	92,3	87,6	96,0	98,4
Морозостійкість, %	75,8	70,2	76,0	90,4
Ураження хворобами, %				
борошнисто росю	15,3	20,1	12,5	10,0
бурою іржею	27,4	25,0	15,0	15,0
септоріозом	30,0	20,0	11,5	10,0

Саме ця таблиця є ключовим інструментом, що дозволяє обґрунтовано обрати сорт для вирощування у ТОВ «ВЛАС АГРО», розташованому в Лубенському районі. Для підтвердження доцільності такого вибору важливо детально проаналізувати характеристику обраного сорту. Зокрема, новий сорт має потужний генетичний захист проти широкого спектра захворювань, таких як борошниста роса, бура іржа, летюча сажка, септоріоз і фузаріоз колосу. Така стійкість до збудників хвороб дає змогу суттєво зменшити витрати на хімічний захист рослин, що стає особливо важливим залежно від погодних умов певного року. Сорт «Коломак 5» вирізняється універсальністю та може успішно вирощуватися на різних попередниках у регіонах Степу, Лісостепу, Полісся, а

також за умов зрошення. Згідно з даними Державної комісії з сортовипробування сільськогосподарських культур, середня врожайність сорту в зоні Степу становить 65,9 ц/га, а гарантована прибавка врожаю – 12,2 ц/га. Максимальні показники врожайності досягають 88,2 ц/га. Крім того, сорт демонструє відмінні хлібопекарські властивості зерна, належачи до категорії сильних пшениць із високим вмістом білка (14,4%), клейковини (30,5%) та об'ємом хліба – 1120 мл. Загалом, дотримання агротехнічних прийомів у вирощуванні озимої пшениці та використання високоякісних сортів дає змогу значно підвищити обсяги виробництва зерна високої якості.

За допомогою даних наступної табл. 3.3 проаналізуємо ефективність від впровадження вище зазначених заходів.

Таблиця 3.3

**Економічна ефективність вирощування сорту надсильної озимої пшениці «Коломак 5» у ТОВ «ВЛАС АГРО» Лубенського району, 2025 р.**

Показники	Роки		2025 р. від 2023 р., (+,-)
	2023	2025	
Площа посіву, га	17	17	0
Урожайність, т/га	2,0	5,2	2,2
Обсяг реалізації, т	33,6	88,4	54,8
Виробнича собівартість 1 т пшениці, грн/т	6234	6234	0
Реалізаційна ціна за т пшениці, грн	7453	9125	1672
Вартість товарної продукції, тис. грн	250,4	806,7	556,3
Виробнича собівартість товарної продукції, тис. грн	209,5	551,1	341,6
Прибуток від реалізації пшениці, тис. грн	40,9	255,6	214,7
Рівень рентабельності (збитковості), %	19,5	46,4	26,9

Результати дослідження свідчать, що впровадження оптимізованого розподілу посівних площ у поєднанні з використанням сорту надсильної пшениці дозволить збільшити обсяг реалізації високоякісного зерна на 54,8 т. З одного боку, витрати підприємства зростуть через запровадження нового сорту озимої пшениці та необхідність дотримання відповідних норм і технологій її вирощування. Проте, з іншого боку, ці витрати будуть компенсовані покращеними якісними характеристиками сорту, які наведено в табл. 3.2. Завдяки цьому підприємство зможе реалізовувати вирощене зерно за ціною зернотрейдерів, що сприятиме збільшенню вартості товарної продукції і,

відповідно, зростанню прибутку від продажу озимої пшениці. У результаті здійснення комплексу заходів з оптимізації витрат та підвищення якості зерна підприємство отримає додатковий прибуток у розмірі 214,7 тис. грн. Плановий рівень рентабельності для цієї культури сягатиме 46,4 %, що на 26,9 процентних пункти перевищує поточний показник.

З метою підвищення якості продукції в галузі рослинництва пропонується впровадити у ТОВ «ВЛАС АГРО» використання біологічних добавок для ґрунту та стимуляторів росту рослин, розроблених американською інноваційною компанією SoilBiotics. Ці добавки пройшли ґрунтовні випробування на дослідних ділянках державного підприємства «Дослідне господарство «Степне» Інституту свинарства і агропромислового виробництва НААН України. Результати проведених випробувань, здійснених науковцями Полтавського державного аграрного університету в рамках досліджень науково-дослідного інституту агрономії, засвідчили наступні результати (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Порівняльна ефективність застосування препаратів SoilBiotics у підвищенні урожайності сільськогосподарських культур, ц/га**

Сільськогосподарські культури	Контроль (без застосування препарату)	Позакореневе підживлення посівів	Відношення до контролю	
			(+; -)	%
Пшениця озима	32,2	40,7	8,5	126,4
Соя	19,9	24,8	4,9	124,6
Соняшник	18,0	22,1	4,1	122,8

Розглянемо економічну ефективність вирощування соняшнику в ТОВ «ВЛАС АГРО» за умови використання препаратів SoilBiotics. Проведені дослідження свідчать, що витрати на застосування препаратів SoilBiotics у середньому становлять \$20 (800 грн) на 1 гектар. Однак ці витрати повністю компенсуються за рахунок зменшення витрат на механізовані роботи (табл. 3.5).

Отже, аналіз даних, представлених у табл. 3.5, дозволяє зробити висновок, що використання препаратів SoilBiotics сприятиме збільшенню обсягу реалізації соняшнику на 41,9 т, що відповідає приросту на 22,8 %.

**Економічна ефективність вирощування соняшнику у ТОВ «ВЛАС АГРО»  
Лубенського району за умови застосування препаратів SoilBiotics, 2025 р.**

Показники	Роки		2025 р. від 2023 р., (+,-)
	2023	2025	
Площа посіву, га	50	50	0
Урожайність, т/га	3,5	4,3	0,8
Обсяг реалізації, т	173,1	215,0	41,9
Виробнича собівартість 1 т соняшнику, грн/т	14276	14276	0
Реалізаційна ціна за т соняшнику, грн	19860	25700	5840
Вартість товарної продукції, тис. грн	3437,8	5525,5	2087,7
Виробнича собівартість товарної продукції, тис. грн	2471,2	3069,3	598,2
Прибуток від реалізації соняшнику, тис. грн	966,6	2456,2	1489,6
Рівень рентабельності (збитковості), %	39,1	80,0	40,9

При цьому прогнозований рівень рентабельності для цієї культури досягне 80,0 %, що перевищує поточний показник на 40,9 процентних пунктів. Завдяки цьому підприємство отримає додатковий прибуток від реалізації соняшнику в розмірі 1489,6 тис. грн.

Розглянемо можливі варіанти розвитку елементів забезпечувальної підсистеми підвищення конкурентоспроможності галузі рослинництва підприємства.

### **3.2. Розвиток елементів забезпечувальної підсистеми підвищення конкурентоспроможності галузі рослинництва підприємства**

Комплексна система управління якістю передбачає впровадження організаційно-економічних заходів, метою яких є підвищення рівня якості праці в усіх її аспектах. Багато сільськогосподарських підприємств успішно застосовують систему бездефектної праці, яка зарекомендувала себе як ефективний інструмент підвищення продуктивності. Основним принципом цієї системи є повна відповідальність виконавця за якість виконаних робіт і виробленої продукції, що супроводжується матеріальним стимулюванням із

врахуванням коефіцієнта якості. Працівникам чітко визначають вимоги щодо стандартів якості, строків виконання робіт і їхньої послідовності. Контроль за дотриманням цих вимог дозволяє об'єктивно оцінювати якість праці та продукції, а також здійснювати відповідне матеріальне і моральне заохочення залежно від досягнутих результатів.

Одним із підходів до оцінювання праці є використання моделей якості, коли результативність роботи визначають за допомогою коефіцієнтів і балів. У цьому випадку встановлюють певний базовий норматив якості, наприклад, коефіцієнт «10», 100 балів або максимальну можливу кількість балів, яка стає точкою порівняння для фактичних показників. У разі порушення встановлених вимог застосовують коефіцієнт зменшення оцінки, тоді як за виявлення ініціативності та якісну роботу оцінки підвищують. Щоденні оцінки праці за п'ятибальною системою підсумовуються, і на їх основі розраховують середньомісячний бал, який використовується для визначення матеріального заохочення. Наприклад, у деяких аграрних підприємствах Полтавської області при середній оцінці працівника на рівні 4,9-5 балів він отримує премію в розмірі 20% від тарифного заробітку. Якщо оцінка становить 4-4,89, премія дорівнює 10%. При оцінці 3-3,99 премію не виплачують, а за результат, що не досягає 3 балів, робота розглядається як частково бракована, і заробітна плата зменшується на 20%.

Для стимулювання працівників апарату управління за високу якість роботи використовуються інтегровані показники оцінки результатів, зокрема річний коефіцієнт якості праці (КЯП). Цей показник враховує результати роботи різних галузей, підрозділів і виконавців. Для його розрахунку порівнюють фактичні та планові показники, що включають виконання виробничої програми, ефективність використання фонду оплати праці, рівень продуктивності праці й якість виробленої продукції. На основі часткових коефіцієнтів якості праці визначається річний КЯП, який слугує базою для коригування матеріальних винагород. Наприклад, якщо КЯП становить 1,0 або більше, розмір премії може збільшуватися в 1,4 раза. Проте, якщо значення КЯП не перевищує 0,8, преміювання не здійснюється.

Дослідження показало, що підприємство, яке аналізувалося, майже не застосовує інноваційні підходи до стимулювання працівників за виготовлення високоякісної продукції. Серед таких підходів можна виділити методи нематеріального стимулювання, які включають незвичні форми заохочення та винагороди. Наприклад, досліджуваному підприємству ТОВ «ВЛАС АГРО» слід звернути увагу на можливості впровадження елементів цієї системи, що можуть значно покращити мотивацію працівників.

Іноземні компанії вже давно приділяють увагу мотивації персоналу, впроваджуючи різноманітні інструменти, які сприяють залученості працівників та підвищенню їхньої продуктивності. Цей досвід є надзвичайно цінним і заслуговує на детальне вивчення та адаптацію до умов вітчизняних підприємств, включно з аграрними компаніями. Запозичення таких підходів дозволить не тільки покращити якість праці, а й створити сприятливу атмосферу для професійного розвитку працівників.

Однією з ключових ідей управління персоналом, яку активно впроваджують у західних компаніях, є орієнтація на ефективну командну роботу. Висока результативність можлива лише за умов функціонування згуртованої команди, що підкреслює важливість формування командного духу. З цією метою проводяться спеціальні заходи, відомі як тренінги з командоутворення (Team Building). Ці тренінги спрямовані на згуртування колективу, створення позитивної атмосфери, налагодження оптимального спілкування та ефективної взаємодії між працівниками. Тренінги з командоутворення зазвичай включають ігри, творчі завдання та спільні проекти, спрямовані на те, щоб колеги краще пізнали одне одного та навчилися співпрацювати. Ці заходи не потребують значних фінансових ресурсів, їх легко адаптувати до умов конкретного підприємства, що робить їх доступними й ефективними. Додатково формуванню командного духу сприяють конференції, збори та корпоративні свята, які також можуть бути частиною загальної стратегії згуртування працівників.

Для формування ефективної команди слід дотримуватись низки важливих порад, які стосуються насамперед безпосередніх керівників:

- ставити перед працівниками чіткі й зрозумілі цілі, а також встановлювати конкретні критерії їх досягнення;
- розпочинати з простих завдань, які будуть зрозумілими для колективу;
- перш ніж впроваджувати зміни, домагатися порозуміння між усіма сторонами;
- складати реалістичні графіки виконання проєктів чи нововведень;
- заохочувати відкритість та діалог між працівниками;
- уникати створення нереалістичних очікувань;
- стимулювати творчу ініціативу серед співробітників;
- делегувати частину повноважень підлеглим;
- робити висновки з помилок, які виникають у процесі роботи;
- бути відкритими до допомоги ззовні, якщо вона потрібна.

Ключовим моментом у формуванні команди є якісна підготовка керівників, адже саме від їх компетентності залежить, наскільки ефективно працівники зможуть взаємодіяти. Як відомо, люди часто залишають не компанію чи організацію, а безпосереднього керівника.

Сьогодні більшість керівників переймаються тим, як мотивувати співробітників працювати продуктивніше та підвищувати якість продукції за мінімальних витрат. Відповідь на це питання криється у використанні нематеріальної мотивації, яка давно довела свою ефективність у провідних компаніях світу. Багато методів мотивації взагалі не потребують значних фінансових затрат і водночас мають значний вплив на працівників. Один із найдієвіших способів нематеріального заохочення – це залучення працівників до тимчасового виконання керівних обов'язків. Такі завдання можуть бути цікавими для підлеглих, допомагаючи їм розвивати нові навички. Однак важливо, щоб додаткові обов'язки сприймалися як нагорода за старанну роботу, а не як покарання. Подібна практика дозволяє виявити потенційних кандидатів для кадрового резерву, що вигідно як для працівників, так і для компанії загалом. Інший ефективний і простий спосіб мотивувати працівників – це публічне визнання їхніх досягнень. Висловлення подяки на загальних зборах чи внесення

імен співробітників на дошку пошани сприяє підвищенню морального духу команди. Кожна людина прагне, щоб її робота була оцінена, і навіть невелике визнання може мати значний вплив на мотивацію працівників.

Дієвим інструментом нематеріальної мотивації працівників є визнання їхніх заслуг, що може виражатися через різні форми заохочення, такі як вручення грамот, подяк чи дипломів. Важливо зазначити, що мова тут йде не про великі досягнення чи перемоги, а про відзначення окремих подій, які, хоча й можуть видаватися незначними в масштабах усієї організації, є важливими з точки зору особистих досягнень і професійного розвитку конкретного співробітника. Такий підхід, який не вимагає значних фінансових витрат, значно сприяє підтримці мотивації працівників, дозволяючи їм відчувати власну цінність і значущість у колективі. Ще одним ефективним методом підвищення мотивації є надання працівникам додаткового вільного часу. У сучасному світі, де робочі графіки часто перенасичені, вільний від роботи час стає справжньою цінністю. Якщо співробітник виконав завдання на високому рівні, доклав значних зусиль чи продемонстрував видатну ефективність, керівник може винагородити його додатковим вихідним днем. Це дозволяє працівнику провести час із сім'єю чи друзями, набратися сил і повернутися до роботи сповненим енергії, що позитивно позначається на його ставленні до роботи та лояльності до організації.

Також важливим аспектом мотивації є прозорість у наданні інформації. Деякі керівники схильні зберігати всю інформацію про діяльність підприємства в таємниці, проте більшість працівників прагне знати, як працює організація, які цілі ставляться та які плани передбачаються на майбутнє. Надання таких даних допомагає працівникам краще розуміти свої обов'язки та виконувати їх більш ефективно, а також створює відчуття їхньої важливості й поваги з боку керівництва. Керівникам слід частіше цікавитися у співробітників, чи все в порядку з їхньою роботою, чи потрібна їм допомога, і не забувати дякувати за добре виконані завдання. Систематичний і щирий зворотний зв'язок зміцнює мотивацію та допомагає працівникам краще відповідати вимогам організації. Крім того, працівники цінують можливість брати участь у процесі прийняття

рішень, особливо якщо ці рішення безпосередньо впливають на їхню роботу. Це не лише показує, що організація цінує думку співробітників, але й дозволяє отримати корисну інформацію для оптимізації управлінських процесів. Працівники, які виконують виробничі завдання, нерідко бачать проблеми з іншого ракурсу й можуть запропонувати більш ефективні рішення, ніж ті, що обмірковуються на рівні керівництва. Така залученість підвищує відповідальність працівників перед організацією, полегшує впровадження змін і зміцнює корпоративний дух.

Окрім того, важливо надавати працівникам свободу у виборі способів виконання завдань. Керівники повинні ставити чіткі цілі, визначати терміни й забезпечувати всі необхідні умови для роботи, але не обмежувати свободу вибору в реалізації поставлених завдань. Надмірний контроль із боку керівника може лише знизити продуктивність і мотивацію. Натомість працівники, які мають автономію, часто проявляють ініціативу, впроваджують інноваційні підходи та працюють з більшою віддачею.

Додатково важливо відзначити, що святкування навіть невеликих досягнень є потужним інструментом мотивації. Можна організовувати регулярні конкурси чи змагання, як постійні (наприклад, між підрозділами), так і разові – у формі свят чи спеціальних заходів із врученням подарунків. Окремо варто виділити практику проведення щорічних заходів під гаслом «Краща якість», де на основі пропозицій керівників структурних підрозділів визначаються найкращі працівники, яким вручаються премії чи інші заохочення. За оцінками західних фахівців, мотивований працівник здатний підвищити продуктивність своєї роботи до 40%. Проте нерідко помилки у розробці систем мотивації призводять до того, що витрати та зусилля на стимулювання персоналу не виправдовують очікувань, а подекуди навіть погіршують загальну ситуацію. Основні проблеми таких систем можна згрупувати у чотири категорії: виплата «премій-призів», гарантовані премії, недосяжні бонуси та преміювання за чужу роботу.

Підхід, який останнім часом зустрічається у багатьох галузях економіки, передбачає надання несподіваних винагород працівникам. Такі премії зазвичай

покликані не лише зміцнити лояльність співробітників, а й мотивувати їх на подальшу продуктивну діяльність. Однак на практиці такі винагороди рідко призводять до підвищення ефективності. Проблема полягає в тому, що працівник не розуміє, за які саме заслуги він отримав премію та що потрібно зробити, щоб отримати її у майбутньому. Без чітких критеріїв такі премії сприймаються як випадковий виграш у лотереї, що не стимулює продуктивність у довгостроковій перспективі. Іншою поширеною помилкою є виплата премій, які працівники сприймають як частину своєї базової зарплати, а не як винагороду за особливі досягнення. У таких випадках мотиваційна складова зникає, оскільки працівники не орієнтовані на досягнення конкретних результатів, а сприймають премію як належне. Заохочення повинно стимулювати не просто виконання основних обов'язків, а докладання додаткових зусиль, спрямованих на досягнення нових результатів.

Ще однією поширеною проблемою є встановлення завищених вимог до результатів роботи, що може призводити до демотивації працівників. Якщо поставлені цілі здаються надто високими та недосяжними, співробітники часто навіть не намагаються їх виконати, оскільки не вірять у реальність досягнення цих показників. Ефективним вирішенням такої ситуації може стати впровадження «вилки» стимулювання, коли винагороди нараховуються за досягнення як реальних, так і більш амбітних цілей. Це дозволяє стимулювати працівників до більшого, не створюючи відчуття безнадійності. Ще одна суттєва помилка у системах мотивації полягає у виплаті бонусів не тим працівникам, які фактично досягли результату. Наприклад, коли відділ маркетингу проводить ефективну рекламну кампанію, але премії за зростання обсягів продажів отримує лише відділ збуту. У результаті така ситуація демотивує обидві групи: одні вважають, що премія дісталася занадто легко, а інші – що їхня робота залишилася без належної оцінки.

Більшість описаних проблем виникає через неправильне планування та впровадження систем стимулювання. Основні причини цього можна виділити так:

- показники стимулювання не пов'язані із загальними цілями бізнесу;
- відсутність чіткої, кількісної оцінки результативності роботи співробітників;
- планування, виконання та контроль показників ефективності проводяться без взаємодії між підрозділами;
- працівник не має реальної можливості впливати на виконання поставлених завдань;
- стимулювання проектної діяльності здійснюється за принципами, що відповідають поточній діяльності.

Для створення ефективної системи мотивації необхідно уникати описаних вище помилок, чітко визначати цілі, які повинна досягти система стимулювання, та регулярно аналізувати її вплив на продуктивність співробітників і загальні показники підприємства. Тільки за умов продуманого підходу до мотивації можна забезпечити її реальний вплив на результати роботи.

Аналізуючи ефективність запропонованих заходів, зазвичай акцентують увагу на конкретному фінансовому результаті, якого може досягти підприємство внаслідок їх впровадження. Однак у цьому випадку визначити точний грошовий ефект є складним завданням через низку об'єктивних причин. По-перше, людський фактор створює суттєві труднощі для прогнозування, адже реакція працівників на ті чи інші нововведення є непередбачуваною. Навіть за умов ідеально організованої системи стимулювання праці та якості продукції існують обставини, які можуть вплинути на продуктивність персоналу (особисті проблеми, труднощі в сім'ї тощо). По-друге, складно встановити прямий зв'язок між рівнем матеріального стимулювання та результатами роботи. Наприклад, якщо розмір премій збільшити на 10%, це зовсім не означає, що якість роботи автоматично зросте на таку ж саму величину або на будь-який інший фіксований показник. По-третє, у впровадженні запропонованої системи мотивації використовуються різноманітні елементи нематеріального стимулювання, ефект від яких важко або навіть неможливо виразити в грошових одиницях. Оцінка впливу таких заходів, як формування сприятливого клімату в колективі чи

підвищення рівня довіри між працівниками, має швидше якісний, а не кількісний характер.

Усі ці фактори значно ускладнюють можливість точного визначення економічного результату від впровадження запропонованих заходів. Водночас більшість науковців, які досліджують мотиваційні системи, сходяться на думці, що ефективність впровадження мотиваційних підходів проявляється у трьох ключових аспектах:

- добре організована система мотивації сприяє зменшенню плинності кадрів на підприємстві, що, у свою чергу, дозволяє скоротити витрати на підбір, адаптацію та навчання нового персоналу;
- вона позитивно впливає на якість продукції та продуктивність праці, що знижує собівартість виробництва і підвищує рівень прибутковості підприємства;
- ефективна система мотивації формує у працівників відчуття лояльності та відданості підприємству, що сприяє досягненню стратегічних цілей і забезпечує стабільні позитивні результати в довгостроковій перспективі.

Окрім економічного ефекту, впровадження комплексної системи управління якістю створює також моральний вплив. Завдяки такій системі працівники дедалі частіше виявляють сумлінне ставлення до своїх обов'язків, зростає їхня соціальна активність і творча ініціатива, а продуктивність праці підвищується. Таким чином, мотиваційні заходи сприяють не лише досягненню фінансових цілей, але й формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на стабільність та розвиток підприємства.

### **Висновки до розділу 3**

Реалізуючи продукцію рослинництва за цінами, що пропонуються зернотрейдерами, підприємство могло б отримати значно вищі доходи. Зокрема, ціни, за якими фактично продавалась продукція, виявилися на 10-30 % нижчими, ніж потенційно можливі, залежно від виду продукції. Якщо б у 2025 році ТОВ

«ВЛАС АГРО» реалізувало заплановані обсяги за ринковими цінами, встановленими зернотрейдерами, підприємство могло б додатково отримати 21185,9 тис. грн чистого доходу, що дорівнює збільшенню на 30,8 %.

Інвестування у впровадження сорту надсильної озимої пшениці дозволить призведе до збільшення реалізації високоякісного зерна на 54,8 т. Незважаючи на те, що введення нового сорту потребуватиме додаткових витрат на дотримання норм вирощування, ці витрати будуть компенсовані завдяки покращеним характеристикам сорту, таким як зимостійкість, морозостійкість, стійкість до вилягання та хвороб. Продаж запланованих обсягів за цінами зернотрейдерів принесе додатковий прибуток у розмірі 214,7 тис. грн, а рентабельність цієї культури досягне 46,4 %, що на 26,9 процентних пункти більше, ніж поточний рівень.

Для підвищення якості продукції рослинництва запропоновано застосування біологічних добавок для ґрунту та стимуляторів росту рослин від американської компанії SoilBiotics. Розрахунки свідчать, що використання цих препаратів збільшить обсяг реалізації соняшнику на 41,9 т, що становить приріст на 22,8 %. Планова рентабельність культури підвищиться до 80,0 %, тобто на 40,9 процентних пункти більше, ніж поточний рівень. Завдяки цьому підприємство отримає додатковий прибуток у розмірі 1489,6 тис. грн.

Проте, ефективність маркетингових процесів на підприємстві наразі є недостатньою через відсутність спеціалізованого відділу маркетингу. Зважаючи на розміри та специфіку діяльності ТОВ «ВЛАС АГРО», доцільно не створювати окремий відділ, а залучати зовнішнього маркетолога-фрілансера для виконання ключових маркетингових завдань у важливі періоди.

Водночас, удосконалення управління персоналом підприємства повинно базуватися на комплексному підході до стимулювання працівників. Висока кваліфікація персоналу є основою конкурентоспроможності, тому оцінка ефективності навчання має охоплювати як якість отриманих результатів, так і їх вплив на діяльність підприємства. Підвищення рівня професійних знань і навичок співробітників є стратегічно важливим кроком для забезпечення успішного розвитку підприємства.

## ВИСНОВКИ

Конкуренція як явище є універсальним механізмом, що стимулює еволюцію ринкових відносин і водночас створює сприятливі умови для досягнення високих стандартів якості продукції, ефективного розподілу ресурсів, а також інноваційного розвитку, які визначають основні напрями прогресу сучасної економіки. У своїй сутності конкурентоспроможність продукції характеризується здатністю підприємства створювати товари, що не тільки відповідають потребам споживачів, але й перевершують існуючі аналоги за такими ключовими характеристиками, як якість, ціна, інноваційність, доступність і естетичність. Ця концепція охоплює комплекс параметрів, які роблять продукцію привабливою для ринку в умовах конкурентної боротьби.

Система агромаркетингу, у свою чергу, є складним механізмом, що вимагає ретельного регулювання та управління. Вона охоплює широкий спектр ринкових відносин і потоків інформації, які забезпечують зв'язок між сільськогосподарськими підприємствами та ринками збуту. Формування конкурентоспроможного виробництва продукції є багатограним процесом, який передбачає комплексний підхід. Підприємства, які ефективно поєднують високу якість продукції, оптимізацію витрат, інноваційний підхід, грамотний маркетинг і орієнтованість на споживача, не тільки здатні втримувати свої позиції на ринку, але й успішно розвиватися в умовах глобальної конкуренції.

Конкуренція, таким чином, виступає рушійною силою ринкової економіки, що змушує виробників постійно вдосконалювати свою продукцію, пристосовуючись до нових вимог споживачів. Конкурентоспроможність продукції визначається такими чинниками, як її якість, ціна, інноваційність і здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Тільки ті суб'єкти, які активно розвивають свої конкурентні переваги, можуть досягати стабільного успіху та забезпечувати лідерство в умовах сучасної економіки.

У випадку підприємства ТОВ «ВЛАС АГРО», хоча його діяльність залишається рентабельною, показники мають нестабільний характер. Зокрема,

у 2019 році чистий прибуток склав 205,8 тис. грн, що забезпечило рентабельність на рівні 29,0 %. Проте у 2020-2022 роках рентабельність знижувалася через перевищення темпів зростання витрат над доходами, що у 2022 році призвело до збитковості (-44 %). Разом із тим, у 2023 році компанії вдалося значно покращити фінансові результати, досягнувши рентабельності на рівні 47,0 %.

Порівняльний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ВЛАС АГРО» із фермерськими господарствами «НИВА» та «НАДІЯ» свідчить, що рівень конкурентоспроможності компанії становить 43,37 % і 26,53 % відповідно, що відповідає середньому рівню. Однак конкурентні позиції ТОВ «ВЛАС АГРО» майже вдвічі вищі у порівнянні з ФГ «НИВА», ніж з ФГ «НАДІЯ», що свідчить про наявність потенціалу для подальшого розвитку.

Аналіз елементів зовнішнього та внутрішнього середовища галузі рослинництва, проведений стосовно діяльності ТОВ «ВЛАС АГРО», дав змогу ідентифікувати як сильні, так і слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози, які можуть впливати на його діяльність у 2024 році. Загалом умови функціонування компанії є переважно сприятливими, але для максимально ефективного використання можливостей зовнішнього середовища та протидії потенційним загрозам підприємству необхідно зосередити зусилля на посиленні своїх сильних сторін і подальшому розвитку.

Що стосується цінової політики, то реалізація продукції рослинництва за цінами, запропонованими зернотрейдерами, дозволила б ТОВ «ВЛАС АГРО» суттєво збільшити доходи. Аналіз показує, що в 2025 році підприємство могло б отримати додаткові 21185,9 тис. грн чистого доходу (зростання на 30,8 %), якщо реалізувало б заплановані обсяги за ринковими цінами. Отже, оптимізація підходів до реалізації продукції має стати одним із ключових напрямків для підвищення рентабельності та конкурентоспроможності компанії в майбутньому.

Впровадження сорту надсильної озимої пшениці відкриває перспективи суттєвого зростання обсягів реалізації високоякісного зерна, що, за прогнозами, збільшиться на 54,8 т. Хоча впровадження нового сорту потребуватиме

додаткових витрат, пов'язаних із дотриманням норм вирощування, ці витрати будуть повністю компенсовані за рахунок покращених характеристик культури. Завдяки таким перевагам, як висока зимостійкість, морозостійкість, стійкість до вилягання та хвороб, новий сорт забезпечить більш стабільну врожайність. Продаж запланованих обсягів за діючими ринковими цінами зернотрейдерів сприятиме отриманню додаткового прибутку в розмірі 214,7 тис. грн, а рівень рентабельності культури зросте до 46,4 %, що перевищує поточний показник на 26,9 процентних пункти.

Для підвищення якості рослинницької продукції підприємству рекомендовано впровадження сучасних біологічних добавок для ґрунту та стимуляторів росту рослин, розроблених американською компанією SoilBiotics. Використання цих інноваційних препаратів дозволить збільшити обсяги реалізації соняшнику на 41,9 т, що відповідає приросту в 22,8 %. В результаті рентабельність цієї культури зросте до 80,0 %, перевищивши поточний рівень на 40,9 процентних пункти, що забезпечить додатковий прибуток у розмірі 1489,6 тис. грн.

Разом із тим, ефективність маркетингових процесів на підприємстві потребує вдосконалення, оскільки наразі відсутній спеціалізований відділ маркетингу. Враховуючи масштаби діяльності ТОВ «ВЛАС АГРО» та його особливості, доцільним рішенням стане залучення зовнішнього маркетолога-фрілансера, який виконуватиме ключові завдання у визначальні періоди. Такий підхід дозволить оптимізувати витрати та забезпечити належний рівень маркетингової підтримки.

Крім того, підвищення ефективності управління персоналом повинно ґрунтуватися на комплексній системі мотивації та стимулювання працівників. Висока кваліфікація персоналу є вирішальним фактором конкурентоспроможності підприємства, тому оцінка результативності навчання співробітників має враховувати не лише якість здобутих знань, а й їхній вплив на загальну продуктивність компанії. Зростання професійних компетенцій персоналу слід розглядати як стратегічно важливий напрямок для забезпечення стабільного розвитку підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бенъ Т., Сиченко В. Формування результативної стратегії діяльності підприємств. *Економіка України*. 2016. № 3. С.73-77.
2. Білоус О.Г., Панченко Є.Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. Київ: Товариство «Знання України», 2016. 340 с.
3. Боришкевич І.І. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2017. Вип. 12. Т. 1. С. 6-11.
4. Боровік Л.В. Стратегія управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Таврійський національний вісник. Серія: Економіка*. 2020. №3. С. 50-59. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.7> (дата звернення 21.10.2024).
5. Брижань І.А., Чевганова В.Я. Теоретичні засади дослідження конкурентоспроможності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаїв: Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, 2015. Вип. № 6. С. 271-275. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/55.pdf> (дата звернення: 22.11.2024).
6. Воронько-Невіднича Т.В., Василенко М.В., Лещин Д.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 21. С. 251-254.
7. Глубиш Л. Перешкоди формуванню конкурентних переваг у секторах сфери продовольчого забезпечення України. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(1). С. 115-136. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.07> (дата звернення 14.10.2024).
8. Готь О.Я., Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2017. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660> (дата звернення 23.10.2024).

9. Грох Н.В., Томчук О.Ф. Дослідження основних методичних підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=19220> (дата звернення: 18.10.2024).

10. Губені Ю., Грон Я., Сватом М. Сучасні методи аналізу середовища та їх використання у стратегічному менеджменті. *Економіка України*. 2017. № 10. С. 90-94.

11. Діденко О.Є., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590> (дата звернення 10.10.2024).

12. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. Київ : ДАКККіМ, 2021. 160 с.

13. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / пер. з англ. В. С. Гуля. Київ : Україна, 2018. 319 с.

14. Дорофєєв О., Лозинська Т., Пасемко Г. Застосування принципу гармонійності в стратегічному управлінні суб'єктами економічної діяльності і стійкість аграрного ринку. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 11(185). С. 168-177.

15. Євчук Л.А. Стратегічне управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств : монографія. Миколаїв : Вид-ць Прокопчук Т. Ю., 2018. 340 с.

16. Ільчук М.М., Коновал І.А. Підвищення конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств в Україні. *Економіка АПК*. 2016. № 5. С. 51-59.

17. Ільчук М.М., Коновал І.А., Євтушенко В.Д. Управління конкурентоспроможністю продукції скотарства сільськогосподарських підприємств України. *Економіка АПК*. 2018. № 7. С. 83-92.

18. Касич А.О. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. Збірник наукових праць. 2016. №3. С. 79-85.

19. Кваша С. М., Голомша Н. Є. Конкурентоспроможність вітчизняної сільськогосподарської продукції на світовому аграрному ринку. *Економіка АПК*. 2016. № 5. С. 99-104.

20. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за ред. О. Янкового. Одеса : Атлант, 2018. 470 с.
21. Кравченко М.В. Шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 2(25). С. 230-234.
22. Кривіцька В.В., Зянько В.В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. №8. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2020/153.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/153.pdf) (дата звернення: 10.11.2024).
23. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я / пер. с англ. під ред. проф. О. Стефаника. Тернопіль : ЛИБІДЬ, 2015. 224 с.
24. Коценко М. Еволюція розвитку конкурентних переваг органічної продукції. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2021 №3 (89). С 24-30. DOI: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2021.3.4> (дата звернення 23.12.2022).
25. Легеза Д. Конкурентоспроможність продукції сільськогосподарських підприємств : монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2017. 396 с.
26. Лигоненко Л.О. Дослідження стану зовнішнього середовища як складова процесу діагностики кризових явищ та загрози банкрутства підприємства. *Маркетинг и реклама*. 2018. № 12. С.28-31.
27. Мазур Н.В., Місюк М.В. Конкурентоспроможність виробництва сільськогосподарської продукції та основні напрями її підвищення. *Економіка АПК*. 2017. № 2. С. 12-16.
28. Майборода С.В., Донський Д.В. Фактори підвищення конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємств. *Економічний форум*. 2018. № 4. С. 153-157.
29. Макеєнко А. Г. Управління якістю і конкурентоспроможністю в аграрному секторі економіки країни. *АГРОСВІТ*. 2018. № 12. С. 51-54. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/12\\_2018/12.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/12_2018/12.pdf) (дата звернення 11.10.2024).
30. Маметов А. Формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 138-142. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/3\\_2021/24.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/3_2021/24.pdf) (дата звернення 22.10.2024).

31. Нікітенко Л. В. Теоретичні засади формування системи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 14. С. 108-113. URL: <http://market-infr.od.ua/uk/14-2017> (дата звернення 20.10.2024).
32. Ортинська В.В. Значення аналізу при визначенні стратегії маркетингу. *Фінанси України*. 2017. № 8. С. 42-47.
33. Павлова О.В. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємств сільськогосподарського машинобудування. URL: <https://core.ac.uk/reader/84824780> (дата звернення 17.10.2024).
34. Павловська Л.Д. Конкурентні переваги органічної продукції. *Економіка. Управління. Інновації*. 2018. Вип. 2(23). URL: [http://eprints.zu.edu.ua/28427/1/eui\\_2018\\_2\\_15.pdf](http://eprints.zu.edu.ua/28427/1/eui_2018_2_15.pdf) (дата звернення 27.10.2024).
35. Павлюк Т.І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. *Економіка і суспільство*. 2016. №6. С. 8-13. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/6\\_ukr/2.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/2.pdf) (дата звернення: 16.10.2024).
36. Перегуда, Ю. Засади забезпечення конкурентоспроможності з використанням потенціалу аграрного сектору економіки. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2022. № 1(91). С. 28-32. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2022.1.4> (дата звернення 09.10.2024).
37. Перерва П.Г., Ткачова Н.П. Розвиток методів аналізу стану конкурентних переваг підприємства. *Економіка розвитку*. 2016. №4(60). С. 116-120.
38. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія та механізм регулювання : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2017. 368 с.
39. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ. І. Емельянова. Львів : Вид-во «Наш Формат», 2019. 624 с.
40. Пухтаєвич В.П. Аналіз національної економіки. URL: <http://financelibrary.com.ua/book.php?book=131> (дата звернення: 26.10.2024).
41. Семенда Д.К., Голота А.С. Фактори підвищення конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2017. № 12. С. 123-124.

42. Скрипник С. Підвищення конкурентоспроможності продукції фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств як організаційно-економічний пріоритет їх функціонування та розвитку. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2019. №3(81). С. 136-140. DOI: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.3.25> (дата звернення 03.10.2024).

43. Ткачова С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. Вернадського. Серія «Економіка та управління». 2017. Т. 25(64). № 2. С. 160-168.

44. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 51. С. 245-248. URL: [http://bses.in.ua/journals/2020/51\\_2020/41.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/51_2020/41.pdf) (дата звернення 24.10.2024).

45. Чіков І.А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт*. 2019. №10. С.74-80. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/10\\_2019/12.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/10_2019/12.pdf) (дата звернення: 28.10.2024).

46. Шевченко І. Б., Шендерівська Л. П. Як побудувати ефективну SMM-стратегію компанії. *Технологія і техніка друкарства*. 2022. Вип. 3 (77). С. 95-103. URL: <http://ttdruk.vpi.kpi.ua/article/view/273892> (дата звернення: 03.11.2024).

47. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. С.402-412. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/60.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/60.pdf) (дата звернення: 28.10.2024).

48. Янковий Л.М. Управління конкурентоспроможністю продукції підприємств. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80326/1/Yanko\\_bac\\_rob.pdf;jsessionid=EE6C45F374E9CB3473246755492F71D1](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80326/1/Yanko_bac_rob.pdf;jsessionid=EE6C45F374E9CB3473246755492F71D1) (дата звернення 03.10.2024).

49. Ярославський А.О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. №12. С. 174-177.

50. Dmytryshyn L., Zvarych O. Innovations as a priority factor of the regional economic development. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. № 4(2). Pp. 70-77.

51. Hossain, M., Islam, M. Econometric modeling of agricultural competitiveness. *Journal of Agricultural Economics and Development*. 2021. № 2(2). pp 89-106.
52. Khmelevska O.V., Nechyporenko O.V. Factors of improving the competitiveness of agricultural enterprises in conditions of crisis management. *Scientific Bulletin of Polissia*. 2021. № 3(15). pp. 26-33.
53. Lapshyn V. Factors of Competitiveness of Agricultural Enterprises under Anti-Crisis Management. *Business Perspectives*. 2021. № 9. pp. 99-112.
54. Ogunmola O.I., Fakayode, S.B. (2022). Modeling the effects of anticrisis management on agricultural competitiveness. *Agricultural Economics and Rural Development*. 2022. № 19(2). pp 99-115.
55. Porter M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Te Free Press, 1998. 397 p.
56. Porter M.E. How competitive forces shape strategy. *EBSCOhost Harvard Business Review*. 1979. March-April. P. 133-145.
57. Porter M. Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business*. 2006. December. P. 78-92.
58. Shtanko O., Zhuravlyova T. Innovative Strategies for Improving the Competitiveness of Agricultural Enterprises in Ukraine under Anti-Crisis Management. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-226 Journal*. 2021. № 3. pp. 35-43.
59. Shynkaruk L., Pylypenko I. Analysis of the Competitiveness of Ukrainian Agricultural Enterprises in the Context of Anti-Crisis Management. *Agricultural Economics and Management*. 2021. № 6. pp. 45-52.
60. Shyshkina V.P., Tarasenko I. V., Shyshkina S. M. Methodological aspects of assessing the competitiveness of agricultural enterprises in conditions of crisis management. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(2). pp. 77-89.
61. Yemelyanova Y., Bondarenko E., Koval L. Competitiveness of Agrarian Enterprises: A Conceptual Framework. *Journal of Competitiveness*. 2021. № 13. pp. 97-113.