

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Допускається до захисту:

Зав. кафедри підприємництва, торгівлі
та біржової діяльності

назва кафедри

професор Сатир Л.М.

вчене звання, прізвище, ініціали підпис

« 22 » грудня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ
ВИРОБНИЦТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ**

(на матеріалах ДП «ДГ «Жеребківське» СГІ-НЦНС)

Виконав (ла) Корсун Максим Сергійович

прізвище, ім'я, по батькові,

підпис

Керівник професор Сатир Л.М.

вчене звання, прізвище, ініціали

підпис

Рецензент професор Свиноус І.В.

вчене звання, прізвище, ініціали

підпис

Я, Корсун Максим Сергійович, засвідчую що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Затверджую:

Гарант ОП «Підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності»

назва кафедри

професор Сатир Л.М.

вчене звання, прізвище, ініціали, підпис

« 25 » листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу здобувачу

Корсун Максим Сергійович

прізвище, ім'я та по батькові

Перелік питань, що розробляються в роботі: уточнити сутність, значення та класифікаційні підходи до формування стратегії конкурентного розвитку підприємств; дослідити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності аграрних підприємств; здійснити аналіз організаційно-економічної діяльності ДП «ДГ «Жеребківське» СГП-НЦНС; оцінити сучасний стан виробництва продукції та фактори конкурентоспроможності підприємства; обґрунтувати стратегічні напрями конкурентного розвитку виробництва сільськогосподарської продукції на підприємстві.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання	Відмітка про виконання
Огляд літератури	грудень 2024 – січень 2025	виконано
Теоретико-методична частина	лютий – квітень 2025	виконано
Аналітична частина	травень – липень 2025	виконано
Рекомендаційна частина	серпень – жовтень 2025	виконано
Оформлення роботи	листопад 2025	виконано
Перевірка на плагіат	листопад 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	листопад 2025	виконано
Подання на рецензування	грудень 2025	виконано

Керівник кваліфікаційної роботи

підпис

професор Сатир Л.М.

вчене звання, прізвище, ініціали

Здобувач

підпис

Корсун М. С.

прізвище, ініціали

Дата отримання завдання « 25 » листопада 2024 року

АНОТАЦІЯ

Корсун М. С. Формування стратегії конкурентного розвитку виробництва сільськогосподарської продукції (на матеріалах ДП «ДГ «Жеребківське» СГІ-НЦНС)

У магістерській роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні засади формування стратегії конкурентоспроможного виробництва сільськогосподарської продукції в умовах динамічного ринкового середовища.

Обґрунтовано актуальність підвищення конкурентного потенціалу аграрних підприємств, зумовлену трансформаційними процесами в національній економіці, впливом глобалізаційних чинників, посиленням інвестиційно-інноваційної конкуренції та необхідністю адаптації до сучасних викликів.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є детальний аналіз сучасного стану організації виробництва та розробка практичних пропозицій щодо формування стратегії виробництва конкурентоспроможної продукції.

Об'єктом дослідження є діяльність ДП «ДГ «Жеребківське» СГІ-НЦНС» у сфері виробництва сільськогосподарської продукції.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та організаційно-практичні засади формування стратегії конкурентного розвитку виробництва сільськогосподарської продукції.

Уточнено сутність ключових понять, пов'язаних зі стратегією розвитку та управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств, розкрито класифікаційні підходи до формування стратегій у сільському господарстві. Опрацьовано методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та визначено фактори, що найбільш суттєво впливають на їх конкурентні позиції.

Проведено комплексний аналіз організаційно-економічної діяльності ДП «ДГ «Жеребківське» СГІ-НЦНС», оцінено сучасний стан виробництва сільськогосподарської продукції та виявлено ключові внутрішні й зовнішні чинники, що визначають рівень його конкурентоспроможності.

На основі отриманих результатів розроблено стратегічні напрями та практичні рекомендації щодо формування й реалізації стратегії конкурентного розвитку виробництва продукції на підприємстві, спрямовані на підвищення ефективності управління, модернізацію виробничих процесів, оптимізацію ресурсного забезпечення та зміцнення ринкових позицій.

Ключові слова: конкурентоспроможність, стратегія розвитку, сільськогосподарське виробництво, аграрне підприємство, конкурентний потенціал, стратегічне планування, ринкове середовище.

ANNOTATION

Korsun M. S. Formation of a Strategy for Competitive Development of Agricultural Production (Based on Materials from SE “DG ‘Zhrebkivske’ SGI-NCNS”)

The master's thesis investigates the theoretical, methodological, and practical foundations of forming a strategy for competitive agricultural production in a dynamic market environment. The relevance of enhancing the competitive potential of agricultural enterprises is substantiated, driven by transformational processes in the national economy, the influence of globalization factors, increasing investment-innovation competition, and the need to adapt to modern challenges.

The purpose of the master's thesis is a detailed analysis of the current state of production organization and the development of practical proposals for forming a strategy for producing competitive products.

The object of the study is the activity of SE “DG ‘Zhrebkivske’ SGI-NCNS” in the field of agricultural production.

The subject of the study is the theoretical, methodological, and organizational-practical foundations for forming a strategy for the competitive development of agricultural production.

The essence of key concepts related to development strategy and management of the competitiveness of agricultural enterprises has been clarified, and classification approaches to strategy formation in agriculture are revealed. Methodological approaches to assessing the competitiveness of agricultural enterprises have been developed, and the factors most significantly affecting their competitive positions have been identified.

A comprehensive analysis of the organizational and economic activities of SE “DG ‘Zhrebkivske’ SGI-NCNS” has been carried out, the current state of agricultural production has been evaluated, and the key internal and external factors determining its level of competitiveness have been identified.

Based on the obtained results, strategic directions and practical recommendations for forming and implementing a strategy for the competitive development of production at the enterprise have been developed, aimed at improving management efficiency, modernizing production processes, optimizing resource provision, and strengthening market positions.

Keywords: competitiveness, development strategy, agricultural production, agricultural enterprise, competitive potential, strategic planning, market environment.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ	8
1.1 Теоретичні засади стратегії конкурентного виробництва продукції	8
1.2. Методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств	15
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	21
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ВИРОБНИЦТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В ДП ДГ	23
«ЖЕРЕБКІВСЬКЕ» СГІ-НЦНС	23
2.1. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА	23
2.2 Сучасний стан виробництва сільськогосподарської продукції в ДП «ДГ ДГ «Жеребківське» СГІ-НЦНС	31
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	36
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНОГО ВИРОБНИЦТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В ДП «ДГ «ЖЕРЕБКІВСЬКЕ» СГІ-НЦНС	38
3.1 Удосконалення стратегічного планування в ДП «ДГ «Жеребківське»	38
3.2 Планування конкурентного виробництва сільськогосподарської продукції в ДП «ДГ «Жеребківське»	48
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	55
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	60
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлюється тим, що системні трансформаційні перетворення аграрного сектора економіки в умовах мінливого ринкового середовища зумовлюють необхідність адаптації сільськогосподарських підприємств у напрямі забезпечення високого рівня конкурентоспроможності як на національному, так і на міжнародному рівнях. Досвід останніх років свідчить, що попри значні здобутки, нашій країні не вистачає практики адаптивного розвитку агропромислового комплексу в умовах глобалізації та європейської інтеграції, посилення інвестиційно-інноваційної активності господарюючих систем, загострення впливу кризових явищ у глобальному масштабі. Відтак нагальною є потреба кардинальних змін у процесі формування, підтримки та оцінки рівня конкурентоспроможності вітчизняних сільськогосподарських підприємств й термінового впровадження заходів щодо поліпшення їх конкурентного статусу.

Нині стратегічне мислення визнається як єдиний ефективний підхід до управління підприємством у ринкових умовах, а сама стратегія розглядається з двох концептуальних позицій: філософської та організаційно – управлінської.

В силу зазначених обставин існує необхідність комплексного вивчення й уточнення класифікаційних аспектів стратегії, а саме: обґрунтування можливих напрямів її реалізації в діяльності сільськогосподарських підприємств з описом їх практичного здійснення, враховуючи особливості аграрної сфери.

Теоретико-методологічні засади формування конкурентоспроможності підприємств є предметом дослідження зарубіжних науковців, зокрема: І. Ансоффа, Б. Карлофа, Ж.- Ж. Ламбена, М. Портера, Д. Рікардо, А. Сміта, Й. Шумпетера та ін.

Вітчизняна наукова парадигма функціонування підприємницьких структур та формування їх конкурентоспроможності отримала розвиток під впливом фундаментальних і прикладних досліджень А. Андрійчука, Ю.

Губені, В. Зіновчука, Т. Зінчук, В. Іванюти, П. Канінського, М. Маліка, В. Мессель-Веселяка, О. Могильного, О. Онищенко, Г. Підлесецького, П. Саблука, О. Школьного, О. Шпикуляка та ін.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є детальний аналіз сучасного стану організації виробництва та розробка практичних пропозицій щодо формування стратегії виробництва конкурентоспроможної продукції.

Об'єктом дослідження є діяльність ДП «ДГ «Жеребківське» СГІ-НЦНС у сфері виробництва сільськогосподарської продукції.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та організаційно-практичні засади формування стратегії конкурентного розвитку виробництва сільськогосподарської продукції.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі основні завдання:

- уточнити сутність, значення та класифікаційні підходи до формування стратегії конкурентного розвитку підприємств;
- дослідити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності аграрних підприємств;
- здійснити аналіз організаційно-економічної діяльності ДП «ДГ «Жеребківське» СГІ-НЦНС;
- оцінити сучасний стан виробництва продукції та фактори конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтувати стратегічні напрями конкурентного розвитку виробництва сільськогосподарської продукції на підприємстві.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у теоретико-практичному обґрунтуванні підходів до формування стратегії конкурентного розвитку аграрного підприємства з урахуванням сучасних ринкових умов, інноваційних можливостей та ресурсної специфіки його функціонування.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій та стратегічних заходів для підвищення ефективності управління, модернізації виробничих процесів,

зміцнення конкурентних позицій та зростання рентабельності діяльності підприємства.

Методи дослідження. У процесі написання роботи використано системний підхід, методи аналізу та порівняння, економіко-математичні методи, а також абстрактно-логічний метод. Теоретичну та методологічну основу становлять наукові праці провідних учених-економістів, нормативно-правова база України, а також статистичні та звітні дані ДП «ДГ «Жеребківське» СГП-НЦНС за 2020–2024 рр.

Інформаційна база дослідження сформована на основі нормативно-правових актів України, офіційної статистики Державної служби статистики України, матеріалів міжнародних організацій та аналітичних центрів, наукових публікацій вітчизняних і зарубіжних дослідників, внутрішньої звітності підприємства, а також даних періодичних видань, електронних ресурсів і відкритих інформаційних систем.

За матеріалами дослідження опубліковано тези: Корсун М.С. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВА СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ ВИРОБНИЦТВА ОРГАНІЧНОЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ. IX Міжнародна студентська конференція «ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ ТА ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ НАУКИ», 05 грудня 2025 р. Суми, Україна.

Структура та обсяг магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел із 41 найменувань та 6 додатків. Загальний обсяг становить 72 сторінок комп'ютерного тексту, містить 23 таблиці і 3 рисунка.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ

1.1 Теоретичні засади стратегії конкурентного виробництва продукції

Формування стратегії передбачає правильний вибір методів конкуренції й створення на цій підґрунті стратегічної унікальності підприємства, яка зумовлюється філософською концепцією його функціонування. Філософська концепція стратегії підприємства – це сукупність певних принципів і правил взаємовідносин із усіма заінтересованими соціальними групами, заснованих на своєрідній системі цінностей та переконань, яка приймається ним добровільно.

У рамках цієї концепції формування стратегії передбачає, насамперед визначення місії підприємства та його стратегічних цілей. Місію здебільшого трактують як основну мету організації, що визначає «чітко виражену причину її існування» [1], «довгострокову орієнтацію на якийсь вид діяльності й відповідне місце на ринку», яка «деталізує статус фірми та забезпечує напрями й орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях» [2]. Місія підприємства, що здебільшого функціонують в одній галузі, до числа яких належать аграрні, містить такі 3 елементи: формулювання, які потреби споживачів задовольняє підприємство; цільовий сегмент ринку, тобто яка група осіб буде об'єктом обслуговування; дії, технології, які пояснюють як буде створена та розповсюджена споживча цінність.

Місію часто пов'язують із такими категоріями, як бачення, і це не тільки особистий погляд керівників найвищого рівня на перспективу розвитку підприємства. «Чітко сформульоване стратегічне бачення – необхідна передумова стійкого стратегічного лідерства», – наголошують А.А.Томпсон та А.Дж.Стрікланд. Вона дійсно є філософією існування будь – якої

організації чи підприємства, домінантною ознакою якої в сучасних умовах є підприємництво, спрямоване на створення суспільно значущих цінностей.

Формування системи цілей будь якої організації базується на теорії заінтересованих груп, вперше сформульованій Р. Фріменом. Згідно з теорією, цілі підприємства мають впливати з балансу несумісних цілей соціальних груп, заінтересованих у тих чи інших результатах його діяльності.

Систему соціальних стратегічних цілей підприємства пов'язують із концепцією корпоративної соціальної відповідальності бізнесу, яка передбачає залучення соціальних, гуманістичних та екологічних аспектів у його діяльність на засадах добровільності, як власний внесок у забезпечення сталого розвитку суспільства.

Процес побудови стратегії збалансованого розвитку сільськогосподарських підприємств є складним з огляду на багатогранність досліджуваного явища. При цьому під поняттям – стратегією збалансованого розвитку агроформувань розуміємо інтегрований, новітній за формою, змістом і результативністю план дій, спрямований на забезпечення нелінійного руху системи виробничо-господарських відносин від нижчого рівня до вищого [3].

В умовах глобалізації економіки та світової фінансової кризи зростає необхідність у науковому обґрунтуванні стратегії економічного розвитку країни.

В усьому світі протягом останніх двох десятиріч у технологіях виробництва продукції рослинництва, відбуваються революційні зміни. Суть їх полягає у біологізації технологій, заощадженні енергії та ресурсів на виконання технологічних операцій, підвищенні екологічної безпеки у процесі виробництва продукції.

В Україні ж, як стверджує Білоусько Я.К., масового характеру набула практика спрощення технологій, особливо в виробництві. Часто виконується обмежений обсяг найнеобхідніших агротехнічних заходів (поверхневий, обробіток ґрунту – сівба – збирання врожаю), що насправді не має нічого

спільного з біологізованими технологіями [4].

Поширення негативних тенденцій у сільському господарстві, посилення конкуренції, погіршення соціального становища товаровиробників, а також неефективність існуючих методів управління економічними процесами вимагають нових підходів до формування шляхів відновлення ефективності господарювання сільськогосподарських підприємств; формування нового типу мислення у керівників; орієнтованого на розв'язання не лише поточних проблем, але й на формування середовища для успішної перспективної діяльності.

Сучасним інструментом керування розвитком організації в умовах наростаючих змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі й пов'язаних із цим невизначеностей є стратегія.

Стратегією можуть бути визначені не будь-які управлінські рішення, навіть формально орієнтовані на довгострокову перспективу. Адже, якщо стратегічні цілі, не забезпечують її існування у довгостроковій перспективі, то ця так звана “стратегія” виявляється позбавленою сенсу, бо, зрештою, заперечує існування власного суб'єкта [5].

Стратегія – це інструмент менеджерів різних рівнів для досягнення цілей фірми. Своєрідний підхід, що складаються з п'яти визначень терміна “стратегія”, запропонований у роботі А.Д. Стрікланда: Стратегія – це план, керівництво, орієнтир чи напрямок розвитку, шлях із сьогодення в майбутнє; Стратегія – це принцип поведінки або слідування деякій моделі поведінки.; Стратегія – це позиція, тобто розташування певних товарів на конкурентних ринках; Стратегія – це вдалий прийом, особливий маневр, що впроваджується з метою перехитрити суперника або конкурента.

Отже, за своїм змістом стратегія розвитку підприємства — це довгостроковий плановий документ, який є результатом стратегічного планування. А стратегічне планування, в свою чергу, є процесом здійснення цілей на певний період та визначення напрямків діяльності підприємства.

В умовах ринкових відносин діяльність кожного підприємства залежить

від конкурентного середовища і зміни кон'юнктури товарного ринку з метою досягнення безперервного зростання обсягів діяльності воно повинно формувати власну стратегію розвитку [6]. Тому важливим завданням керівництва у здійсненні управління підприємством є обрання правильного виду стратегії підприємства.

Таким чином, узагальнюючи вищевикладене варто зазначити, що в процесі розробки стратегії, яка є генеральною та комплексною програмою дій підприємства, керівник та апарат управління визначає мету його діяльності, обирає пріоритетні напрями і види діяльності та проводить обґрунтування розподілу ресурсів для досягнення намічених результатів.

Отже, стратегія виробництва є складним і багатогранним процесом, який базується на прогнозуванні майбутнього стану підприємства, а також створення комплексної системи дій та рішень для забезпечення потенціалу майбутньої успішної діяльності й досягнення поставлених довгострокових цілей підприємства (зростання прибутку, зниження собівартості, вихід на міжнародний ринок, розширення масштабів діяльності,) створення спільних підприємств.

Формування стратегії розвитку – складний процес, виконання якого забезпечить висококваліфікований менеджер, потребує високої кваліфікації та компетентності виконавців. Етапами цього процесу є збір інформації, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища на основі яких можна сформулювати місію та цілі підприємства. Усвідомившись у правильності стратегічних намірів можна формувати і реалізовувати стратегію, враховуючи проведення змін у процесі її виконання.

Організація розробки стратегії на підприємстві передбачає відбір кадрів розробників, організацію їх роботи і контроль, зміну організаційної структури управління відповідно до потреб стратегічного менеджменту, розвитку в кадрів стратегічних здібностей та інформаційно-аналітичного забезпечення процесу [7].

Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної

поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості [8]. Отже, необхідність розробки підприємствами стратегії викликана, нестабільністю ринкового середовища, неповнотою інформації про його майбутній стан і вплив на підприємство.

Одним із важливих напрямів стратегії розвитку АПК України є вирішення ряду питань, пов'язаних із формуванням умов для підвищення рівня конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу як головної рушійної сили у забезпеченні продовольчої безпеки нашої держави.

Конкуренція (від лат. *conspicere* – бігти разом) – притаманне товарному виробництву змагання між окремими господарськими суб'єктами (конкурентами), заінтересованими у більш вигідних умовах виробництва і збуту товарів [9].

На основі дослідження виділено наступні підходи до визначення економічної категорії “конкуренція”:

1. Конкуренція – це суперництво між виробниками матеріальних благ на ринку, які функціонують з метою досягнення кращих результатів, або більш оптимального розподілу наявних ресурсів. Поведінкове тлумачення конкуренції характерно для класичної та неокласичної теорії (А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Мілль ін.).

2. Конкуренція – це елемент ринкового механізму, що дає можливість врівноважити попит та пропозицію товарів та послуг на ринку. В результаті взаємодії (суперництва) покупців і продавців установлюється ціна на товари та послуги, тобто конкуренція забезпечує функціонування ринкового механізму ціноутворення.

3. Конкуренція – це критерій, за яким визначається тип галузевого ринку. В цьому випадку під конкуренцією розуміють не суперництво, а

ступінь залежності загальних ринкових умов від поведінки окремих учасників ринку. Конкуренція відноситься до визначальної моделі будови ринку, яку використовують для передбачення поведінки покупців і продавців на ринку. Прихильниками структурної концепції конкуренції стали Ф. Еджворт, А. Курно, Дж. Робінсон, Е. Чемберлен, А. Юданов та інші.

Конкурентоспроможність виражає інтереси господарюючих суб'єктів щодо способів та мети економічного виживання в ринковому середовищі товарів та послуг із затребуваними, або наперед узгодженими вартісними і споживчими властивостями, які проявляються в процесі різноманітних форм конкурентної боротьби [10].

Конкурентоспроможність має якісну та кількісну сторони. Якісна сторона конкурентоспроможності включає в себе протистояння конкурентів, зіткнення і збільшення їх економічних інтересів при відносній рівновазі між попитом та пропозицією [11].

Конкурентоспроможність продукції – вирішальний фактор його комерційного успіху на розвинутому конкурентному ринку. Це багатоаспектне поняття, яке означає відповідність товару умовам ринку, конкретним вимогам споживачів не тільки за своїми якісними, технічними, економічними, естетичними параметрами, але й за комерційними і іншими умовами його реалізації (ціна, строки поставки, канали збуту, сервіс, реклама). Більше того, важливою складовою частиною конкурентоспроможності товару є рівень затрат споживача за час його експлуатації [12].

Інакше кажучи, під конкурентоспроможністю розуміється комплекс споживчих і вартісних цінових характеристик товару, які визначають його успіх на ринку, тобто перевага саме цього товару над іншими в умовах широкої пропозиції конкуруючих товарів-аналогів. І, оскільки, за товарами стоять їх виробники, то можна з повною підставою говорити про конкурентоспроможність підприємств, об'єднань, фірм та країн в яких вони базуються [13].

Теорія конкуренції і світовий досвід показують, що наявність факторів

виробництва є важливою, але недостатньою умовою успішної конкуренції. Для цього ще потрібні певний попит на продукцію, зокрема, вимогливі споживачі, конкурентоспроможні постачальники і суміжники, сумлінне ведення конкуренції, відповідна стратегія підприємств щодо їх розвитку і підвищення конкурентоспроможності [14]. Істотну роль у забезпеченні успішної конкуренції може відігравати також держава, а саме державна політика як система погоджених поглядів і заходів, спрямованих на створення сприятливого нормативно-правового поля конкуренції і реалізації конкурентних переваг, що є у розпорядженні національних товаровиробників.

Конкурентоспроможність продукції показує ступінь його привабливості для здійснюючого покупку споживача. Одним із основних факторів конкурентоспроможності є якість продукції [15]. Ототожнювати такі поняття як "конкурентоспроможність" і "рівень якості" не можна, так як конкурентоспроможність є більш широким поняттям, ніж якість, хоча останнє, частіше за все, складає "стрижень", основу конкурентоспроможності. Причому, на відміну від якості, конкурентоспроможність товару визначається сукупністю тільки тих конкурентних властивостей, які представляють інтерес для покупця і забезпечують задоволення його потреб. Таким чином, під конкурентоспроможністю необхідно розуміти характеристику товару, яка відображає його відмінність від товару-конкурента, як за відповідністю конкретних потреб, так і за затратами на задоволення цієї потреби [16].

Разом з тим, широке коло таких факторів звужується концентрацією уваги на, так званих, конкурентних перевагах підприємства (ключових факторів успіху), тобто таких характеристиках чи властивостях, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами. Конкурентні переваги визначають стратегічну позицію підприємств на ринку, що дозволяє їм переборювати сили конкуренції і притягувати споживачів. Вони утворюються унікальними відчутними і невідчутними активами, якими володіють підприємства, тими стратегічно важливими для даного бізнесу сферами діяльності, які утворюють ланцюжок цінностей підприємств і

дозволяють перемагати у конкурентній боротьбі. Відповідно до цього можна виділити наступні основні принципи досягнення переваг над конкурентами: концентрація ресурсів, маневрування ресурсами, перехоплювання ініціативи, гнучке планування [17].

Теоретично встановлено, що базовими елементами системного механізму формування конкурентоспроможності аграрних підприємств виступають конкурентні переваги, конкурентний потенціал, конкурентна політика, які за рахунок взаємодії формують конкурентоспроможність підприємства та визначають його конкурентний статус на ринку.

1.2. Методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств

Дослідивши періодичну та спеціальну літературу, вивчивши міжнародний та вітчизняний досвід, встановлено, що наразі не існує єдиної загальноприйнятої методики оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств агробізнесу. В ході аналізу великої кількості методів та методичних рекомендацій щодо оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств їх виділено та згруповано за наступними напрямками: загальні методи оцінки рівня конкурентоспроможності, спеціальні методи оцінки рівня конкурентоспроможності, методи виміру рівня монопольної влади, методи розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства та метод оцінки ймовірності втрати конкурентної позиції [18].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства може проводитися різними методами. Основними з них є:

I. Метод різниць. Його суть полягає у визначенні переваг та недоліків підприємства за окремими показниками, що порівнюються (об'єктами оцінки).

При застосуванні даного методу підприємство, що оцінюється, порівнюється тільки з одним підприємством-конкурентом. За кожним з показників, що порівнюються, визначається не тільки позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях [19].

II. Метод рангів. Він визначає загальні положення, сильні та слабкі сторони підприємства, що оцінюється, в боротьбі з конкурентами.

Застосування даного методу ґрунтується на визначенні місця підприємств конкурентів за кожним об'єктом оцінки шляхом ранжування досягнених значень показників. Проведення такої роботи дозволяє визначити, за якими порівняльними критеріями оцінки підприємство випереджає конкурентів, а за якими – відстає (кількісна оцінка відставання (випередження) в цьому разі не проводиться).

Перевагою даного методу є його простота, можливість застосування для оцінок як кількісних, так і якісних показників. В той же час даний метод дає тільки посередній результат, не дозволяє оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента [20].

III. Метод балів. Його застосування дозволяє визначити узагальнюючу кількісну оцінку становища підприємства в конкурентній боротьбі при наявності кількох конкурентів.

Застосування даного методу передбачає: 1. Складання матриці оціночних показників для порівняння підприємства з його конкурентами; 2. Виділення найкращого значення окремого оціночного показника з даної сукупності підприємств та присвоєння йому визначеної бального значення (за самостійно встановленою шкалою оцінюванню); 3. Розрахунок балів, отриманих іншими підприємствами за даним оціночним показником шляхом порівняння їх фактичних значень найкращими в даній сукупності; 4. Встановлення значущості (вкладу) конкретного показника оцінки в загальну оцінку конкурентоспроможності підприємства.

Вказані методи кардинально відрізняються за своєю сутністю та базою формування показників для здійснення оцінки конкурентоспроможності. Використання їх може бути зручним в залежності від мети дослідження та наявності достатньої кількості достовірної інформації.

Так, до загальних методів оцінки рівня конкурентоспроможності віднесено здебільшого такі, які не потребують великих математичних

розрахунків, а показники, за якими буде проведено дослідження, обираються самостійно в залежності від поставленої мети.

Спеціальними вважаємо методи, що потребують більш детальних обрахунків та дають можливість оцінити вплив кожної складової внутрішніх та зовнішніх факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства. Найбільш інтегральним спеціальним методом оцінки є метод ефективної конкуренції. Згідно даного методу найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, на яких найкраще організована робота всіх структурних підрозділів, ефективність роботи яких оцінюється ефективністю використання наявних ресурсів [21]. Сутність методу полягає в проведенні комплексної оцінки основних складових потенціалу підприємства які формують його конкурентоспроможність. До першої групи відносять показники, що формують уявлення про ефективність виробничого потенціалу. До другої – показники фінансово-економічної складової потенціалу. Третя група включає показники ефективності маркетингу та збуту, четверта – якісно-цінові показники продукції підприємства.

Методика здійснення передбачає проведення поетапного розрахунку спочатку кожної складової загального показника конкурентоспроможності, а потім і самого комплексного показника конкурентоспроможності підприємства. При чому, зазначимо, що розрахунок проводиться за допомогою формул із заздалегідь визначеною експертним шляхом вагою кожного фактору в залежності від ступеня його значимості.

Перевагами даного методу є зручність його використання при дослідженні конкурентоспроможності виробничого підприємства, охопленні основних напрямів його діяльності. Проте, має обмеженість застосування в умовах малих підприємств агробізнесу через велику кількість розрахункових показників, обмеженість інформаційних ресурсів, а також завчасно визначеної вагомості кожного показника, яка може бути не доречною і не може вважатися абсолютно достовірною в умовах малих підприємств агробізнесу.

Конкурентоспроможність продукції інтерпретується як її здатність задовольняти потреби споживачів краще, ніж продукція конкурентів [22]. Дана конкурентна перевага може бути закладена як у цінових, так і не цінових, (технічних, економічних, екологічних) параметрах продукції. Конкурентоспроможність продукції можна розглядати з точки зору відношення отриманого ефекту (Е) від її використання до витрат, понесених на придбання, експлуатацію, обслуговування та ремонт (В):

$$K = E / B \rightarrow \max$$

Чим кращим є співвідношення, тим вищим вважається рівень конкурентоспроможності товару. Бути конкурентоспроможним означає не тільки протистояти конкуренції.

Так як конкурентоспроможність продукції є поняттям складним та інтегральним, то досить суттєво на дану категорію впливає продуктивності праці, система оподаткування підприємства, технічні та технологічні параметри виробництва, нововведення тощо. Конкурентоспроможність продукції – це, передусім, відповідність за її техніко-економічними, нормативно-правовими, комерційними, організаційними та іншими параметрами вимогам ринку. Визначається вона тільки у порівнянні з іншими товарами і завжди конкретно, виходячи зі ступеня задоволення потреб споживачів [23]. Показники конкурентоспроможності – це сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності. Концептуальні підходи методів оцінки конкурентоспроможності продукції [24]. Показники для визначення конкурентоспроможності продукції обираються самостійно в залежності від наявної інформаційної бази, мети та завдань дослідження. М. Юдін, В. Нємцов, Л. Довгань, С. Клименко, Т. Омельченко та інші пропонують оцінювати рівень конкурентоспроможності продукції за допомогою системи одиничних, групових (зведених) та інтегральних показників.

Даний підхід передбачає для оцінки рівня конкурентоспроможності послідовно використовувати наступні методи: диференціальний, комплексний та змішаний. Вище розглянуті підходи передбачають проведення розрахунку та отримання рівня конкурентоспроможності продукції в якості інтегрального результату дії широкого спектру чинників. Серед них: продукт, ціна, канали збуту, реалізація, рівень потенціалу управлінських структур та персоналу.

Методи оцінки рівня конкурентоспроможності продукції є загальноприйнятими та передбачають використання наступної послідовності: від розрахунку одиничних (найпростіших показників конкурентоспроможності продукції) до більш складних (групових, інтегральних та розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності продукції на конкретному ринку). Кожен із етапів розрахунку конкурентоспроможності продукції може бути останнім, в залежності від наявної інформації про продукцію конкурентів та мети дослідження [25].

Метод визначення конкурентоспроможності підприємства на основі ранжування. Методика використання такого методу складається з трьох етапів. Перший етап-визначення конкурентоспроможності товару. Експертним методом виділяються ключові споживчі властивості (ознаки) певного товару, які привертають увагу покупців та визначають відносне значення ознак у формуванні в покупця рішення про покупку (i а), де i – індекс ознаки (бал, встановлений групою експертів).

Одним із методичних підходів до оцінки фактичного стану підприємства та перспектив його розвитку в порівнянні з аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів отримав назву SWOT- аналіз (переваги-недоліки-можливості-загрози). Суть методу полягає у виявленні сильних та слабких сторін, визначенні критичних сфер, які під дією специфічних зовнішніх та внутрішніх конкурентних факторів впливають на результати діяльності підприємства [26]. До спеціальних можна віднести метод експертного опитування, який передбачає проведення оцінювання таких факторів виробничої діяльності підприємства, як продукт, ціна та

канали розподілу експертами у певному діапазоні, підсумовування оцінки та порівнювання результатів. Методи багатомірного групування, зокрема кластерний аналіз, що полягає у поетапному проведенні порівняння вибірки підприємств за досліджуваними ознаками та створення на цій основі груп підприємств з однаковими перевагами та недоліками. Метод аналізу ієрархій, який розроблений американським математиком Т. Сааті. Характеризується систематизованою процедурою подання елементів та визначенням сутності проблеми

Проаналізувавши існуючі методи визначення конкурентоспроможності можна зробити наступний висновок. Конкурентоспроможність підприємства розглядається та оцінюється в двох аспектах: з точки зору позиції та місця підприємства у конкурентній боротьбі на ринку, та з точки зору комплексної оцінки складових його внутрішнього потенціалу [27]. Таким чином, для формування високого рівня конкурентоспроможності підприємства з орієнтацією на довгострокову перспективу слід оцінювати системно та комплексно ці обидва аспекти. Виявлено, що загальноприйнятих методів оцінки конкурентоспроможності підприємств немає, як і немає єдиного підходу щодо узагальнюючого інтегрального показника. Зауважимо, що більшість методів дуже подібні в плані однорідності показників або досліджуваних сторін діяльності підприємства. Крім того, чим більше показників використовується, тим більш гостро постає питання відносно достовірності оцінки рівня конкурентоспроможності великої кількості підприємств, адже це, по-перше, є досить дорогим задоволенням, а по-друге – відсутність необхідної кількості інформаційних ресурсів.

Узагальнивши розглянуті підходи і методи оцінки конкурентоспроможності, як позитивне, відмітимо, що всі вони носять математичний (кількісний) характер. Проте, недоліками є те, що не всі адаптовані для оцінки великої сукупності однорідних підприємств. Ще одним недоліком є відсутність можливості проведення одночасно системного та комплексного аналізу конкурентоспроможності [28]. Це викликано тим, що,

один з підходів базується лише на аналізі складових внутрішнього потенціалу підприємства, другий – аналізує рівень конкурентоспроможності за показником конкурентоспроможності продукції, інший – акцентує увагу на маркетингово-збутовій системі підприємства тощо.

Висновки до розділу 1

1. Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості. Отже, необхідність розробки підприємствами стратегії викликана, нестабільністю ринкового середовища, неповнотою інформації про його майбутній стан і вплив на підприємство

2. Конкурентоспроможність продукції – вирішальний фактор його комерційного успіху на розвинутому конкурентному ринку. Це багатоаспектне поняття, яке означає відповідність товару умовам ринку, конкретним вимогам споживачів не тільки за своїми якісними, технічними, економічними, естетичними параметрами, але й за комерційними і іншими умовами його реалізації (ціна, строки поставки, канали збуту, сервіс, реклама).

3. Теоретично встановлено, що базовими елементами системного механізму формування конкурентоспроможності аграрних підприємств виступають конкурентні переваги, конкурентний потенціал, конкурентна політика, які за рахунок взаємодії формують конкурентоспроможність підприємства та визначають його конкурентний статус на ринку.

4. Конкурентоспроможність підприємства розглядається та оцінюється в двох аспектах: з точки зору позиції та місця підприємства у конкурентній боротьбі на ринку, та з точки зору комплексної оцінки складових його внутрішнього потенціалу.

5. Для формування високого рівня конкурентоспроможності підприємства з орієнтацією на довгострокову перспективу слід оцінювати системно та комплексно ці обидва аспекти. Виявлено, що загальноприйнятих методів оцінки конкурентоспроможності підприємств немає, як і немає єдиного підходу щодо узагальнюючого інтегрального показника.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ВИРОБНИЦТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В ДП ДГ «Жеребківське» СГІ-НЦНС

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Державне підприємство "Дослідне господарство "Жеребківське" Селекційно-Генетичного Інституту-Національного центру насіннєзнавства та сортовивчення" Ананьївського району Одеської області було засновано в 1925 році. Знаходиться воно у підпорядкуванні Національної Академії Аграрних Наук України і є державним статутним суб'єктом сільськогосподарського напрямку.

ДП «ДГ «Жеребківське» розташоване на півночі Одеської області. Відстань від центральної садиби до обласного центру міста Одеси – 190 км, районного центру м. Ананьїв – 18 км, автомобільної траси Одеса – Київ – 43 км.

Головна мета підприємства – виробництва оригінального та елітного насіння озимих та ярових зернових культур; виробництво насіння кукурудзи батьківських форм та виробництво тваринницької продукції.

Територія господарства знаходиться в центральній частині південно – західного степу України в помірно – континентальному кліматі. Клімат даного району характеризується відносно високою температурою влітку і порівняно низькою взимку з частими відлигами, невеликою кількістю опадів. Середньорічна температура повітря взимку – 20 °С, влітку + 37,6 °С. Кількість безморозних днів 220 – 240. Кількість опадів за рік складає 432 мм, розподіл їх по місяцях нерівномірний. У ґрунтовому покриві переважають звичайні і південні чорноземи. Ґрунти мають добру структурну будову і при застосуванні правильних агротехнічних методах обробітку дають стійкі високі врожаї. Природні умови сприятливі для вирощування найцінніших сільськогосподарських культур: озимої пшениці, кукурудзи, ячменю, проса, соняшнику, добре ростуть цукрові буряки.

Організаційна структура ДП «ДГ «Жеребківське» – це комбінація виробничої системи та системи управління. Організаційна структура ДП «ДГ «Жеребківське» представлена на рисунку 2.1.

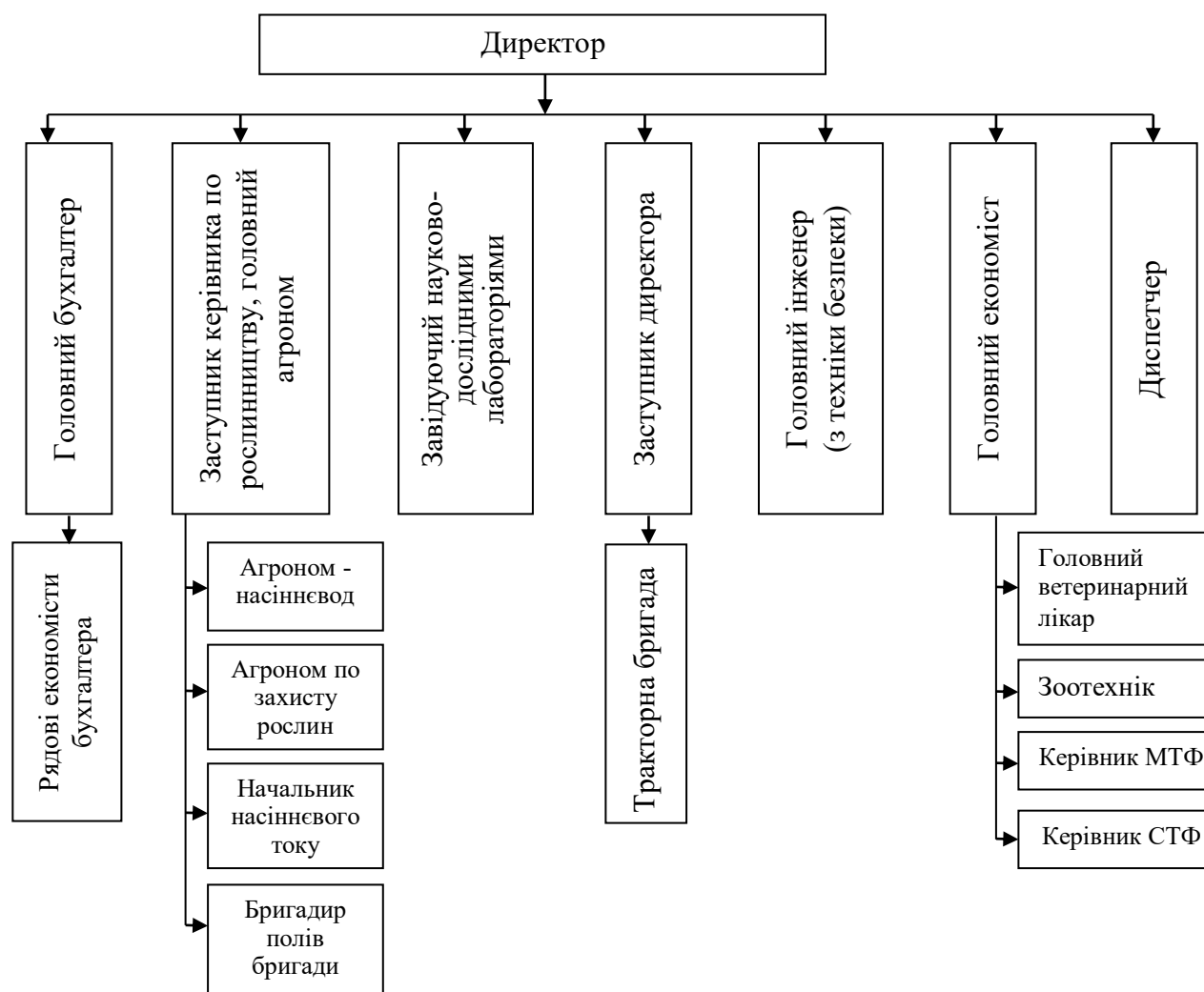


Рис. 2.1. Організаційна структура ДП «ДГ «Жеребківське»

З рисунка 2.1. видно, що ДП «ДГ «Жеребківське» має змішану (комбіновану) організаційну структуру. У господарстві є такі служби як бухгалтерія, юридичний відділ, інженерна служба. Основне виробництво представлене двома галузями: рослинництвом і тваринництвом. За тваринництвом закріплені 3 ферми: молочнотоварна, ферма по відгодівлі ВРХ та свиноферма. Проте в 2024 р. молочно-товарна ферма не функціонувала по причині припинення виробництва молока.

В підприємстві лінійно-функціональна структура управління при якій

лінійна підлеглість з усіх питань, пов'язаних з управлінням даного об'єкта, поєднується з функціональним управлінням.

Переваги лінійно-функціональної організаційної структури управління є: висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій; відповідність структури до стратегії; поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.

Важливою умовою підвищення ефективності управління ДП «ДГ «Жеребківське» НААН є систематична її оцінка через показники, які характеризують менеджмент господарської діяльності і менеджмент персоналу. Показники оцінки ефективності управління виробництвом розглянемо в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Показники оцінки ефективності управління виробництвом у ДП «ДГ «Жеребківське» за методикою І.Ф.Піскуненка

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1. Загальні результативні показники					
1 Виробництво валової продукції: на 1 га с.-г. угідь, тис. грн.	15,6	14,7	23,7	18,4	27,4
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	65,4	61,7	86,8	72,0	113
2. Прибуток : на 1 га с.-г. угідь, тис. грн.	0,20	0,30	0,55	0,60	-17,8
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	8,26	12,4	20	23	-7,3
3. Фондовіддача, грн.	0,32	0,29	0,46	0,36	0,49
4. Рівень рентабельності, %	23,0	26,7	32,7	26,0	-4,6
2. Показники економічності апарату управління					
1. Питома вага витрат на управління в собівартості валової продукції, %	11,3	12,2	7,8	8,3	10,0
2. Питома вага витрат на оплату праці управлінського персоналу в собівартості валової продукції, %	8,0	5,6	4,2	6,0	7,0
3. Питома вага витрат на оплату праці управлінського персоналу в загальному фонді оплати праці, %	24,4	15,0	26,0	20,4	25,0
4. Припадає працюючих на одного працівника апарату управління, чол.	4,4	4,4	6,5	5,5	6,0

Дані таблиці 2.1 свідчать, що ефективність управління за досліджуваний період має тенденцію до зниження. Так, у 2024 році на 1 га с.-г. угідь у

підприємстві було одержано 17,4 тис. грн. збитку, тоді,коли 2020 році 0,20 тис. грн. прибутку. Щодо показників економічності апарату управління, то питома вага витрат на управління в собівартості валової продукції зменшилася з 11,3 % у 2020 р. до 10,0 % у 2024 р.

Під спеціалізацією аграрного формування слід розуміти зосередження його діяльності на виробництві певного виду продукції або декількох її видів, які в найбільшій мірі відповідають конкретним природними і економічним умовам і потребам споживання даної продукції. Основним показником спеціалізації є структура товарної продукції за 3–5 років, так як через неї виражається економічний зв'язок підприємства з народним господарством країни.

Обсяг і структуру товарної продукції за досліджуваний період розглянемо в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Структура товарної продукції в ДП «ДГ «Жеребківське» НААН
Ананьївського району Одеської області**

Види продукції	2022 р.	2023 р.	2024 р.	В середньому за 2024 – 2022 рр.		Місце галузі
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	%	
Зерно	4230	5154	6489	5291	76	1
Соняшник	391	807	1372	857	12,2	-
Соя	–	83	–	28	0,3	2
Інша продукція	–	42	131	58	0,8	-
Всього по рослинництву	4621	6086	7992	6234	89,3	-
Молоко	126	45	–	57	0,8	-
Приріст ВРХ	105	168	11	95	1,4	-
Приріст свиней	322	408	523	418	6,0	-
Інша продукція	-	7	1	2	0,03	-
Всього по тваринництву	553	628	536	572	8,2	-
Промислова продукція	132	136	252	173	2,5	-
Разом по підприємству	5306	6850	8780	6979	100	-

Виходячи з даних таблиці 2.2 слід відмітити, що найбільшу питому вагу у структурі товарної продукції в середньому за 2022 – 2024 роки займає галузь

рослинництва – 89,3 %, де найбільша питома вага припадає на зерно– 76% та соняшник 12,2. Галузь тваринництва в підприємстві займає всього лише 8,2 %, 6 % з яких припадає на приріст свиней.

Із вищевикладеного слідує, що виробничий напрям спеціалізації в ДП «ДГ «Жеребківське» зерно-технічний.

ДП «ДГ «Жеребківське» – невелике за розміром підприємство, за яким закріплено 1989 га ріллі сільськогосподарських угідь з яких 100 % відведено під рілля.

Таблиця 2.3

Показники розміру ДП «ДГ «Жеребківське»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. в % до 2020 р.
Всього с.-г. угідь, га.	2386,5	2386,5	2386,5	2386,5	2386	100
в т.ч. рілля, га.	2053,0	2053	2053	2053	2053	100
Чисельність працівників зайнятих в с.-г. виробництві, чол.	57	57	65	61	58	102
в т.ч. в рослинництві	29	29	39	44	43	148,3
в тваринництві	28	28	26	17	15	54
Вартість валової продукції в порівняних цінах, тис. грн.	3730	3516	5645	4389	6529	175
в т.ч. в рослинництві	3153	2863	4766	3765	5929	188
в тваринництві	577	653	857	624	600	104
Вартість товарної продукції, тис. грн.	2510	3367	5306	6850	8780	350
в т.ч. в рослинництві	2104	3071	4621	600	7992	296
в тваринництві	320	275	553	628	536	179
Поголів'я ВРХ, гол.	122	113	98	5	3	2,5
в т.ч. корів	50	50	45	-	-	-
Поголів'я свиней	415	558	575	483	387	93,3
Об'єм виробництва						
Зерно	19663	16065	36272	27553	40632	207
Соняшник	3097	3518	2256	2309	5543	180
Молоко	919	747	850	360	-	-
Приріст ВРХ	84	94	72	25	1	1,2
Приріст свиней	108	198	363	313	498	461

Аналізуючи дані таблиці 2.3 відзначимо, що площа сільськогосподарських угідь і чисельність працюючих не змінилися. Однак на половину зменшилась кількість працюючих в галузі тваринництва у зв'язку із

згортанням виробництва продукції.

Вартість валової продукції в 2024 році становила 6529 тис.грн. Її розмір був більший у порівнянні з 2020 роком на 75 %. Причиною зменшення вартості продукції тваринництва є скорочення об'ємів виробництва. Вартість товарної продукції за досліджуваний період збільшилась на 250 %.

Узагальнюючи вищевикладене можна зробити такий висновок: за період економічних реформ в ДП «ДГ «Жеребківське» значно покращились виробничі показники.

Для того, щоб зробити аналіз складу і структури земельних ресурсів ДП «ДГ «Жеребківське» розглянемо дані таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Склад і структура земельних ресурсів ДП «ДГ «Жеребківське»

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024р.	
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%
Всього земельних угідь.	2655,6	100	2655,6	100	2655,6	100	2655,6	100	2655,6	100
в т.ч. сільськогосподарських угідь	2386	100	2386	100	2386	100	2386	100	2386	100
рілля	2053	86	2053	86	2053	86	2053	86	2053	86
багаторічні насадження	37	1,6	37	1,6	37	1,6	37	1,6	37	1,6
сіножаті	47	2,0	47	2,0	47	2,0	47	2,0	47	2,0
пасовища	249,5	10,4	249,5	10,4	249,5	10,4	249,5	10,4	249	10,4

Аналізуючи дані таблиці 2.4. бачимо, що розмір сільськогосподарських угідь за останні 5 років не змінився. Однак варто відмітити про високий рівень розореності землі в підприємстві.

За останні 10 років внесення мінеральних добрив скоротилося в 10, а органічних – у 7 разів. Фактично припинилося вапнування кислих і гіпсування солонцюватих ґрунтів.

Критерієм ефективного використання землі в сільському господарстві виступає виробництво продукції рослинництва і тваринництва з одиниці земельної площі з мінімальними затратами праці і коштів.

Показники ефективності використання земельних угідь представлені в

таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Ефективність використання землі в ДП «ДГ «Жеребківське»

Показники	2022 р.	2023р.	2024 р.	2024 р. в % до 2022р.
Урожайність, ц/га:				
Зернові	30,1	21,9	28,3	94
Соняшник	8,3	10,2	14,7	177
Виробництво на 100 га сільськогосподарських угідь, ц:				
Молока	35,6	15,1	-	-
М'яса ВРХ	3,0	1,0	0,04	1,3
Вироблено 100 га ріплі, ц:				
Зерна	17,7	13,4	1979	112
Одержано на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:				
Валової продукції	237	184	274	116
Товарної продукції	222	287	368	166
Прибутку	54,7	59	-17,8	-

Аналізуючи дані таблиці 2.4 відмітимо, що за період 2022–2024 рр., урожайність зернових культур зменшилась на 4 % і становила 28,3 ц/га. На 100 га с.-г. угідь було одержано в 2022 році 54,7 тис. грн. прибутку, 222 тис. грн. товарної продукції, 237 тис. грн. валової продукції.

Таким чином, проблема підвищення ефективності використання сільськогосподарських угідь не повинна обмежуватися лише зростанням прибутковості земельних ресурсів, а має одночасно забезпечити збереження і примноження продуктивності ґрунтів і мінімізувати витрати на виробництво одиниці продукції.

Аналіз наявності працівників підприємства, та ефективність їх використання (табл. 2.6).

З даних таблиці 2.6 можна зробити висновок, що в господарському процесі ДП «ДГ «Жеребківське» в 2024 році здійснювали трудову діяльність 58 працівників, в тому числі 43 в рослинництві і 15 в тваринництві. У зв'язку із збільшенням вартості валової продукції і зменшенням кількості працюючих зросла продуктивність праці.

Узагальнюючи аналіз основних виробничих фондів в ДП «ДГ «Жеребківське» можна сказати, що вартість цих фондів зростає з кожним

роком.

Таблиця 2.6

Динаміка наявності трудових ресурсів та ефективність їх використання в ДП «ДГ «Жеребківське»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. в % до 2020 р.
Середньорічна чисельність працівників зайнятих в с/г, чол.	57	57	65	61	58	102
в т.ч. рослинництва	29	29	39	44	43	148,3
тваринництва	28	28	26	17	15	54
Виробництво валової продукції на одного середньорічного працюючого, грн.	65,4	61,4	86,8	72,0	113	173
в т.ч. рослинництва	80,8	98,7	122,2	86,0	138	171
тваринництва	20,6	23,3	39,6	36,7	40	194

Важливим сьогодні є питання ефективного використання основних виробничих фондів. Наявність та стан сільськогосподарської техніки в підприємстві розглянемо в таблиці 2.7

Таблиця 2.7

Наявність і стан сільськогосподарської техніки

Назва сільськогосподарської техніки	Наявність на:					
	01.01.22 р.		01.01.23 р.		01.01.24 р.	
	всього	в т.ч. справних	всього	в т.ч. справних	всього	в т.ч. справних
Трактори	18	15	18	9	18	8
в т.ч. гусеничні	4	3	4	-	4	-
Автомобілі	23	19	23	15	23	14
в т.ч. вантажні автомобілі	14	11	14	10	14	9
Зернозбиральні комбайни усіх марок	6	1	6	1	6	1
Тракторні причепи	10	7	10	8	10	8
Кормозбиральні комбайни включаючи силосозбиральні	3	1	3	2	3	2
Кукурудзозбиральні комбайни	2	1	2	1	2	2
Бурякозбиральні комбайни	1	-	1	-	1	-

Таким чином, розгляд у комплексі важливого для сільгоспвиробника питання – земля, трудові ресурси і техніка дають підстави стверджувати, що тільки таким чином можливо добитися високих економічних результатів.

При ефективній діяльності мають забезпечуватися певні пропорції (співвідношення) між одержаним результатом і витратами (спожитими засобами). Ці пропорції можна назвати принципом раціональної діяльності, який полягає у прагненні до одержання максимального ефекту з наявних ресурсів або заданого ефекту при мінімальній витраті на це ресурсів.

Отже, зростання виробничого потенціалу в ДП ДГ «Жеребківське» можливе при комплексному, системному підході до формування його складових: земельного, трудового, матеріально-технічного потенціалів.

2.2 Сучасний стан виробництва сільськогосподарської продукції в ДП «ДГ ДГ «Жеребківське» СГІ-НЦНС

ДП ДГ «Жеребківське», як уже зазначалося, спеціалізується на виробництві зерна та соняшника, причому рослинництво є головною галуззю виробництва підприємства. Значна частка посівних площ та ресурсів спрямована саме на вирощування сільськогосподарських культур, що визначає стратегічну спрямованість підприємства.

Наукові дослідження свідчать, що ефективне поєднання галузей рослинництва та тваринництва дозволяє забезпечити сезонність виробничого циклу, рівномірніше використовувати наявну робочу силу протягом року, а також досягати стабільного надходження продукції та грошових коштів. Такий підхід сприяє зниженню ризиків простою виробничих потужностей та створює передумови для стабільного фінансового стану підприємства [29].

В умовах сучасного ринку важливим є не лише обсяг виробленої продукції, а й її ефективна реалізація та оптимізація ресурсів. Галузь рослинництва, як основна виробнича складова ДП «ДГ «Жеребківське»,

займає ключове місце в структурі підприємства, визначаючи його конкурентоспроможність та фінансову стійкість.

Для більш детального аналізу місця галузі рослинництва в економіці підприємства наведено відповідні дані в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Місце галузі рослинництва
в економіці ДП ДГ «Жеребківське», 2024 р.**

Показник	В цілому по підприємству	в тому числі	
		галузь рослинництва	галузь тваринництва
Вартість валової продукції, тис. грн.	65290	59290	6000
в т.ч. – на 100 га с.-г. угідь, грн.	2740	2480	260
- на 1 працівника, грн.	1130	1380	400
Матеріально-грошових витрат всього, тис. грн.	61040	52440	8600
- на 100 грн. валової продукції, грн.	93,5	88.4	143
Прибуток (+), збиток (-). тис. грн.	-4240	-330	-3410
Рівень рентабельності(збитковості), %	-4,6	-0.4	-39

Основною причиною скорочення виробництва молока, м'яса є низька рентабельність, що пояснюється низькими закупівельними цінами збоку переробників і високою собівартістю виробництва, що зумовлено застарілими технологіями й низьким генетичним потенціалом сільськогосподарських тварин.

Слід відмітити, що на рівень ефективності інтенсифікації аграрного виробництва впливають регіональні особливості природних і економічних умов. Ці особливості проявляються, насамперед, у величині врожайності сільськогосподарських культур.

Динаміку урожайності основних сільськогосподарських культур, яка є ключовим показником продуктивності рослинницької галузі та фактором забезпечення стабільного розвитку тваринництва, наведено в табл. 2.8. Ці дані дозволяють комплексно оцінити взаємозв'язок між рослинництвом і тваринництвом у структурі агропромислового виробництва ДП «ДГ «Жеребківське» та визначити пріоритетні напрямки підвищення ефективності виробничих процесів.

Таблиця 2.8

**Урожайність сільськогосподарських культур
в ДП ДГ «Жеребківське» , ц/га**

Культури	1990 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Дані 2016 р. в % до 2020	2024 р. в % до 1990 р.
Зернові всього	41,7	19,7	16,3	30,1	21,9	28,3	144	68
в т.ч. озима пшениця	61,7	24,6	20,4	39,6	32,7	41,1	167	67
Ярий ячмінь	44,7	19,0	9,8	26,3	12,0	14,5	76,3	32,4
Кукурудза на зерно								
Горох	23,9	9,6	6,2	-	13,6	11,7	122	49
Соняшник	25,8	18,8	10,4	8,3	10,2	14,7	78	57
Кукурудза на силос	316,4	79,6	52,0	110, 1	4,5	-	-	-
Кукурудза на з/к	300	84	60	100	20	-	-	-
Однорічні трави на з/к	123,1	31,7	-	-	-	-	-	-
Багаторічні трави на :								-
- сіно	100,8	10,7	14,5	10,5	22,6	-	-	-
- зелений корм	151,4	31,8	29,8	121, 1	81,5	-	-	-
Кормові коренеплоди	-	-	-	-	-	-	-	-
Сіяних кормових культур, ц к. од	39,4	8,4	7,5	13,4	8,0	-	-	-

Із даних таблиці 2.8 відзначаємо, що урожайність більшості сільськогосподарських культур за досліджуваний період значно знизилась. Тому дирекції підприємства варто у виробництво запровадити прийоми мінімізації обробітку ґрунту, спрямовані на енергозбереження. Дана технологія дає змогу з меншими витратами засобів виробництва одержати вищий урожай культур, підвищити продуктивність праці на 20 – 25 %, знизити витрати на паливо – мастильні матеріали на 18 – 0 %.

Запропонований комплекс заходів буде ефективним лише за умови високої культури землеробства, дотримання сівозміни, сидерації, оптимальної системи обробітку ґрунту для забезпечення бездефіцитного балансу поживних речовин.

Виробництво зернових, як одна з головних галузей рослинництва,

завжди мала важливе стратегічне значення. Після реформування сільського господарства дані галузі почали приділяти велику увагу. Через прибутковість зернових багато господарств вже декілька років підряд не дотримуючись циклу сівозмін на малих площах землі займаються їх вирощуванням. Внаслідок цього втрачаються якісні характеристики землі, що призведе до безповоротних наслідків в майбутньому. Слід зауважити, що застосування сівозмін та правильно підібраного попередника значно підвищує ефективність вирощування зернових.

Проведемо розрахунок показників, що відображає порівняльну ефективність виробництва продукції рослинництва за основними сільськогосподарськими культурами, які вирощуються в ДП «ДГ «Жеребківське» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Економічна ефективність виробництва окремих видів продукції
рослинництва в ДП «ДГ «Жеребківське»**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024р. у % до 2020 р.
Зернові						
Урожайність, ц/га	22,9	16,4	31,7	22,7	28,3	124
Прибуток отриманий з:						
-1 ц реалізованої продукції, грн.	17	1160	72	42,7	-2,4	14,1
-1 га площі, грн.	373	300	1430	678	-51,6	-
Рівень рентабельності, %	30,0	24	73,3	22	-1,1	-
Соняшник						
Урожайність, ц/га	24,8	10,6	8,3	10,2	14,7	59,3
Прибуток отриманий з:						
-1 ц реалізованої продукції, грн.	72	136	-70	116	4,2	6,0
-1 га площі, грн.	1194	1686	-583	1186	55,6	5,0
Рівень рентабельності, %	50	65,4	-29	50	1,6	-48,4 в.п.

Аналізуючи дані таблиці 2.8 слід зазначити, про неефективне виробництво соняшника в господарстві

В умовах виробництва виникає потреба оптимального співвідношення між видами ресурсів, що забезпечує збалансування виробничих можливостей, створення певних економічних пропорцій. Перехід на інтенсивні технології

вимагає не лише кількісного забезпечення ресурсами, а і формування їх якісного стану. Для ефективного управління потенціалом необхідно визначити складові його елементи. Взаємодія елементів потенціалу підприємства характеризується як статичністю, що проявляється в структурі підприємства, так і динамікою, яка має місце в процесах, що проходять на підприємстві та роблять його «живим організмом», здатним реагувати на зміни зовнішнього середовища [30].

Ефективне ведення виробництва підприємством насамперед означає його здатність отримувати прибуток. Але сама по собі маса прибутку ще не є повним свідченням успішної роботи суб'єкта господарювання, оскільки невідомо, якою “ціною” її одержано, тобто – скільки ресурсів було витрачено на генерацію даної маси прибутку.

Основні економічні показники діяльності ДП «ДГ «Жеребківське» розглянемо в таблиці 2.10

Таблиця 2.10

**Основні показники виробничо-фінансової діяльності
ДП «ДГ «Жеребківське»**

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. в % до 2020р.
Вартість валової продукції, тис. грн.	37300	35160	56450	43890	65209	175
в т.ч. – рослинництва	31530	28630	47660	37650	59290	188
- тваринництва	5770	6530	8570	6240	6000	104
на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	1560	1470	2370	1840	2740	176
на 1 середньорічного працівника, грн.	650,4	610,7	860,8	720,0	1130	173
Прибуток, тис. грн.	4710	7680	13060	14070	-4240	-
в т.ч. – рослинництва	5560	8640	16350	14000	-330	-
– тваринництва	-990	-1560	-3870	-840	-3410	-
- продукція переробки	140	-	560	910	-500	-
на 1 га ріллі, грн.	2300	3450	6400	6805	-2070	-
Рівень рентабельності, %	23,0	26,7	32,7	26,0	-4,6	-
– рослинництва	36	39,1	55	30,0	-0,4	-
– тваринництва	-23,6	-36,2	-41,2	-12	-39	-

Оцінюючи нинішній стан розвитку агропромислового виробництва в ДП «ДГ «Жеребківське», який характеризується нестабільністю розвитку його

основних галузей, згортанням відтворення матеріально-ресурсної бази, низькою платоспроможністю, назріла невідкладна необхідність у розробці заходів щодо виведення аграрної галузі з кризової ситуації на основі інтенсифікації суспільного виробництва. З цією метою необхідно створити, насамперед, на рівні держави систему довгострокового пільгового кредитування, прискорити усунення диспаритету цін, надати товаровиробникам дієву практичну допомогу в забезпеченні реалізації сільськогосподарської продукції на вигідних умовах.

Висновки до розділу 2

1. ДП «ДГ «Жеребківське» – невелике за розміром господарство, яке розміщене в Ананіївському районі Одеської області. Виробничий напрям спеціалізації підприємства – зерно – технічний. Найбільшу питому вагу у структурі товарної продукції в середньому за 2020–2024 рр. займає зерно – 76%, технічні – 12,5%.

2. У 2024 р. на 100 га сільськогосподарських угідь було одержано 2740 тис. грн. валової продукції, 170,8 тис. грн. збитку. На 100 га ріллі за цей період було вироблено 1979 ц зерна, 24,3 ц м'яса свиней. У галузі рослинництва в 2024 р. було одержано 59290 тис. грн. валової продукції, що становить 91 % всієї продукції по підприємству.

3. Проведений аналіз господарської діяльності дає змогу зробити висновок, що в ДП «ДГ «Жеребківське» виробничі показники господарювання зросли проте, економічні мають різко виражену тенденцію до зниження.

4. Важливою складовою раціонального господарювання є відродження галузей тваринництва. Головний напрям при цьому – вирощування поголів'я з максимальною його концентрацією, вкладення інвестицій у поліпшення генетичного потенціалу та будівництво нових комплексів, запровадження нових підходів до системи годівлі й утримання тварин.

5. Оцінюючи нинішній стан розвитку агропромислового виробництва в ДП «ДГ «Жеребківське», який характеризується нестабільністю розвитку його основних галузей, згортанням відтворення матеріально-ресурсної бази, низькою платоспроможністю, наріла невідкладна необхідність у розробці заходів щодо виведення господарства на новий рівень конкурентоздатності своєї продукції.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНОГО ВИРОБНИЦТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В ДП «ДГ «Жеребківське» СГІ-НЦНС

3.1 Удосконалення стратегічного планування в ДП «ДГ «Жеребківське»

Основною метою будь – якої підприємницької діяльності є максимізація прибутку, що потребує розробки і впровадження оптимального стратегічного плану. Важливим моментом у плануванні та обранні стратегії є вибір відповідної стратегічної альтернативи [31].

Ми погоджуємося з твердженням Василенка В.А., що при розробці стратегії розвитку підприємства необхідно враховувати не лише його специфіку, а й особливості галузі, економічного середовища діяльності, рівень конкуренції тощо [38].

Виходячи із суті та особливостей економічної стратегії організації, можна визначити певні етапи її формування. Звичайно, динаміка природи організацій до певної міри унеможлиблює відпрацювання єдиної специфічної моделі організаційної стратегії чи процесу стратегічного планування. Але в основному процес розроблення стратегії, прийнятні зовні, випробовується за принципом раціональності.

Відпрацювання стратегії здійснюється у кілька стадій: процес розроблення плану; коригування планових завдань; внесення змін у доповнення.

Економічна стратегія підприємства в цілому має відповідати на такі основні питання: що виробляти (кількість і якість об'єктів); як виробляти (за якою технологією); для кого виробляти (споживачі); з якими витратами (ресурси); де виробляти (місце); хто вироблятиме (виконавці); що це дає (економічний, соціальний та інші види ефектів)

Якщо ми відповіли на всі ці питання кількісно і поєднали елементи в просторі, часі, за ресурсами й виконавцями, то це буде означати, що

стратегічна перспектива відпрацьована.

У більшості випадків робота керівників оцінюється головним чином за результатами поточної діяльності, яка залежить в свою чергу, від належної їх підготовки у сфері стратегічного менеджменту. Ця підготовка має охоплювати вивчення та усвідомлення різних моделей відпрацювання стратегічних рішень [32].

Визначення стратегії підприємства не можливе без проведення ретельного стратегічного аналізу, який є інструментом вирішення стратегічного завдання і дає можливість керівництву підприємства сформулювати стратегію для досягнення намічених цілей.

Для визначення стратегічних альтернатив продукції в ДП «ДГ «Жеребківське» нами було використано SWOT – аналіз (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1.

Визначення сильних і слабких сторін ДП «ДГ «Жеребківське»

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабі сторони
1. Організація	-високий рівень кваліфікації керівника ДП «ДГ «Жеребківське» НААН -спрощена система управління, швидке прийняття рішення	- середній рівень плинності кадрів -недостатність молодого персоналу
2. Виробництво	- собівартість продукції нижче, ніж у регіональних конкурентів -установка системи подачі кормів в корівники	- задовільна якість продукції; - середній ступінь спрацювання устаткування
3. Фінанси		- сезонний характер надходження основного потоку коштів
4. Інновації	- безприв'язне утримання корів - впровадження ресурсозаощадливих технологій в рослинництві і тваринництві - нова порода корів	
5. Маркетинг	- можливість торгувати продукцією в будь-який час (наявність складських приміщень) - налагоджений гарантований збут	- відсутність відділу маркетингу на підприємстві

SWOT-аналіз – це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а

також можливостей і загроз, які виходять із його найближчого оточення (зовнішнього середовища) [33].

Сильні сторони товариства – це ті аспекти діяльності, у яких підприємство досягло значних успіхів або має унікальні переваги, що забезпечують йому додаткові можливості для розвитку та зміцнення ринкових позицій. Сила підприємства може проявлятися в професійному досвіді та управлінських компетенціях керівництва, доступі до унікальних ресурсів або сучасних технологій, наявності високоякісного та ефективного виробничого обладнання, високому рівні кваліфікації та компетентності персоналу, а також у стабільно високій якості продукції, що випускається. Крім того, до сильних сторін можна віднести наявність налагоджених ділових зв'язків, лояльність споживачів та партнерів, здатність швидко адаптуватися до змін ринкових умов і впроваджувати інноваційні рішення.

Слабкі сторони ДП «ДГ «Жеребківське» – це ті аспекти діяльності, що обмежують ефективність функціонування підприємства або ставлять його у менш вигідне положення порівняно з конкурентами. До них належать відсутність або недостатній розвиток певних ресурсів, вузький асортимент продукції, обмежена ринкова присутність, низький рівень сервісного обслуговування, застарілі технології виробництва, недостатня автоматизація та механізація процесів. Слабкі сторони також можуть проявлятися у недостатньому рівні маркетингової підтримки, обмеженому доступі до фінансових або інвестиційних ресурсів, що ускладнює можливості розширення виробництва та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Перший етап дозволить нам визначити, які сильні сторони й недоліки ДП «ДГ «Жеребківське» . Для визначення сильних й слабих сторін господарства необхідно:

- скласти перелік параметрів, за яким буде оцінене підприємство;
- за кожним з параметрів визначити, що є сильною, а що – слабою стороною.

Другий крок SWOT-аналізу – це своєрідна "розвідка місцевості" – оцінка ринку. Цей етап дозволить нам оцінити ситуацію поза нашим господарством і зрозуміти, які є можливості, а також яких загроз варто побоюватися.

Методика визначення ринкових можливостей і загроз практично ідентична методиці визначення сильних і слабких сторін нашого підприємства (табл. 3.2):

- скласти перелік параметрів, за якими ми будемо оцінювати ринкову ситуацію;
- за кожним з параметрів визначити, що є можливістю, а що – загрозою для нашого підприємства.

Ринкові можливості – це сприятливі обставини, які ДП «ДГ «Жеребківське» може використати для одержання переваги.

Ринкові загрози – події, настання яких може несприятливо вплинути на підприємство [33].

Таблиця 3.2.

Визначення ринкових можливостей і загроз ДП «ДГ «Жеребківське»

Параметри оцінки	Можливості	Загрози
Конкуренція	Розширити асортимент продукції шляхом впровадження нових порід і технологій	- наплив дешевої м'ясної продукції з інших областей; - велика кількість конкурентів за рахунок продажів продукції із власних домогосподарств; - більш жорстка конкуренція
Попит	Збільшуються обсяги споживання сільськогосподарської продукції населенням у зимово-весняний період	
Природні й екологічні фактори	Сприятливі погодні умови підвищують урожайність, а відтак забезпечують виконання планових валових зборів основних товарних культур господарства.	
Економічні фактори		- падіння попиту через зниження доходів населення; - перевищення пропозиції над попитом
Збут	Зниження цін постачальників	

В SWOT-аналізі необхідно не тільки розкрити сильні й слабкі сторони, загрози й можливості, але й спробувати оцінити їх з погляду на те, наскільки важливим вони є для господарства. Для цього кожен сильну й слабу сторону, можливість або загрозу потрібно оцінити за двома параметрами, поставивши собі два запитання: "Наскільки висока ймовірність того, що це трапиться?" і "Наскільки це може вплинути на господарство?" (табл. 3.3). Виберемо ті 3-4 події, які відбудуться з великою ймовірністю, занесемо до відповідних розділів SWOT-аналізу.

Таблиця 3.3

**Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз ДП «ДГ
«Жеребківське»**

Сильні сторони	10	Високий рівень кваліфікації й заповзятливості керівника ДП «ДГ «Жеребківське» НААН
	7	Спрощена система управління, швидке прийняття рішення;
	6	Механізоване доїння корів
	5	Впровадження ресурсозаощадливих технологій
	8	Установка системи подачі кормів в корівники
	4	Нова порода корів
	3	Налагоджений гарантований збут
	9	Можливість торгувати продукцією в будь-який час (наявність складських приміщень)
	2	Собівартість продукції нижче, ніж у регіональних конкурентів
	1	Перевірений і надійний постачальник МТЗ
Слабкі сторони	5	Високий ступінь спрацювання устаткування
	4	Середній рівень плинності кадрів
	1	Відсутність відділу маркетингу на підприємстві
	2	Недостатність молодого персоналу
	3	Сезонний характер надходження основного потоку коштів
	6	Задовільна якість продукції
Можливості	4	Хороші погодні умови які підвищують урожайність.
	3	Зниження цін постачальників;
	2	Розширити асортимент продукції шляхом впровадження нових порід і технологій
	1	Збільшуються обсяги споживання свинини у зимово-весняний період
Загрози	2	Більш жорстка конкуренція;
	5	Наплив дешевої продукції з інших областей
	4	Перевищення пропозиції над попитом;
	3	Падіння попиту через зниження доходів населення
	1	Велика кількість конкурентів за рахунок продажу продукції із власних домогосподарств

Висока або низька позиція показника сама по собі ще не означає

перевагу або слабкість підприємства на ринку. Необхідно обов'язково враховувати ранг.

І навпаки, якщо показник, який має найнижчу позицію, має найнижчий ранг то цей показник не робить підприємство конкурентно вразливим.

Отже, не всі слабкі сторони необхідно перетворювати на сильні, і не всі сильні сторони необхідно підтримувати і розвивати.

Зіставлення сильних і слабких сторін з ринковими можливостями й загрозами дозволить нам відповісти на наступні питання щодо подальшого розвитку нашого бізнесу, які й відіб'ють суть аналізу:

- Як скористатися можливостями, що відкриваються, використовуючи сильні сторони господарства?

- За рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі загрози?

- Які слабкі сторони господарства можуть перешкодити скористатися можливостями?

- Яких загроз, збільшених слабкими сторонами ДП «ДГ «Жеребківське», потрібно найбільше побоюватися?

Матриця SWOT-аналізу реалізації сільськогосподарської продукції ДП «ДГ «Жеребківське» подана в табл. 3.4.(додаток А).

Проаналізувавши й зіставивши можливості із сильними сторонами ДП «ДГ «Жеребківське», дійдемо висновку, що за даних умов для господарства буде вигідно організувати цілорічну торгівлю через склад на центральному ринку Ананьївського району, причому наявність спеціалізованих складських приміщень позитивно позначиться на якості продукції за умови довгострокової реалізації. Крім цього, буде представлена продукція з різним видом доробки, розрахована для декількох груп споживачів залежно від їхнього бажання платити додаткову суму за покращену продукцію. Спираючись на сильні сторони господарства, можна знижувати загрози, застосовуючи гнучку цінову політику для боротьби з небажаними конкурентами. Основною зі слабких сторін для реалізації можливостей може

бути неолік коштів, необхідних для покупки необхідного обладнання, й відсутність торговельної марки ДП «ДГ «Жеребківське» Таким чином, зробивши SWOT-аналіз можна планувати діяльність господарства на майбутнє, визначати стратегію ДП «ДГ «Жеребківське».

Планування стратегії підприємства насамперед має функцію прогнозування майбутнього. Складність економічних явищ і процесів у світовому господарстві робить стратегічне планування обов'язковою умовою господарської діяльності [34].

Поширення негативних тенденцій у сільському господарстві, посилення конкуренції, погіршення соціального становища товаровиробників, а також неефективність існуючих методів управління економічними процесами вимагають нових підходів до формування шляхів відновлення економічного потенціалу галузі; підвищення ефективності господарювання підприємств, формування нового типу мислення у керівників, орієнтованого на розв'язання не лише поточних проблем, але й на формування середовища для успішної перспективної діяльності.

Утвердження ринкових відносин створює передумови для застосування в підприємствах методів стратегічного управління, основна ідея якого ґрунтується на розробці стратегій виживання підприємства у довгостроковій перспективі в умовах жорсткої конкуренції в динамічному середовищі.

Основною складовою стратегічного управління є стратегічне планування, інтерес до вивчення якого зростає в силу існування об'єктивних тенденцій, що характеризуються динамічністю зовнішнього середовища; складністю економічних відносин, притаманних ринковим; коливання споживчого попиту посиленням конкуренції, невизначеністю майбутнього [35]. Особливо актуальними ці питання є для сільськогосподарських підприємств, діяльність яких пов'язана з тривалими виробничими процесами, розрахованими на кілька років (формування основного стада, вирощування багаторічних насаджень, дотримання системи сівозмін та ін.) і характеризується значним ступенем ризику.

Невизначеність майбутнього, що є характерним для ринкової економіки, супроводжується збільшення кількості ризиків, що означає виникнення великого числа не завжди передбачуваних змінних, що впливають на діяльність підприємства, ускладнення характеру залежності, наявність випадкових чинників, збільшення вартості помилок від прийняття неправильних рішень, стратегічне планування дає можливість керівництву підприємства передбачити можливі ризики, визначити ступінь їх впливу і, здійснюючи якісне прогнозування ринкової ситуації, забезпечити сталий розвиток підприємства.

Стратегічне планування формує ряд переваг для підприємства, створюючи необхідність чіткого визначення політики і завдань, привчаючи персонал до прийняття обґрунтованих рішень в умовах змінного навколишнього середовища [36].

Розробка стратегії підприємства представляє собою сукупність послідовних взаємопов'язаних дій, що здійснюється для досягнення своїх цілей з урахуванням динамічного і невизначеного середовища для оптимального використання власного ресурсного потенціалу.

Стратегія – це складний і потужний інструмент, що дозволяє створити та посилити життєздатність і конкурентні переваги підприємства.

Операційна стратегія стосується діяльності підрозділів підприємства, носить найбільш конкретний характер щодо досягнення цілей при вирішенні вузькоспеціалізованих питань і проблем.

Формування підприємницької стратегії має включати виконання таких дій: визначення дій; визначення місії підприємства, характеристику її цілей; оцінку і аналіз середовища (внутрішнього і зовнішнього); аналіз стратегічних альтернатив; вибір стратегії; реалізацію стратегії; оцінку та моніторинг [37].

Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень. Застосування стратегічного планування дає змогу ефективно та якісно управляти персоналом підприємства, оскільки створює необхідні передумови для виконання усіх кадрових функцій, а саме: відбору і оцінки необхідного

персоналу за стратегічними напрямками діяльності; створення посадових інструкцій, відповідно до переліку відповідних професій; оцінки та атестації персоналу (оцінка має базуватися на виконанні посадових інструкцій); розробка внутрішньої оплати праці. підготовки та підвищення кваліфікації персоналу (виділення коштів на зазначені заходи здійснюється виходячи із переліку заходів стратегічного плану).

Отже, в практиці сільськогосподарських підприємств процес стратегічного планування з використання методики сценарного планування можна представити у вигляді схеми (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Процес стратегічного планування

Стратегічне планування становить сутнісну основу стратегічного управління та розглядається як: процес моделювання перспективного розвитку підприємства, відповідно до якого мають бути сформовані цілі та програми довгострокового розвитку; аналітичний процес створення та

підтримання відповідності між можливостями підприємства і перспективами його розвитку; систематизований процес розробки й управління програмами й проектами; адаптивний процес, який полягає у постійному коригуванні системи планів та окремих рішень відповідно до змін зовнішнього середовища.

Узагальнюючи вище викладене, стратегічне планування є важливим елементом у системі управління. Вона здійснюється поступово у певній послідовності, що залежить від внутрішньої логіки розрахунків та особистих якостей керівника. Метою такого планування є забезпечення потенціалу майбутньої успішної діяльності і досягнення поставлених довгострокових цілей підприємства [38].

Стратегічне планування забезпечує підґрунтя для функціонування кожної підсистеми підприємства в умовах нестабільного середовища. Завдяки йому існує можливість приймати рішення виходячи з єдиних пріоритетів, цінностей та завдань, важливість яких усвідомлюється як усім підприємством, так і кожним з його працівників.

Загалом модель стратегічного управління можна представити у вигляді схеми (рис. 3.3).

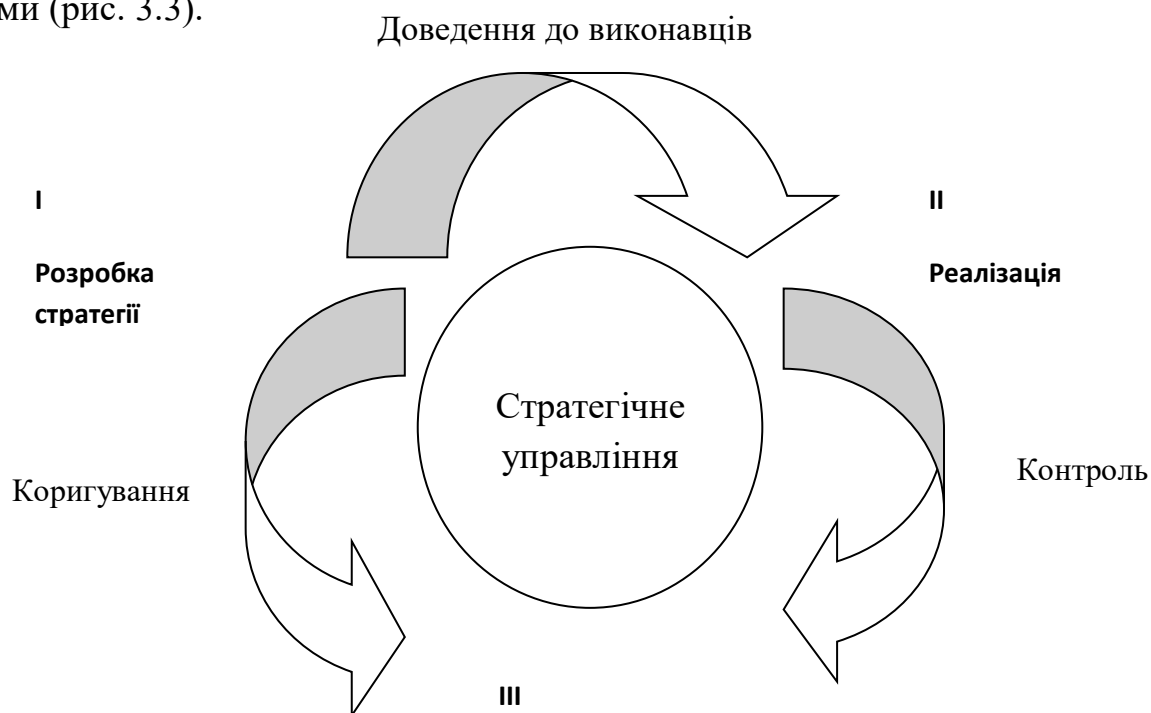


Рис.3.3 Модель стратегічного управління

Таким чином, сутність стратегічного планування полягає у виборі головних пріоритетів, науковому обґрунтуванні напрямів галузевого розвитку, визначенні завдань, способів і термінів досягнення довгострокових цілей. Нині процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління сталим розвитком галузей рослинництва і тваринництва як багатопланового управлінського процесу, який допомагає формувати й реалізовувати ефективнішу стратегію розвитку.

3.2 Планування конкурентного виробництва сільськогосподарської продукції в ДП «ДГ «Жеребківське»

У нових умовах господарювання та переходу до ринкового регулювання підприємство самостійно здійснює весь комплекс планової роботи. Планування є найважливішою функцією управління і являє собою процес визначення цілей, які власник-керівник передбачає досягти за певний період, а також засобів, шляхів та умов їх досягнення [39]. Воно об'єднує структурні підрозділи підприємства загальною метою, надає всім процесам спрямованість і скоординованість, що дає змогу найповніше та ефективніше використовувати наявні ресурси, комплексно, якісно і якомога швидко вирішувати різноманітні завдання управління.

На даному етапі внаслідок кризової ситуації керівники підприємств зосередили у своїх руках управління найдрібнішими процесами, які належали раніше до повноважень управляючих виробничими підрозділами. Проте це призводить до концентрації уваги лише на оперативному розв'язанні поточних проблем. Мислення менеджерів повинне бути направлене не на досягнення короткострокових вигід будь-якою ціною, а на створення стратегії, в рамках якої підприємство являє собою єдине ціле.

Щоб спільні зусилля працівників ДП «ДГ «Жеребківське» були успішними вони повинні знати, що від них очікується.

Для цього необхідно:

- 1) сформулювати цілі, до яких прагне керівництво: визначити шляхи

досягнення встановлених цілей; поставити задачі перед виробничими підрозділами товариства та конкретними виконавцями; визначити центри відповідальності;

2) подбати про порівняння показників плану, обліку і контролю, забезпечити високу їхню аналітичність [30].

Але недостатньо мати лише всебічно продуманий план розвитку підприємства, навіть якщо він буде на 100 % реальним і передбачати високі прибутки. Без постійного оперативного контролю будь який, навіть найкращий, план розвитку приречений залишитися на папері.

За рахунок придбання якісних засобів захисту рослин, мінеральних добрив та насіннєвого матеріалу підприємство планує збільшити урожайність основних видів культур, а від так збільшити валові збори сільськогосподарських культур (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Планування урожайності сільськогосподарських культур в ДП «ДГ
«Жеребківське», 2026 р., ц/га**

Культури	2022 р.	2023 р.	2024 р.	В середньому за 3 р.	Проектна урожайність, ц/га
Зернові разом	30,1	22,7	28,3	27,0	50
в т.ч. озима пшениця	39,6	32,7	41,1	37,8	55
Озимий ячмінь	28,4	19,6	30,7	26,2	45
Ярий ячмінь	26,3	12,0	14,5	17,6	40
Кукурудза на зерно	23,2	51	27	33,7	75
Горох	-	13,6	11,7	12,7	28
Гречка	2,8	-	-	-	21
Цукрові буряки	-	-	-	-	450
Соняшник	8,3	10,2	14,7	11,3	29
Кукурудза на силос	110,1	45	-	-	220
Кукурудза на зелений корм	100	50	-	-	230
Однорічні трави на з.к.	-	-	-	-	130
Кормові коренеплоди	-	-	-	-	500
Багаторічні трави:					
на сіно	10,5	22,6	-	-	45
на зелений корм	121,1	81,5	-	-	220
Сіяні кормові культури, ц к. од.	13,4	8,0	-	-	42

Діючу систему планування в сільськогосподарських підприємствах не завжди можна пристосувати до змін технології виробництва протягом року і

це призводить до зниження престижу планування в сільському господарстві []

Проте, незважаючи на нестабільну ринкову ситуацію, яка склалася в країні, проблема планування набуває ще більшої гостроти. Високоєфективне планування за нестабільної економіки, високого рівня ризику виробництва та низької фінансової спроможності підприємства є досить складним процесом.

Для отримання необхідної кількості продукції потрібно запланувати посівну площу (табл. 3.6). Площу ріллі на перспективу збільшувати не будемо і залишимо на рівні 2026 р. – 2053 га.

Таблиця 3.6

Структура посівних площ на проектний 2026 рік

Культури	(в середньому) 2020-2024 рр.		2026р. (проект)	
	га	%	га	%
Озима пшениця	495	24,1	410	20
Озимий ячмінь	288	14,0	170	8
Ярий ячмінь	226	11,0	205	10
Кукурудза на зерно	139	6,8	205	10
Горох	108	5,3	100	5
Гречка	23	1,1	100	5
Просо	20	1,0	–	–
Всього зернових	1299	63,3	1190	58
Цукрові буряки	-	-	200	10
Соняшник	291	14,2	150	7
Соя	-	-	40	2
Всього технічних	291	14,2	390	19
Кукурудза на силос	37	1,7	123	6
Кукурудза на з/к	-	-	42	2
Кормові коренеплоди	-	-	42	2
Однорічні трави на зелений корм	-	-	82	4
Багаторічні трави:				
на сіно	83	4,0	102	5
на зелений корм	34	1,8	123	6
Всього кормових	148	7,5	473	23
Разом посівів	1738	85	2053	100
Пар	315	15	-	-
Площа ріллі	2053	100	2053	100

Основними видами продукції галузі рослинництва, які підприємство планує вирощувати у 2026 році є пшениця, ячмінь, горох, кукурудза, цукрові буряки, соняшник, ріпак. Розподіл продукції рослинництва представлений в табл. 3.7 (додаток Б).

Як свідчать дані таблиці 3.6 структура посівних площ в проектному році майже не зміниться, оскільки, на нашу думку в ДП «ДГ «Жеребківське» вона відповідає науково – обґрунтованим. Планування посівних площ за проектом показано у додатку Г (табл. 3.8).

Враховуючи намічені заходи по підвищенню ефективності виробництва сільськогосподарської продукції, по удосконаленню технології виробництва, кормової бази, оновлення стада, планується збільшити поголів'я худоби до 100 голів ВРХ. При умові поліпшення їх утримання та годівлі, наявності породності, їх продуктивності збільшиться річний надій до 4500 кг на 1 фуражну корову, середньодобовий приріст ВРХ – 500 г, свиней – 450 г. (додаток В, табл. 3.8).

Таблиця 3.9

Вартість валової продукції тваринництва у 2026 році

Назва продукції	Всього				Всього валової продукції, ц.	Постійна ціна 2010р. за 1 ц, грн.	Вартість валової продукції, тис. грн.
	Продаж на ринку	Громадське харчування	Продаж працівникам	На випойку телятам			
Молоко	4200	50	50	200	4500	248,66	11190
М'ясо ВРХ (ж. в.), ц	735	30	50	-	815	1164,16	9500
М'ясо свиней, включаючи вагу приплоду при народженні	630	30	40	-	700	1273,46	8900
М'ясо овець	10	-	-	-	10	1120,86	160
Гній, т	-	-	-	-	3000	18,30	550
Разом	х	х	х	х	х	х	30300

Дані таблиці 3.9 показують, що в 2026 році в ДП «ДГ «Жеребківське» валовий надій молока буде одержано в розмірі 4500 ц., м'яса ВРХ 815 ц, м'яса свиней 700 ц.. В загальному вартість валової продукції буде становити 30300 тис. грн. проти 6000 тис. грн. в 2024 році, або збільшиться на 405 %.

Основним каналом розподілу продукції тваринництва буде продаж на ринку, за винятком молока, значна кількість якого залишається для вигодовування телят.

Розвиток тваринницької галузі і рівень її економічної ефективності залежить від ступеня використання всіх виробничих ресурсів і визначається умовами утримання худоби і особливо кількістю і якістю кормів, призначених для годівлі. З цією метою потрібно збільшувати вихід з кожного гектара кормових площ (посівних і природних) таких поживних речовин, як протеїн, кальцій, фосфор та інших [39].

Розрахунок потреби кормів на продукцію з урахуванням продуктивності худоби показав, що забезпечити нормативну потребу кормів в кормових одиницях і перетравному протеїні можна за рахунок підвищення урожайності кормових культур і збільшення площі під кормові культури.

Аналіз кормовиробництва в ДП «ДГ «Жеребківське» показав, що більше уваги потрібно приділяти заготівлі сіна, кормових буряків, сінажу.

З метою безперебійного забезпечення тварин зеленими кормами у місяцях пасовищного періоду в господарстві буде створений у 2026 році зелений конвеєр. Нарівні з природними кормовими угіддями до складу зеленого конвеєра підібрані культури із строками наросування зеленої маси, що не співпадають. При цьому рівномірність надходження кормів регулюється набором культур та строками їх посіву. Слід відмітити, що найбільшу питому вагу у структурі посівних площ займатимуть зернові культури – 55 % із них 35 % – озимі і 20 % – ярі, технічні – 22 %, кормові – 23 %.

На основі проведеного аналізу діяльності ДП «ДГ «Жеребківське» за попередній виробничий період результатом спільної роботи планово-економічної служби підприємства є правильне й обґрунтоване планування та складання бюджетів на наступний рік.

Вартість валової продукції на 2026 рік подано в додатку Г (табл.. 3.10) і показує, що при виробництві запланованої кількості рослинницької продукції підприємство одержить 139540 тис. грн. валової продукції, тваринницької 30300 тис. грн.

Найбільшим каналом розподілу на перспективу буде продаж продукції на

ринку, також продукція в деякій мірі виділяється на корми, насіння, громадське харчування, продаж працівникам, а також на виплату орендної плати на землю.

В додатку Д (табл. 3.11) наведено розрахунок прибутку та рентабельності реалізованої продукції. Рентабельність – важливий показник економічної ефективності, який свідчить про одержання прибутку від діяльності. В 2026 році ДП «ДГ «Жеребківське» одержить прибуток в сумі 62820 тис.грн., який забезпечить рівень рентабельності 39 %.

Таким чином, ключовими цілями в розробці проекту стратегічних змін в операційному управлінні товариства мають стати економічні, а саме збільшення прибутковості, ріст доходів виробництва, підвищення рентабельності виробництва, поліпшення показників фінансової стійкості підприємства.

Удосконалення операційного управління у великій мірі залежить від рівня професіоналізму менеджерів, їхнього уміння знайти взаємопорозуміння із засновниками та працівниками підприємства. Більше того, потрібно оптимізувати співвідношення між централізацією і децентралізацією в управлінні підприємством, впроваджувати прогресивну структуру управління [40].

Результати проведених досліджень дають підстави стверджувати, що в умовах порушеного еквівалентного обміну між аграрними та іншими секторами економіки для підвищення ефективності виробництва в ДП «ДГ «Жеребківське» необхідно поглиблювати спеціалізацію, що дасть можливість збільшити кількість робочих місць на селі та купівельну спроможність селян.

Необхідно впроваджувати сучасну техніку й технології, оскільки досвід господарювання передових підприємств переконує, що без впровадження інноваційних заходів у технології виробництва агропродукції й поліпшення організації та оплати праці в сучасних жорстких конкурентних умовах високого результату досягти неможливо.

Враховуючи розроблені нами заходи в пункті 3.1, ДП «ДГ

«Жеребківське» зможе отримати такі фінансові результати (таблиця 3.12).

Таблиця 3.12

Економічна ефективність виробництва сільськогосподарської продукції в ДП «ДГ «Жеребківське»

Показники	2020 р. – 2024р. (факт)	2026 р. (план)	2026р. в % до 2020-2024рр.
Вартість валової продукції в порівняльних, тис. грн	4762	16984	357
в т.ч. рослинництва	4095	13954	341
тваринництва	662	3030	458
на 100 га с.-г. угідь	200	827	414
Середньорічна чисельність працівників основного виробництва, чол.	60	75	125
в т.ч. в рослинництві	37	40	108
тваринництві	23	35	152
Вироблено валової продукції на одного середньорічного працівника в основному виробництві, тис. грн	80	243	304
в т.ч. в рослинництві	111	349	314
тваринництві	34	87	256
Прибуток, тис. грн	7060	62820	890
в т.ч. в рослинництві	8850	52940	598
тваринництві	-2130	9880	-
Рівень рентабельності, %	20,8	39,0	+18,2 в. п.
в т.ч. в рослинництві	37,9	42,4	+4,5 в. п.
тваринництві	-30,4	27,0	-

Таким чином, планування є тією найважливішою функцією управління, яка разом із обліком, аналізом і контролем повинна забезпечити підприємстві нормальне функціонування. Управління діяльністю ДП «ДГ «Жеребківське» повинне спиратись на об'єктивну облікову інформацію. Крім того, система планування і контролю має бути адекватною до потреб економіки. Вона покликана забезпечити взаємозв'язок між окремими структурними підрозділами підприємства, які включають весь технологічний ланцюжок діяльності.

Отже, успішне функціонування ДП ДГ « Жеребківське» у сучасних умовах неможливе без обґрунтованого, виваженого перспективного планування їхньої діяльності (табл3. 3.12 Додаток Ж). Оперативне управління є важливою ділянкою роботи вищого складу менеджерів підприємства, проте недостатнім для забезпечення його ефективного розвитку. Швидкозмінність

та низька передбачуваність зовнішнього середовища зумовлює необхідність переходу управління на засади стратегічного менеджменту, за якого прийняття рішення відбувається не на підставі сьогоденних вигод, а виходячи з визначених перспективних цілей підприємства [41]. У сучасних умовах для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності ДП ДГ «Жеребківське» необхідним є запровадження в ньому стратегічного менеджменту. Формування стратегії передбачає правильний вибір методів конкуренції й створення стратегічної унікальності, яка зумовлюється філософською концепцією його функціонування.

На нашу думку, формування власної стратегії означає, насамперед, пропозицію якісно відмінної споживчої цінності підприємства. Диференціація як метод конкуренції, підтримана їх стратегічними активами та компетенціями, дасть змогу не тільки захистити внутрішній ринок від напливу імпортової сільськогосподарської сировини, але й частково розв'язати проблему збитковості галузі. Попри те, що проблема потребує додаткового дослідження якості сільськогосподарської продукції, її екологічності, відмова від застосування хімічних стимуляторів росту рослин і тварин можуть стати концептуальними ознаками філософії аграрного бізнесу в Україні.

Висновки до розділу 3

З метою подолання загроз, так і усунення слабких сторін підприємства потрібно розробити та реалізувати комплекс стратегій. В основу стратегії розвитку ДП «ДГ «Жеребківське» нами запропоновано розширити асортимент продукції, цим самим забезпечити більші потреби ринку та забезпечити покращену систему сівозмін, внести зміни в структуру посівних площ, підвищити урожайність, за рахунок використання нових сортів, видів добрив, виконання робіт, з метою зменшення простоїв і витрат, відновити і застосувати умови матеріального стимулювання працюючих.

Проведеними дослідженнями було встановлено, щоб досягти максимальної конкурентоспроможності ДП «ДГ «Жеребківське», необхідно

змінити стратегію управління конкурентоспроможністю ресурсного і виробничого потенціалів.

На основі результатів стратегічного аналізу діяльності ДП «ДГ «Жеребківське», нами запропоновано виробничу стратегію та розроблено виробничу програму на 2026 рік основною метою якої є нарощування обсягів виробництва та підвищення конкурентоспроможності виробленої продукції.

За результатами розрахунків вартість валової продукції на 2026 рік складатиме 169840 тис.грн. в тому числі в галузі рослинництва 139540 тис. грн., в галузі тваринництва 30300 тис. грн. В результаті реалізації виробленої продукції ДП «ДГ «Жеребківське» НААН» зможе одержати прибуток в сумі 62820 тис. грн., який забезпечить рівень рентабельності 39 %. Ці показники підтверджують правильність обраної нами виробничої стратегії.

Формування власної стратегії означає, насамперед, пропозицію якісно відмінної споживчої цінності підприємства. Диференціація як метод конкуренції, підтримана їх стратегічними активами та компетенціями, дасть змогу не тільки захистити внутрішній ринок від напливу імпортової сільськогосподарської сировини, але й частково розв'язати проблему збитковості галузі. Попри те, що проблема потребує додаткового дослідження якості сільськогосподарської продукції, її екологічності, відмова від застосування хімічних стимуляторів росту рослин і тварин можуть стати концептуальними ознаками філософії аграрного бізнесу в Україні.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Метою наших досліджень було висвітлити теоретичні засади та розробити практичні пропозиції щодо формування стратегії виробництва конкурентоспроможності продукції, обґрунтування методики обмеження рівня конкурентоспроможності продукції на основі аналізу діяльності ДП «ДГ «Жеребківське» Ананьївського району Одеської області.

ДП «ДГ «Жеребківське» – невелике за розміром господарство, виробничий напрям спеціалізації якого зерно-технічний. Найбільшу питому вагу у структурі товарної продукції в середньому за 2022–2024 рр. займає зерно – 76%, технічні – 12,5%.

ДП «ДГ «Жеребківське» орендує земельні угіддя на площі 2386 га з яких 2053 га становить рілля. Варто відмітити, що площа угідь за останні 5 років не змінилась. ДП «ДГ «Жеребківське» – це державне дослідне господарство, яке вирощує оригінальне та елітне насіння озимих і ярих культур та насіння кукурудзи батьківських форм.

В 2024 р. на 100 га сільськогосподарських угідь було одержано 2740 тис. грн. валової продукції, 170,8 тис. грн. збитку. На 100 га ріллі за цей період було вироблено 1979 ц зерна, 24,3 ц м'яса свиней.

В галузі рослинництва в 2024 р. було одержано 59290 тис. грн. валової продукції, що становить 91 % всієї по підприємству.

Проведений аналіз господарської діяльності дає змогу зробити висновок, що в ДП «ДГ «Жеребківське» виробничі показники господарювання зросли проте, економічні мають різко виражену тенденцію до зниження. Так, зросли матеріально-грошові витрати на 140 %, в результаті чого підприємство з прибуткового в 2020 – 2023 рр. стало збитковим в 2024 році. Більше того, збитковими в підприємстві є обидві галузі, сума збитку становить 4240 тис. грн.

Важливою складовою раціонального господарювання є відродження галузей тваринництва. Головний напрям при цьому – вирощування поголів'я з максимальною його концентрацією, вкладення інвестицій у поліпшення генетичного потенціалу та будівництво нових комплексів, запровадження

нових підходів до системи годівлі й утримання тварин, розв'язання проблеми білка за рахунок посіву сої. Потрібно предметно змінити відношення до багаторічних трав, відновити практику науково-обґрунтованих сівозмін, підвищувати врожайність кормових культур. Однією з причин занепаду тваринництва є висока трудомісткість виробничих процесів, значне перевищення витрат над виручкою, у результаті чого галузь збиткова. Нажаль останні роки спостерігається негативна тенденція щодо зменшення обсягів виробництва продукції, із зростанням її собівартості, а отже і зниженням ефективності виробництва.

В процесі дослідження нами було встановлено, що важливим фактором досягнення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції виступає ринок та цінова ситуація на ньому. За досліджуваний період в ДП «ДГ «Жеребківське» ціни на продукцію звичайно зросли, однак собівартість продукції зростає швидше ніж ціни на неї. Таке зростання собівартості відбулося внаслідок збільшення цін на ПММ, запасні частини, сировину і матеріали, а також низької продуктивності гектара і поголів'я тварин.

Проаналізувавши й зіставивши можливості ДП «ДГ «Жеребківське» можна сказати, що за даних умов для даного підприємства найперспективнішими можливостями є: вихід на новий сегмент ринку, впровадження у виробництво нових сортів та гібридів, прогресивних технологій вирощування.

Спираючись на сильні сторони ДП «ДГ «Жеребківське» можна знижувати загрози, застосовуючи гнучку систему цін та імідж підприємства для боротьби з небажаними конкурентами. Основною зі слабких сторін для реалізації можливостей може бути нестача коштів необхідних для покупки нової високотехнологічної техніки.

З метою подолання загроз, так і усунення слабких сторін підприємства потрібно розробити та реалізувати комплекс стратегій.

В основу стратегії розвитку ДП «ДГ «Жеребківське» нами запропоновано розширити асортимент продукції, цим самим забезпечити більші потреби

ринку та забезпечити покращену систему сівозмін, внести зміни в структуру посівних площ, підвищити урожайність, за рахунок використання нових сортів, видів добрив, виконання робіт, з метою зменшення простоїв і витрат.

Проведеними дослідженнями було встановлено, щоб досягти максимальної конкурентоспроможності ДП «ДГ «Жеребківське», необхідно змінити стратегію управління конкурентоспроможністю ресурсного і виробничого потенціалів. Основними напрямками якої можуть бути:

- запровадження у виробництво нових високоврожайних сортів і гібридів сільськогосподарських культур, високопродуктивних порід тварин;
- впровадження у виробництво нових енергозберігаючих технологій вирощування, транспортування, зберігання, переробки й реалізації продукції;
- здійснення належного контролю за якістю продукції на всіх етапах її виробництва та збуту;
- розробки і впровадження сучасних конкурентоспроможних технологій виробництва тваринницької продукції;
- забезпечення галузі вітчизняними ветеринарними препаратами на достатньому рівні;
- посилення технічної оснащеності підприємства.

На основі результатів стратегічного аналізу діяльності ДП «ДГ «Жеребківське», нами запропоновано виробничу стратегію та розроблено виробничу програму на 2026 рік основною метою якої є нарощування обсягів виробництва та підвищення конкурентоспроможності виробленої продукції.

За результатами розрахунків вартість валової продукції на 2026 рік складатиме 169840 тис.грн. в тому числі в галузі рослинництва 139540 тис. грн., в галузі тваринництва 30300 тис. грн. В результаті реалізації виробленої продукції ДП «ДГ «Жеребківське» зможе одержати прибуток в сумі 62820 тис. грн., який забезпечить рівень рентабельності 39 %. Ці показники підтверджують правильність обраної нами виробничої стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Боровік Л. Стратегія управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2020, № 3, с. 50–59. DOI: 10.32851/2708-0366/2020.3.7.
2. Желуденко К. В. Теоретичні підходи до формування стратегій конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2021, № 7, с. 38–42. DOI: 10.32851/2708-0366/2021.7.7.
3. Швець Ю. О., Бутенко А. А. Аналіз конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: основні проблеми та перспективи розвитку. *Вісник ЖДТУ. Економіка, управління та адміністрування*, 2017, № 2(80), с. 49–53. DOI: 10.26642/jen-2017-2(80)-49-53.
4. Грановська В. Г. Методичні підходи та критерії діагностики конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Проблеми економіки*, 2018, № 1, с. 174–181. URL: www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-1_0-pages-174_181.pdf.
5. Гончарук І. В., Охота Ю. В., Чіков І. А. Забезпечення інноваційної конкурентоспроможності підприємств АПК: теорія, методологія, практика. Вінниця: ПрАТ «Віноблдрукарня», 275 с.
6. Благун І., Гриневич Л. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах трансформації земельних відносин в Україні. *Економіка та суспільство*, 2023, № 47. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-31.
7. Паленичак О., Стасів О. Конкурентоспроможний розвиток аграрних підприємств Карпатського регіону України в контексті корекції їхньої галузевої структури. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2021, т. 5, № 40, с. 338–346. DOI: 10.18371/fcaptp.v5i40.245242.
8. Koliadenko S., Chikov I. Integrated assessment of the competitiveness of agricultural enterprises. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 2021, № 10, с. 34–39. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.10.34.

9. Жалдак Г. П. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств в умовах військового стану. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*, 2022, № 22, с. 52–59. DOI: 10.20535/2307-5651.22.2022.259813.

10. Строченко Н. І., Ковальова О. М. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: сутність та напрямки зміцнення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2024, № 19, с. 114–121. DOI: 10.32782/2708-0366/2024.19.14.

11. Grabovsky R., Dadak O., Dorosh-Kizym M. Competitiveness of Ukrainian agriculture on foreign markets and ways to increase it. *Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Series Economical Sciences*, 2022, 24(100), с. 16–21. DOI: 10.32718/nvlvet-e10003.

12. Zos-Kior M., Kaliuzhnyi S. Improvement of agrarian enterprise competitiveness management system. *Ekonomika ta derzhava*, 2020, № 3, с. 23–27. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.3.23.

13. Крючкова Ж. В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Інвестиції: практика та досвід*, 2016, № 12, с. 49–53. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2016/11.pdf.

14. Протосвіцька О. І., Федорчук О. М., Свиридовський В. М., Дудченко В. В. Забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку: монографія. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 196 с. URL: <https://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/7543/>.

15. Чіков І. Теоретичні засади конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*, 2024, № 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-76.

16. Науменко Ю. В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті відновлення економіки України. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*, 2025, № 1(31), с. 53–61. DOI: 10.15276/EJ.01.2025.5.

17. Кваша С. Конкурентоспроможність української аграрної продукції на зовнішніх ринках. *Економіка та суспільство*, 2024, № 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-198.
18. Апопій В. В., Апопій Г. В. Стратегічні пріоритети розвитку торгівлі в сільській місцевості. *Регіональна економіка*, 2017, № 2(84), с. 89–97. URL: https://re.gov.ua/doi/re2017.02.089_u.php.
19. Стаценко В. О., Кушнірук В. С. Оцінка конкурентоспроможності агропідприємств Миколаївського регіону в умовах сталого розвитку. *Modern Economics*, 2020, т. 10, с. 115–127. DOI: 10.31521/modecon.V45(2024)-11.
20. Скрипник С. Підвищення конкурентоспроможності продукції фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, 2019, № 3(81), с. 136–140. DOI: 10.32845/bsnau.2019.3.25.
21. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Гамерська І. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарської продукції в умовах європейської інтеграції України. *Економіка та суспільство*, 2023, № 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-64.
22. Томчук О., Поліщук Н. Проблеми конкурентоспроможності аграрних підприємств України під час воєнного стану. *Економіка і організація управління*, 2024, с. 49–58. DOI: 10.31558/2307-2318.2023.4.6.
23. Makarenko P. M., Pilyavsky V. I., Mykolenko I. H., Varchenko O. O., Ipatov A. V. Competitive potential branding model of subjects of Agro-food economy sector Ukraine. *Review of Economics and Finance*, 2023, vol. 21, № 1, pp. 221–235.
24. Іпатов А. Тенденції інвестування в розвиток конкурентного потенціалу аграрних підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2025, 340(2), с. 596–601. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-340-95.
25. Волкова Н., Мехтієв Р., Попадін Є. Ключові аспекти конкурентоспроможності та якості продукції аграрних підприємств в умовах

воєнної агресії. *Економіка та суспільство*, 2023, № 54. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-54-10.

26. Сус Т., Ємець О., Мовчун С., Онишко С., Цюпа О. Формування стратегії інноваційного розвитку аграрного сектора та фінансування її реалізації. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2022, 6(47), с. 150–159. DOI: 10.55643/fcaptr.6.47.2022.3903.

27. Гусаковська Т. О., Серeda О. О. Економічний потенціал підприємства: сутність та основні складові. *Проблеми економіки*, 2024, № 2(60), с. 129–135. DOI: 10.32983/2222-0712-2024-2-129-135.

28. Хринюк О. С., Гримашевич Т. І. Теоретико-методичні аспекти оцінки виробничого потенціалу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*, 2017, № 3, с. 772–776. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/132.pdf.

29. Захаренко М. М. Теоретичні засади управління виробничим потенціалом підприємства. *Агросвіт*, 2018, № 23, с. 59–65. DOI: 10.32702/2306-6792.2018.23.59.

30. Постол А. А. Фактори формування і використання виробничо-ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Ефективна економіка*, 2018, № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/50.pdf.

31. Жалдак Г. П., Сергеева Д. О. Особливості функціонування ринку земельних ресурсів України. *Економіка та суспільство*, 2021, № 32. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-32-98.

32. Бондар Ю. А. Дослідження категорії «конкурентоспроможність товарів та послуг». *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*, 2023, вип. 8, с. 13–22. URL: <https://fmnzb.sfa.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/3.pdf>.

33. Євтушенко Н. О., Гончар Д. К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2021, № 1(35), с. 16–21. DOI: 10.31673/2415-8089.2021.011621.

34. Рибчук А. В., Процишин О. Р., Зінкевич В. І. Системний аналіз підходів до управління конкурентоспроможністю продукції підприємств. *Бізнес Інформ*, 2023, № 4, с. 183–188. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001404411>.
35. Сарай Н. І. Оцінка конкурентного статусу торговельного підприємства: аналітичний аспект. *Трансформаційна економіка*, 2023, № 3, с. 40–44. DOI: 10.32782/2786-8141/2023-3-7.
36. Гужавіна І. В., Раздорожна Д. Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2021, № 1, с. 51–55. DOI: 10.31673/2415-8089.2021.015155.
37. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Котловська Н. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. *Економічний простір*, 2023, № 185, с. 49–53. DOI: 10.32782/2224-6282/185-9.
38. Власенко В. А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*, 2014, № 26(1), с. 32–41.
39. Міненко М. А. Стійкі конкурентні переваги в умовах глобалізації ринку. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*, 2019, № 16, с. 242–251. DOI: 10.20535/2307-5651.16.2019.182607.
40. Бай Ц., Кухарук А. Аналіз конкурентоспроможності підприємства: зміст та фактори впливу. *Економіка та суспільство*, 2024, № 66. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-66-92.
41. Dobriansky N., Popovych O., Varhatiuk M. The essence and value of the benchmarking method regarding the evaluation of competitiveness of the enterprise. *Agrosvit*, 2016, № 11, с. 3–6. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/11_2016/2.pdf.

ДОДАТКИ

**Матриця SWOT-аналізу реалізації сільськогосподарської продукції ДП
«ДГ «Жеребківське»**

	Можливості	Загрози
	1. Хороші погодні умови які підвищують урожайність, а отже, і дотримання валових зборів основних товарних культур господарства 2. Зниження цін постачальників; 3. Розширити асортимент продукції шляхом впровадження нових порід і технологій.	1. Наплив дешевої свинини з інших областей . 2. Перевищення пропозиції над попитом; 3. Падіння попиту через зниження доходів населення
Сильні сторони 1. Високий рівень кваліфікації й заповзятливості керівника ДП «ДГ «Жеребківське» НААН 2. Можливість торгувати с.-г. продукцією в будь-який час (наявність складських приміщень) 3. Установка системи подачі кормів на корівники	1. Як скористатися можливостями, що відкриваються, використовуючи сильні сторони ДП «ДГ «Жеребківське» НААН? 2. Торгівля через склад-сховище цілий рік. 3. Розширення асортименту продукції й поліпшення її якості за рахунок використання нових технологій. 4. Збільшення продажів за рахунок подання продукції, орієнтованої для споживчих груп з різним рівнем доходів.	1. За рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі погрози ? 2. Стримати наших покупців від переходу до конкурента, за рахунок використання гнучкої цінової політики й збільшення якості продукції ДП «ДГ «Жеребківське» НААН 3. Відмовитися від реалізації чи виробництва малорентабельних товарів та послуг, створити додатковий сервіс та пропозицію.
Слабкі сторони 1. Задовільна якість продукції 2. Високий ступінь спрацювання устаткування 3. Середній рівень плинності кадрів 4. Сезонний характер надходження основного потоку коштів	1. Які слабкі сторони ДП «ДГ «Жеребківське» НААН можуть перешкодити скористатися можливостями? 2. У результаті сезонного надходження основної маси коштів можуть виникнути труднощі зі своєчасним придбанням сировини та матеріалів, технічних засобів. 3. Зменшення споживчого кредитування може призвести до втрати можливості закупівлі продукції у постачальників за прийнятною ціною. 4. Необхідність скорочення персоналу може завадити залученню звільнених кваліфікованих кадрів.	1. Яких загроз, збільшених слабкими сторонами ДП «ДГ «Жеребківське» НААН, потрібно найбільше побоюватися? 2. Конкурент, який з'являється, може запропонувати ринку продукцію, аналогічну нашій, за нижчими цінами. 3. Відсутність ринку для продукції. 4. Скорочення персоналу та перехід його до конкуруючого підприємства може сприяти процесу поглинання та більш жорсткій конкуренції.

Додаток Б

Таблиця 3.7.

Розподіл продукції рослинництва (2026 р.)

Додаток В

Таблиця 3.8.

Продуктивність тварин на рік освоєння

Додаток Г

Таблиця 3.10

Розрахунок вартості валової продукції на рік освоєння проекту (2026 р.)

Додаток Д

Таблиця 3.11

Розрахунок прибутку та рентабельності реалізованої продукції

Додаток Ж

Таблиця 3.13

Планування посівних площ в ДП «ДГ «Жеребківське»