

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Очна (денна) форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

МОГИЛЕВЦЯ АНДРІЯ В'ЯЧЕСЛАВОВИЧА

на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Могилевець А.В.*

Науковий керівник:
докт. екон. наук, проф.
Людмила ПЕТРЕНКО

Робота допущена до захисту в ЕК «__»_____20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1 Поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства.....	5
1.2 Методичні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЗЕРНОПРОДУКТ МХП»	21
2.1 Характеристика ПРАТ «Зернопродукт МХП» та напрямів його діяльності .	21
2.2 Діагностика фінансово-економічних показників діяльності підприємства...	27
2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності ПРАТ «Зернопродукт МХП» та факторів, що на неї впливають	34
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ЗЕРНОПРОДУКТ МХП»	42
3.1 Сутнісна характеристика бізнес-пропозиції	42
3.2 Обґрунтування соціально-економічної доцільності впровадження бізнес-пропозиції	47
3.3 Необхідні передумови імплементації запропонованих бізнес-заходів	56
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність дослідження. На вітчизняних підприємствах у сучасних умовах спостерігається зростання рівня невизначеності та викликів щодо досягнення високої ефективності у господарській діяльності. Зараз економіка перебуває в стані тривалої фінансово-економічної кризи, загострення конкуренції та політичної нестабільності. В цьому контексті важливо відзначити, що завдання підприємства полягає не лише в адаптації до складних умов конкуренції, але й в постійному процесі розвитку. Для цього необхідно активно шукати шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Розвиток економіки в сучасних умовах відбувається в умовах жорсткої конкуренції, тому одним з основних завдань підприємства є досягнення конкурентних переваг та підвищення своєї конкурентної позиції за допомогою ефективного вибору стратегій розвитку діяльності суб'єкта господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні та практичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства розглядалися в публікаціях зарубіжних та вітчизняних авторів Ансоффа І., Портера М., Прахальд С., Шумптер І., Сміт А., Бакай В.Й., Барна М.Ю., Березіна Л.М., Богацька Н. М., Брінь П.В., Бугай В. З., Вакуленко Ю. В., Волкова Н.В., Воронюк Т. А., Герасимова В.О., Голда Н., Гужавіна І.В., Дашко І. М., Діденко Є. О., Жалдак Г. П., Зось-Кіор М. В., Ковтуненко К. В., Колесник Т. М., Косар Н.С., Кривіцька В. В., Савченко С. М., Ткаченко А.М., Храпкіна В. В., Шульга М. О., Ужва А. М. та багато інших.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку підприємств за сучасних умов господарювання. **Предметом дослідження** є теоретичні положення та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства.

Мета написання кваліфікаційної роботи: теоретичне узагальнення й обґрунтування пропозицій підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для досягнення даної мети було поставлено наступні завдання:

- визначити поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства;

- розглянути методичні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- скласти характеристику ПРАТ «Зернопродукт МХП» та напрямів його діяльності;
- провести діагностику фінансово-економічних показників діяльності підприємства;
- виконати оцінку рівня конкурентоспроможності ПРАТ «Зернопродукт МХП» та факторів, що на неї впливають;
- розробити сутнісну характеристику бізнес-пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ПРАТ «Зернопродукт МХП»;
- здійснити обґрунтування соціально-економічної доцільності впровадження бізнес-пропозиції;
- визначити необхідні передумови імплементації запропонованих бізнес-заходів.

Методологія дослідження: методи аналізу, синтезу, узагальнення, порівняння описовий метод були використані для теоретико-методичного висвітлення теми дослідження; метод багатокутника конкурентоспроможності, метод фінансових коефіцієнтів, метод СВОТ-аналізу для аналізу діяльності та конкурентоспроможності ПРАТ «Зернопродукт МХП»; методи прогнозування для обґрунтування соціально-економічної доцільності впровадження бізнес-пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ПРАТ «Зернопродукт МХП».

Практична значущість. Було проведено оцінювання рівня конкурентоспроможності ПРАТ «Зернопродукт МХП» та розроблено заходи щодо її підвищення.

Інформаційна база дослідження: підручники, наукові статті, інтернет-публікації на тему підвищення конкурентоспроможності підприємства; статистичні дані за щорічниками Мінфін України, Держстату України, фінансова звітність за 2020-2022 роки, офіційний сайт ПРАТ «Зернопродукт МХП».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства

В фаховій науковій літературі вже давно досліджується поняття конкурентоспроможності та його визначення. Чимало науковців як в Україні, так і за кордоном проводять глибокі теоретичні аналізи цієї теми й висувають власні тлумачення. При розгляді проблеми конкурентоспроможності підприємства важливо звернути увагу на різноманітні підходи та точки зору, що існують серед вчених як з-за кордону, так і в Україні.

У своїй науковій праці «Дослідження про природу та причину багатства народів», відомий учений А. Сміт виявив такі ключові ознаки досконалої конкуренції:

- гнучкість попиту;
- велика кількість суб'єктів господарювання, що мають однорідні товари для продажу;
- доступ до інформації для всіх учасників ринку;
- відсутність впливу на формування цін з боку суб'єктів, які продають товари та послуги;
- відкритий доступ до ринку без обмежень;
- відсутність використання нецінових стратегій у конкурентній боротьбі [60].

Додатково, учені, такі як Е. Чемберлін з його теорією монополістичної конкуренції, а також К. Вікселль у своїх «Лекціях з політичної економії», інші дослідники відзначають різноманітні аспекти недосконалої конкуренції та методи ведення конкурентної боротьби [56].

Також варто відзначити думку Ф. А. фон Хайєка про те, що конкуренція сприяє обміну знаннями та набуттю нових навичок, що відкриває можливості для більш ефективного виробництва товарів та надання послуг [54].

Після глибокого аналізу економісти прийшли до висновку, що конкурентоспроможність підприємства в значній мірі залежить від умов та ефективності її діяльності у країні, де вона працює. Серед цих умов важливі такі аспекти, як необхідні складові виробничого процесу, рівень попиту на ринку, стан конкурентного оточення у відповідній галузі, контроль за якістю та державна політика, що регулює галузь та функціонування ринку [3, с. 194].

Для розуміння сутності економічної категорії «конкурентоспроможність підприємства» корисно розглядати ринок, де вона діє, як економічна система. Ця система включає функціонально схожі об'єкти та зовнішнє середовище, яке визначає вимоги до учасників ринку. Вимоги, що формуються зовнішнім середовищем, та фінансові результати діяльності компаній можна відобразити через різноманітні економічно значущі показники. Важливо підкреслити, що кожен з цих аспектів спрямований на досягнення найвищої можливої продуктивності, що задовольняє потреби споживачів.

Рівень конкурентоспроможності будь-якого об'єкту, розглядуваного як економічна категорія, охоплює різні аспекти господарської діяльності, такі як проектування, виробництво, розподіл та споживання. Ця конкурентоспроможність нерозривно пов'язана з усіма структурними складовими економічної системи і проявляється через змагання, що призводить до перерозподілу часток ринку на користь даного об'єкту. Аналіз різних визначень конкурентоспроможності, що застосовуються в сучасній економічній науці, дозволяє виокремити низку ключових аспектів, необхідних для повного розуміння цього поняття та його місця в системі визначення економічних категорій [12, с. 16].

Оглянемо сучасні підходи науковців до визначення конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.1). Представлені визначення розкривають різні аспекти економічного характеру та можуть бути класифіковані з різних точок зору.

Таблиця 1.1 – Підходи вітчизняних науковців на визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення
1	2
Бугай В. З., Сидоренко В. О.	«можливість підприємства в поточний момент часу забезпечувати ефективну діяльність, підтримувати сталий розвиток і стійкі позиції на ринку через гнучке пристосування до змін маркетингового середовища» [6, с.35]
Дашко І. М.	«рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових...» [15, с.109]
Ковтуненко К. В., Дідан К.О., Ковальчук О. В.	Конкурентоспроможність є вирішальним фактором комерційного успіху підприємства та об'єктивно характеризує його можливості та рівень пристосованості до ринкових умов [24, с. 104].
Храпкіна В.В.	«узагальнююче, синтетичне поняття, яке складається під впливом сукупності різних чинників, що впливають на всі сфери господарювання підприємства» [48, с.248]
Голда Н.	Конкурентоспроможність як узагальнена ринкова категорія характеризує економічну ситуацію на товарному ринку, включаючи виробничі й споживчі результати виробничої діяльності [11, с.11-12].
Кузьома В. В., Павлюк С. І.	«динамізм, підприємливість і здатність створювати та поглинати сучасні технології, адміністративні ефективність, якість виробництва та навколишнє середовище» [29, с.253]
Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О.	«здатність підприємства вчасно й ефективно коректувати параметри своєї діяльності залежно від змін у зовнішньому середовищі для підтримання існуючих і створення нових конкурентних переваг з метою досягнення власних стратегічних цілей...» [19, с.24]

Джерело: [6;15;24;48;11;29;19]

Отже, під конкурентоспроможністю підприємства розуміють рівень його компетентності в порівнянні з конкурентами [6;20], його здатність реагувати на зміни для збереження існуючих і отримання нових конкурентних переваг [19;29], потенційні можливості, а також здатність створювати та реалізовувати товари та послуги, які привабливіші, ніж у конкурентів. Взагалі, при визначенні конкурентоспроможності підприємства виокремлюють три підходи: функціональний, товарний та змішаний.

Конкурентоспроможність підприємства визначається як здатність її керівництва до управління можливостями та загрозами, що впливають на формування та розвиток конкурентних переваг порівняно з конкурентами. У контексті ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства розглядається як сукупна оцінка його діяльності, яка відображає рівень ефективного використання економічних ресурсів у порівнянні з конкурентами. Динаміка конкурентоспроможності підприємства формується під впливом різноманітних показників [9].

Конкурентоспроможність підприємства - це складне поняття, що складається з різних важливих компонентів, кожен з яких потребує окремого аналізу. Оскільки успіх будь-якого підприємства ґрунтується на добре продуманій ідеї, яка отримала ефективне втілення, розгляд конкурентоспроможності підприємницької концепції є так само важливим у вивченні конкурентоспроможності підприємства [35].

Отже, з усього вищезазначеного можемо зробити наступні висновки:

- конкурентоспроможність підприємства є релятивним поняттям, тому різні конкуренти можуть мати різний рівень конкурентоспроможності;
- чим вище конкурентоспроможність підприємства, тим краще його показники на ринку;
- конкурентоспроможність підприємства визначається ефективністю його господарської діяльності в умовах конкурентного ринку;
- конкурентоспроможність підприємства є складною порівняльною характеристикою, що відображає сукупність переваг перед конкурентами та гармонійний розвиток підприємства;
- невід'ємною складовою конкурентоспроможності підприємства на ринку є маркетинговий аспект, включаючи задоволеність споживачів, позитивний імідж, наявність сильної торгової марки тощо;
- конкурентоспроможність підприємства ґрунтується на конкурентоспроможності його продуктів або послуг, хоча ці поняття, хоча і взаємопов'язані, не є однаковими [12].

Конкурентоспроможності підприємства властиві такі характеристики (рис.1.1).

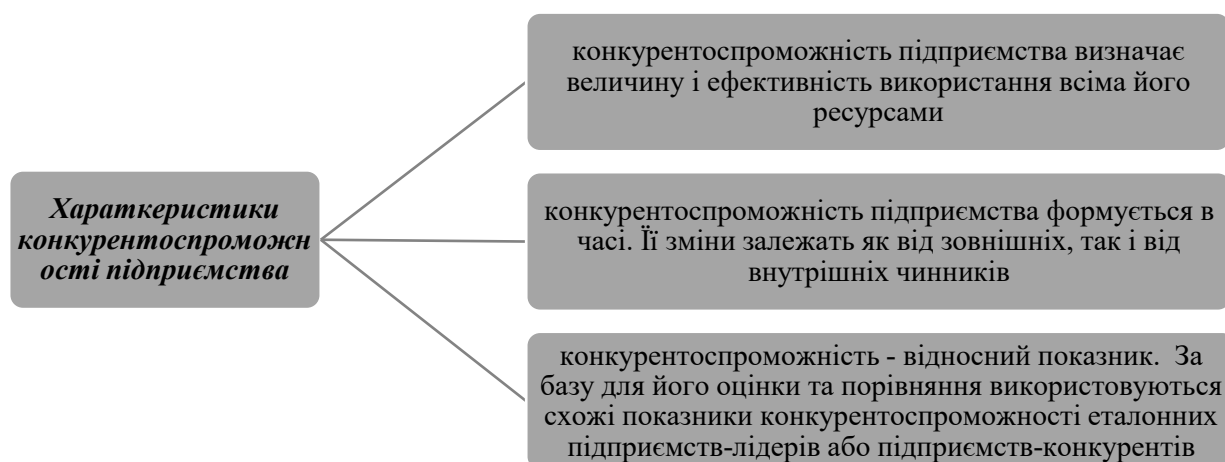


Рисунок 1.1 - Характеристики конкурентоспроможності підприємства

Джерело складено автором на основі: [28;7;10]

Також важливою складовою у вивченні конкурентоспроможності підприємства є концепція джерел конкурентоспроможності, яку вперше введено американським економістом та професором кафедри ділового адміністрування Гарвардської школи бізнесу Майклом Портером. Вчений розрізняє всі джерела на явні та приховані, зовнішні та внутрішні. Серед них відзначаються різноманітні фактори, які в певній мірі можуть впливати на функціонування підприємства [6].

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком властивостей, які представлені на рис. 1.2.

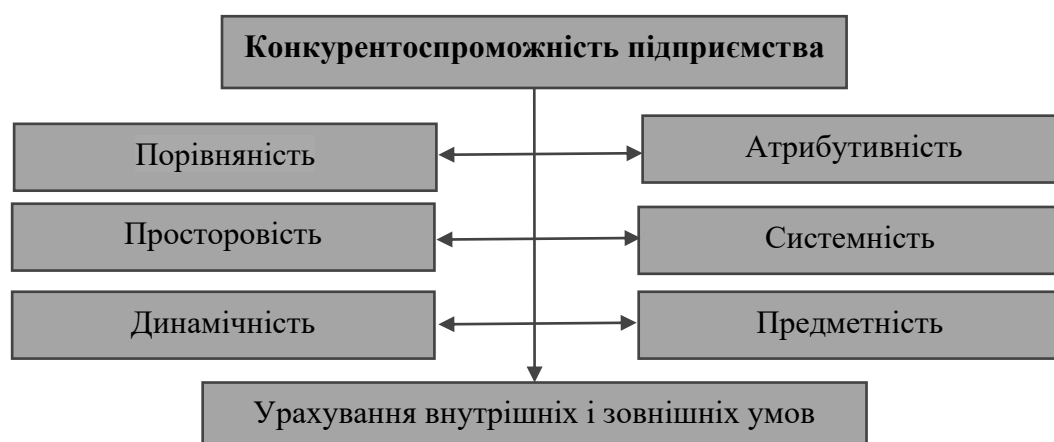


Рисунок. 1.2 - Властивості категорії конкурентоспроможність підприємства

Джерело складено на основі: [5;30]

Порівнянність вказує на те, що конкурентоспроможність підприємства аналізується та оцінюється у порівнянні з реальними конкурентами, які працюють у схожій сфері або на тому ж ринку, або ж порівняння проводиться з ідеальним підприємством (зазвичай).

Просторовий аспект підкреслює, що конкурентоспроможність підприємства визначається в контексті конкретного ринку, оскільки за однакових умов підприємство може вважатися конкурентоспроможним на одному ринку, але неконкурентоспроможним на іншому [30].

Динамічний аспект відзначає, що концепція конкурентоспроможності підприємства є тимчасовою, оскільки компанія може мати конкурентні переваги в один період часу, але втратити їх у наступному. Іншими словами, конкурентоспроможність підприємства не є постійним явищем. Ця характеристика також підкреслює необхідність постійного моніторингу та дослідження конкурентоспроможності.

Суб'єктивний аспект полягає у визначенні та обранні параметрів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Ці параметри можуть включати такі фактори, як висока якість продукції, конкурентоспроможні ціни, застосування сучасного обладнання і технологій, наявність висококваліфікованого персоналу, позитивний імідж товару та бренду, ефективні маркетингові стратегії і канали просування, фінансові можливості для розвитку, володіння власною нерухомістю, патенти на унікальні винаходи, використання передових управлінських практик та інші фактори [24].

Атрибутивність вказує на ідентифікацію унікальних характеристик, які вирізняють підприємство та є основою для його конкурентних переваг. Ці унікальні характеристики можуть включати унікальність продукції, розширений спектр послуг, оригінальні технології виробництва, ефективне використання ресурсів і т. д.

Систематичність враховує всі аспекти або якнайбільшу кількість параметрів та умов, які впливають на конкурентоспроможність промислового підприємства, а також їх взаємозв'язки та взаємодії [10].

В сучасних умовах можна виділити чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства (рис.1.3).

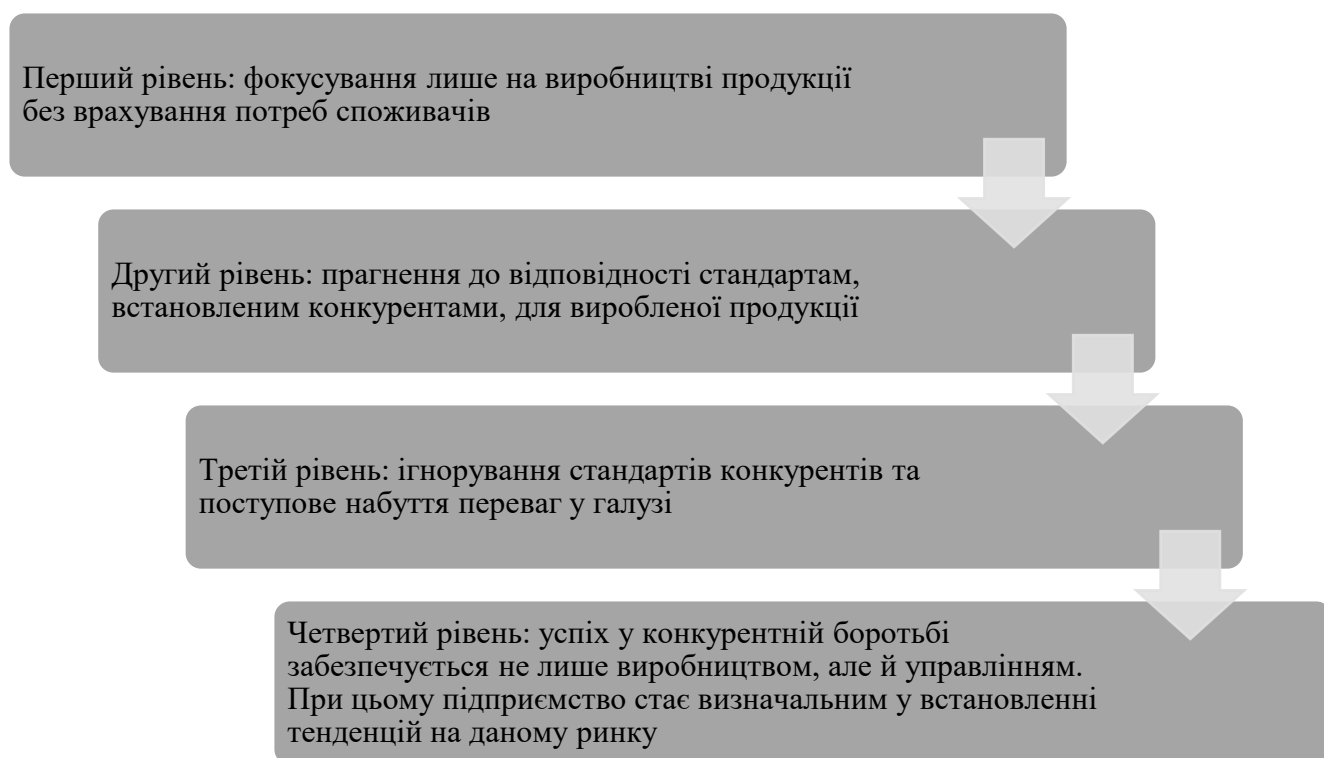


Рисунок. 1.3 - Основні рівні конкурентоспроможності підприємства

Джерело складено на основі: [6;10;16]

Отже, поняття конкурентоспроможності підприємства визначається як його здатність до ефективної конкуренції на ринку, яка виявляється у здатності досягнення та утримання конкурентних переваг. Сутність цього поняття полягає у здатності підприємства ефективно використовувати свої ресурси та можливості для задоволення потреб споживачів та забезпечення стійкого успіху на ринку. Розуміння конкурентоспроможності вимагає аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на підприємство, а також розвитку стратегій, спрямованих на підвищення його конкурентних позицій. Однак, досягнення та збереження конкурентоспроможності вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

1.2 Методичні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах складної та неоднозначної економічної ситуації національним економікам дедалі більше потрібен механізм, що гарантує конкурентоспроможність підприємств. Цей механізм вказує на напрямки розвитку, спрямовані на підвищення ефективності, забезпечення стійкого розвитку та росту конкурентоспроможності на внутрішніх та зовнішніх ринках.

В умовах постійної динаміки ринкової економіки необхідно постійно вивчати та аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємств. Конкурентне середовище стає все більш жорстким, з урахуванням зростання взаємовпливу та ступеня конкуренції.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства зводиться до аналізу ключових показників діяльності для визначення конкурентних переваг, визначення конкурентної позиції та прийняття ефективних рішень для подальшого розвитку [9].

Об'єктивну оцінку конкурентоспроможності підприємств здійснюють за допомогою методів, які включають розрахунок інтегрального індексу конкурентоспроможності. Існують ефективні підходи до визначення конкурентної позиції компанії, які враховують стратегічний потенціал суб'єкта господарювання і дозволяють оцінити обґрунтованість концепції стратегічного позиціонування в економічній системі. Оскільки основною ознакою конкурентоспроможності компанії є динаміка, рівень конкурентної позиції не можна вважати сталим показником конкурентного статусу підприємства надовго, навіть якщо його економічна та фінансова діяльність ефективна. [41].

Оцінка конкурентоспроможності підприємств ґрунтується на певних принципах та правилах оцінювання, які можна упорядкувати на дві категорії: загальні принципи оцінювання, які є обов'язковими, та спеціальні, які враховують особливості конкурентоспроможності як динамічного явища (рис. 1.3).

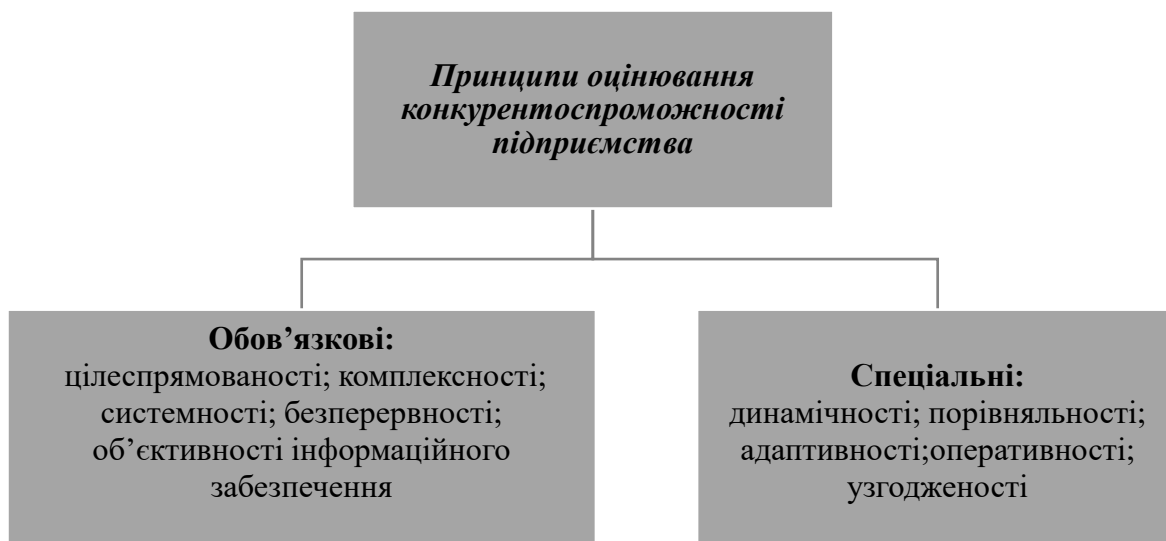


Рисунок 1.3 – Принципи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Джерело складено на основі : [1;25;41]

До обов'язкових принципів оцінки конкурентоспроможності належать такі:

- принцип цілеспрямованості, що вказує на необхідність чіткої мети розвитку підприємства;
- принцип комплексності забезпечує всебічну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства, базуючись на інтегральному показнику та системі взаємопов'язаних показників;
- принцип системності відображає процес оцінювання конкурентоспроможності з урахуванням впливу кількісних та якісних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- принцип безперервності передбачає постійне моніторингове оцінювання конкурентоспроможності підприємства для виявлення змін та прийняття відповідних управлінських рішень;
- принцип об'єктивності забезпечує використання достовірної інформації та об'єктивних показників для оцінки конкурентоспроможності, а принцип інформаційного забезпечення сприяє формуванню об'єктивної інформаційної бази та підвищенню якості оцінювання;
- принцип інформаційного забезпечення полягає в поданні інформації та формуванні об'єктивної інформаційної бази оцінювання та самої системи

оцінювання рівня конкурентоспроможності. Реалізація цього принципу зробить основу дослідження з оцінки конкурентоспроможності достовірною, реальною, коректною та сприятиме підвищенню якості оцінювання [19].

Спеціальні принципи оцінки конкурентоспроможності включають принципи динамічності, порівняльності, адаптивності, оперативності та узгодженості.

- принцип динамічності передбачає дослідження факторів, що впливають на зміни конкурентоспроможності підприємства, прогнозування таких змін та прийняття управлінських рішень на основі цього аналізу;
- принцип порівняльності вимагає оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства шляхом порівняння з аналогічними показниками конкурентів у тій же галузі, що дозволяє виявити його переваги та недоліки;
- принцип адаптивності передбачає можливість підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі шляхом мобілізації внутрішніх ресурсів та зміни стратегії;
- принцип оперативності визначає своєчасність, швидкість та регулярність проведення оцінки конкурентоспроможності;
- за принципом узгодженості оцінка конкурентоспроможності враховує взаємозв'язок показників функціонування підприємства на різних рівнях системи [50].

У науковій літературі можна знайти різноманітні теоретичні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства, кожен з яких пропонує свій набір методів оцінки. Ці методи зазвичай класифікуються відповідно до форми подання результатів оцінювання (рис.1.4).



Рисунок 1.4 – Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [50]

Розглянемо детальніше дані групи методів.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності досліджують взаємозв'язок підприємства зі всією галуззю, ураховуючи етапи життєвого циклу товару, фірми або галузі, а також її темпи розвитку, привабливість та важливість в загальному контексті. Ці методи ґрунтуються на використанні матриць, які складаються з елементів, розташованих у рядках і стовпцях. Вони використовують концепцію життєвого циклу товару та технології, оцінюючи конкурентоспроможність з урахуванням цього циклу. Наприклад, Бостонська матриця базується на визначенні темпів росту ринку (по вертикалі) та обсягів виробництва або продажу товару (по горизонталі), визначених у відносних показниках. Краще конкурентоспроможні вважаються підприємства, які мають значну частку на ринку. До інших відомих матричних моделей оцінки конкурентоспроможності належать модель GE/McKinsey, модель Shell/DPM, модель Hofer/Schendel та модель ADL/LC, які враховують різні аспекти привабливості ринку та конкурентоспроможності [30].

Методи оцінки конкурентоспроможності продукції базуються на прямому зв'язку між конкурентоспроможністю підприємства і його товарів. Іншими словами, якщо конкурентоспроможність продукції зростає, це вказує на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для визначення конкурентоспроможності товару можуть застосовуватися маркетингові методи, багато з яких спрямовані на оцінку відношення ціни до якості [50].

Метод базується на оцінці чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності. Перша група включає показники ефективності виробничої діяльності підприємства, такі як витрати виробництва на одиницю продукції, продуктивність праці, фондівіддача та рентабельність. Друга група включає фінансові показники, такі як коефіцієнт платоспроможності, ліквідності, оборотності оборотних засобів, автономії і т. д. Третя група оцінює ефективність процесів збуту та просування продукції, такі як рентабельність реалізованої продукції, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, ефективність реклами тощо. Нарешті, четверта група оцінює конкурентоспроможність товару за допомогою показників якості, ціни та інших параметрів. Основна ідея методів, заснованих на теорії ефективної конкуренції, полягає у визнанні того, що найбільш конкурентоздатними є ті підприємства, які краще організовують роботу своїх внутрішніх підрозділів. Суть цього підходу полягає в тому, щоб оцінити можливості підприємства щодо забезпечення його конкурентоспроможності через систематичний аналіз його діяльності [1].

Комплексні методи оцінки розглядають конкурентоспроможність з двох різних позицій. З одного боку, вони враховують поточний рівень конкурентоспроможності, який визначається шляхом оцінки продуктів підприємства. З іншого боку, вони оцінюють потенційну конкурентоспроможність, застосовуючи методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції. Комплексні методи використовують метод інтегральної оцінки, що складається з двох компонентів: оцінки рівня задоволення потреб споживачів та оцінки ефективності виробництва [4].

Інтегральний підхід дозволяє здійснити загальний огляд конкурентоспроможності та створити остаточний інтегральний показник шляхом комбінування окремих показників. Розглянемо основні переваги та недоліки зазначених методів. Результати наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності

Метод	Переваги	Недоліки
Матричні методи	Достатня простота та наочність, спрямовані на аналіз процесу конкуренції у розвитку, що дає можливість провести якісний аналіз конкурентних позицій.	Неможливість проведення аналізу причин існуючих ситуацій ускладнює процес ухвалення управлінських рішень. Це вимагає додаткового проведення маркетингових досліджень.
Методи, що базуються на оцінці конкурентоспроможності продукції	Простота та наочність проведення оцінки	Не надають повного розуміння сильних та слабких сторін діяльності підприємства, оскільки акцентується лише на конкурентоспроможності товару, а інші аспекти функціонування підприємства не враховуються.
Методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції	Бере до уваги різноманітні аспекти функціонування підприємства.	Висновки є надійними, оскільки оцінка конкурентоспроможності підприємства базується на аналізі його потенціалу у досягненні конкурентної переваги.
Комплексні методи	Ці методи дозволяють узяти до уваги можливу майбутню змінність у функціонуванні компанії.	Досить складні у застосуванні

Джерело складено автором на основі: [50;10]

Розглянувши основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, можна прийти до невтішного висновку, що немає жодної ідеальної методики з усіх точок зору.

Залежно від впливу факторів на конкурентоспроможність підприємств проводиться якісна та кількісна оцінка цього показника, з метою визначення його рівня. Кількісна оцінка вважається більш точною та об'єктивною. Найбільш поширеним та розвинутим методом кількісної оцінки є аналітичний показник конкурентоспроможності, який визначається за допомогою розрахунку окремих та групових критеріїв конкурентоспроможності.

Давайте розглянемо процедуру оцінки конкурентоспроможності бізнес-організації за допомогою бально-рейтингових методів:

Крок 1. Вибір показників/напрямків діяльності, які розглядаються як характеристики конкурентоспроможності.

Крок 2. Присвоєння балів показникам. Конкретна градація вибирається самостійно підприємством. Наприклад, можна використовувати п'ятирівневу шкалу з наступними значеннями:

- лідер галузі/групи порівнюваних компаній;
- вище, ніж у середньому у галузі/групі;
- середнє значення;
- нижче, ніж у середньому у галузі/групі;
- кризова ситуація щодо цього показника [24].

Або можна застосувати спрощений підхід з трьома рівнями наступного виду: високий; низький; середній.

Крок 3. Здійснюється підрахунок балів та проводиться остаточна інтегральна оцінка.

Для кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства можна скористатися декількома методами:

Методи, що ґрунтуються на розрахунку інтегрального показника.

Фактична конкурентоспроможність розраховується за формулою:

$$K_{\phi} = \sum a_i * b_i * k_{ij} \rightarrow 1 \quad (1.1)$$

Стратегічна конкурентоспроможність:

$$K_{\text{стр.}} = \sum_y^m C_y * P_y \rightarrow 1 \quad (1.2)$$

де a_i – вагомість товару в продажах за період аналізу.; b_i – показник значущості ринку, які рекомендується застосовувати для країн промислово розвинених - 1,0; для інших країн – 0,7;

для внутрішнього ринку – 0,5; k_{ij} – показник конкурентоспроможності i -го товару на j -му ринку; $y = 1, 2, \dots, m$ – номер показника стратегічної конкурентоспроможності підприємства; C_{uy} – вагомість i -го показника стратегічної конкурентоспроможності підприємства; P_u – значення показника стратегічної конкурентоспроможності підприємства

Формула індексу конкурентоспроможності:

$$I_{\text{ксп на ринку}} = I_{\text{частки ринку}} * I_{\text{рентабельність}} \quad (1.3)$$

де $I_{\text{ксп}}$ - індекс конкурентоспроможності підприємства на певному ринку.

Розглянемо експертні методи.

Можна проводити оцінку конкурентоспроможності підприємства експертами на основі порівняльної оцінки у балах за чотирма групами показників: продукція, ціна, канали збуту та просування продукції на ринок. Бали за кожною групою показників складаються, і на основі загальної кількості балів робиться висновок про конкурентоспроможність підприємства [16].

Ресурсно-мотиваційний метод:

$$U_k = I_{ef} * Y_1 + I_{mp} * Y_2 + I_{ia} * Y_3 + I_{mo} * Y_4 + I_{mk} * Y_5 \quad (1.4)$$

де U_k – інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства – індекс економічної та фінансової діяльності підприємства; I_{ef} – індекс менеджменту підприємства; I_{mp} – індекс інвестиційно-інноваційної діяльності організації та галузі; I_{mr} – індекс макро- та мікрооточення організації; I_{mk} – мотиваційно-комунікаційний індекс; $Y_1, 2, 3, 4, 5$ – вагомість індексів у загальній сукупності.

Підсумуємо основні методи оцінки конкурентоспроможності бізнес-організацій у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційна ознака	Методи
-----------------------	--------

Оцінка конкурентного середовища	Аналіз PEST, аналіз SWOT, теорія конкурентних переваг М. Портера, п'ять конкурентних сил за Портером, створення картограми конкурентоспроможності ринку.
Оцінка позиції підприємства щодо конкурентів	Метод відбору конкурентоспроможних складових, індексний підхід, ранговий підхід, бенчмаркінг, метод балів.
Оцінка конкурентоспроможності товару	Інтегральний показник ефективності товару, складання характеристики продукту
Розробка конкурентної стратегії	Матриця Маккінсі, БКГ матриця, метод аналізу конкурентоспроможності від Ж.-Ж. Ламбена, Шелл матриця, модель Артура Д. Літла (ADL), матриця від І. Ансоффа, SPACE-аналіз, а також матриця від А. Томпсона та А. Дж. Стрікланда.

Джерело: [15]

Методика оцінки конкурентоспроможності включає в себе аналіз конкурентних переваг певної компанії та їх порівняння з конкурентами. Отже, для розуміння особливостей оцінки підприємств потрібно визначити фактори, що формують ці конкурентні переваги. Кожен метод оцінки конкурентоспроможності має свої переваги та обмеження і не може бути вичерпним сам по собі.

Зауважимо, що для отримання найбільш повної інформації необхідно використовувати кілька методів одночасно. Проте це можливо лише після того, як ця інформація буде уважно адаптована до української специфіки.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЗЕРНОПРОДУКТ МХП»

2.1 Характеристика ПРАТ «Зернопродукт МХП» та напрямів його діяльності

Актуальність дослідження конкурентоспроможності ПРАТ "Зернопродукт МХП" полягає в необхідності збереження та зміцнення позицій компанії на ринку зернових та продуктів харчування. У зростаючому конкурентному середовищі необхідно постійно аналізувати свої сильні та слабкі сторони, а також враховувати зміни в зовнішньому середовищі, такі як зміни в споживчих уподобаннях, технологічні інновації та законодавчі регуляції. Дослідження допоможе ідентифікувати ключові фактори, які впливають на конкурентоспроможність компанії, а також розробити стратегії для їх оптимізації та підвищення ефективності бізнесу. Такий аналіз є важливим для забезпечення стабільного та успішного функціонування ПРАТ "Зернопродукт МХП" у майбутньому.

ПРАТ «Зернопродукт МХП» було створено в 2007 році. Код підприємства: 32547211. Юридична адреса компанії: м. Миронівка, вул. Елеваторна, буд. 1.

Основні види діяльності ПРАТ «Зернопродукт МХП» за КВЕД включають:

- 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;
- 01.12 Вирощування рису;
- 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів;
- 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур.

ПРАТ «Зернопродукт МХП» – одне із найбільших підприємств агрохолдингу МХП. У його структуру входить такі структурні підрозділи (рис.2.1).

Парк техніки у ПРАТ «Зернопродукт МХП» нараховує понад 2000 різних машин, таких як трактори, сівалки, комбайни, навантажувачі і інші. Крім цього, компанія має ще 15 ферм, з яких 12 спеціалізуються на молочному виробництві. Також підприємство орендує землю у 27 723 пайовиків із трьох областей: Вінницької, Житомирської та Черкаської.

ПРАТ «Зернопродукт МХП» володіє близько 370 тисяч гектарів землі, розташованої у Сумській, Київській, Вінницькій, Тернопільській, Хмельницькій, Львівській, Івано-Франківській, Дніпропетровській та інших областях. У цих місцях функціонують 19 філій, зокрема 93 тисячі гектарів є в оренді у місцевих жителів. Головним напрямом діяльності підприємства є рослинництво, але також компанія займається і тваринництвом.



Рисунок 2.1 – Структура ПРАТ «Зернопродукт МХП»

Джерело: побудовано автором за даними ПРАТ «Зернопродукт МХП»

ПРАТ «Зернопродукт МХП» займається вирощуванням пшениці, кукурудзи, сої, соняшника, ріпака, цукрового буряка, ВРХ, а також виробництвом молока.

Високу урожайність забезпечує використання передової сільськогосподарської техніки, зокрема тракторів Caterpillar, сівалок-культиваторів BOURGAULT і досколапових борін Gregoire Besson, які працюють за вологозберігаючою технологією для обробки ґрунту. Під час збирання врожаю витрати мінімізуються завдяки використанню комбайнів компанії CLASS.

Компанія має діє 24 ферми, де функціонує комплекс з вирощування та відгодівлі бичків на 2 250 голів і нетельне господарство на 1 650 нетелей. Кількість великої рогатої худоби становить 11 892 тисячі голів.

ПРАТ «Зернопродукт МХП» для забезпечення якості продукції та бізнес-процесів на підприємстві має 110 ліцензій.

Для контролю якості на підприємствах ПРАТ «Зернопродукт МХП» запроваджено багаторівневий контроль (рис.2.2).



Рисунок 2.2 – Система багаторівневого контролю якості на підприємствах ПРАТ «Зернопродукт МХП»

Джерело: побудовано автором за даними ПРАТ «Зернопродукт МХП»

Компанія використовує системний підхід для підвищення продуктивності та досягнення ефективності у довгостроковій перспективі. Наприклад, кожне поле обробляється з використанням різних культур за планом ротації, що є фіксованим і дозволяє ґрунтовому покриву відновлюватися. Спеціальна система зміни культур гарантує відсутність виснаження ґрунту, а використання пестицидів та хімічних добрив мінімізується. Цей підхід призводить до того, що на кожному гектарі, де вирощуються 11 різних видів зерна, відбуваються постійні зміни з року в рік.

Розглянемо структуру виробництва продукції ПРАТ «Зернопродукт МХП» в 2023 році (рис.2.3). Як бачимо, вирощування кукурудзи займає вагому частину виробництва продукції компанії – 47,08%, виробництво соняшника займає 16,45%, вирощування пшениці – 10,52%. А виробництва молока займає 12,24% від загального виробництва продукції компанії в 2023 році в гривневому еквіваленті.

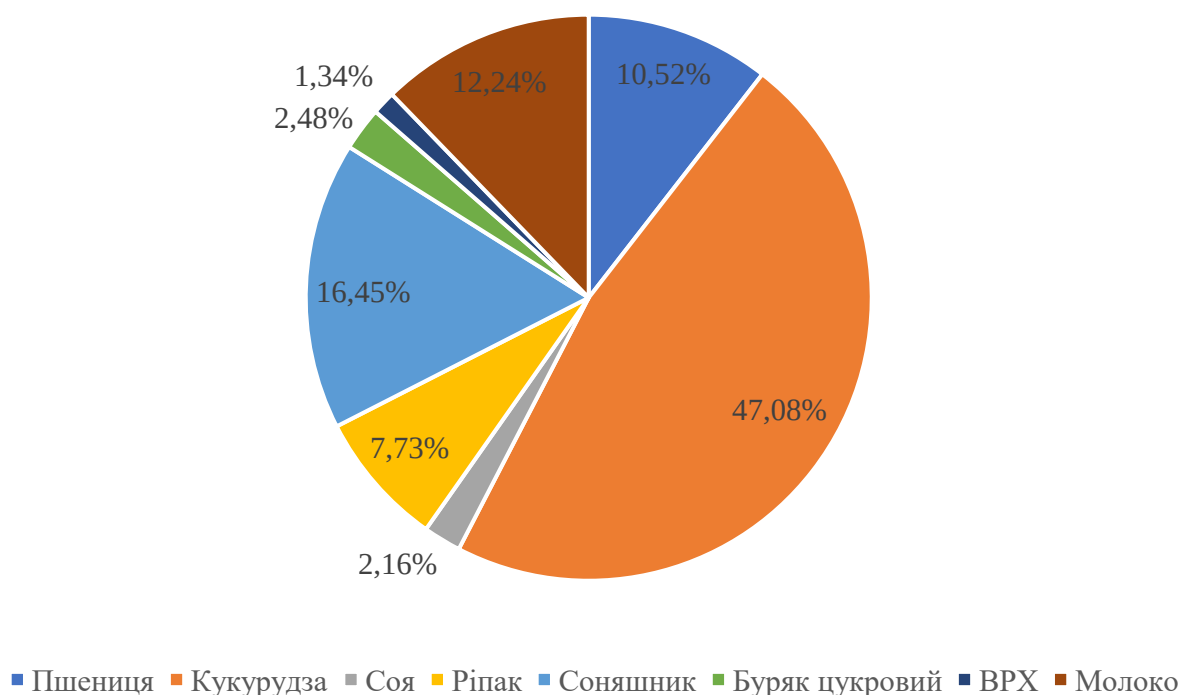


Рисунок 2.3 – Структура виробництва продукції ПРАТ «Зернопродукт МХП» в 2023 році, %

Джерело: побудовано автором за даними ПРАТ «Зернопродукт МХП»

ПРАТ «Зернопродукт МХП» здійснює експорт у 17 країн світу, на рис.2.4 зобразимо географічну структуру експорту зернових та олійних культур.



Рисунок 2.4 – Географічна структура експорту ПрАТ «Зернопродукт МХП»

Джерело: побудовано автором за даними ПРАТ «Зернопродукт МХП»

ПРАТ «Зернопродукт МХП» імпортує сільськогосподарську техніку для здійснення своєї основної діяльності.

У 2022 році ПрАТ «МХП» зазнало значних труднощів через воєнні дії на території України. Компанія була змушена знизити завантаженість своїх потужностей через зменшення попиту на внутрішньому ринку та ускладнення з експортом всіх видів продукції. Спостерігалось значне зниження завантаженості потужностей на 20%, що було викликано зменшенням попиту на курятину в Україні та пошуком альтернативних експортних маршрутів на міжнародні ринки. Більшість старих експортних шляхів була руйнована, зокрема через морські маршрути, що спричинило значні труднощі. Одне з м'ясопереробних підприємств тимчасово припинило свою діяльність в Донецькій області. Знижений попит на зернові на внутрішньому ринку призвів до повного завантаження елеваторів складами ПрАТ «МХП» власною продукцією. Експорт зернових в інші країни здійснювався в основному автомобільним та залізничним транспортом, що було витратніше порівняно з морськими шляхами, деякі з яких було відновлено після запуску зернової ініціативи. Стрімке падіння цін на ринку та затримки у сплаті орендної плати за сільськогосподарські угіддя, спричинені неможливістю реалізації за ринковими цінами, значно погіршили фінансове становище компанії.

Окрім того, через девальвацію гривні та інтенсивне зростання інфляції відбулося збільшення цін на паливо-мастильні матеріали, імпортні та вітчизняні пестициди, мінеральні добрива і гібриди. Це в свою чергу значно підвищило собівартість вирощування зернових культур.

Розглянемо динаміку продаж за основними видами продукції ПРАТ «Зернопродукт МХП» в 2021-2023 роках в табл.2.1.

З табл.2.1 бачимо, що в 2022 році обсяг продажу продукції виріс на 33,21% через підвищений попит в умовах війни, коли компанія продавала не тільки вироблену продукцію, а й більшу частку запасів, а в 2023 році попит в Україні знизився через те, що більшість замовників купили в 2022 році більше, ніж їм було потрібно на рік, а з експортом продукції були проблеми в 2022-2023 роках, які посилились в грудні 2023 року, коли почались мітинги польських фермерів, які перекривали кордон з Україною.

Таблиця 2.1 – Динаміка продаж за основними видами продукції ПРАТ «Зернопродукт МХП» в 2021-2023 роках

Продукція	Тис. грн.			Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
	2021	2022	2023	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Пшениця	626 803	864 748	542 235	237 946	37,96	-322 513	-37,30
Кукурудза	2 806 448	3 582 869	2 337 343	776 421	27,67	-1 245 526	-34,76
Соя	128 750	172 314	162 315	43 565	33,84	-9 999	-5,80
Ріпак	460 964	639 231	381 441	178 267	38,67	-257 789	-40,33
Соняшник	980 573	1 260 992	821 722	280 419	28,60	-439 270	-34,84
Буряк цукровий	147 994	242 193	135 432	94 199	63,65	-106 761	-44,08
ВРХ	79 842	103 230	67 462	23 388	29,29	-35 767	-34,65
Молоко	729 612	1 075 178	624 407	345 566	47,36	-450 771	-41,93
Всього	5 960 985	7 940 755	5 072 359	1 979 770	33,21	-2 868 396	-36,12

Джерело: розраховано автором за даними ПРАТ «Зернопродукт МХП»

Окрім того, в 2022-2023 році проводились мінування полів та обстріл прифронтових територій, де знаходились поля компанії, а тому, в 2023 році через питання безпеки засаджувалась менша площа полів. Загалом, динаміка показує, що збут віх груп продукції виріс в 2022 році орієнтовно на таку ж частку, як і зменшився в 2023 році. А обсяг продажу продукції (не зважаючи на підвищення

цін під впливом інфляції), зменшився в 2023 році навіть відносно 2021 року та склав 5072359 тис.грн.

Отже, ПРАТ «Зернопродукт МХП» належить до групи «МХП» (крупного агропромислового холдингу України). Компанія має 7 виробничих підрозділів, 15 ферм та значний парк техніки, а також орендує землю для сільськогосподарських робіт. ПРАТ «Зернопродукт МХП» займається вирощуванням пшениці, кукурудзи, сої, соняшника, ріпака, цукрового буряка, ВРХ, а також виробництвом молока. Найбільший дохід компанії приносить вирощування кукурудзи та соняшника. Продукція компанії експортується до 17 країн світу, у тому числі до країн ЄС. В 2022-2023 роках на діяльність компанії суттєвий вплив мав початок повномасштабної війни в країні, що привело до підвищення собівартості виробництва продукції, зниження цін на зернові культури та проблеми з логістикою.

2.2 Діагностика фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Проаналізуємо фінансово-економічні показники діяльності компанії за даними фінансові звітності (баланс та звіт про фінансові результати).

Розглянемо динаміку фінансових результатів ПРАТ «Зернопродукт МХП» в 2021-2023 роках на рис.2.5.

В 2022 році доходи від продажу продукції виросли на 33,21% переважно за рахунок продажу запасів, а в 2023 році знизились на 36,12% через зниження попиту в Україні, демпінгу цін через проблеми з логістикою в країні через воєнні дії. Собівартість виробництва продукції виросла в 2022 році на 46,65% через підвищення цін на хімікати, паливо через зростання темпу інфляції відносно того, що ціни на продукцію компанії не підвищувались. В 2023 році собівартість виробництва продукції знизилась на 8,54% за рахунок зниження обсягів продажу

продукції (що не відповідає темпу зменшення обсягів продаж). Через таку динаміку чистий прибуток компанії знизився в 2022 році на 96,49% та в 2023 році на 745,75%, окрім того, в 2023 році компанія працювала збитково та збиток склав 685 409 тис.грн.

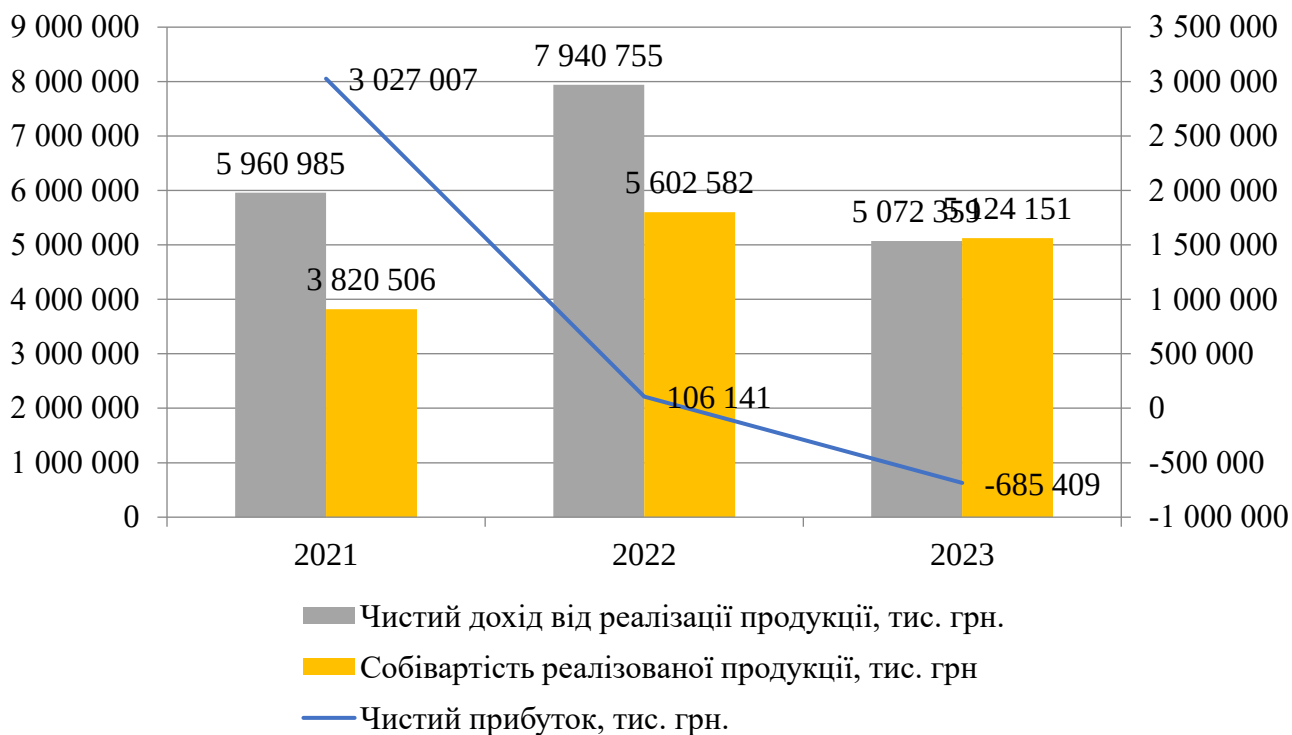


Рисунок 2.5 – Динаміка фінансових результатів ПРАТ «Зернопродукт МХП» в 2021-2023 роках, тис.грн.

Джерело: побудовано автором за даними ПРАТ «Зернопродукт МХП»

Проаналізуємо основні техніко-економічні показники діяльності ПРАТ «Зернопродукт МХП» в 2021-2023 роках в табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ПРАТ «Зернопродукт МХП» в 2021-2023 роках

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
				«+,-»	%	«+,-»	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, тис. грн	0,64	0,71	1,01	0,06	10,08%	0,30	43,18%

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Чисельність персоналу, осіб	2 166	2 360	2 277	194,00	8,96%	-83	-3,52%
Фонд оплати праці, тис.грн.	277 725	358 248	370 158	80 523,48	28,99%	11 910	3,32%
Середньомісячна ЗП, грн	10 685	12 650	13 547	1 965,00	18,39%	897	7,09%
Зарплатовіддача грн./грн.	21,46	22,17	13,70	0,70	3,27%	-8,46	-38,18%
Продуктивність праці, тис.грн./особу за рік	2 752	3 365	2 228	612,66	22,26%	-1 137	-33,79%

Джерело: побудовано автором за даними ПРАТ «Зернопродукт МХП»

Витрати на 1 грн. реалізованої продукції виросли в 2022 році на 0,06 грн. та в 2023 році на 0,3 грн. і склали 1,01 грн., що зробило діяльність компанії в 2023 році нерентабельною. Як вже зазначалось, це обумовлено підвищенням собівартості виробництва продукції та зниженням цін продажу продукції через війну, яка спричинила проблеми зі збутом продукції (логістичні), привела до підвищення цін на паливо, хімікати та інші суттєві статті витрат компанії. Попри всі проблеми, чисельність персоналу в 2022 році була збільшена на 194 працівника та в 2023 році зменшена на 83 особи через фінансові проблеми та мобілізацію працівників. Середня заробітна плата працівників компанії щорічно зростала та складала в 2023 році 13 547 грн., однак, це менше середнього рівня оплати праці в Україні, проте компанія не має можливості підвищувати заробітну плату в даний період через те, що несе збитки. При цьому, зарплатовіддача знизилась з 21,46 грн./грн. до 13,7 грн./грн. Продуктивність праці виросла в 2022 році на 22,26% та зменшилась в 2023 році на 33,79% через зниження обсягів діяльності внаслідок окупації частини території, мінування полів, погіршення логістичних умов тощо.

Проаналізуємо динаміку показників ліквідності ПРАТ «Зернопродукт МХП» в 2021-2023 роках (рис.2.6).

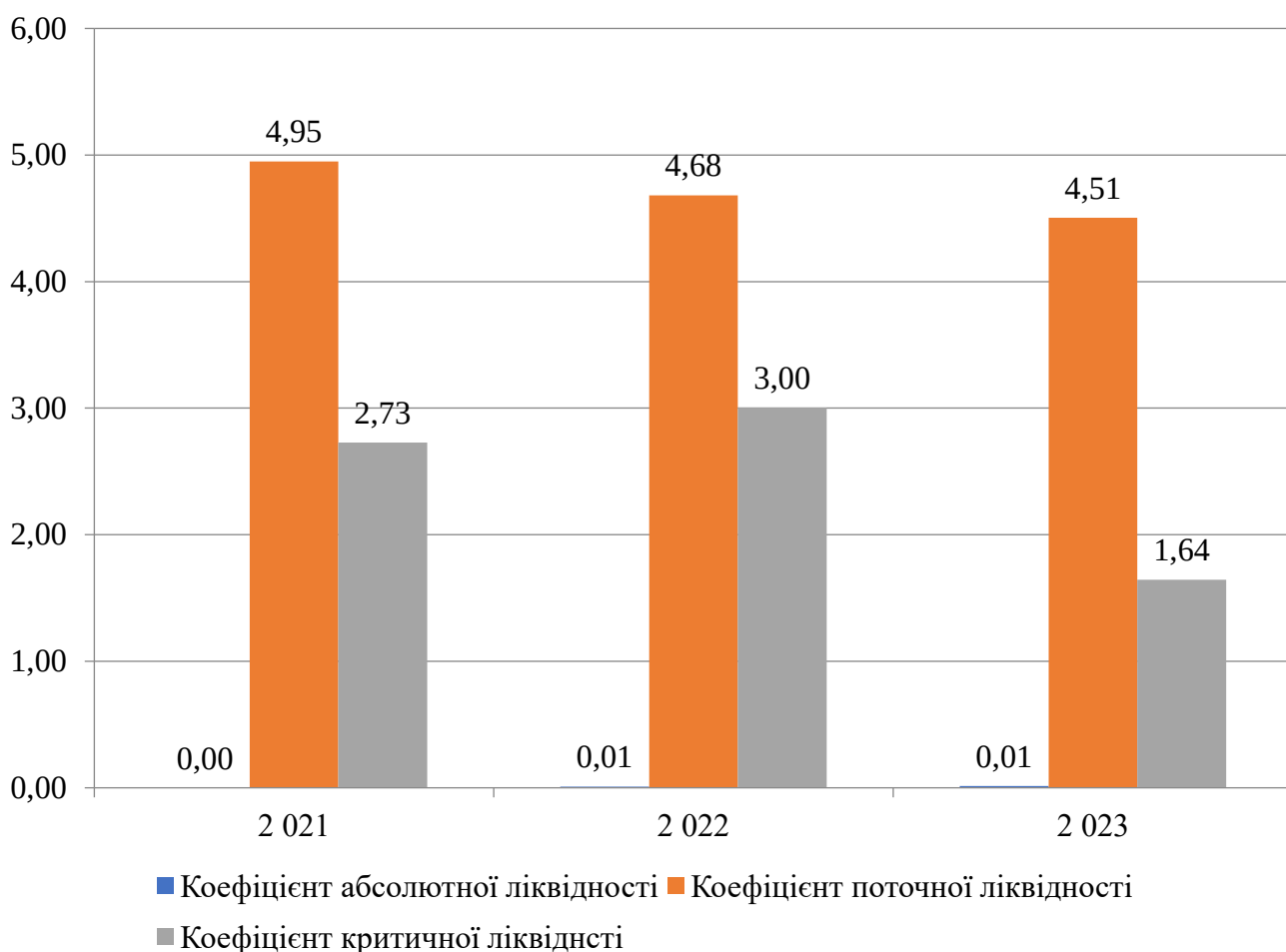


Рисунок 2.6 – Динаміка показників ліквідності ПРАТ «Зернопродукт МХП» в 2021-2023 роках

Джерело: побудовано автором за даними ПРАТ «Зернопродукт МХП»

Відповідно до рис.2.6 коефіцієнт абсолютної ліквідності виріс з 0,0001 до 0,1 (тобто показник суттєво менше нормативного в 2021-2023 роках). Коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 4,95 до 4,51, що відповідає нормативному значенню, а отже підприємство може своєчасно погашати свої боргові зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився з 2,73 до 1,64, що також відповідає нормативному значенню. Отже, підприємство не є абсолютно ліквідним в 2021-2023 роках.

Проаналізуємо показники платоспроможності ПРАТ «Зернопродукт МХП» в 2021-2023 роках (рис.2.7).

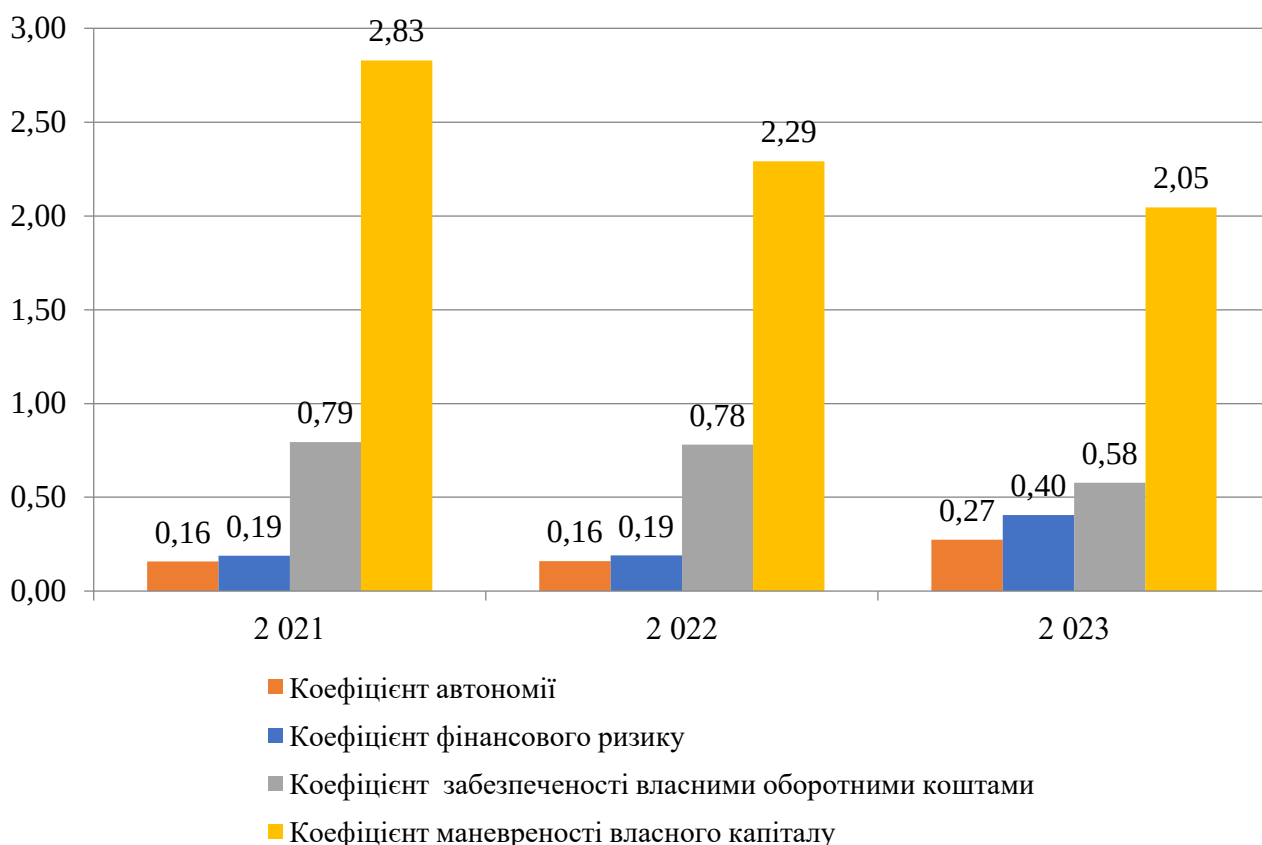


Рисунок 2.7 – Динаміка показників платоспроможності ПРАТ «Зернопродукт МХП» в 2021-2023 роках

Джерело: побудовано автором за даними ПРАТ «Зернопродукт МХП»

Відповідно до рис.2.7 коефіцієнт автономії, який характеризує ступінь незалежності підприємства від зовнішніх запозичень, виріс з 0,16 до 0,27, що свідчить про покращення платоспроможності. Коефіцієнт фінансової стійкості виріс з 0,19 до 0,4, така динаміка є позитивною, хоча і нижче нормативного значення. Коефіцієнт залучених джерел в необоротних активах знизився з 0,79 до 0,58. Коефіцієнт маневреності власного капіталу знизився з 2,83 до 2,05, що відповідає нормативному. Отже, можемо зробити висновки, що за 3 роки підприємство частково покращило свою платоспроможність, хоча деякі показники ще не досягли оптимального рівня.

Проаналізуємо показники ділової активності ПРАТ «Зернопродукт МХП» в 2021-2023 роках (рис.2.8).

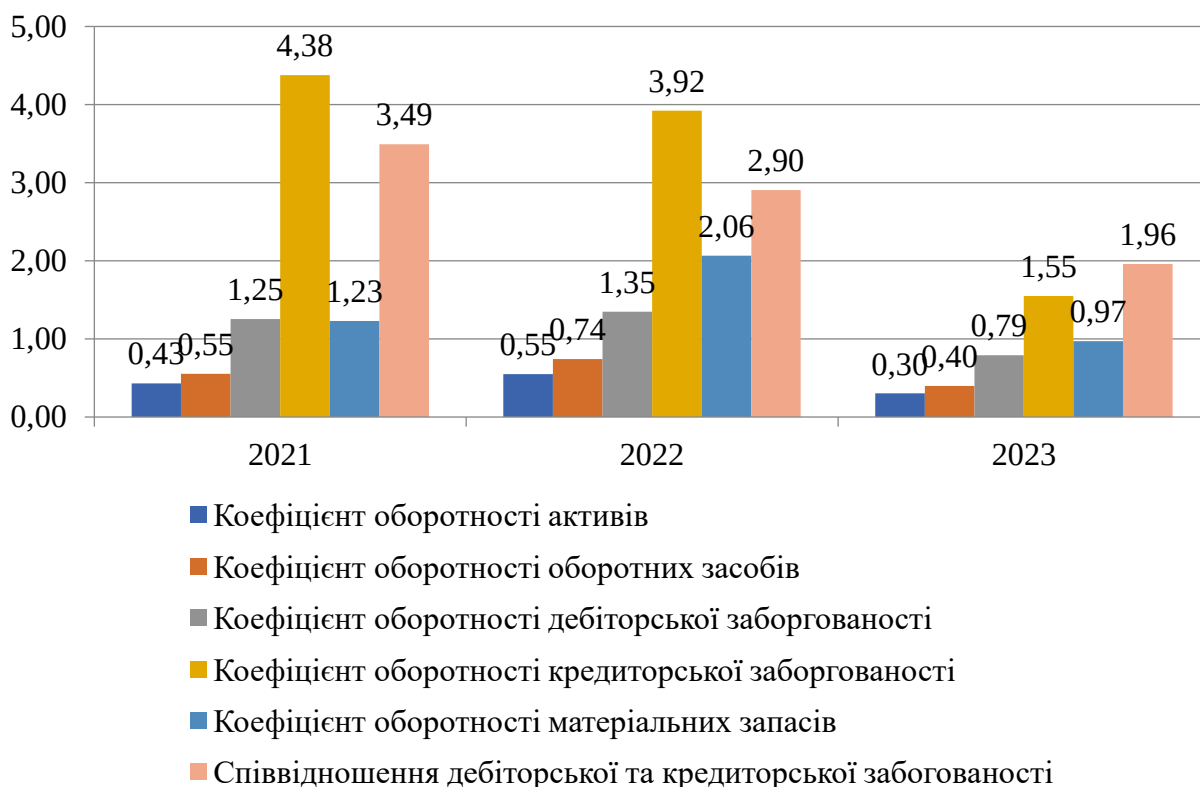


Рисунок 2.8 – Динаміка показників ділової активності ПРАТ «Зернопродукт МХП» в 2021-2023 роках

Джерело: побудовано автором за даними ПРАТ «Зернопродукт МХП»

Коефіцієнт оборотності активів за 3 роки знизився з 0,43 до 0,3, тобто активи стали використовуватись менш ефективно. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів за 3 роки знизився з 0,55 до 0,4. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості знизився з 1,25 до 0,79, тож клієнти стали повільніше сплачувати заборгованості за поставлену продукцію. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості знизився з 4,38 до 1,55, так як через суттєве погіршення фінансового стану ПРАТ «Зернопродукт МХП» також став затримувати оплату по своїм поточним заборгованостям. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів знизився з 1,23 до 0,97, що відображає загальну негативну динаміку показників ділової активності. Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості знизилось з 3,49 до 1,96 через накопичення боргів перед кредиторами. Отже, в 2021-2023 роках ПРАТ «Зернопродукт МХП» погіршувало показники ділової активності.

Наведемо динаміку показників рентабельності (збитковості) ПРАТ «Зернопродукт МХП» в 2021-2023 роках на рис.2.9.

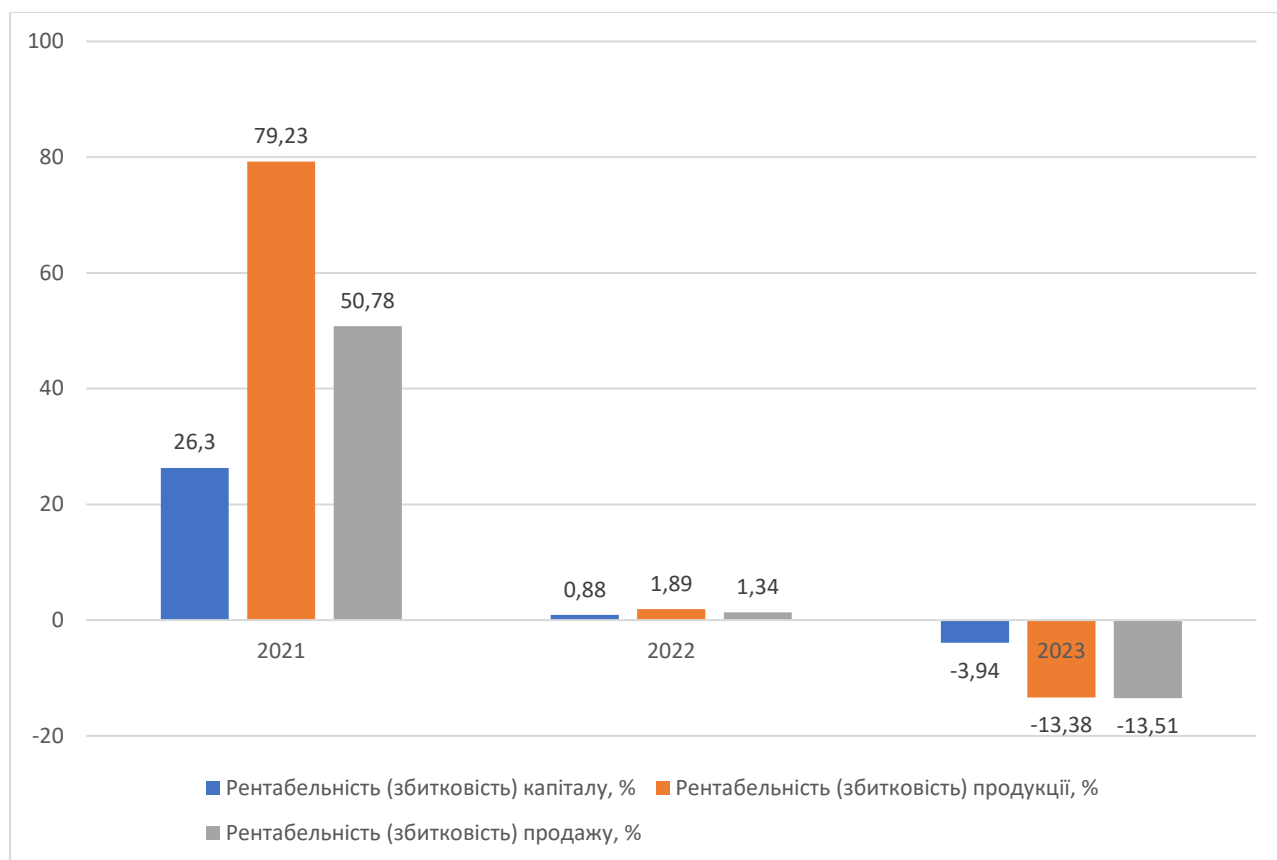


Рисунок 2.9 – Динаміка показників рентабельності (збитковості) ПРАТ «Зернопродукт МХП» в 2021-2023 роках

Джерело: побудовано автором за даними ПРАТ «Зернопродукт МХП»

З рис.2.9 бачимо, що всі показники рентабельності погіршились з 2021 року, коли компанія мала високу рентабельність власного капіталу (26,03), продаж (79,23) та продукції (50,75%), в 2021 році ці показники знизились до рівня 0,88-1,89%, а в 2023 році компанія взагалі працювала збитково.

З проведеного аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства можемо зробити висновки, що ПРАТ «Зернопродукт МХП» за 3 роки погіршувало свої фінансово-економічні показники діяльності. Зокрема, компанія зменшила свої доходи, а в 2023 році працювала збитково через значне зростання собівартості продукції на фоні зниження цін на продаж продукції, погіршення рівня ліквідності, рентабельності, ділової активності, недостатнього рівня платоспроможності.

2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності ПРАТ «Зернопродукт МХП» та факторів, що на неї впливають

Для оцінки факторів впливу на конкурентоспроможність ПРАТ «Зернопродукт МХП» використаємо метод SWOT-аналізу. Фактори внутрішнього середовища було частково проаналізовано в пунктах 2.1 та 2.2.

Основними конкурентами компанії ПРАТ «Зернопродукт МХП» на внутрішньому ринку є агрохолдинги: ТОВ «Кернел-трейд», ФГ «LandFarming», ТОВ «Agroprosperis», ТОВ «Астарта-Київ».

Розглянемо ринкові частки ключових гравців зернового ринку України відносно земельного банку на рис.2.10.

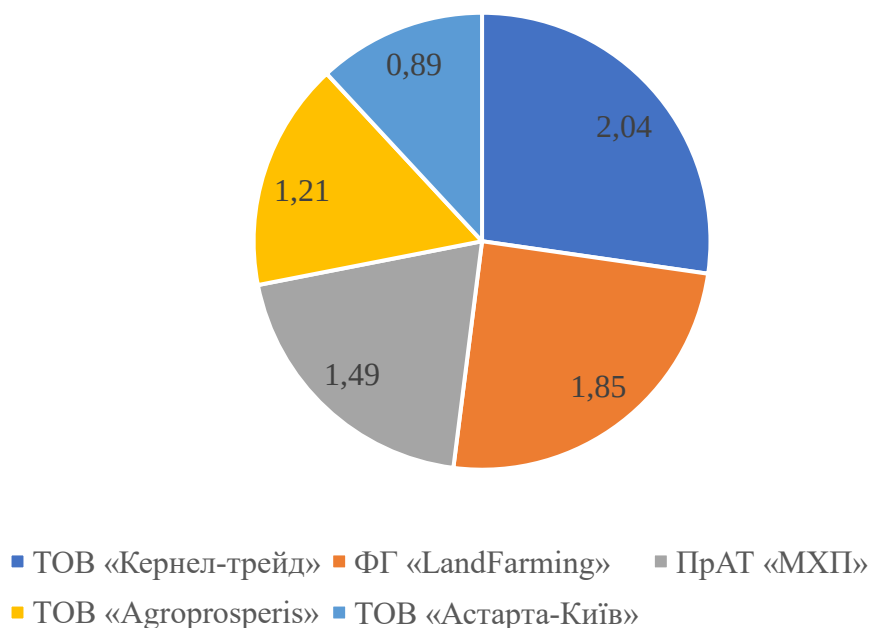


Рисунок 2.10 – Динаміка показників рентабельності ПРАТ «Зернопродукт МХП» в 2021-2023 роках

Джерело: побудовано автором за даними ПРАТ «Зернопродукт МХП»

Отже, найбільший земельний фонд має компанія ТОВ «Кернел-трейд» (506 тис.га), що дозволило їй зайняти ринкову частку 2,04%, компанія ФГ «LandFarming» (460 тис.га) має ринкову частку 1,85%, на третьому місці ПРАТ

«Зернопродукт МХП» (370 тис.га) з часткою 1,49%, ТОВ «Agroprosperis» (300 тис.га) має частку 1,21% та ТОВ «Астарта-Київ» (220 тис.га) частку 0,89%.

ТОВ «Кернел-трейд» є провідним у світі та найбільшим в Україні виробником та експортером соняшникової олії. Основними напрямками діяльності компанії є закупівля, зберігання, переробка та експорт зернових та олійних культур. Підприємство володіє власними брендами, такими як «Щедрий дар», «Стожар», «Чумак», «QLIO», «MARINADO», «Refined Perfection», «KERNEL», «Premi». Крім цього, ТОВ «Кернел-трейд» здійснює виробництво та реалізацію кормів для тварин, насіння для посіву та інших продуктів сільськогосподарського сектору. Їх продукція експортується в 82 країни світу.

ФГ «LandFarming» - це компанія, яка спеціалізується на виробництві та реалізації продуктів сільськогосподарського виробництва. Компанія займається вирощуванням кукурудзи, соняшника, пшениці, ріпака, сої. Основна діяльність компанії пов'язана з використанням інноваційних підходів у землеробстві та вирощуванні культур. «LandFarming» відома своїми передовими методами обробки ґрунту та використанням сучасних технологій для збільшення врожайності та якості сільськогосподарської продукції. Крім сільськогосподарської продукції, «LandFarming» також займається виробництвом та реалізацією органічних продуктів. Ukrlandfarming вирощує ВРХ молочної та м'ясних порід у 6 з 11 кластерів компанії. Агрохолдинг годує тварин кормом, який вирощує сам: силос із кукурудзи, сінаж із багаторічних трав, люцерна, фураж, зерновідходи кукурудзи з додаванням білкової маси. Окрім того, компанія є найбільшим експортером та одним із найбільших виробників цукру в Україні.

ТОВ «Agroprosperis» є провідним виробником та експортером сільськогосподарських культур Чорноморського регіону, яка надає повний спектр послуг від фінансування та вирощування зернових до їх зберігання та реалізації на світових ринках. Виробничі підрозділи групи «Agroprosperis» представлені трьома об'єднаннями, які активно працюють у всіх ключових регіонах України: «Золотий Світанок (Агро)», «Біо Агро» та «Рей Агро». До культур, які вирощує компанія, відносяться: кукурудза, ріпак, соя, пшениця та соняшник.

ТОВ «Астарта-Київ» є європейською публічною компанією, що діє в Україні як вертикально інтегрований агропромисловий холдинг. Основні напрямки діяльності включають рослинництво, виробництво цукру, переробку сої, молочне та м'ясне тваринництво, зернову логістику та біоенергетику. Компанія працює у регіонах Полтавської, Вінницької, Тернопільської, Хмельницької, Харківської, Чернігівської та Житомирської областей. Структура рослинницького комплексу представлена такими підприємствами як «Агрофірма ім. Довженка», «Добробут», «Полтавазернопродукт», «Мусіївське», «Хмельницьке», «Лист-Ручки», «Волочиськ-агро», «Еко Енерджі Україна», «Миргородська», «Хорольська», «Ніка», «Житниця Поділля», «Савинці-Агро», «ТМГ». Ключові культури вирощування включають цукровий буряк, сою, пшеницю, кукурудзу, соняшник та ріпак.

Всі компанії, окрім ПРАТ «Зернопродукт МХП», працювали в 2022-2023 роках прибутково. Порівняємо конкурентні переваги ПРАТ «Зернопродукт МХП» та основних конкурентів в табл.2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінка конкурентних переваг ПРАТ «Зернопродукт МХП»

Конкурентні переваги	Коеф.ваг, %	Оцінка в балах (від 0 до 5, де 5 -макс.значення)				
		Зерно- продукт МХП	Кернел- трейд	Land- Farming	Agrop- rosperis	Астарта- Київ
Ринкова частка	0,1	4	5	5	4	3
Якість продукції	0,2	5	5	5	5	5
Цінова політика	0,2	4	5	4	4	4
Широта асортименту	0,2	5	5	4	4	5
Фінансовий стан	0,1	2	5	4	3	5
Маркетинговий стан	0,2	5	5	5	4	5
Інтегральна оцінка, балів	1	4,3	5	4,5	4,1	4,6

Джерело: розроблено автором

З рис.2.3 бачимо, що найвища конкурентоспроможність у компанії ТОВ «Кернел-трейд» (5 балів), яка є лідером ринку, на другому місці ТОВ «Астарта-Київ» (4,6 бали), ФГ «LandFarming» посіло третє місце (4,5 бали), далі йде ПРАТ «Зернопродукт МХП» (4,3 бали) та ТОВ «Agroprosperis» (4,1 бали). І хоча рівень

конкурентоспроможності високий у всіх компаній, але для утримання ринкової частки необхідно розвивати конкурентні переваги. За даними табл.2.3 побудуємо багатокутник конкурентоспроможності ПРАТ «Зернопродукт МХП» на рис.2.11.

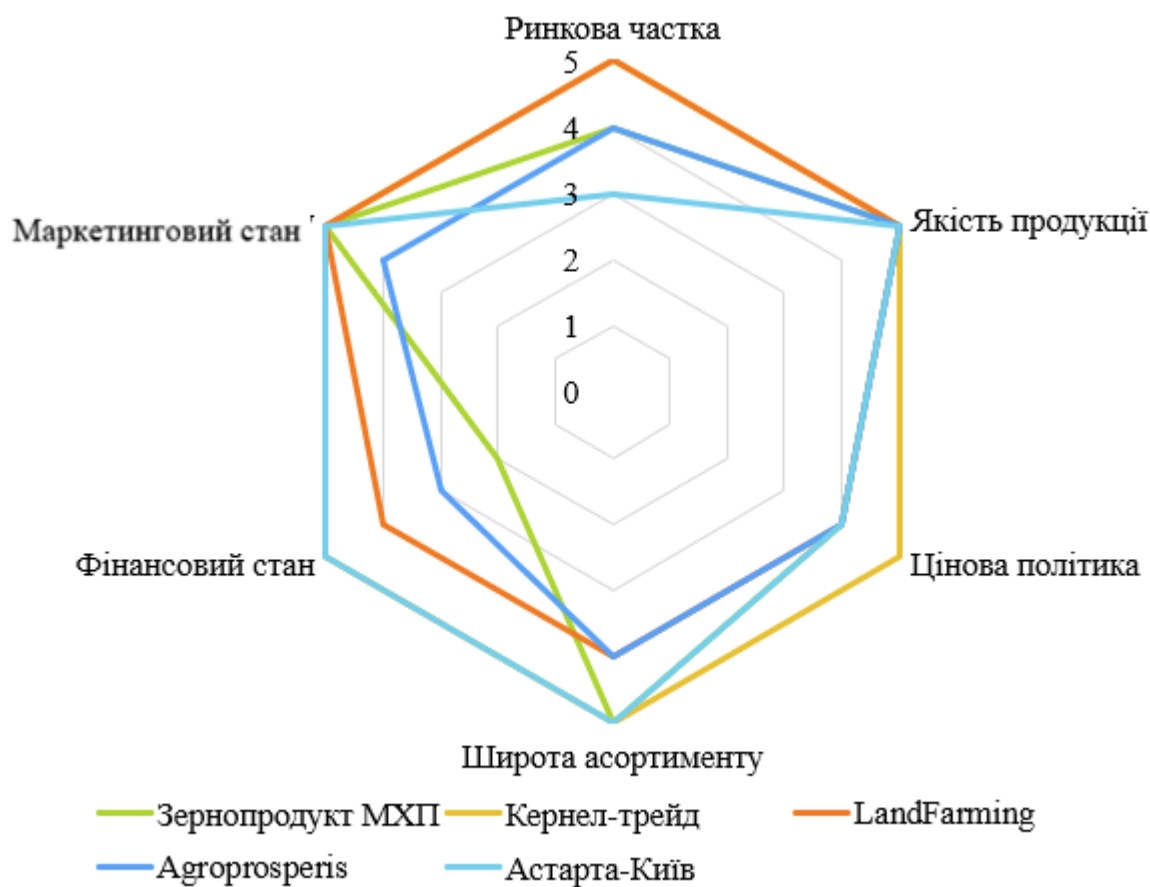


Рисунок 2.11 – Багатокутник конкурентоспроможності ПРАТ «Зернопродукт МХП»

Джерело: розроблено автором

Для підвищення конкурентних переваг компанії ПРАТ «Зернопродукт МХП», перш за все, необхідно покращувати свій фінансовий стан (збільшувати доходи, підвищувати ціни на продукцію, знижувати собівартість виробництва, оптимізувати витрати). Також, удосконалення цінової політики та збільшення ринкової частки за рахунок розширення земельного фонду сприятимуть зростанню конкурентоспроможності компанії.

Розглянемо фактори макросередовища, які впливали на формування конкурентоспроможності компанії в 2019-2023 роках, у тому числі і привели до погіршення фінансових результатів компанії в 2022-2023 роках.

Головними економічними факторами впливу на діяльність ПРАТ «Зернопродукт МХП» в 2019-2023 роках стали темп інфляції, курс валют, середній рівень заробітної плати. Розглянемо динаміку середнього рівня заробітної плати в Україні. (дод.А). З дод.А бачимо, що протягом 2021-2023 років рівень заробітної плати коливався. Але не перевищував рівень 2021 року. У 2023 році середній рівень зарплати збільшився до 16306 грн., що менше, ніж в 2021 році. Це привело до зниження купівельної спроможності населення і, як наслідок, падіння попиту на внутрішньому ринку.

Зазначимо, що в 2022 році в перші місяці війни спостерігався підвищений попит на борошно та вироби з нього, а також цукор через руйнування транспортної інфраструктури, погіршення логістики та паніки серед населення.

В додатку Б наведений графік темпу інфляції в 2019-2023 роках.

Як бачимо з рис.2.2, у 2022 році відбулося значне зростання темпів інфляції до 126,8%, що перевищує показники за весь аналізований період. У 2023 році офіційно курс інфляції становить 105,1%, але ціни на продукти харчування продовжують зростати.

Динаміка курсу валют в 2019-2023 роках наведена в дод. В. З дод.В видно, що протягом п'яти років відбулось знецінення національної валюти, а курс долара зріс з 27,68 до 38,8 гривень, а курс євро збільшився з 31,71 гривні до 43,05 гривні, що призвело до підвищення собівартості виробництва продукції. Проте доходи від експорту продукції також зросли, що обумовило важливість експорту для ПРАТ «Зернопродукт МХП». Однак, коли внутрішній попит на зерно був задоволений і виникли проблеми з експортом продукції, то ціни на ринку зернових культур значно впали, а експортери, розуміючи ситуацію в Україні, також купували продукцію тільки за зниженими цінами.

Розглянемо політико-правові фактори. Серед основних факторів назвемо початок повномасштабної війни РФ проти України, що призвело до введення

воєнного стану в 2022 році. Коли почалась війна, частина території була окупована військами РФ, а також мінувались поля, також протягом всієї війни територія України знаходиться під постійними обстрілами різних видів боєприпасів, що привело небезпечності проведення сільгоспробіт в частині регіонів України. Окрім того, через війну була зруйнована транспортна інфраструктура, не працюють порти та продукцію можливо вивезти з України тільки через польський кордон.

Правовими фактори впливу на діяльність підприємства є нормативно-правові акти, які регулюють діяльність агропромислових підприємств: Цивільний кодекс України; Господарський кодекс України; Кодекс законів про працю України тощо. Також на початку війни було прийнято закон України «Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні». Окрім того, держава регулює агропромисловий ринок та періодично надає дотації, пільгові кредити підприємствам галізу.

Окрім того, війна в країні призвела до міграції населення (дод.Г), що зменшило число споживачів продукції, виготовленої з зернових культур, вирощених компанією. Зниження населення приводить до зниження попиту в країні.

Технологічні фактори мають значний вплив на діяльність ПРАТ «Зернопродукт МХП». Одним з ключових технологічних факторів є використання сучасного обладнання та передових технологій в сільському господарстві. Впровадження автоматизованих систем управління виробництвом, таких як системи моніторингу рівня вологості, температури та рівня виробництва, дозволяє підвищити точність процесів та зменшити втрати. Також важливим технологічним фактором є використання сучасних методів обробки ґрунту та вирощування культур. Впровадження точного землеробства, використання GPS-систем для планування та обробки полів дозволяє ефективно використовувати ресурси та збільшувати врожайність. Для підприємства також важливою є розробка нових сортів та гібридів рослин, що відповідають вимогам ринку та умовам вирощування. Впровадження сучасних гібридів сої, кукурудзи, пшениці та інших культур дозволяє отримувати високий врожай з меншими витратами.

Екологічні фактори впливають на діяльність ПРАТ «Зернопродукт МХП». Компанія звертає увагу на ефективне використання ресурсів та енергії, зокрема, шляхом впровадження енергоефективних технологій та систем управління енергоспоживанням. Це дозволяє зменшити викиди та споживання енергії, сприяючи зниженню впливу на навколишнє середовище. Крім того, ПРАТ «Зернопродукт МХП» здійснює контроль за використанням хімічних речовин у сільському господарстві, враховуючи їх вплив на ґрунт, водні ресурси та біорізноманіття. Використання безпечних для навколишнього середовища агрохімікатів та добрив сприяє збереженню родючості ґрунтів та здоров'ю рослин.

Узагальнимо результати SWOT-аналізу ПРАТ «Зернопродукт МХП» в табл.2.4.

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу ПРАТ «Зернопродукт МХП»

1	2	3
	Можливості Зростання попиту на зернові культури Відновлення транспортної інфраструктури і роботи портів Зростання купівельної спроможності населення в повоєнний період Збільшення чисельності населення в повоєнний період Зростання попиту на продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках	Загрози Зростання конкуренції на ринку Зниження попиту насиченість ринку в умовах скорочення частки експорту у всіх гравців Зниження купівельної спроможності населення через війну Зростання темпу інфляції Мінування полів та подальша окупація території, активізація повітряних обстрілів Знищення виробничих потужностей через ракетні обстріли
Сильні сторони БО Входить до трійки лідерів ринку Має великий земельний фонд Експортує продукцію в 17 країн Має великий парк техніки Розташоване в декількох областях України Наявність кваліфікованого персоналу Досвід роботи на ринку	Стратегія розширення ринку збуту шляхом збільшення країн експорту	Стратегія утримання існуючого положення шляхом оптимізації цінової політики

Продовження таблиці 2.4

1	2	3
Слабкі сторони БО Сезонність Залежність від погодних умов та стихійних явищ Погіршення фінансових результатів Залежність від роботи транспортної інфраструктури України Неефективна цінова політика	Стратегія диференціації (розширення асортименту продукції)	Стратегія скорочення (ринкової частки)

Джерело: складено автором

З табл.2.4 бачимо, що в 2022-2023 роках сильним був вплив факторів зовнішнього середовища та для ПРАТ «Зернопродукт МХП» оптимальним буде утримання ринкових позицій за рахунок посилення конкурентних переваг.

Отже, ПРАТ «Зернопродукт МХП» належить до лідерів ринку зернових. Основними конкурентами компанії ПРАТ «Зернопродукт МХП» на внутрішньому ринку є ТОВ «Кернел-трейд», ФГ «LandFarming», ТОВ «Agroprosperis», ТОВ «Астарта-Київ». Виявлено, що найвища конкурентоспроможність у компанії ТОВ «Кернел-трейд» (5 балів), яка є лідером ринку, на другому місці ТОВ «Астарта-Київ» (4,6 бали), ФГ «LandFarming» посіло третє місце (4,5 бали), далі йде ПРАТ «Зернопродукт МХП» (4,3 бали). Для підвищення конкурентних переваг компанії ПРАТ «Зернопродукт МХП», перш за все, необхідно покращувати свій фінансовий стан (збільшувати доходи, підвищувати ціни на продукцію, знижувати собівартість виробництва, оптимізувати витрати). Також, удосконалення цінової політики та збільшення ринкової частки сприятимуть зростанню конкурентоспроможності компанії. На конкурентоспроможність компанії (а саме її зниження) вплинули фактори зовнішнього середовища. Такі як війна, проблеми з логістикою, зниження попиту в країні та ускладнення вивезення продукції з країни для її експорту, а також окупація частини територій та мінування полів.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ЗЕРНОПРОДУКТ МХП»

3.1 Сутнісна характеристика бізнес-пропозиції

В попередньому розділі було виявлено, що для підвищення конкурентоспроможності ПРАТ «Зернопродукт МХП» необхідно:

- збільшити ринкову частку;
- покращувати свій фінансовий стан;
- удосконалити цінову політику.

Для досягнення даних цілей розробимо заходи для підвищення конкурентоспроможності ПРАТ «Зернопродукт МХП»



Рисунок 3.1 – Заходи для підвищення конкурентоспроможності ПРАТ «Зернопродукт МХП»

Джерело: розроблено автором

Для збільшення своєї частки на ринку потрібно збільшити виробництво зернових та інших культур. Згідно з даними, ця галузь господарства є прибутковою і ефективною. Для досягнення цієї мети слід вжити наступні заходи:

- використання невикористаної ріллі для сівозміни;
- здійснення агротехнічних заходів, зокрема, повна гербіцидна обробка для боротьби з бур'янами через велику засміченість полів;
- придбання елітного насіння для посіву, яке має вищу схожість у порівнянні зі звичайним насінням.

У 2023 році оброблялося 2943 гектарів землі. З них 944 гектари були використані під пшеницю, 1888 гектари - під інші культури. За планом, протягом періоду з 2024 по 2025 рік, господарство може додатково залучити до сівозміни: 650 гектарів під пшеницю, 370 гектарів під інші культури.

Спрогнозуємо збільшення доходів від продукції рослинництва в 2024 році в табл.3.1.

Таблиця 3.1 – Прогноз збільшення виробництва продукції рослинництва

Показники	2023 рік, га	Прогноз, га	Збільшення, га	Збільшення, %
Пшениця	944	1 594	650	68,86
Інші культури	1 888	2 258	370	19,60
Всього	2 832	3 852	1 020	36,02

Джерело: розроблено автором

Отже, зростання доходів від реалізації продукції рослинництва складе 36,02%.

Зазначимо, що зернові культури є основною сировиною для переробних підприємств. На сьогоднішній день попит на зерно залишається стабільним через потреби борошномельної, комбікормової та масложирової промисловості у зерні, а також задоволеність потреб населення і хлібопекарської промисловості у борошні. Однак не очікується значного зростання попиту на внутрішньому ринку України. При цьому, попит на українське зерно високий на світовому ринку, однак, існують проблеми з доставкою продукції за межі України.

Розглянемо перспективи експорту продукції ПРАТ «Зернопродукт МХП» в 2024-2025 роках.

Глобальний ринок зерна перебуває у стані невизначеності, що впливає як з економічної нестабільності певних країн, геополітичних конфліктів, так і невизначеності щодо очікуваних врожаїв основних культур у 2024 році, а також величезних запасів зерна у провідних гравців. Згідно з прогнозом Департаменту сільського господарства США, експорт пшениці з України зросте на 1,5 мільйона тонн до 14 мільйонів тонн у маркетинговому році 2023/2024. Прогнозується підвищення цін на зерно на світовому та внутрішньому ринках на 5-10%. Серед основних ризиків прогнозований союз Франції та Польщі, які виступають проти доступу українського зерна на європейський ринок.

Щоб забезпечити експорт продукції ПРАТ «Зернопродукт МХП» в наступні роки необхідно збільшувати експорт в Африку та країни Азії, в яких попит на зернові культури найвищий.

Щоб знизити витрати треба удосконалити технології виробництва молока, що включає покращення годівлі корів та удосконалення технології первинної переробки молока.

Оптимальний господарський раціон вимагає уваги до мінерально-вітамінних показників. Для досягнення цього балансу рекомендується включити до раціону монокальцій фосфат та премікс «Польфамікс С/Екс 0,4 %» від компанії Trouw Nutrition (Велика Британія). Для забезпечення необхідного рівня цукрів у раціоні господарства використовують спеціальні лизунці на основі меляси, які призначені для споживання у нормованій кількості, що становить до 150 г на добу на голову. Раціони для дійних корів в умовах ПРАТ «Зернопродукт МХП» наведені в дод.Д.

Щодо запропонованого раціону, то підприємство в попередні роки вже проводило експериментальні дослідження. Аналіз молочної продуктивності та репродуктивних показників дослідних корів у перші 100 днів лактації, проведений у рамках експерименту і представлений у додатку Ж, показує значну перевагу раціонів корів дослідної групи (2023 р.) над тваринами контрольної групи (2022 р.).

Зокрема, середньодобовий надій молока в перші 100 днів лактації у дослідній групі перевищував аналогічний показник у контрольній групі на 2,45 кг або на 6,8%. Вміст жиру в молоці корів дослідної групи був лише на 0,07% нижчим, проте з урахуванням значної переваги в надоях, кількість молочного жиру у корів, які отримували розроблений раціон годівлі, перевищувала аналогічний показник минулого року у контрольній групі на 4,52 кг або на 3,2%.

Щодо вмісту білку в молоці, спостерігалася невелика перевага контрольної групи на 0,05%. Проте, загальна кількість молочного білку, виділена коровами контрольної групи протягом усього періоду досліджень, становила 116,86 кг, що на 6,01 кг менше, ніж у дослідної групи. Співвідношення жиру до білка залишалося в межах фізіологічної норми протягом обох років дослідження. Важливо відзначити, що оптимізація раціону за вмістом мінералів та вітамінів призвела до підвищення рівня заплідненості повнорідних корів на 16,7% та скорочення сервіс-періоду на 14 днів. Експерименти показали, що в середньому надої однієї корови зросли з 36,07 кг до 38,52 кг:

$$(38,52-36,07)/36,07*100\%=6,8\%$$

Отже, очікується зростання надоїв на 6,8% завдяки зміні раціону годівлі корів.

Доходи від реалізації молока за рік зростуть на 6,8% (за умови сталих цін за тонну молока):

$$624407*106,8\%=666\ 867\ \text{тис.грн.}$$

Раціональна та своєчасна первинна обробка забезпечує збереження початкових характеристик свіжого молока. Основне завдання цієї обробки на молочній фермі полягає у видаленні механічних домішок та охолодженні до температури 4-5 °С. Для цього створюються спеціальні молочні приміщення, обладнуються ізольовані приміщення для розташування холодильних установок

(молочних танків) та зберігання дезінфікуючих засобів, а також організуються лабораторії для визначення якості молока з метою контролю за закупівлями та власним моніторингом. Усе відповідно до державного стандарту ДСТУ 3662:2015, який передбачає три сорти молока: екстра-клас, вищий та перший.

Основним продуктом тваринництва, який отримують від великої рогатої худоби на підприємстві ПрАТ «Зернопродукт МХП», є молоко. Це молоко, яке збирається з дійних корів на фермі, подається по молокопроводу до молочної, де воно охолоджується в спеціальному танку, розташованому у прибудові корівника.

Пропонується застосувати наступну технологічну схему первинної переробки молока (дод.Є). Перша стадія первинної переробки молока полягає у транспортуванні свіжовидоєного молока по молокопроводу до танка-охолоджувача, де воно очищається від механічних домішок за допомогою фільтрації. Після цього очищене молоко зберігається у танку-охолоджувачі при температурі $+4-6^{\circ}\text{C}$ до моменту відправлення на подальшу переробку.

Запровадження технологічної схеми первинної переробки молока дозволить знизити собівартість виробництва молока на 5% за рахунок зменшення скисання молока (яке продається в подальшому дешевше свіжого).

Отже, запровадження технологічної схеми первинної переробки молока та використання покращеного годування дозволить збільшити надої молока і знизити собівартість виробництва 1 тони молока.

Також пропонується провести заходи з удосконалення цінової політики. Для удосконалення цінової політики необхідно проводити моніторинг цін на внутрішньому та зовнішніх ринках збуту. Аналіз цін конкурентів та прогнозування цін – це трудомістка робота, а тому пропонується створити посаду економіста з ціноутворення.

Також, з метою забезпечення збуту продукції на експорт (в умовах зниження попиту на внутрішньому ринку) пропонуємо розширити збут в країни Африки.

Згідно з даними ООН, до 2050 року очікується подвоєння населення Африки, що перевищить 2,5 мільярда осіб. У зв'язку з цим очікується зростання потреби цього регіону в продовольстві з України. Африка стикається з

недостатньою власною продовольчою продукцією та складнощами з імпортом через економічні проблеми. Регіон виявляє велику чутливість до зростання цін. Серед 54 незалежних держав Африки, для планування торгівлі на ринку рекомендується укладання угод щодо поставок з таких країн як Мадагаскар, Зімбабве і Замбія, які є покупцями української пшениці [18;21].

Отже, для підвищення конкурентоспроможності ПРАТ «Зернопродукт МХП» було розроблено наступні пропозиції:

- збільшення ринкової частки за рахунок збільшення посівної площі та вирощування більше продукції рослинництва;
- збільшення обсягів продаж продукції рослинництва за рахунок збільшення експорту;
- збільшення доходів від реалізації молока за рахунок збільшення надоїв;
- зниження собівартості виробництва молока за рахунок удосконалення схеми первинної переробки молока;
- оптимізація витрат (адміністративних, витрат на збут, фінансових витрат);
- удосконалення цінової політики шляхом введення посади економіста з ціноутворення.

3.2 Обґрунтування соціально-економічної доцільності впровадження бізнес-пропозиції

Розрахуємо соціально-економічну доцільність впровадження бізнес-пропозиції з підвищення конкурентоспроможності ПРАТ «Зернопродукт МХП».

Пропозиція зі збільшення посівних площ передбачає збільшення виробництва продукції рослинництва складе 36,02%. Складемо прогноз реалізації продукції ПРАТ «Зернопродукт МХП» в 2024 році (табл.3.2).

Таблиця 3.2 – Прогноз виробництва продукції рослинництва в 2024 році, тонн.

Продукція	Виробництво, тонн	
	2023	2024
Пшениця	72 298	122 082
Кукурудза	445 548	532 875
Соя	11 156	13 342
Ріпак	25 261	30 212
Соняшник	50 724	60 665
Бурак цукровий	92 762	110 943

Джерело: розраховано автором

Важливо також розподілити продукцію на ту, що буде реалізована в Україні і ту, що буде експортована. Спрогнозуємо, що обсяги продаж в Україні не зміняться, а обсяг продаж на експорт зросте (за рахунок збільшення виробництва на збільшеній посівній площі). Прогноз продаж за розподілом ринків збуту наведемо в табл.3.3

Таблиця 3.3 – Прогноз продаж за розподілом ринків збуту

Продукція	Внутрішні продажі, т		Експорт, т	
	2023	2024	2023	2024
Пшениця	30 148	30 148	42 150	91 934
Кукурудза	203 749	203 749	241 799	329 126
Соя	7 474	7 474	3 681	5 868
Ріпак	19 704	19 704	5 557	10 509
Соняшник	41 325	41 325	9 399	19 341
Бурак цукровий	52 076	52 076	40 685	58 867

Джерело: розраховано автором

Складемо прогноз збільшення доходів від реалізації продукції рослинництва в 2024 році на 36,02% за умови, що контракти на поставку будуть укладені в Україні з підвищенням цін та на експорт по ціні 2023 року (так як країни Африки чутливі до підвищення цін, а Європа чинить перепони для збуту українського зерна).

Для визначення рівня підвищення цін на продукцію рослинництва компанії порівняємо ціни за 2023 рік та прогноз цін на 2024 рік в Україні та на світовому ринку (табл.3.4).

Таблиця 3.4 – Прогноз цін на продукцію рослинництва в 2024 році, грн.

Продукція	Середні ціни за 1 тону в Україні		Прогнозний темп росту, %	Середні світові ціни за 1 тону		Прогнозний темп росту, %
	2023	2024		2023	2024	
Пшениця (1-2 клас)	7 500	7 930	5,73	8 198	8 308	1,34
Кукурудза	5 246	5 475	4,37	6 550	6 680	1,98
Соя	14 550	16 957	16,54	17 749	18 052	1,71
Ріпак	15 100	15 500	2,65	17 037	18 500	8,59
Соняшник	16 200	14 500	-10,49	19 602	21 170	8,00
Буряк цукровий	1 460	1 692	15,89	1 767	1 908	8,00

Джерело: розраховано автором за [35;36;37;38;39;46;47]

Відповідно до прогнозу підвищення цін складемо прогноз доходів від продажу продукції рослинництва в Україні в 2024 році (табл.3.5).

Таблиця 3.5 – Прогноз доходів від реалізації продукції рослинництва в 2024 році.

Продукція	Внутрішні продажі			Експорт			Всього доходів, тис.грн.
	обсяг, тон	ціна, грн.	дохід, тис.грн.	обсяг, тон	ціна, грн.	дохід, тис.грн.	
Пшениця	30 148	7 930	239 076	91 934	8 308	763 789	1 002 865
Кукурудза	203 749	5 475	1 115 525	329 126	6 680	2 198 562	3 314 087
Соя	7 474	16 957	126 742	5 868	18 052	105 927	232 669
Ріпак	19 704	15 500	305 405	10 509	18 500	194 409	499 814
Соняшник	41 325	14 500	599 205	19 341	21 170	409 450	1 008 655
Буряк цукровий	52 076	1 692	88 113	58 867	1 908	112 313	200 426
Всього			2 474 067			3 784 450	6 258 516

Джерело: розраховано автором

Отже, очікується отримання доходів у розмірі 6 258 516 тис.грн. від реалізації продукції рослинництва в 2024 році.

Розрахуємо зростання доходів завдяки збільшенню експорту в табл.3.6.

Як бачимо, прогнозується зростання доходів від реалізації продукції рослинництва в 2024 році на 42,87%.

Таблиця 3.6 – Прогноз зростання доходів від реалізації продукції рослинництва в 2024 році.

Продукція	Доходи, тис.грн.		Відхилення	
	2023	2024	Тис.грн.	%
Пшениця	542 235	1 002 865	460 630	84,95
Кукурудза	2 337 343	3 314 087	976 744	41,79
Соя	162 315	232 669	70 354	43,34
Ріпак	381 441	499 814	118 373	31,03
Соняшник	821 722	1 008 655	186 933	22,75
Бурак цукровий	135 432	200 426	64 994	47,99
Всього	4 380 488	6 258 516	1 878 028	42,87

Джерело: розраховано автором

Для визначення зростання собівартості продукції врахуємо обсяг збільшення виробництва продукції в тонах (36,02%). При цьому зростуть змінні витрати, а постійні витрати залишаться на рівні 2023 року. Частка змінних витрат в 2023 році складала 92,1%. Собівартість виробництва продукції рослинності в 2023 році складала 86,41% від загальної собівартості виробництва продукції:

$$5124151 * 86,41\% = 4\,427\,779 \text{ тис.грн.}$$

Зростання собівартості виробництва продукції рослинності в 2024 році складе:

$$4\,427\,779 * 92,1\% * 36,02\% = 1\,468\,890 \text{ тис.грн.}$$

Собівартість виробництва продукції рослинності в 2024 році складе:

$$4\,427\,779 + 1\,468\,890 = 5\,896\,669 \text{ тис.грн.}$$

Визначимо валовий дохід від виробництва продукції рослинності в 2024 році в табл.3.7.

Таблиця 3.7 – Прогноз валового доходу від виробництва продукції рослинності в 2024 році

Показник	Сума, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6 258 516
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5 896 669
Валовий: прибуток	361 848

Джерело: розраховано автором

З табл.3.7 бачимо, що в 2024 році планується отримати валовий дохід від збільшення виробництва продукції рослинності та оптимізації цін на продукцію відповідно середньоринкових у розмірі 361 848 тис.грн.

Тепер розрахуємо збільшення доходів від продажу молока за рахунок збільшення надоїв на 6,8%. Ціна за 1 тону молока в 2023 році складала (вищий гатунок) 11500 грн., а в 2024 році прогнозується 12500 грн. Прогноз валового доходу від виробництва молока в 2024 році наведемо в табл.3.8.

Таблиця 3.8 – Прогноз доходів від виробництва молока в 2024 році

	2023			2024			відхилення		
	тонн	ціна за тонну, грн.	дохід, тис.грн.	тонн	ціна за тонну, грн.	дохід, тис.грн.	тонн	ціна за тонну, грн.	дохід, тис.грн.
Молоко, вищий гатунок	55 028	11 347	624 407	58 770	12 500	734 629	3 742	1 153	110 222

Джерело: розраховано автором

Отже, очікується зростання доходів від продажу молока на 110 222 тис.грн. в 2024 році.

Також, планується зниження собівартості виробництва молока за рахунок удосконалення технології первинної обробки молока на 5%. Частка собівартості молока в загальній собівартості складала 12,3%:

$$4\,427\,779 * 12,3\% = 630\,271 \text{ тис.грн.}$$

В 2024 році собівартість виробництва молока складе:

$$630\,271 * 95\% = 598\,757 \text{ тис.грн.}$$

Складемо прогноз валового доходу від виробництва молока в 2024 році в табл.3.9.

Отже, очікується отримати валовий прибуток від виробництва молока в 2024 році у розмірі 135 872 тис.грн.

Таблиця 3.9 – Прогноз валового доходу від виробництва молока в 2024 році

Показник	Сума, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	734 629
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	598 757
Валовий: прибуток	135 872

Джерело: розраховано автором

Складемо прогноз різних доходів підприємства в 2024 році (табл.3.10).

Таблиця 3.10 – Прогноз валового доходу ПРАТ «Зернопродукт МХП» в 2024 році, тис.грн.

Показник	За видами продукції			Всього
	Продукція рослинності	молоко	інші види продукції	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6 258 516	734 629	67 462	7 060 607
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5 896 669	598 757	66 102	6 561 527
Валовий: прибуток	361 848	135 872	1 360	499 080

Джерело: розраховано автором

Також, передбачається введення посади економіста з ціноутворення. Заробітну плату фахівця визначимо на рівні 28 000 грн. на місяць. Визначимо обсяг витрат на заробітну плату економіста та оплату податку на заробітну плату (22%):

$(28\,000 + 28\,000 * 22\%) * 12 = 409\,920$ грн.

Також, з метою покращення фінансового стану компанії, пропонуємо погасити довгостроковий банківський кредит у розмірі 667 807 тис.грн. за рахунок нерозподіленого прибутку, що дозволить зменшити обсяг фінансових витрат, які склали в 2023 році 11 787 тис.грн., з яких 11550 за користування кредитними коштами.

Також, з метою покращення фінансово стану підприємства пропонуємо ввести режим економії, що дозволить знизити адміністративні витрати на 15% (оптимізація комунальних платежів, канцелярських витрат тощо).

Також необхідно провести скорочення збутових витрат за рахунок:

- оптимізації маршрутів поставки продукції;
- зменшення витрат на участь у європейських виставках та ярмарках;
- підписанням довгострокових контрактів з країнами Африки;
- залучення економіста з ціноутворення в тендерних торгах;

Проведення даних заходів дозволить скоротити збутові витрати на 20%

Складемо прогноз фінансових результатів компанії в 2024 році в табл.3.11.

Таблиця 3.10 – Прогноз фінансових результатів ПРАТ «Зернопродукт МХП» в 2024 році після проведення заходів з підвищення конкурентоспроможності, тис.грн.

Показник	2023	Прогноз	Відхилення	
			Тис.грн.	%
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5 072 359	7 060 607	1 988 248	39,20%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5 124 151	6 561 527	1 437 376	28,05%
Валовий прибуток	-51 792	499 080	550 872	1063,62%
Інші операційні доходи	1 230 284	1 230 284	0	0,00%
Адміністративні витрати	300 728	255 619	-45 109	-15,00%
Витрати на збут	525 322	420 258	-105 064	-20,00%
Інші операційні витрати	1 023 719	1 024 129	410	0,04%
Інші фінансові доходи	11 787	237	-11 550	-97,99%
Інші доходи	109 565	109 565	0	0,00%

Продовження таблиці 3.10

1	2	3	4	5
Фінансові витрати	11 007	11 007	0	0,00%
Інші витрати	124 477	124 477	0	0,00%
Чистий прибуток	-685 409	3 676	689 085	-100,54%

Джерело: розраховано автором

Проведення запропонованих заходів дозволить покращити фінансові результати компанії та отримати прибуток у розмірі 3676 тис.грн. за рік.

Визначимо вплив запропонованих заходів на конкурентоспроможність підприємства (табл.3.11).

Таблиця 3.11 – Оцінка конкурентних переваг ПРАТ «Зернопродукт МХП» після проведення заходів з підвищення конкурентоспроможності

Конкурентні переваги	Коеф.ваг, %	Оцінка в балах (від 0 до 5, де 5 -макс.значення)				
		Зерно- продукт МХП	Кернел- трейд	Land- Farming	Agro- prosperis	Астарт- Київ
Ринкова частка	0,1	4	5	5	4	3
Якість продукції	0,2	5	5	5	5	5
Цінова політика	0,2	5	5	4	4	4
Широта асортименту	0,2	5	5	4	4	5
Фінансовий стан	0,1	4	5	4	3	5
Маркетинговий стан	0,2	5	5	5	4	5
Інтервальна оцінка, балів	1	4,8	5	4,5	4,1	4,6

Джерело: розраховано автором

Оптимізація цінової політики за рахунок моніторингу цін, досягнення прибуткової діяльності дозволять збільшити конкурентні переваги компанії

З табл..3.11 бачимо, що найвища конкурентоспроможність у компанії ТОВ «Кернел-трейд» (5 балів), яка є лідером ринку, однак, ПРАТ «Зернопродукт МХП» може зайняти другу позицію на ринку (4,8 балів відносно 4,3 балів в 2023 році).

Побудуємо багатокутник конкурентоспроможності ПРАТ «Зернопродукт МХП» на рис.3.3.

В подальшому, для підвищення конкурентоспроможності ПРАТ «Зернопродукт МХП» необхідно нарощувати ринкову частку за рахунок забезпечення високої якості продукції, гнучкої цінової політики та постійного моніторингу маркетингового середовища.

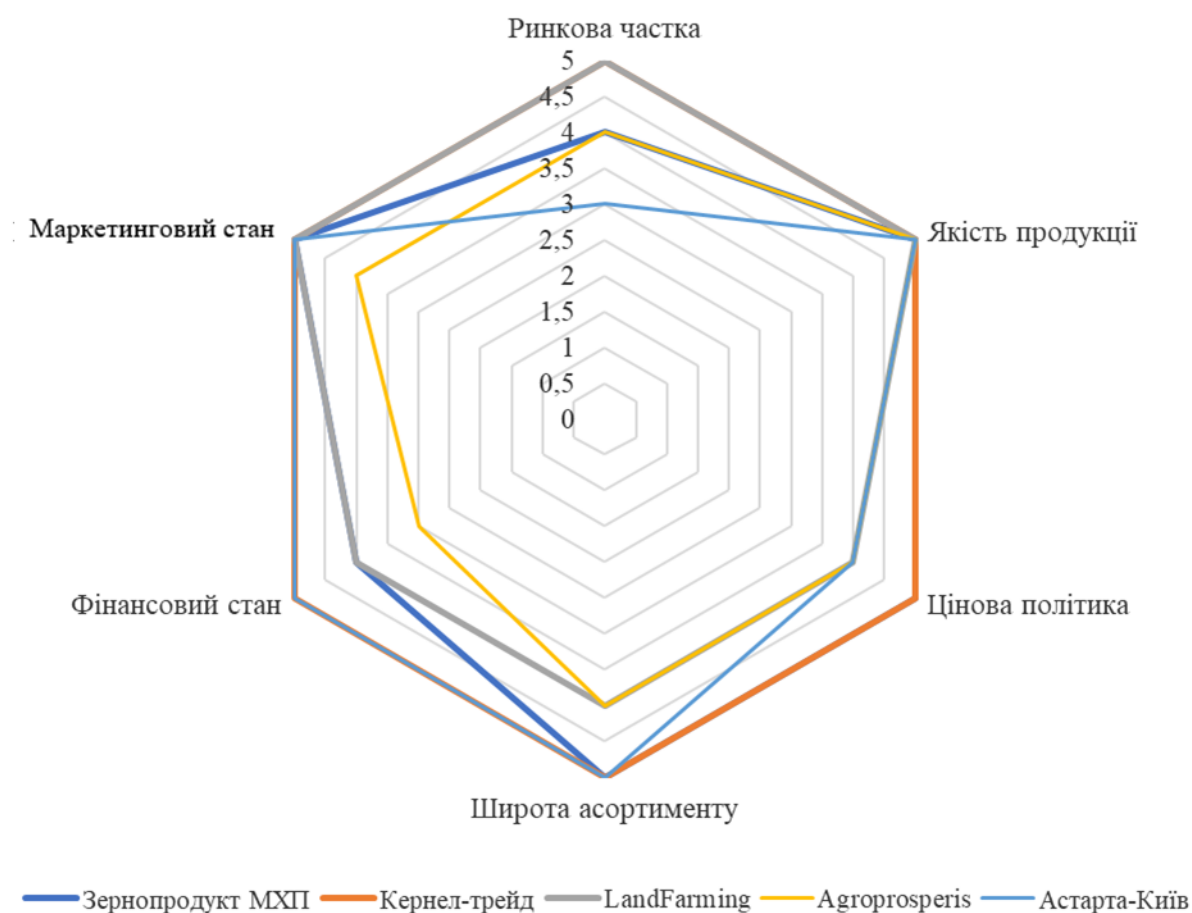


Рисунок 3.3 – Багатокутник конкурентоспроможності ПРАТ «Зернопродукт МХП» після проведення заходів з підвищення конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором

Отже, впровадження бізнес-пропозиції з підвищення конкурентоспроможності ПРАТ «Зернопродукт МХП» дозволить збільшити доходи підприємства, скоротити собівартість виробництва продукції, оптимізувати витрати, що приведе до покращення фінансового стану компанії (і отримання чистого прибутку у розмірі 3676 тис.грн.), а також збільшення експорту продукції та укладення довгострокових контрактів. Завдяки цьому компанія збільшить свої

конкурентні переваги та покращить рівень конкурентоспроможності з 4,3 до 4,8 балів.

3.3 Необхідні передумови імплементації запропонованих бізнес-заходів

Перед впровадженням запропонованих бізнес-заходів для підвищення конкурентоспроможності ПРАТ «Зернопродукт МХП» необхідно провести такі підготовчі заходи:

1. Провести детальний аналіз ринку зернових культур, молока та інших продуктів, що виробляються підприємством, а також з'ясувати потреби і уподобання споживачів.
2. Переконатися, що у підприємства є достатні ресурси (земля, праця, капітал) для збільшення виробництва зернових та розвитку виробництва молока. Також перевірити наявність необхідної інфраструктури для виробництва та збуту продукції.
3. Визначити, чи є у підприємства необхідні технології та обладнання для підвищення виробництва зернових, вирощування корів і переробки молока.
4. Переконатися, що у підприємства є кваліфіковані кадри, які здатні ефективно впроваджувати запропоновані заходи та виконувати завдання з розвитку бізнесу.
5. Забезпечити підтримку та залучення вищого керівництва підприємства для реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності, включаючи виділення необхідних ресурсів та підтримку в процесі управління.
6. Розробити чіткий стратегічний план, який визначає мету, цілі, завдання та ключові показники продуктивності для впровадження запропонованих заходів.

7. Переконатися, що підприємство має достатні фінансові ресурси для впровадження запропонованих заходів, або розробити план фінансування, який забезпечить необхідні кошти.
8. Врахувати всі легальні аспекти, включаючи вимоги законодавства у сфері аграрного бізнесу, здоров'я та безпеки, охорони навколишнього середовища тощо.
9. Забезпечити систематичний моніторинг та оцінку впровадження запропонованих заходів для вчасного виявлення проблем та коригування стратегії.

Для реалізації запропонованих заходів необхідно визначити відповідальних осіб. За запровадження технології первинної переробки молока в ПрАТ «Зернопродукт МХП» відповідальним буде виробничий директор, а виконавцем буде керівник ділянки переробки молока.

Збільшення площі посіву потребує підготовки угодь. Підприємство має власну посівну площу, яка не використовувалась в 2023 році через невизначеність військової ситуації в країні. За проведення посівних робіт відповідальним є виробничий директор, а виконавцем буде керівник ділянки рослинництва.

За підбір та найм економіста з ціноутворення відповідатиме директор з персоналу, а виконавцем буде менеджер з персоналу.

Розглянемо посадові обов'язки економіста з ціноутворення на рис.3.4.



Рисунок 3.4 – Посадові обов'язки економіста з ціноутворення

Джерело: розроблено автором

Фахівець із ціноутворення є фінансово-економічним аналітиком, який відповідає за адміністративні завдання. Він проводить аналіз поточних цін на товари та послуги, встановлює обґрунтовані ліміти цін, і контролює ситуацію на ринку. Крім цього, він здійснює моніторинг ринкових тенденцій та робить прогнози щодо їх впливу на ціни, що допомагає у прийнятті стратегічних рішень з питань ціноутворення.

Проведення заходів передбачає ряд ризиків. Проведемо оцінку ризиків реалізації бізнес-пропозиції з підвищення конкурентоспроможності ПРАТ «Зернопродукт МХП» в табл.3.12.

Таблиця 3.12 – Оцінка основних ризиків при реалізації бізнес-пропозиції з підвищення конкурентоспроможності ПРАТ «Зернопродукт МХП»

Вид ризику	Характеристика ризику	Заходи зі зниження ризику
1	2	3
Операційний	Не дотримання удосконаленої схеми первинної обробки молока може привести до збільшення собівартості виробництва молока	Контроль за запровадженням та дотриманням удосконаленої схеми первинної обробки молока
	Збої в годування корів за покращеним раціоном	Контроль за годування корів за покращеним раціоном, штрафи за зниження показників надоїв
Фінансовий	Коливання курсів валют	Укладення угод на експорт в іноземній валюті
Фінансовий Політичний	Зростання темпу інфляції	Врахування коливання інфляції в контрактах, моніторинг цін на ринку
	Коливання цін на продукцію	Моніторинг цін на ринку
	Посилення бойових дій в Україні, що приведе до погіршення умов виробництва продукції рослинництва та тваринництва	Моніторинг політичної ситуації в країні
Репутаційний	Погіршення збуту через ситуації зниження якості продукції	Контроль за якістю продукції на всіх етапах
Кадровий	Проблема в залученні персоналу при збільшенні обсягів виробництва продукції	Використання кадрового резерву
Конкурентний	Зростання конкуренції на українському чи світовому ринках збуту	Контроль за якістю продукції на всіх етапах для утримання конкурентних позицій

Джерело: розроблено автором

Отже, для імплементації запропонованих бізнес-заходів необхідно провести підготовчі заходи, визначити відповідальних осіб та проаналізувати ризики. Було проведено огляд ризиків реалізації бізнес-пропозиції з підвищення конкурентоспроможності ПРАТ «Зернопродукт МХП» та визначено шляхи мінімізації даних ризиків.

ВИСНОВКИ

1. Конкурентоспроможність підприємства - це здатність менеджменту підприємства забезпечувати управління можливостями і загрозами щодо формування та розвитку конкурентних характеристик, переважних в порівнянні з конкурентами. Розуміння конкурентоспроможності вимагає аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на підприємство, а також розвитку стратегій, спрямованих на підвищення його конкурентних позицій. Однак, досягнення та збереження конкурентоспроможності вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

2. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ґрунтується на певних принципах та правилах оцінювання, а також проводиться за кількісними та якісними методами. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства поділяють на: матричні, продуктові, операційні, динамічні, оцінки вартості, багатокутник конкурентоспроможності, модель 5 сил М. Портера. Серед матричних методів популярними є модель GE/McKinsey, модель Shell/DPM, модель Hofer/Schendel та модель ADL/LC.

3. ПРАТ «Зернопродукт МХП» належить до групи «МХП» (крупного агропромислового холдингу України). Компанія має 7 виробничих підрозділів, 15 ферм та значний парк техніки, а також орендує землю для сільськогосподарських робіт. ПРАТ «Зернопродукт МХП» займається вирощуванням пшениці, кукурудзи, сої, соняшника, ріпака, цукрового буряка, ВРХ, а також виробництвом молока. Найбільший дохід компанії приносить вирощування кукурудзи та соняшника. Продукція компанії експортується до 17 країн світу, у тому числі до країн ЄС. В 2022-2023 роках на діяльність компанії суттєвий вплив мав початок повномасштабної війни в країні, що привело до підвищення собівартості виробництва продукції, зниження цін на зернові культури та проблеми з логістикою.

4. ПРАТ «Зернопродукт МХП» за 3 роки погіршувало свої фінансово-економічні показники діяльності. Зокрема, компанія зменшила свої доходи, а в 2023 році працювала збитково через значне зростання собівартості продукції на фоні зниження цін на продаж продукції, погіршення рівня ліквідності, рентабельності, ділової активності, недостатнього рівня платоспроможності.

5. ПРАТ «Зернопродукт МХП» належить до лідерів ринку зернових. Основними конкурентами компанії ПРАТ «Зернопродукт МХП» на внутрішньому ринку є ТОВ «Кернел-трейд», ФГ «LandFarming», ТОВ «Agroprosperis», ТОВ «Астарта-Київ». Виявлено, що найвища конкурентоспроможність у компанії ТОВ «Кернел-трейд» (5 балів), яка є лідером ринку, на другому місці ТОВ «Астарта-Київ» (4,6 бали), ФГ «LandFarming» посіло третє місце (4,5 бали), далі йде ПРАТ «Зернопродукт МХП» (4,3 бали). Для підвищення конкурентних переваг компанії ПРАТ «Зернопродукт МХП», перш за все, необхідно покращувати свій фінансовий стан (збільшувати доходи, підвищувати ціни на продукцію, знижувати собівартість виробництва, оптимізувати витрати). Також, удосконалення цінової політики та збільшення ринкової частки сприятимуть зростанню конкурентоспроможності компанії. На конкурентоспроможність компанії (а саме її зниження) вплинули фактори зовнішнього середовища. Такі як війна, проблеми з логістикою, зниження попиту в країні та ускладнення вивезення продукції з країни для її експорту, а також окупація частини територій та мінування полів.

6. Для підвищення конкурентоспроможності ПРАТ «Зернопродукт МХП» було розроблено наступні пропозиції: збільшення ринкової частки за рахунок збільшення посівної площі та вирощування більше продукції рослинництва; збільшення обсягів продаж продукції рослинництва за рахунок збільшення експорту; збільшення доходів від реалізації молока за рахунок збільшення надоїв; зниження собівартості виробництва молока за рахунок удосконалення схеми первинної переробки молока; оптимізація витрат (адміністративних, витрат на збут, фінансових витрат); удосконалення цінової політики шляхом введення посади економіста з ціноутворення.

7. Впровадження бізнес-пропозиції з підвищення конкурентоспроможності ПРАТ «Зернопродукт МХП» дозволить збільшити доходи підприємства, скоротити собівартість виробництва продукції, оптимізувати витрати, що приведе до покращення фінансового стану компанії (і отримання чистого прибутку у розмірі 3676 тис.грн.), а також збільшення експорту продукції та укладення довгострокових контрактів. Завдяки цьому компанія збільшить свої конкурентні переваги та покращить рівень конкурентоспроможності з 4,3 до 4,8 балів.

8. Для імплементації запропонованих бізнес-заходів необхідно провести підготовчі заходи, визначити відповідальних осіб та проаналізувати ризики. Було проведено огляд ризиків реалізації бізнес-пропозиції з підвищення конкурентоспроможності ПРАТ «Зернопродукт МХП» та визначено шляхи мінімізації даних ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакай В.Й., Ліннік Д.В. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2021. № 6(1). С. 272-279.
2. Барна М.Ю., Гліненко Л.К., Дайновський Ю. А. Фактори конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 39. С. 415 – 421.
3. Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21- 22. С. 35-42.
4. Богацька Н. М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7789> (дата звернення: 10.02.2024).
5. Брінь П.В., Мохамад Нехме, Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. *Причорноморські економічні студії*. 2021. №64. С.36-43.
6. Бугай В. З., Сидоренко В. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14 (2019). С. 33-38.
7. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 18. С. 10–15.
8. Волкова Н.В., Кононенко О.І., Кравченко Т.В. Сутність та особливості формування конкурентоспроможності та економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 68. С. 89-93.
9. Воронюк Т. А., Лучик О.І. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. № 3. С. 139–148.

10. Герасимова В.О., Резанов Е.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93-97.
11. Голда Н. Маркетинг як елемент формування конкурентоспроможної туристичної галузі. II Міжнародна науково-практична конференція «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації. Тернопіль 23-24 листопада 2022 р. С.11-12.
12. Голда Н., Семків Д. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної Інтернетконференції. Тернопіль, ТНТУ, 2023.С. 16.
13. Головчук Ю. О., Дибчук Л. В., Середницька Л. П. Контент-маркетинг як стратегія просування на ринок та поширення послуг. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 69–75.
14. Гужавіна І.В., Раздорожна Д.Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1. С. 51-55.
15. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 108–110.
16. Діденко Є. О., Когут Г. М. Стратегічний аспект управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7428> (дата звернення: 12.02.2024).
17. Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. С. 52-59.
18. Зерно для Африки: потенціал експорту для України у найближче десятиліття. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/09/7/704046/> (дата звернення: 10.03.2024).

19. Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 23–27.
20. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. №156. 2020. С. 129-135.
21. Експорт продовольства в Африку: Огляд. URL: <http://agroconf.org/content/eksport-prodovolstva-v-afriku-oglyad> (дата звернення: 10.03.2024).
22. Індекс інфляції за роками. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 10.03.2024).
23. Ковальчук К. В., Подорожна М. Р. Концептуальні засади формування бренду. *Бізнес Інформ*. 2021. №5. С. 396–401.
24. Ковтуненко К. В., Дідан К. О., Ковальчук О. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення. *Бізнесінформ*. 2021. № 3. С. 100-104.
25. Косар Н.С., Селюченко Н.Є., Гринів Н.Т. Оцінювання конкурентоспроможності споживчих товарів у системі заходів щодо її підвищення (на прикладі соняшникової олії). *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 51. С. 90-95.
26. Колесник Т. М. Аналіз факторів впливу на управління конкурентоспроможністю організації. *Бізнес Інформ*. 2019. №12. С. 408–414.
27. Косар Н.С., Селюченко Н.Є., Гринів Н.Т. Оцінювання конкурентоспроможності споживчих товарів у системі заходів щодо її підвищення (на прикладі соняшникової олії). *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 51. С. 90-95.
28. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118> (дата звернення: 02.02.2024).

29. Кузьома В. В., Павлюк С. І. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №12. С. 252–258.

30. Населення України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/> (дата звернення: 20.03.2024).

31. Осипов В. М. Оцінка конкурентоспроможності виноробного підприємства як інструмент управління його розвитком / В. М. Осипов, Л. А. Некрасова. *Економіка і прогнозування*. 2019. № 1. С. 109-127.

32. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.03.2024).

33. Савченко С. М. Концептуальні засади формування конкурентоспроможності підприємств з позицій системного підходу. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7977> (дата звернення: 22.01.2024).

34. Савченко С. М. Критичний аналіз наявного методичного інструментарію оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 79–84

35. Світові ціни на кукурудзу. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/commodities/corn/2024-01/> (дата звернення: 20.03.2024).

36. Світові ціни на пшеницю. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/wheat/2023-12/> (дата звернення: 20.03.2024).

37. Світові ціни на сою. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/commodities/soybeans/2024-02/> (дата звернення: 20.03.2024).

38. Світові ціни на ріпак. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/commodities/rapeseed/2024-03/> (дата звернення: 20.03.2024).

39. Середні ціни в Україні: Буряк. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/product-prices/beet/> (дата звернення: 20.03.2024).

40. Сергєєва О. Р. Сутність та особливості забезпечення конкурентоспроможності товару. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 20. С. 19–22.

41. Середня заробітна плата за даними ПФУ. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/pfu/2023/> (дата звернення: 20.03.2024).

42. Суханова А.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62> (дата звернення: 20.01.2024).

43. Сушарник Я. А., Місько А. М. Розвиток та становлення конкуренції. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1–2 (82). С. 35–41

44. Ткаченко А.М., Колесник Е.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка й управління підприємством*. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. №95. 2019. С.14-21.

45. Ткачова С. С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів. Вчені записки *Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. Серія «Економіка та управління». 2019. № 2. С. 160-168.

46. Ціна на пшеницю. 2024 рік. URL: <https://agronizer.ua/silgospprodukcija/pshenicya/cina-pshenici/> (дата звернення: 12.04.2024).

47. Ціни зернотрейдерів на пшеницю сьогодні. <https://tripoli.land/ua/pshenitsa-furazh> (дата звернення: 12.04.2024).

48. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. №51. С.245-248.

49. Чекотун К., Блакита Г. Сутність та характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. № (59). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3411/3339> (дата звернення: 12.02.2024).
50. Шуміло О. С., Рудас Д. С., Сукульський В.М. Принципи та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2020. № 6. С. 291-296.
51. Шульга М. О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 135-141.
52. Шульга Л.В., Даниленко В. І., Терещенко І.О., Вакуленко Ю.В., Хрипко А. А. Системний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/89.pdf (дата звернення: 12.02.2024).
53. Ужва А. М., Довгаль О.В. Холістичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 1. С. 102–108.
54. Ansoff H. I., Declerk R. P., Hayes R. L. From Strategic Planning to Strategic Management. New York : Wiley, 1976. 497 p.
55. Fon Hajek F.A. Konkurenciya, trud i pravovoj poryadok svobodny`x lyudej. New York : Wiley. 2009. 200 p.
56. Chamberlain E. Theory of monopolistic competition. Cambridge Harvard University Press. 1959.
57. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.
58. Prahalad C.K., Hamel G. Strategy as Field of Study: Why Search for a New Paradigm? *Strategic Management Journal*. 1994. № 15. P. 5-16.
59. Schumpeter I.A. Theory of Economic Development. New York. 1982. 53 p.

60. Smith A. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. University of Chicago Press. 1977. 1152 p.

ДОДАТКИ

Додаток А



Рисунок А.1 – Динаміка середньомісячної заробітної плати в 2019-2023 роках в Україні, грн.

Джерело: [41]

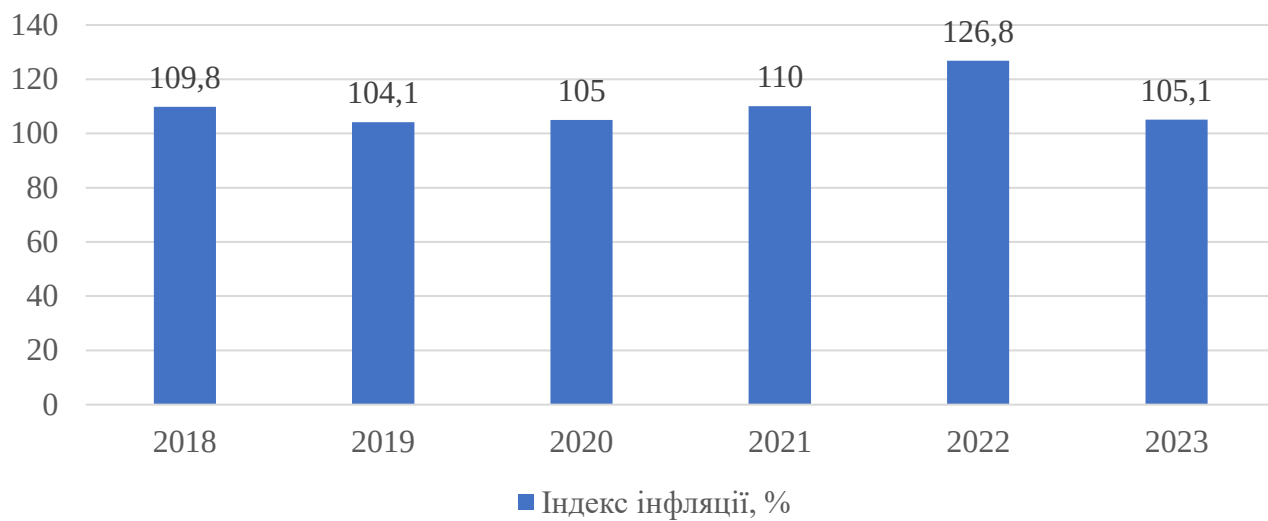


Рисунок Б.1 – Динаміка індексу інфляції в 2019-2023 роках в Україні, %

Джерело: [22]

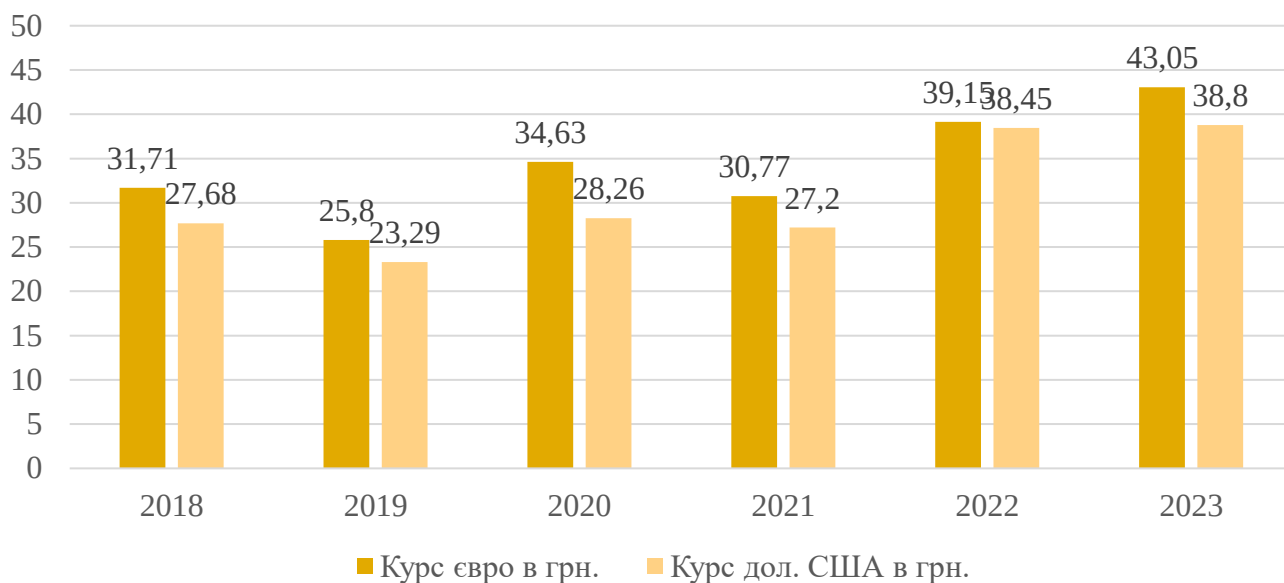


Рисунок В.1 – Динаміка курсів євро та дол. США в 2019-2023 роках в Україні, грн.

Джерело: [32]



Рисунок Г.1 – Динаміка чисельності населення України в 2018-2021 роках та прогноз в 2022-2023 роках, тис. осіб

Джерело: [30]

Таблиця Д.1 - Раціони для дійних корів ПрАТ «Зернопродукт МХП»

Інгредієнти	Добовий надій, кг		
	40	30	20
Силос кукурудзяний	40,0	38,5	36,0
Сіно люцернове	0,8	0,7	1,5
Солома пшенична	0,7	0,6	1,3
Комбікорм	13,3	11,2	6,0
Разом	54,8	51,0	39,0
Аналіз раціону			
Суша речовина, кг	23,2	22,3	17,1
Суша речовина з фуражу (кг)	12,8	12,3	9,4
Суша речовина і фуражу (%)	55,1	55,1	55,1
Суша речовина (%)	43,8	43,8	43,8
Обмінна енергія (О.Е.), МДж	247,0	238,0	182,0
Е/СР (MJ/kgDM)	10,7	10,7	10,7
Сирий протеїн (%СР)	16,0	16,0	16,0
МРВ, г	1083	1027	706
МРН, г	2564	2463	1860
МРЕ, г	2327	2226	1637
Надлишок МРН, г	237	237	223
%МРВ of МРЕ	47,0	46,1	43,1
НДК. %СР	34,9	34,9	34,9
Загальний крохмаль, %СР	26,2	26,2	26,2
Цукри, %СР	2,87	2,87	2,87
Крохмаль + цукор, %СР	29,0	29,0	29,0
Сирий жир, %СР	3,65	3,65	3,65
Надій з ОЕ (кг)	35,0	30,3	20,2
Надій з МР (кг)	37,6	33,2	23,3
Надій з DyNE (кг)	39,6	35,0	24,5
Надій з NDIP (кг)	35,9	32,9	25,4
Швидкорозщеплені вуглеводи, 1/кг СР	190,0	190,0	190,0
Повільнорозщеплені у рубці вуглеводи, г/кгСР	389,0	389,0	389,0
Швидкорозщеплені у рубці протеїни, г/кгСР	53,2	53,2	53,2
Повільнорозщеплені у рубці протеїни, г/кгСР	104,0	104,0	104,0
Кислотне навантаження на рубець /кгСР	42,8	42,8	42,8
Індекс структурної клітковини	106,0	106,0	106,0
Крохмаль захищений від розпаду у рубці, г/кгСР	69,4	69,4	69,4
Засвоюваний лізин, г	136,0	115,0	88,0
Засвоюваний метіонін, г	40,9	34,4	26,3
Баланс між енергією та протеїном у рубці, г	388,0	327,0	250,0
Вартість, грн.	168,92	162,57	124,32

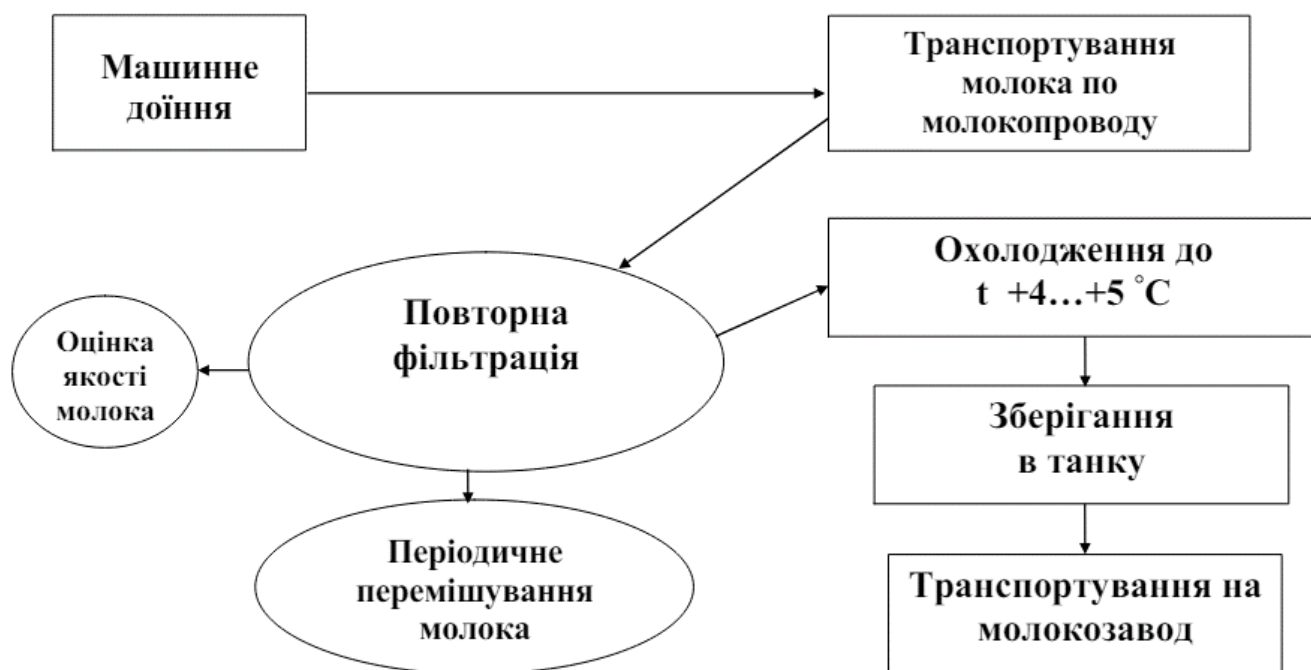


Рисунок Є.1 – Технологічна схема первинної переробки молока в ПрАТ «Зернопродукт МХП»

Таблиця Ж.1 – Молочна продуктивність та показники відтворення піддослідних тварин в умовах експерименту

Показники	Роки		2022/2021
	2021	2022	
Група тварин	контрольна	дослідна	-
Період	жовтень-листопад	жовтень-листопад	-
Кількість дійних корів у перші 100 днів лактації, голів	75	78	+3
Тривалість дослідження, днів	60	60	-
Середній надій на 1 корову за перші 60 днів експерименту, кг	36,07+0,36	38,52+0,29	+2,45
Вміст жиру в молоці, %	3,89+0,05	3,82±0,07	-0,07
Кількість молочного жиру, К1	140,31±1,19	144,83+1,25	+4,52
Вміст білку в молоці, %	3,24+0,03	3,19+0,04	-0,05
Кількість молочного білку, кг	116,86±0,99	122,87+1,03	+6,01
Співвідношення жир : білок	1,2 :1	1,2 :1	-
Заплідненість за період, %	48,6	65,3	+ 16,7
Сервіс-період, днів	116,0+3,96	102,0+1,98	-14