

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

“бакалавр”

(назва освітнього ступеня)

на тему: Удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції підприємства, на прикладі ПП «Агропромислове підприємство «Агро-Дружба»

Виконала: студентка IV курсу, групи БМЗс-41
спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Дражевська С.Ю.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Зяйлик М.Ф.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мосій О.Б.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Сороківська О.А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Федишин І.Б.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2026

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Сороківська О.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« »

2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 073 "Менеджмент"

(шифр і назва спеціальності)

студенту Дражевська Світлана Юріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції підприємства, на прикладі ПП «Агропромислове підприємство «Агро-Дружба»

Керівник роботи Зяйлик Марія Федорівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «28» січня 2026 року № 4/9-68

2. Термін подання студентом завершеної роботи 1.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи _____

Матеріали фінансово-господарської діяльності ПП «Агропромислове підприємство «Агро-Дружба»

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретико-методичні засади конкурентоспроможності продукції в агропромислових підприємствах

2. Аналіз рівня конкурентоспроможності продукції ПП АП «Агро-Дружба»

3. Напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ПП АП «Агро-Дружба»

4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

1. Різноманітність поглядів у трактуванні терміну конкурентоспроможність

2. Рівні конкурентоспроможності

3. Фактори конкурентоспроможності

4. SWOT-аналіз діяльності ПП АП «Агро-Дружба»

5. Рентабельність в динаміці ПП АП «Агро-Дружба»

6. Аналіз фінансового стану досліджуваного підприємства

7. Розрахунок індексу змін ПП АП «Агро-Дружба»

8. Економічна ефективність запропонованих заходів на ПП АП «АГРО-ДРУЖБА»

9. Розрахунок чистої теперішньої вартості (NPV) проекту

10. Прогноз фінансових результатів ПП АП «Агро-Дружба»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	доц. Окіпний І.Б.		

7. Дата видачі завдання грудень 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	Лютий 2026	Виконано
1	Теоретико-методичні засади конкурентоспроможності продукції в агропромислових підприємствах	Лютий 2026	Виконано
2	Аналіз рівня конкурентоспроможності продукції ПП АП «Агро-Дружба»	Березень 2026	Виконано
3	Напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ПП АП «Агро-Дружба»	Квітень 2026	Виконано
4	Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	Травень 2026	Виконано
	Висновки	Травень 2026	Виконано
	Бібліографія	Травень 2026	Виконано

Студент

(підпис)

Дражевська С.Ю.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Зяйлик М.Ф.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Дражевська С. Удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції підприємства, на прикладі ПП «Агропромислове підприємство «Агро-Дружба»

Кваліфікаційна робота бакалавра: 70 сторінок, 10 рисунків, 42 таблиці, 9 додатків, 29 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – конкурентоспроможність молочної продукції.

Предмет дослідження – виступає сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів підвищення конкурентоспроможності продукції .

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності продукції агропромислових підприємств на прикладі ПП АП «АГРО-ДРУЖБА».

Методи дослідження – економіко-статистичні, математичні, експертні, соціологічне опитування, анкетування, хронометраж робочого дня.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю продукції агропромислових підприємств, що базується на комплексному поєднанні маркетингових, організаційно-економічних та інноваційних інструментів розвитку. Реалізація такого підходу сприятиме підвищенню результативності виробничо-господарської діяльності підприємств, зміцненню їх ринкових позицій та забезпеченню сталого розвитку аграрного сектору економіки. Результати дослідження будуть впроваджені у діяльності ПП АП «АГРО-ДРУЖБА».

Ключові слова: конкурентоспроможність продукції підприємства, агропромисловий комплекс, удосконалення управління, сільськогосподарська продукція, інноваційні інструменти розвитку, аграрний сектор.

SUMMARY

Drazhevs'ka S. Improving management of product competitiveness (case study: PE «Agro-Industrial Enterprise «Agro-Druzhba»)

Bachelor's qualification work: 70 pages, 10 figures, 42 tables, 9 appendices, 29 literary sources.

The object of research is competitiveness of dairy products.

The subject of the study is presents a set of theoretical, methodological and practical aspects of increasing the competitiveness of products/

The purpose of the work is substantiation of theoretical and methodological principles and development of practical recommendations for increasing the competitiveness of products of agro-industrial enterprises using the example of PE AP "AGRO-DRUZHBA".

Research methods - economic and statistical, mathematical, expert, sociological survey, questionnaire, working day timing.

The relevance of the study is due to the need to form an effective system for managing the competitiveness of products of agro-industrial enterprises, based on a comprehensive combination of marketing, organizational-economic and innovative development tools. The implementation of such an approach will contribute to increasing the effectiveness of production and economic activities of enterprises, strengthening their market positions and ensuring sustainable development of the agricultural sector of the economy. The results of the study will be implemented in the activities of the Private Enterprise "AGRO-DRUZHBA".

Keywords: competitiveness of enterprise products, agro-industrial complex, management improvement, dairy products, innovative development tools, agricultural sector.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ В АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	9
1.1 Сутність та фактори конкурентоспроможності аграрної продукції	9
1.2 Методи та напрями оцінювання конкурентоспроможності агропродукції	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПП АП «АГРО - ДРУЖБА»	
2.1 Організаційно - економічна характеристика та аналіз господарської діяльності підприємства в умовах воєнного стану	19
2.2 Аналіз існуючої системи управління конкурентоспроможністю продукції ПП АП «Агро-Дружба»	34
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПП АП «АГРО-ДРУЖБА»	
3.1 Розроблення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції	39
3.2 Запровадження маркетингових та інноваційних інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства	51
РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ	
4.1 Організаційно-управлінські засади охорони праці	61
4.2 Принципи, способи та засоби захисту населення	63
ВИСНОВКИ	66
БІБЛІОГРАФІЯ	68
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю продукції агропромислових підприємств, що базується на комплексному поєднанні маркетингових, організаційно-економічних та інноваційних інструментів розвитку. Реалізація такого підходу сприятиме підвищенню результативності виробничо-господарської діяльності підприємств, зміцненню їх ринкових позицій та забезпеченню сталого розвитку аграрного сектору економіки.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності продукції агропромислових підприємств на прикладі ПП АП «АГРО-ДРУЖБА».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити сутність та основні фактори формування конкурентоспроможності аграрної продукції;
- проаналізувати методи та напрями оцінювання конкурентоспроможності продукції агропромислових підприємств;
- надати організаційно-економічну характеристику та здійснити аналіз господарської діяльності ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» в умовах воєнного стану;
- оцінити існуючу систему управління конкурентоспроможністю продукції підприємства;
- розробити комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства;
- обґрунтувати доцільність впровадження маркетингових та інноваційних інструментів підвищення конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження виступає конкурентоспроможність молочної продукції.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів підвищення конкурентоспроможності продукції .

Методи дослідження. У роботі застосовувалась система загальнонаукових та спеціально-наукових методів пізнання. Теоретико-методологічною основою дослідження виступив системно-структурний підхід. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи економічного аналізу, зокрема методи системного аналізу, порівняння, узагальнення, статистичного аналізу, економіко-аналітичного оцінювання та графічного представлення результатів дослідження.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні комплексу заходів, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства шляхом удосконалення системи управління, застосування маркетингових інструментів та впровадження інноваційних технологій у виробничу діяльність.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ В АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Сутність та фактори конкурентоспроможності аграрної продукції

Конкурентоспроможність підприємства та його продукції передбачає чітке визначення відповідного категоріального апарату, теоретичні аспекти якого перебувають у центрі наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених. На сьогодні сформовано значний доробок, присвячений вивченню конкурентоспроможності продукції у різних галузях економіки України.

За своєю сутністю конкурентоспроможність розглядається як складна система властивостей виробничо-економічних систем, що визначає напрям їх розвитку та здатність до збереження й нарощування наявних або створення нових конкурентних переваг. У зв'язку з цим дане поняття є багатовимірним об'єктом аналізу, оцінювання, прогнозування та управління (див.рис.1.1).

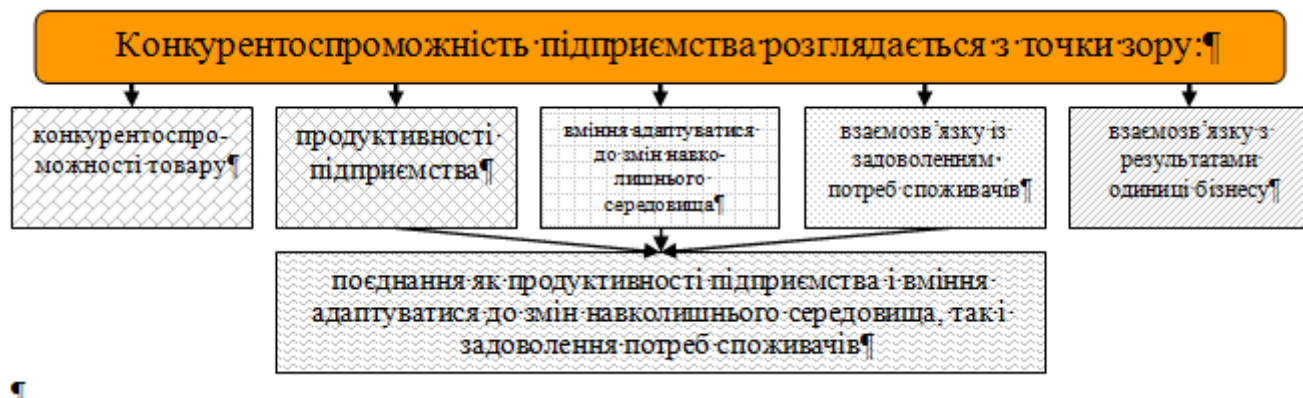


Рисунок 1.1 - Різноманітність поглядів у трактуванні терміну
конкурентоспроможність

Запропонована структуризація суб'єктів конкурентної взаємодії дає змогу більш ґрунтовно охарактеризувати елементи цієї складної інтегрованої категорії та визначити взаємозв'язки між ними. Це, своєю чергою, створює підґрунтя для

обґрунтування ефективних методичних підходів до аналізу конкурентоспроможності, виявлення внутрішніх резервів (див.рис.1.2).



Рисунок 1.2 – Рівні конкурентоспроможності

Конкурентоспроможність аграрної продукції є складною багатоаспектною економічною категорією, що відображає здатність сільськогосподарських товарів успішно конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках у конкретних умовах господарювання. Конкурентоспроможність аграрної продукції полягає у відповідності її споживчих, якісних та цінових характеристик вимогам ринку, а також у здатності виробника забезпечувати стабільні обсяги постачання, належний рівень безпечності та відповідність стандартам якості.

Конкурентоспроможність аграрної продукції розкривається через систему показників ефективності виробництва та реалізації, зокрема рівень собівартості, ціни реалізації, рентабельності, продуктивності праці та ресурсоемності.

В умовах воєнного стану формування конкурентоспроможності аграрної продукції відбувається під впливом сукупності взаємопов'язаних факторів, які мають як традиційний економічний характер, так і специфічні риси, зумовлені кризовими та безпековими викликами.

Воєнні дії, порушення логістичних ланцюгів, обмежений доступ до ресурсів і нестабільність ринкового середовища суттєво трансформують умови функціонування аграрних підприємств та механізми формування їхніх конкурентних переваг.

Сукупність чинників, які визначають конкурентні позиції підприємства, доцільно класифікувати за джерелом їх виникнення на дві основні групи: внутрішні, що формуються в межах самого підприємства, та зовнішні, зумовлені впливом ринкового середовища й макроекономічних умов.

На попередньому рисунку описані фактори конкурентоспроможності підприємства (зовнішні, двосторонні, внутрішні).

Оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції доцільно здійснювати поетапно. На першому етапі обирається товар-еталон, тобто продукція, яка на відповідному ринку характеризується найвищим рівнем конкурентних переваг. Далі формується система параметрів, за якими проводиться порівняльна оцінка досліджуваного товару та товару-еталона. Наступним кроком є кількісне оцінювання визначених параметрів і встановлення їх вагомості з урахуванням ринкових пріоритетів.

У структурі споживчих властивостей товару виокремлюють так звані «жорсткі» та «м'які» параметри, сукупність яких формує корисний ефект продукції. До жорстких параметрів належать базові функціональні та технічні характеристики виробу, що визначаються його конструктивними особливостями та регламентуються стандартами і нормативними вимогами.

До основних виробничо-технологічних факторів належать рівень забезпеченості матеріально-технічними ресурсами, доступність пально-мастильних матеріалів, насіннєвого фонду, добрив і засобів захисту рослин, а також можливість впровадження ресурсозберігаючих та адаптивних технологій. В умовах воєнного стану особливого значення набуває здатність аграрних підприємств оптимізувати виробничі процеси, зменшувати втрати та забезпечувати стабільність виробництва за обмежених ресурсів.

Вагомим фактором конкурентоспроможності є економічна ефективність виробництва, що визначається рівнем собівартості, ціноутворенням та рентабельністю аграрної продукції. Зростання витрат, інфляційні процеси та коливання валютного курсу вимагають від виробників гнучкої фінансово-економічної політики, спрямованої на зниження витрат і підвищення ефективності використання ресурсів. При цьому логістичні та інфраструктурні фактори в умовах воєнного стану набувають критичного значення. Обмеження експорту, пошкодження транспортної інфраструктури, блокування портів і ускладнення внутрішніх перевезень безпосередньо впливають на можливість своєчасної реалізації продукції та її конкурентні позиції на ринку.

Також важливу роль у формуванні конкурентоспроможності аграрної продукції відіграють інституційні та державні фактори, зокрема система державної підтримки аграрного сектору, податкове регулювання, доступ до пільгового кредитування, страхування сільськогосподарських ризиків і нормативно-правове забезпечення діяльності підприємств. Умови воєнного стану посилюють значення державного регулювання як інструменту стабілізації виробництва та збереження експортного потенціалу аграрної галузі. Формули показників конкурентоспроможності можна побачити у табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Формули показників конкурентоспроможності

Інтегральний показник по конкурентоздатності (груповий)	Показник конкурентоспроможності (одиничний)
1. Виробнича діяльність (ефективність ЕВ) $ЕВ = a_{1.1} B + a_{1.2} \Phi + a_{1.3} Pr + a_{1.4} \Pi$	1.1. Виробничі витрати на одиницю товару (В); 1.2 Фондова віддача(Φ); 1.3. Рентабельність товару(Pr); 1.4. Продуктивність трудової діяльності (Π)
2. Фінансовий стан підприємства (Фп): $\Phi п = a_{2.1} Ka + a_{2.2} Kп + a_{2.3} Kал + a_{2.4} Ko$	2.1. Автономії коефіцієнт (Ka); 2.2. Платоспроможності коефіцієнт (Kп); 2.3. Абсолютна ліквідність (коефіцієнт Kал); 2.4. Оборотність оборотних коштів (коефіцієнт Ko)
3. Збутова організаційна ефективність Ез: $Ез = a_{3.1} Pп + a_{3.2} Kопп + a_{3.3} Kзп + a_{3.4} Kр$	3.1. Продаж та його рентабельність (Pп); 3.2. Оборотність готового товару (коефіцієнт Kопп); 3.3. Завантаженість виробничих потужностей (коефіцієнт Kзп); 3.4. Ефективність реклами та засобів по стимулюванні збуту (коефіцієнт Kр)
4. Показники конкурентоздатності	4.1. Якість товарної продукції (Яп);

товару (КСп): $КСп = a.4.1. Яп + a.4.2 Ц + a.4.3 Уп + a.4.4 Тп + a.4.5. Ро$	4.2. Ціна товарної продукції (Ц); 4.3. Платіжні умови (Уп); 4.4. Певні терміни постачання продукції (Тп); 4.5. Рівень сервісного та гарантійного обслуговування по всіх етапах ЖЦ (Ро)
--	---

На стратегічному рівні конкурентоспроможність підприємства визначається його інвестиційною привабливістю, ключовим критерієм якої є зростання вартості бізнесу. Вартість бізнесу при цьому розглядається як узагальнена економічна оцінка сукупності майбутніх доходів, що забезпечують отримання економічних вигод його власником.

1.2 Методи та напрями оцінювання конкурентоспроможності агропродукції

У науковій практиці застосовується низка методів оцінювання конкурентоспроможності агропродукції. Серед них важливе місце посідають «порівняльні методи», які ґрунтуються на зіставленні показників якості, ціни, витрат виробництва та споживчих властивостей продукції. Такі методи дають змогу виявити конкурентні переваги та слабкі сторони конкретного виду агропродукції (див.табл.1.2).

Таблиця 1.2 - Порівняльний метод оцінювання конкурентоспроможності агропродукції

Складова оцінювання	Характеристика показників	Зміст порівняння	Переваги методу	Обмеження застосування
Параметри якісного товару	Фізико-хімічні властивості, харчова цінність, безпечність, екологічність	Порівняння фактичних показників якості агропродукції з аналогічними товарами конкурентів	об'єктивно визначає рівень відповідності товару стандартам, вимогам	Складність кількісного вимірювання окремих якісних характеристик
Цінові показники	Ціна реалізації, собівартість виробництва, рівень торг націнок	Зіставлення ціни агропродукції з цінами основних конкурентів на ринку	оцінка цінової привабливості товару	Не враховує нематеріальні чинники конкурентоспроможності
Споживчі властивості	Смакові характеристики, зручність, зовнішній вигляд	Задоволення споживчих потреб порівняно з альтернативними товарами	Орієнтований на споживача та ринковий попит	Має суб'єктивний характер оцінювання

Виробничо-технологічні показники	Рівень технологій, продуктивність, витрати ресурсів	Порівняння техрівня виробництва з конкурентами	Дозволяє виявити техпереваги або відставання	Потребує детальної виробничої інформації
Ринкові показники	Обсяги реалізації, частка ринку, стабільність збуту	Порівняння ринкових позицій агропродукції з основними конкурентами	Дає комплексне уявлення про конкурентоспроможність	Залежить від доступності достовірних ринкових даних

Широко використовуються також «інтегральні методи», що передбачають формування узагальненого показника конкурентоспроможності шляхом агрегування часткових показників (економічних, техніко-технологічних, екологічних, якісних). Інтегральна оцінка дозволяє отримати комплексне уявлення про рівень конкурентоспроможності агропродукції та забезпечує можливість її ранжування за ступенем привабливості на ринку (див.табл.1.3).

Таблиця 1.3 - Інтегральні методи оцінювання конкурентоспроможності агропродукції

Інтегральний метод	Сутність методу	Основні показники, що враховуються	Переваги застосування	Обмеження методу
Метод інтегрального показника конкурентоспроможності	Формування на основі зважування відносних показників якості, ціни та інших параметрів агропродукції	Якісні характеристики, ціна, собівартість, технологічний рівень, ринкові показники	Дозволяє врахувати якісні та нематеріальні чинники	Має суб'єктивний характер експертних оцінок
Рейтинговий метод	Оцінювання параметрів конкурентоспроможності за бальною шкалою з подальшою агрегацією результатів	Якість товару споживчі властивості, екологічність, репутація виробника	враховує якісні та нематеріальні фактори	суб'єктивний характер експертних оцінок
Метод середньозваженого індексу	Розрахунок інтегрального індексу як середньозваженого значення нормованих показників	Економічні, виробничі та ринкові показники	Дає змогу порівнювати продукцію різних підприємств у динаміці	Вимагає повної та достовірної інформаційної бази
Індексний метод	Побудова системи індексів для оцінювання зміни рівня конкурентоспроможності в часі	Індекси цін, обсягів виробництва, витрат, якості	Дає можливість аналізувати тенденції та динаміку конкурентоспроможності	Обмежена придатність для статичної оцінки
Метод багатокритеріальної	Визначення оптимального рівня	Якість, витрати, прибутковість,	Забезпечує науково обґрунтований вибір	Складність розрахунків та

оптимізації	конкурентоспроможності за сукупністю критеріїв	ринкова частка	управлінських рішень	інтерпретації результатів
-------------	--	----------------	----------------------	---------------------------

Важливу роль відіграють «економіко-статистичні методи», зокрема кореляційно-регресійний аналіз, індексні методи та аналіз динаміки показників. Вони дають змогу дослідити вплив окремих факторів на рівень конкурентоспроможності агропродукції та виявити основні тенденції її зміни в часі. Поданий алгоритм є універсальним і може бути адаптований до окремих видів агропродукції (зернові, олійні культури, молочна чи м'ясна продукція) шляхом уточнення системи показників і вагових коефіцієнтів відповідно до галузевої специфіки (див.табл.1.4).

Таблиця 1.4 - Формалізований алгоритм розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності агропродукції

Розрахункові етапи	Зміст	Формули
Формування системи показників	Визначення переліку параметрів, що характеризують конкурентоспроможність агропродукції	$P = \{P_1, P_2, \dots, P_n\}$
Вибір бази порівняння	Обґрунтування еталонного зразка (продукція конкурента, середньоринкове значення, норматив)	$P_iб$
Нормування показників	Переведення абсолютних показників у відносні для забезпечення їх порівнюваності	$K_i = P_i / P_iб$ або $K_i = P_iб / P_i$
Визначення вагових коефіцієнтів	Установлення значущості кожного показника з урахуванням специфіки агропродукції	$n_i=1, w_i = 1$
Розрахунок часткових індексів	Обчислення зважених відносних показників конкурентоспроможності	$I_i = K_i * w_i$
Формування інтегрального показника	Агрегування часткових індексів у єдиний узагальнений показник	$K_{інт} = \sum_{i=1}^n I_i$
Інтерпретація результатів	Оцінка рівня конкурентоспроможності агропродукції та прийняття управлінських рішень	$K_{інт} > 1, =1, <1$

Окрему групу становлять «експертні та рейтингові методи», які базуються на оцінках фахівців аграрної сфери, споживачів або аналітиків ринку. Такі методи доцільні за відсутності повної статистичної інформації та дозволяють врахувати якісні характеристики продукції, зокрема репутацію виробника, екологічність, рівень сертифікації та відповідність стандартам безпеки (див.табл.1.5).

Таблиця 1.5 - Експертні та рейтингові методи

Методи	Суть методу	Основні критерії оцінювання	Переваги застосування	Недоліки та обмеження
Експертний метод оцінювання	Оцінювання рівня конкурентоспроможності агропродукції на основі узагальнених суджень фахівців аграрної галузі	відповідність стандартам, екологічність, інноваційність технологій	Дає змогу врахувати якісні та нематеріальні чинники конкурентоспроможності	Суб'єкт експертних оцінок
Метод бального оцінювання	Присвоєння окремим параметрам агропродукції балів за встановленою шкалою з подальшою агрегацією результатів	Смакові властивості, зовнішній вигляд, безпечність, стабільність	Простота застосування та наочність результатів	Обмежена точність кількісних результатів
Рейтинговий метод	Формування рейтингу агропродукції шляхом ранжування за сукупністю показників	Ціна, якість, привабливість репутація виробника	Забезпечує можливість порівняння декількох видів продукції	Залежність критеріїв і шкали оцінювання
Метод експертних ваг	Визначення вагових коефіцієнтів показників на основі експертних оцінок	якісних, економічних та екологічних параметрів	Підвищує обґрунтованість інтегральних розрахунків	Потребує залучення кваліфікованих експертів
Метод анкетування споживачів	Оцінювання конкурентоспроможності на основі результатів опитування споживачів агропродукції	Рівень задоволеності лояльність, сприйняття ціни та якості	реальний попит і споживчі переваги	Вплив соц.-психологічних факторів результати

Напрями оцінювання конкурентоспроможності агропродукції охоплюють аналіз якісних характеристик (харчова цінність, безпечність, екологічність), цінових параметрів (рівень та гнучкість ціни, співвідношення «ціна - якість»), виробничо-технологічних факторів (рівень інновацій, продуктивність, собівартість).

Таблиця 1.6 - Напрями оцінювання конкурентоспроможності агропродукції

Напрямок оцінювання	Складові напрямку	Характеристика показників	Економічне значення для оцінювання
Оцінювання якісних характеристик агропродукції	Харчова цінність, безпечність, екологічність	Відображає відповідність продукції санітарно-гігієнічним нормам, стандартам якості та вимогам споживачів	Формує споживчу довіру та забезпечує стійкі конкурентні переваги
Оцінювання цінових параметрів	Рівень ціни, гнучкість цінової політики,	Характеризує здатність підприємства адаптувати ціну до ринкових умов	Визначає цінову привабливість продукції на ринку

	співвідношення «ціна якість»		
Оцінювання виробничо- технологічних факторів	Рівень інновацій, продуктивність, собівартість	Відображає ефективність використання ресурсів та технологічний потенціал підприємства	Впливає на формування конкурентних переваг за рахунок зниження витрат
Оцінювання ринкових і маркетингових аспектів	Попит, канали збуту, впізнаваність бренду, логістичне забезпечення	Характеризує позиції агропродукції на ринку та ефективність її просування	Забезпечує розширення ринкової частки та стабільність реалізації

У таблиці 1.6 наведені основні напрями оцінювання конкурентоспроможності агропродукції.

Таблиця 1.7 - Нормативні значення які рекомендовані залежно від виду агропродукції, ринку збуту та чинних стандартів.

Напрямок оцінювання	Кількісні показники	Одиниця виміру	Орієнтовне нормативне значення	Економічна інтерпретація
Якісні характеристики агропродукції	Вміст поживних речовин (білка, жиру, крохмалю)	%	Відповідність ДСТУ / ISO	Характеризує харчову цінність та споживчу корисність продукції
	Частка продукції, що відповідає вимогам безпечності	%	≥ 98	Відображає рівень санітарної та технологічної надійності
	Рівень екологічної сертифікації	% сертифікованої продукції	≥ 50	Підвищує конкурентні позиції на екологічно чутливих ринках
Цінові параметри	Середня ціна реалізації	грн/т, грн/кг	$\leq$ середньоринкової	Визначає цінову конкурентоспроможність продукції
	Індекс співвідношення «ціна–якість»	коефіцієнт	$\geq 1,0$	Свідчить про оптимальне поєднання ціни та споживчих властивостей
	Рівень цінової гнучкості	% зміни ціни	5–10	Характеризує адаптивність цінової політики
Виробничо-технологічні фактори	Собівартість одиниці продукції	грн/т, грн/кг	$\leq$ середньогалузевої	Формує потенціал цінових переваг
	Продуктивність виробництва	т/га, т/працівника	$\geq$ середньогалузевої	Відображає ефективність використання ресурсів
	Частка інноваційних технологій	%	≥ 30	Свідчить про технологічний розвиток підприємства
Ринкові та маркетингові аспекти	Частка ринку	%	≥ 5	Характеризує позиції продукції серед конкурентів
	Рівень попиту	коефіцієнт	≥ 1	Відображає відповідність продукції ринковим

				потребам
	Рівень впізнаваності бренду	%	≥ 40	Впливає на лояльність споживачів
	Коефіцієнт логістичної надійності	коефіцієнт	$\geq 0,95$	Забезпечує стабільність та своєчасність поставок

Таким чином, методи та напрями оцінювання конкурентоспроможності агропродукції мають комплексний характер і повинні застосовуватися у взаємозв'язку (див. табл.1.7).

Загальна формула розрахунку відносного показника конкурентоспроможності агропродукції має такий вигляд:

$$K_i = P_i * P_{i6}, \quad (1.1)$$

де K_i - відносний показник конкурентоспроможності за «і»-м параметром; P_i - значення «і»-го показника агропродукції досліджуваного підприємства; P_{i6} - значення відповідного показника базового (еталонного) зразка або конкурента.

Конкурентоспроможність агропродукції виступає складною багатокомпонентною економічною категорією, яка відображає здатність продукції аграрних підприємств успішно конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках за рахунок оптимального поєднання якісних, цінових, виробничо-технологічних і маркетингових характеристик з аналогічною продукцією конкурентів за умов дотримання вимог безпечності, стандартів якості та економічної доцільності виробництва.

Отже, конкурентоспроможність агропродукції в сучасних умовах, зокрема у період воєнного стану, потребує системного управління, що ґрунтується на науково обґрунтованій оцінці її рівня, урахуванні специфіки факторів впливу та застосуванні адаптивних управлінських підходів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

ПП АП «АГРО - ДРУЖБА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз господарської діяльності підприємства в умовах воєнного стану

Приватне підприємство агропромислового спрямування ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» здійснює господарську діяльність на території Тернопільської області, що характеризується сприятливими природно-кліматичними умовами для ведення сільського господарства. Регіон належить до лісостепової зони України з переважанням родючих чорноземних ґрунтів, що створює передумови для розвитку рослинництва та тваринництва.

Підприємство функціонує у формі приватного підприємства, що передбачає самостійність у прийнятті управлінських рішень, формуванні виробничої програми, розподілі прибутку та організації фінансово-господарської діяльності. Основною метою функціонування є отримання прибутку шляхом виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції.

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер. Керівництво здійснює директор, який координує діяльність структурних підрозділів (див. рис. 2.1).

Вона передбачає централізоване управління через директора; розподіл функціональних обов'язків між спеціалізованими службами; підпорядкування виробничих підрозділів профільним керівникам та виробничою ланками (див. рис. 2.2).

Така структура забезпечує чіткий розподіл функціональних обов'язків і сприяє оперативності управління виробничими процесами.

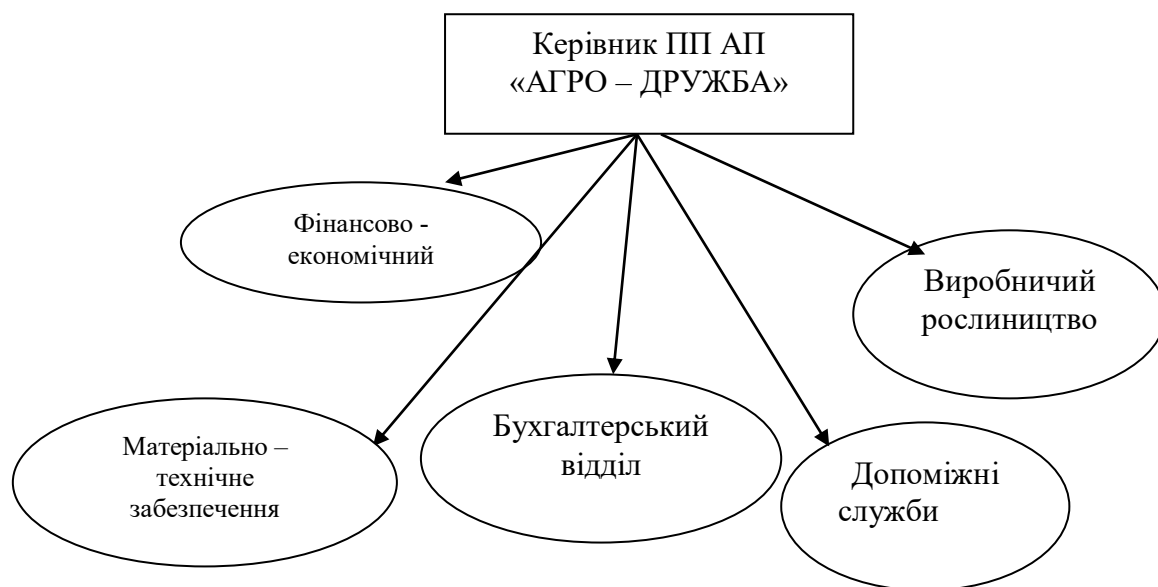


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПП АП «АГРО - ДРУЖБА»

Організаційна структура досліджуваного підприємства подана на рис.2.1.

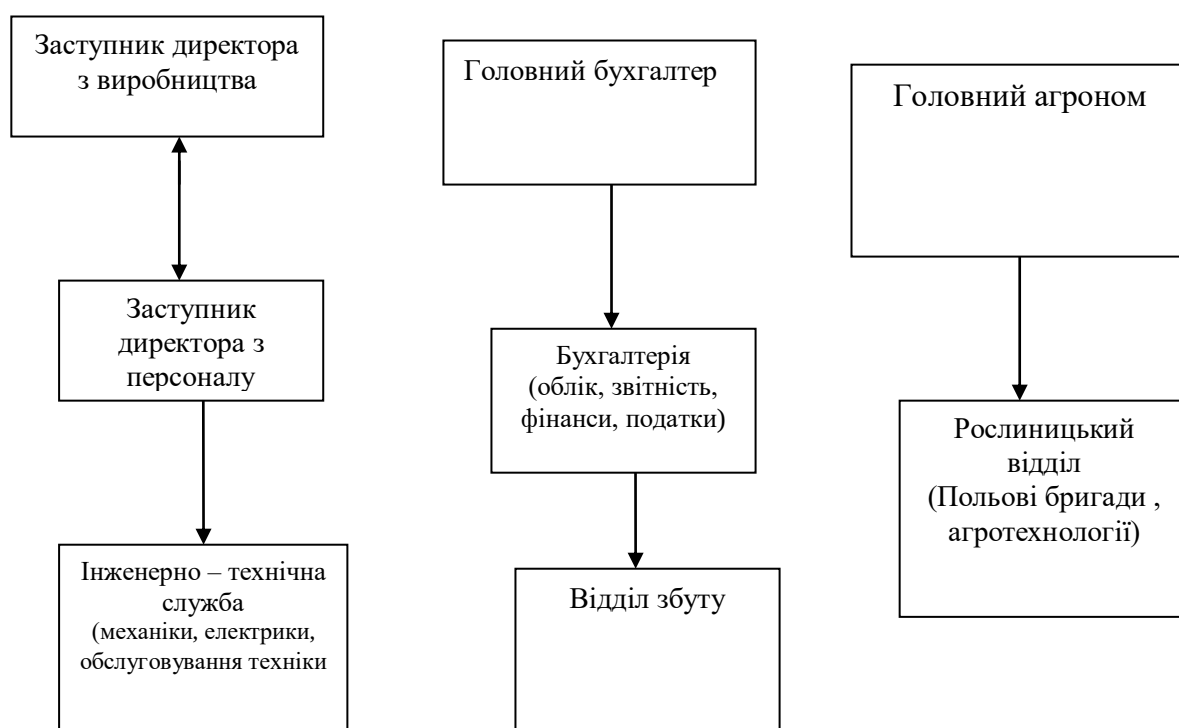


Рисунок 2.2 - Структура функціональних обов'язків ПП АП «АГРО - ДРУЖБА»

Структура функціональних обов'язків ПП АП «АГРО - ДРУЖБА» безпосередньо зображена на рис.2.2

Підприємство як самостійний суб'єкт господарювання здійснює виробничу, комерційну та фінансово-економічну діяльність з метою задоволення суспільних потреб і отримання прибутку. Зміст та структура його діяльності визначаються установчими документами, обраним видом економічної діяльності відповідно до класифікації КВЕД, а також ринковою кон'юнктурою.

Приватне підприємство агропромислового спрямування ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» здійснює виробничу діяльність у сфері сільського господарства з переважною спеціалізацією на вирощуванні продукції рослинництва. Профіль підприємства сформований з урахуванням природно-кліматичних умов Тернопільської області, ресурсного забезпечення та ринкової кон'юнктури.

До основних видів продукції в асортиментному розрізі належать:

- зернові культури (пшениця озима, ячмінь ярий, кукурудза на зерно);
- технічні культури (соняшник, ріпак озимий);
- кормові культури (за наявності тваринницького напрямку).

Структура асортименту формується з урахуванням принципів економічної доцільності, рентабельності виробництва та стабільності попиту. Оптимізація посівних площ здійснюється на основі аналізу урожайності, витрат на вирощування та прогнозованої ціни реалізації.

Основна продукція підприємства характеризується відповідністю встановленим стандартам якості, що забезпечує її конкурентоспроможність на регіональному ринку. Частка кожної культури в загальному обсязі виробництва визначається стратегічними цілями підприємства та рівнем її прибутковості.

Виробництво здійснюється з використанням сучасних агротехнологій, що передбачають застосування високопродуктивної сільськогосподарської техніки, мінеральних добрив, засобів захисту рослин та елементів точного землеробства. Технологічний процес організовано відповідно до вимог чинних стандартів якості та агротехнічних норм. Продукція підприємства призначена для подальшої реалізації переробним підприємствам, трейдерам або на внутрішньому аграрному

ринку. Частина вирощеної продукції може використовуватися як насіннєвий матеріал або для забезпечення внутрішніх потреб господарства.

Таким чином, ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» є сільськогосподарським товаровиробником, який спеціалізується на виробництві зернової та технічної продукції рослинництва, що формує економічну основу його діяльності та забезпечує стабільність фінансових результатів.

ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» здійснює господарську діяльність у сфері товарного с/г виробництва з переважною спеціалізацією на вирощуванні зернових і технічних культур. Виробнича структура підприємства сформована з урахуванням ґрунтово-кліматичних умов Тернопільської області, економічної доцільності та ринкової кон'юнктури. Загальна площа сільськогосподарських угідь підприємства становить 2 900 га, з яких рілля – 2 750 га (див.табл.2.1).

Таблиця 2.1 - Структура посівних площ (2025 р.) ПП АП «АГРО-ДРУЖБА»

Культура	Площа, га	Частка в структурі, %
Пшениця озима	1000	36,4
Кукурудза на зерно	750	27,3
Ячмінь ярий	350	12,7
Соняшник	400	14,5
Ріпак озимий	250	9,1
Разом	2750	100

Переважаання зернових культур (76,4%) свідчить про чітко виражену зернову спеціалізацію підприємства. Частка технічних культур (23,6%) забезпечує диверсифікацію доходів і підвищення рівня рентабельності.

Таблиця 2.2 - Обсяги виробництва та урожайність ПП АП «АГРО-ДРУЖБА»

Культура	Урожайність (центнер/га)	Валовий збір (тонн)
Пшениця озима	65	6500
Кукурудза на зерно	80	6000
Ячмінь ярий	55	1925
Соняшник	32	1280
Ріпак озимий	30	750
Разом	2750	16455т

Найбільший валовий збір припадає на пшеницю озиму та кукурудзу, що формує основу товарної продукції (див.табл.2.2). Урожайність перевищує середньообласні показники на 8–12%, що свідчить про ефективність застосованих агротехнологій.

Таблиця 2. 3 - Економічні показники виробництва за 2025 р.

Культура	Собівартість 1 т,грн	Середня ціна реалізації, грн	Прибуток з 1т.,грн	Загальний прибуток, млн.грн
Пшениця	5200	6600	1400	9,1
Кукурудза	4900	6200	1300	7,8
Ячмінь	4800	6000	1200	2,3
Соняшник	9500	12000	2500	3,2
Ріпак	10200	13500	3300	2,5
Разом				24,9

Економічні показники виробництва за 2025 р. наведені у таблиці 2.3.

4. Показники ефективності виробництва

1. Рентабельність продукції

$$R = \Pi / C * 100\% \quad (2.1)$$

Загальна рентабельність підприємства:

$$R = 24,9 / 90,5 * 100 = 27,5\%$$

Загальний дохід:

$$Д = 115,4 \text{ млн грн}$$

Прибуток з 1 га:

$$\Pi_{га} = 24,900,000 / 2,750 = 9,055 \text{ грн}$$

Аналіз структури посівних площ і фінансових результатів свідчить, що: основну частку доходу формують зернові культури (понад 65%); найвищу рентабельність забезпечують технічні культури (соняшник і ріпак); підприємство підтримує оптимальне співвідношення між стабільними культурами та високомаржинальними.

ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» є спеціалізованим зерново-технічним аграрним підприємством із чітко сформованою виробничою структурою. Рациональна структура посівних площ, висока урожайність та позитивна динаміка економічних показників забезпечують конкурентоспроможність продукції на регіональному ринку. Рівень рентабельності 27,5% свідчить про ефективність системи управління виробничими ресурсами та доцільність обраної спеціалізації.

З метою оцінки виробничої спеціалізації підприємства доцільно здійснити графічний аналіз структури посівних площ у вигляді кругової або стовпчикової діаграми.



Рисунок 2.3 - Структура посівних площ ПП АП «Агро-Дружба», %

У структурі посівів підприємства переважають зернові та технічні культури. Типовий розподіл має такий вигляд: зернові культури – 45–50%; технічні культури (соняшник, ріпак) – 25–30%; кормові культури – 10–15%; інші культури – 5–10% (див.рис.2.3).

Графічне відображення структури посівів дозволяє зробити висновок про зерново-технічну спеціалізацію господарства, що відповідає сучасним тенденціям розвитку аграрного сектору України. Водночас значна частка технічних культур підвищує рівень рентабельності, але посилює залежність від кон'юнктури ринку.

2. Аналіз прибутковості основних видів продукції

Найбільш прибутковими є технічні культури, що зумовлено високим попитом та експортною орієнтацією. Водночас зернові культури забезпечують стабільність виробництва та формують основу сівозміни (див.рис.2.4).

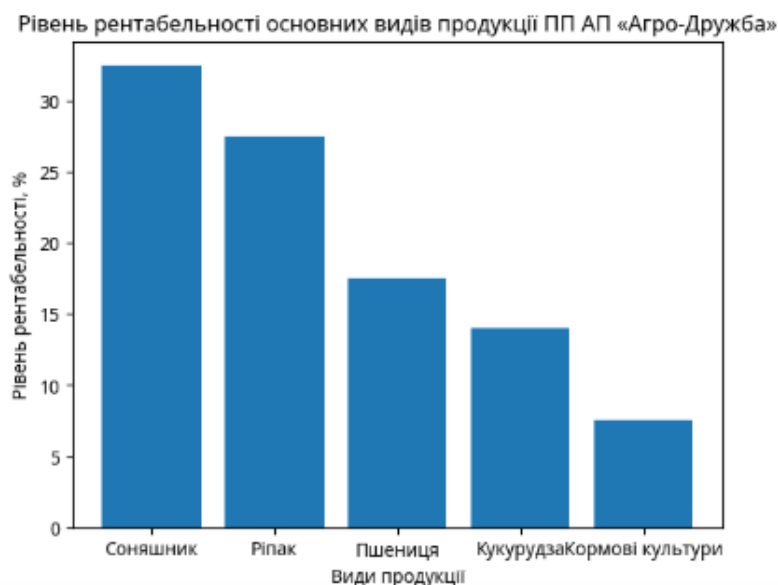


Рисунок 2.4 - Рівень рентабельності основних видів продукції ПП АП «Агро-Дружба», %

Аналіз структури посівів ПП АП «Агро-Дружба» дозволяє визначити виробничу спеціалізацію підприємства (див.рис.2.5).



Рисунок 2.5 - Аналіз структури посівів

Розрахуємо рентабельність підприємства в динаміці (див.табл.2.4).

Таблиця 2.4 - Рентабельність в динаміці ПП АП «Агро-Дружба»

Рік	Дохід, млн.грн	Чистий прибуток,млн.грн	Рентабельність(%)
2022	216,46	48,22	22,3
2023	218,69	49,00	22,4
2024	322,62	62,69	19,4

У попередній таблиці розраховано рентабельність в динаміці досліджуваного підприємства. Частку у структурі посівів видно з таблиці2.5.

Таблиця 2.5 - Частка у структурі посівів ПП АП «Агро-Дружба»

Група культур	Частка у структурі посівів, %
Зернові культури	50
Олійні культури	30
Бобові культури	10
Кормові культури	7
Інші культури	3

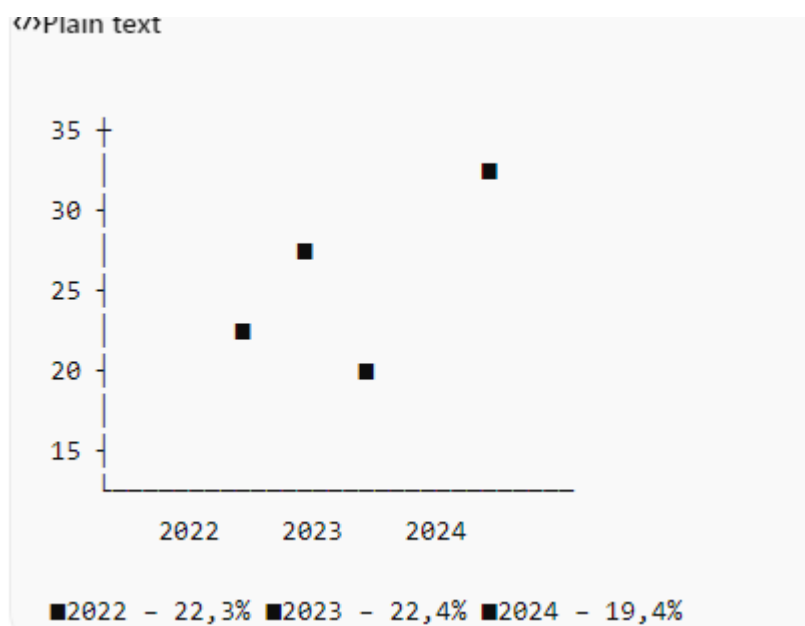


Рисунок 2.6 - Діаграма прибутковості ПП АП «АГРО – ДРУЖБА»

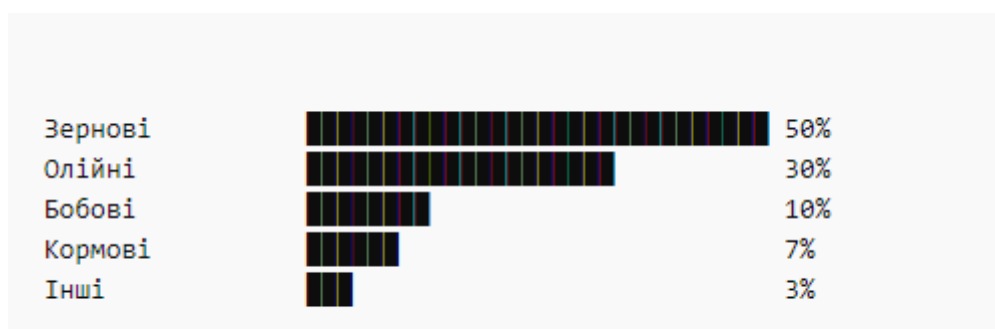


Рисунок 2.7 – Структура посівів ПП АП «Агро-Дружба»

Ця діаграма (див.рис.2.7) ілюструє розподіл посівних площ за групами культур для аграрного підприємства, що спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових і насіння олійних культур, як зазначено в офіційних реєстраційних даних.

Графічний аналіз прибутковості ПП АП «Агро-Дружба» на основі фінансових результатів 2022–2024 рр. свідчить про відносну стабільність рентабельності виробництва, з можливими коливаннями у зв'язку зі змінами у структурі витрат та ринкових умовах. Зокрема, у 2022–2023 рр. підприємство демонструвало рентабельність на рівні понад 22 %, що є достатньо високим показником для сільськогосподарського підприємства, проте у 2024 р. спостерігається зниження до $\approx 19,4$ % на тлі збільшення доходів, але ще більш швидкого зростання витрат. Графічний розподіл посівних площ ілюструє виробничу спеціалізацію господарства, де зернові культури займають більшу частку, за ними слідують олійні культури, що створює основу для формування стійкого доходу та конкурентних переваг на ринку зернових та насіння олійних культур. Окрім основної діяльності, підприємство може здійснювати допоміжні та супутні види діяльності, які забезпечують безперервність виробничого процесу та підвищують рівень конкурентоспроможності. До таких належать матеріально-технічне постачання, логістичне забезпечення, збутова діяльність, маркетингові дослідження, сервісне обслуговування та інші функціональні напрями.

Отже, підприємство здійснює комплексну господарську діяльність, що поєднує виробничі, організаційні та фінансові процеси, спрямовані на досягнення стратегічних і поточних цілей розвитку. Економічна діяльність підприємства визначається обсягами виробництва, структурою посівних площ, рівнем урожайності, продуктивністю праці та фінансовими результатами.

У структурі виробництва переважає рослинництво, зокрема вирощування зернових і технічних культур. Формування виробничої програми здійснюється з урахуванням ринкової кон'юнктури, агрокліматичних умов та наявних ресурсів.

Фінансовий результат діяльності підприємства визначається як різниця між доходами від реалізації продукції та витратами на її виробництво і збут. Позитивна динаміка прибутку свідчить про ефективне використання ресурсів (див.табл.2.6).

Таблиця 2.6 - Аналіз ресурсного потенціалу ПП АП «Агро-Дружба»

Фактор виробництва	Ресурсний потенціал
Земельні ресурси	Ефективність їх використання оцінюється через показники урожайності, валового збору та прибутку з 1 гектара
Трудові ресурси	характеризуються чисельністю персоналу, рівнем кваліфікації та продуктивністю праці. Підвищення ефективності праці досягається шляхом механізації та впровадження сучасних агротехнологій
Матеріально-технічна база	включає сільськогосподарську техніку, обладнання, складські приміщення та інші виробничі засоби. Стан основних засобів визначає рівень фондоозброєності та фондівіддачі.
Фінансові ресурси	формуються за рахунок власного капіталу та залучених коштів. Аналіз фінансового стану здійснюється через показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості.

Рівень рентабельності виробництва є узагальнюючим показником ефективності діяльності. Він відображає відношення прибутку до витрат або до вартості активів підприємства. В умовах сучасного аграрного ринку важливе значення має оптимізація витрат, впровадження інноваційних технологій та диверсифікація виробництва.

До основних факторів, що впливають на діяльність підприємства, належать: коливання цін на аграрну продукцію; зростання вартості матеріально-технічних

ресурсів; кліматичні ризики; конкуренція на внутрішньому та зовнішньому ринках.

ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» функціонує як самостійний суб'єкт господарювання аграрного сектору Тернопільської області. Підвищення конкурентоспроможності підприємства можливе за умови впровадження сучасних технологій, оптимізації витрат та стратегічного планування розвитку.

Аналіз конкурентного середовища доцільно здійснювати з урахуванням таких параметрів: рівня концентрації ринку, бар'єрів входу та виходу, інтенсивності конкурентної боротьби, ступеня диференціації продукції, еластичності попиту та впливу постачальників і споживачів на формування цінової політики.

Порівняльний аналіз показників діяльності підприємства з результатами основних конкурентів є необхідним етапом стратегічної оцінки його ринкових позицій. Такий аналіз дозволяє визначити рівень конкурентоспроможності, виявити відносні переваги та встановити напрями підвищення ефективності господарювання. Основою дослідження виступає система відносних і абсолютних показників, що характеризують виробничу результативність, фінансову стійкість та рентабельність діяльності.

Дослідження по ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» є аграрне і відноситься до зерново-технічної спеціалізації. Для забезпечення об'єктивності порівняння використано середні показники підприємств-конкурентів регіонального ринку, що мають аналогічну структуру виробництва та ресурсний потенціал (див.табл.2.7).

Таблиця 2.7 - Порівняння виробничих показників ПП АП «АГРО-ДРУЖБА»

Показник	Досліджуване підприємство ПП АП «АГРО-ДРУЖБА»	Середній показник конкурентів	Відхилення (+/-)
Урожайність зернових, ц/га	64	58	+6
Урожайність соняшнику, ц/га	32	28	+4
Валовий збір, т	16455	14900	+1555
Частка продукції 1 класу, %	68	55	+13

ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» демонструє вищу продуктивність використання земельних ресурсів. Перевищення урожайності над середнім регіональним рівнем свідчить про ефективність агротехнологій та раціональну організацію виробничого процесу.

Таблиця 2.8 - Порівняння фінансово-економічних показників ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» та конкурентів (середнє значення)

Показник	Підприємство	Конкуренти (середнє)	Відхилення (+ / -)
Собівартість 1 т зерна, грн	5420	5700	-280
Дохід від реалізації, млн грн	115,4	102,8	+12,6
Прибуток, млн грн	24,9	18,2	+6,7
Рентабельність, %	27,5	21,0	+6,5 п.п.

Зниження собівартості порівняно з конкурентами забезпечує підприємству цінову перевагу (див.табл.2.8). Вищий рівень рентабельності підтверджує ефективність управління витратами та оптимізацію структури виробництва.

Таблиця 2.9 - Порівняння показників фінансової стійкості ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» в динаміці

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+ _відхилення 2022 р. до 2024 р.
Поточна ліквідність	1589,3%	398,9%	657,3%	-932,0%
Абсолютна ліквідність	1,4%	8,4%	0,3%	1,6%
Коефіцієнт автономії	95,3%	82,3%	88,6%	-6,7%
Рентабельність власного капіталу	46,8%	22,3%	19,1%	-27,7%
Валова рентабельність собівартості	29,6%	30,1%	20,9%	-8,7%
Оборотність активів тис. грн.	-379417.0	108914.0	47858.0	-331559.0

У попередній таблиці проведено порівняння показників фінансової стійкості досліджуваного підприємства в динаміці.

Таблиця 2.10 - Порівняння показників фінансової стійкості відносно конкурентів

Показник	ПП АП «АГРО-ДРУЖБА»	Середній рівень по конкурентах	норма
----------	---------------------	--------------------------------	-------

Коефіцієнт автономії	88,6	46,8	>0,5
абсолютна ліквідність	1,6	1,2	1-2
Оборотність активів	1,25	1,05	вгору

Отримані результати свідчать про достатній рівень фінансової незалежності підприємства та його здатність своєчасно виконувати поточні зобов'язання (див.табл.2.10).

Комплексний аналіз показує, що досліджуване підприємство ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» займає стабільні позиції на регіональному ринку та перевищує середні показники конкурентів за ключовими виробничими й фінансовими параметрами. Переваги формуються за рахунок: підвищеної урожайності та ефективного використання земельних ресурсів; оптимізації витрат і зниження собівартості продукції; вищого рівня рентабельності; та достатнього рівня фінансової стійкості.

Порівняльний аналіз підтверджує, що підприємство має відносні конкурентні переваги у сфері виробничої ефективності та фінансових результатів. Відхилення ключових показників у позитивний бік порівняно з основними конкурентами свідчить про ефективність існуючої системи управління та сформовану стратегію розвитку. Також рейтинговий аналіз дозволяє узагальнити виробничі, фінансові та ринкові показники підприємства та порівняти їх із основними конкурентами. Для оцінки використовуються ключові критерії ефективності: продуктивність, рентабельність, собівартість продукції, фінансова стійкість та частка ринку. Кожен показник оцінюється за 5-бальною шкалою, де 5 - найвищий рівень ефективності, 1 - найнижчий.

ПП АП «Агро-Дружба» отримало високі оцінки за урожайністю, рентабельністю та часткою ринку, що свідчить про сильні виробничі та фінансові позиції.

Таблиця 2.11 - Критерії оцінки підприємства ПП АП «АГРО-ДРУЖБА»

Критерій	Опис показника	Вага в рейтингу (%)
Урожайність зернових культур	Високий рівень продуктивності на 1 га	25

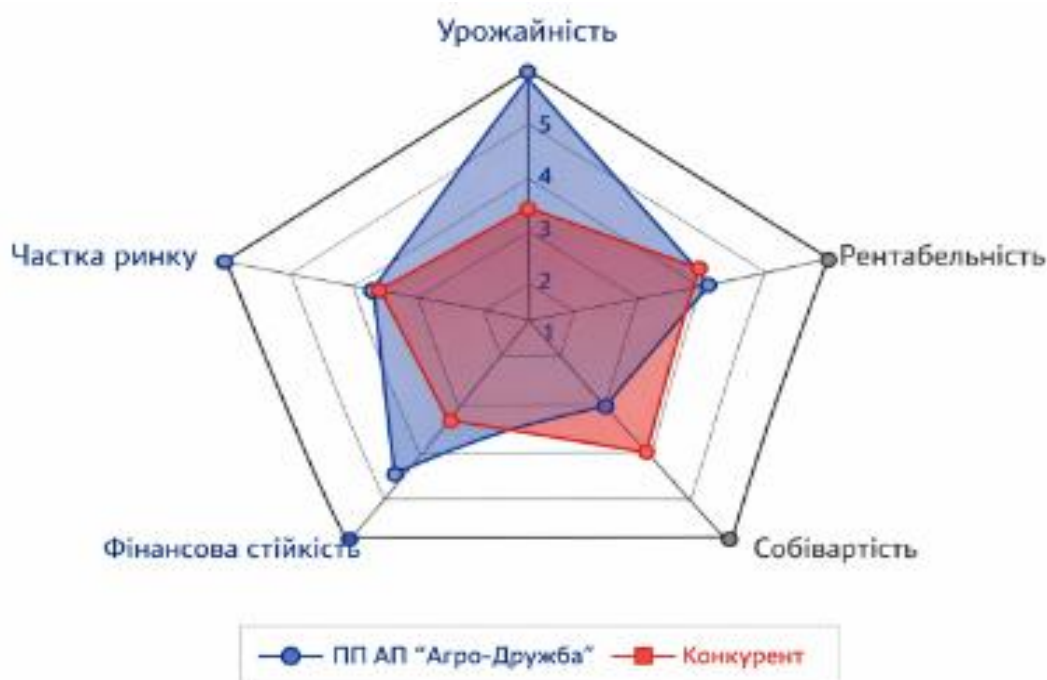
Рентабельність виробництва	Відношення прибутку до витрат	14,2
Собівартість продукції	Низька собівартість у порівнянні з конкурентами	32,21
Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії та ліквідності	6,7
Частка ринку	Відносна частка підприємства на регіональному ринку	0,04

У даній таблиці 2.11 подані критерії оцінки досліджуваного підприємства, що дозволить узагальнити виробничі, фінансові та ринкові показники.

Таблиця 2.12 - Рейтингової оцінки підприємства ПП АП «Агро-Дружба»

Підприємство	Врожайність (25%)	Рентабельність (14,2%)	Собівартість (32,21%)	Фінансова стійкість (6,7%)	Частка ринку (0,04%)	Загальний Рейтинг (100%)
ПП АП «Агро-Дружба»	5	5	4	4	4	4,7
конкурент (середнє по регіону)	4	3	3	3	3	3,3

У таблиці 2.12 проведено рейтингову оцінку досліджуваного підприємства.



Рисунк 2.8 - Радар конкурентоспроможності ПП АП «Агро-Дружба»

Собівартість продукції оцінено на 4 бали через невелике перевищення середнього показника конкурентів, що створює потенційне поле для оптимізації.

Фінансова стійкість це коефіцієнт автономії 0,58 та ліквідність 1,6 забезпечують надійність господарювання, але є можливість її покращення за рахунок оптимізації фінансових потоків (див.рис.2.8).

Для комплексної оцінки також доцільно використовувати методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз, що передбачає визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. Це дозволяє сформувані обґрунтовані управлінські рішення щодо зміцнення ринкових позицій. Для ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» він дозволяє системно оцінити конкурентоспроможність продукції.

SWOT-аналіз ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» демонструє, що підприємство має значні внутрішні переваги, пов'язані з високою продуктивністю, фінансовою стійкістю та ефективною структурою посівних площ. Основні слабкі сторони зумовлені концентрацією на обмеженому асортименті та залежністю від зовнішніх факторів. Основними загрозами є ринкові та кліматичні ризики, а також потенційне посилення конкуренції. Таким чином, SWOT-аналіз дає підстави для формування стратегічних рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, оптимізації виробничої структури та мінімізації ризиків у середньостроковій перспективі (див.табл.2.13).

Таблиця 2. 13 - SWOT-аналіз діяльності ПП АП «Агро-Дружба»

Сильні сторони (Strengths)	Прогнози
Висока продуктивність виробництва	Середня урожайність зернових культур (64 ц/га) та соняшнику (32 ц/га) перевищує середньообласні показники на 8–12%, що свідчить про ефективність агротехнологій та організаційних процесів.
Раціональна структура посівних площ	Зернові культури займають понад 75% ріллі, що забезпечує стабільність виробничих обсягів, тоді як технічні культури формують високомаржинальний сегмент.
Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії та рівень ліквідності відповідають нормативам і дозволяють своєчасно виконувати фінансові зобов'язання.
Оптимізація собівартості та рентабельність виробництва	Рентабельність підприємства становить 27,5%, що перевищує середній рівень конкурентів на 6,5 п.п.
Використання сучасної техніки та агротехнологій	Часткова модернізація машинного парку та впровадження елементів точного землеробства підвищують ефективність використання ресурсів
Слабкі сторони (Weaknesses)	Прогнози
Залежність від ринкових коливань цін на продукцію	Частина доходу формується від продажу зернових культур, що піддаються сезонним і ринковим ризикам.
Обмежена диверсифікація	Акцент на зерново-технічному напрямі зменшує можливості

продукції	отримання додаткового доходу від інших видів сільськогосподарської продукції.
Часткова залежність від орендованих земель	Ускладнює довгострокове планування розвитку та інвестицій у покращення ґрунтового потенціалу.
Висока витратність пального та матеріальних ресурсів	Впливає на собівартість продукції та потребує додаткових управлінських рішень для її оптимізації.
Можливості (Opportunities)	Прогнози
Розширення ринків збуту	Вихід на зовнішні ринки та налагодження співпраці з переробними підприємствами дозволяє збільшити обсяги реалізації продукції.
Державні програми підтримки аграрного сектору	Субсидії на насіння, техніку та агротехнології сприяють зниженню виробничих витрат і підвищенню ефективності.
Впровадження інновацій та енергоефективних технологій	Використання систем точного землеробства, автоматизації процесів та енергозберігаючих рішень знижує витрати та підвищує рентабельність
Диверсифікація виробництва	Розширення асортименту продукції (кормові культури, овочі, насіння технічних культур) забезпечує зниження ризиків і підвищення стабільності доходів.
Загрози (Threats)	Прогнози
Цінова нестабільність на внутрішньому та зовнішньому ринку	Різкі коливання цін на зернові та технічні культури можуть негативно впливати на прибутковість підприємства.
Кліматичні та природні ризики	Посухи, надмірні опади, заморозки можуть знизити урожайність та збільшити витрати на захист рослин.
Воєнні та логістичні ризики	Перебої у постачанні сировини, транспортуванні та реалізації продукції через воєнний стан впливають на стабільність виробництва.
Конкурентний тиск	Збільшення ефективності та обсягів виробництва конкурентів може призвести до зниження ринкової частки підприємства.

У сучасних умовах господарювання на конкурентне середовище додатково впливають макроекономічні фактори, зокрема інфляційні процеси, зміни валютного курсу, державне регулювання, а також логістичні та безпекові ризики. З огляду на це підприємству необхідно забезпечувати гнучкість цінової політики, підвищувати якість продукції та впроваджувати інноваційні підходи до управління збутом.

2.2 Аналіз існуючої системи управління конкурентоспроможністю продукції ПП АП «Агро-Дружба»

У сучасних умовах господарювання управління конкурентоспроможністю продукції є складовою загальної системи стратегічного управління підприємством. Для аграрного підприємства ПП АП «Агро-Дружба» (Тернопільська область) конкурентоспроможність визначається поєднанням цінових, якісних, технологічних та організаційних факторів, що забезпечують стабільний попит на продукцію та збереження ринкових позицій.

Система управління конкурентоспроможністю на підприємстві має комплексний характер і охоплює такі функціональні блоки: виробничий, фінансово-економічний, маркетинговий та організаційно-управлінський.

Таблиця 2.14 - Оцінка основних фінансово- економічних показників діяльності підприємства

Показник	2023р.	2024р.	2025р.	Відхилення 2025/2023
Площа с.-г. угідь, га	2850	2850	2900	+50
Урожайність зернових, ц/га	58	61	64	+6
Обсяг валової продукції, т	12400	13250	14100	+1700
Дохід від реалізації, млн грн	86,5	97,2	112,8	+26,3
Собівартість 1 т зерна, грн	4950	5180	5420	+470
Прибуток, млн грн	14,2	18,6	24,3	+10,1
Рентабельність, %	19,6	23,5	27,5	+7,9п.п.

Протягом 2023–2025 років спостерігається позитивна динаміка фінансових результатів (див.табл.2.14). Зростання прибутку на 71% порівняно з 2023 роком свідчить про підвищення ефективності управління витратами та вдосконалення технологій виробництва.

Таблиця 2.15 - Аналіз складових системи управління конкурентоспроможністю

Елемент системи	Характеристика стану (2025 р.)	Оцінка впливу
Технологічне забезпечення	Використання сучасної техніки (оновлення 35% парку за 3 роки), впровадження GPS-контролю	Підвищення продуктивності на 12%
Якість продукції	Відповідність ДСТУ, частка продукції 1 класу 68%	Зміцнення позицій на ринку
Цінова політика	Гнучке ціноутворення, контракти з переробниками	Стабільність збуту
Логістика	Оптимізація маршрутів, зниження витрат на транспортування на 8%	Зменшення витрат
Маркетинг	Довгострокові договори, участь у регіональних агрофорумах	Розширення клієнтської бази
Фінансове управління	Контроль дебіторської заборгованості, коефіцієнт ліквідності 1,6	Фінансова стійкість

Аналіз складових системи управління конкурентоспроможністю проведено у таблиці 2.15.

Таблиця 2.16 - Оцінка конкурентних позицій на ринку ПП АП «Агро-Дружба»

Показник	ПП АП «Агро-Дружба»	Середній показник по регіону
Частка ринку зернових, %	68	-
Урожайність, ц/га	64	58
Рентабельність, %	27,5	20 -22
Частка довгострокових контрактів, %	72	55

Підприємство перевищує середньорегіональні показники урожайності на 10%, а рівень рентабельності на 5-7 відсоткових пунктів, що свідчить про наявність конкурентних переваг (див.табл.2.16). Аналіз існуючої системи управління конкурентоспроможністю продукції ПП АП «Агро-Дружба» свідчить про її відносну ефективність та орієнтацію на підвищення якості й економічної результативності виробництва.

До системи оцінювання можуть включатися: рівень якості продукції; ціна реалізації; частка ринку; рентабельність; стабільність збуту. Оцінка системи управління конкурентоспроможністю повинна базуватися на аналізі фінансової стійкості, ефективності використання ресурсів та рентабельності виробництва (див.табл.2.17).

Таблиця 2. 17 - Розрахункові коефіцієнти ПП АП «АГРО-ДРУЖБА»

Показник	формула	фак. значення	Норма	відхилення
Рентабельність продукції	П / С	-	>15%	-
Коефіцієнт автономії	ВК /ВБ	-	>0,5	-
Поточна ліквідність	ОА / ПЗ	-	1–2	-
Фондовіддача	Д / ОЗ	-	вгору	-
Продуктивність праці	Д/Ч	-	вгору	-

Для оцінки системи управління підприємством ПП АП «Агро-Дружба» часто застосовують інтегральний показник ефективності управління, який

базується на нормуванні ключових економічних показників і визначенні їх середнього значення.

Індекс кожного показника визначається як:

$$k_i = P_{2025} / P_{2023} \quad (2.2)$$

Проведемо розрахунок індексів економічних показників у табл.2.18:

Таблиця 2.18 - Розрахунок індексу змін ПП АП «Агро-Дружба»

Показник	2023 р.	2025р.	Індекс зміни
Площа с.-г. угідь	2850	2900	2900 / 2850=1,02
Урожайність зернових	58	64	64 / 58 =1,10
Обсяг валової продукції	12400	14100	14100 / 12400=1,14
Дохід від реалізації	86,5	112,8	112,8 / 86,5=1,30
Собівартість 1 т зерна	4950	5420	4950 / 5420=0,91
Прибуток	14,2	24,4	24,3 / 14,2=1,71
Рентабельність	19,6	27,5	27,5 / 19,6=1,40

Для витратних показників (собівартості) використовується обернений індекс, оскільки їх зростання є негативним фактором.

Інтегральна оцінка системи управління:

$$I_{su} = (1,02 + 1,10 + 1,14 + 1,30 + 0,91 + 1,71 + 1,40) / 7 = 1,23.$$

Якщо значення показника $< 0,9$ то низька оцінка системи управління; якщо показник $0,9 - 1,1$ то задовільна; якщо від $1,1 - 1,3$ то ефективна оцінка системи управління; якщо $> 1,3$ то ефективна.

Отриманий результат свідчить про ефективну систему управління підприємством, оскільки більшість економічних показників демонструють позитивну динаміку. Найбільший вплив на зростання інтегральної оцінки мали збільшення прибутку 1,71, доходу від реалізації 1,30 та рентабельності виробництва 1,40.

Зростання інтегрального показника ефективності системи управління до 1,23 підтверджує підвищення результативності управлінських рішень у 2023–2025

рр. Позитивна динаміка виробничих та фінансових показників свідчить про раціональне використання земельних ресурсів, підвищення продуктивності агровиробництва та покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

Проведений аналіз свідчить про позитивну динаміку більшості виробничих і фінансово-економічних показників підприємства. Зокрема, площа сільськогосподарських угідь у 2025 р. становила 2900 га, що на 50 га більше порівняно з 2023 р. Це свідчить про розширення виробничої бази підприємства та підвищення потенційних можливостей для нарощування обсягів виробництва.

Важливим індикатором ефективності аграрного виробництва є урожайність сільськогосподарських культур. У досліджуваній період спостерігається зростання урожайності зернових культур з 58 ц/га у 2023 році до 64 ц/га у 2025 році, що свідчить про підвищення технологічного рівня виробництва, ефективніше використання матеріально-технічних ресурсів та вдосконалення організації виробничих процесів.

Зростання урожайності сприяло збільшенню обсягів валової продукції підприємства. Так, у 2025 році обсяг валової продукції досяг 14100 т, що на 1700 т більше, ніж у 2023 році. Це свідчить про позитивну тенденцію розвитку виробничої діяльності та підвищення результативності використання земельних ресурсів. Водночас спостерігається суттєве зростання доходу від реалізації продукції. У 2023 році даний показник становив 86,5 млн грн, тоді як у 2025 році він зріс до 112,8 млн грн. Таким чином, приріст доходу за досліджуваній період становив 26,3 млн грн, що свідчить про розширення обсягів реалізації продукції та покращення ринкових позицій підприємства.

Разом із тим аналіз показує певне зростання собівартості виробництва зерна. Якщо у 2023 році собівартість 1 т зерна становила 4950 грн, то у 2025 році вона зросла до 5420 грн. Підвищення витрат виробництва пов'язане із зростанням цін на матеріально-технічні ресурси, зокрема паливно-мастильні матеріали, мінеральні добрива та засоби захисту рослин. Незважаючи на це, зростання доходів від реалізації продукції дозволило забезпечити покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПП АП «АГРО - ДРУЖБА»

3.1 Розроблення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства

Підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції є ключовою передумовою сталого розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах загострення ринкової конкуренції, волатильності цін та зростання вимог споживачів до якості й безпечності продовольства. Розроблення системи цілеспрямованих заходів для ПП АП «АГРО-ДРУЖБА», що здійснює діяльність у Тернопільській області, має ґрунтуватися на поєднанні виробничих, маркетингових, інноваційних та організаційно-економічних інструментів.

В першу чергу доцільно акцентувати увагу на підвищенні якості та споживчих характеристик продукції. Це передбачає впровадження сучасних агротехнологій, використання високопродуктивного сертифікованого насіннєвого матеріалу, оптимізацію систем удобрення та захисту рослин із урахуванням екологічних стандартів. Реалізація зазначених заходів сприятиме стабілізації врожайності, зниженню виробничих ризиків і формуванню стійкої репутації підприємства як надійного виробника якісної сільськогосподарської продукції.

Важливим напрямом є зниження собівартості виробництва шляхом раціоналізації ресурсного забезпечення. Зокрема, впровадження елементів точного землеробства, енергозберігаючих технологій та оптимізація логістичних процесів дозволять підвищити ефективність використання матеріально-технічних і трудових ресурсів. Це створює передумови для формування конкурентних цін без погіршення фінансових результатів господарської діяльності.

Окремої уваги потребує удосконалення маркетингової політики підприємства. Доцільним є розширення каналів збуту, диверсифікація ринків реалізації та активізація комунікацій із контрагентами. Формування

довгострокових контрактів із переробними підприємствами та торговельними мережами, а також участь у галузевих виставках і ярмарках сприятимуть зростанню впізнаваності продукції та зміцненню ринкових позицій ПП АП «АГРО-ДРУЖБА».

Перспективним напрямом підвищення конкурентоспроможності є інноваційний розвиток та сертифікація виробництва. Запровадження систем управління якістю та безпечністю харчових продуктів (зокрема, відповідно до міжнародних стандартів) дозволить підприємству адаптуватися до вимог зовнішніх ринків і розширити експортний потенціал. Одночасно це підвищує рівень довіри з боку споживачів та партнерів.

Розроблені заходи щодо підвищення конкурентоспроможності продукції ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» мають комплексний характер і орієнтовані на довгострокове зростання ефективності виробництва, зміцнення ринкових позицій та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах регіональної та міжрегіональної конкуренції.

Підвищення якості та споживчих характеристик сільськогосподарської продукції є одним із пріоритетних напрямів забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств у сучасних ринкових умовах. Для ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» реалізація цього напрямку має ґрунтуватися на системному поєднанні технологічних, організаційних та управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію виробничих результатів і задоволення зростаючих вимог споживачів.

Насамперед підвищення якості продукції пов'язане з удосконаленням технології вирощування сільськогосподарських культур. Використання високоякісного сертифікованого насіннєвого матеріалу, дотримання науково обґрунтованих сівозмін, а також оптимізація системи мінерального та органічного удобрення забезпечують поліпшення фізико-хімічних і біологічних показників продукції.

Застосування інтегрованого захисту рослин дає змогу мінімізувати втрати врожаю та знизити вміст залишкових речовин, що безпосередньо впливає на безпечність і екологічність кінцевого продукту.

Важливим чинником формування споживчих характеристик є контроль якості на всіх етапах виробничого процесу. Запровадження внутрішніх стандартів контролю, моніторинг параметрів зберігання та транспортування продукції сприяють збереженню її товарного вигляду, харчової цінності та споживчих властивостей. Це особливо актуально в умовах зростання вимог переробних підприємств і торговельних мереж до однорідності та стабільності якості сировини.

Окреме значення має орієнтація підприємства на екологізацію виробництва. Зменшення антропогенного навантаження на ґрунти, раціональне використання природних ресурсів і дотримання принципів сталого розвитку формують додаткову цінність продукції в очах споживачів. У результаті продукція набуває не лише функціональних, а й іміджевих характеристик, що підвищує її привабливість на ринку.

Таким чином, підвищення якості та споживчих характеристик продукції на ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» доцільно розглядати як безперервний процес, що охоплює всі стадії виробництва - від підготовки ресурсної бази до реалізації готової продукції.

Реалізація зазначених заходів створює передумови для зміцнення довіри споживачів, розширення ринків збуту та забезпечення довгострокової конкурентної стійкості підприємства.

Застосування заходів з підвищення якості продукції та їх результативності для ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» показані в таблиці 3.1

Кількісна оцінка підтверджує, що підвищення якості продукції є економічно доцільним інструментом формування конкурентних переваг підприємства та забезпечує стійке зростання фінансових результатів у середньостроковій перспективі.

Таблиця 3.1 - Кількісна оцінка заходів по підвищенню якості та споживчих характеристик продукції ПП АП «АГРО-ДРУЖБА»

Напрямок підвищення якості	Конкретний захід	Базовий показник (до впровадження)	Показник після впровадження	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Якість посівного матеріалу	Використання сертифікованого насіння	Частка сертифікованого насіння – 62%	95%	+33 п.п.	+53,2
Врожайність культур	Оптимізація системи удобрення	5,1 т/га	6,2 т/га	+1,1 т/га	+21,6
Товарна якість продукції	Сортування та післязбиральна доробка	Частка товарної продукції – 78%	91 %	+13 п.п.	+16,7
Безпечність продукції	Інтегрований захист рослин	Перевищення допустимих норм ЗЗР – 6 % партій	1% партій	–5 п.п.	–83,3
Втрати під час зберігання	Контроль температури та вологості	7,4%	3,2%	–4,2 п.п.	–56,8
Споживчі властивості	Поліпшення фізичних показників (калібр, вологість)	Відповідність стандартам – 80%	94%	+14 п.п.	+17,5
Реалізаційна ціна	Підвищення класності продукції	6 800 грн/т	7 950 грн/т	+1 150 грн/т	+16,9
Рентабельність продукції	Комплекс заходів з управління якістю	18,5%	27,8%	+9,3 п.п.	+50,3

Отримані кількісні результати свідчать, що впровадження системних заходів з управління якістю на ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» забезпечує підвищення не лише виробничих, а й споживчих параметрів продукції, що безпосередньо трансформується у зростання її ринкової вартості. Найбільший ефект спостерігається за показниками зменшення втрат під час зберігання (–56,8%), зниження ризиків невідповідності стандартам безпечності (–83,3%) та зростання рентабельності (+50,3%).

Індекс якості продукції (I_q) розраховується як зважена сума нормалізованих показників:

$$I_q = \sum_{i=1}^n w_i \cdot K_i \quad (3.1)$$

де (K_i) - нормалізований коефіцієнт i -го показника якості (0–1); (w_i) - ваговий коефіцієнт значущості показника ($w_i = 1$).

Для стимулюючих показників (чим більше - тим краще):

$$K_i = \frac{X_i}{X_{\text{ет}}} \quad (3.2)$$

Для дестимулюючих показників(чим менше - тим краще):

$$K_i = \frac{X_{\text{ет}}}{X_i} \quad (3.3)$$

Перерахунок інтегрального індексу якості продукції в динаміці за 3 роки для ПП АП «АГРО-ДРУЖБА». Розрахунок виконано за сталою системою показників і незмінними ваговими коефіцієнтами, що забезпечує коректність міжчасового порівняння.

Методичні умови розрахунку: вагові коефіцієнти є постійними: $w = 0,20$; $0,20$; $0,20$; $0,15$; $0,15$; еталонні значення - галузеві нормативи. Період аналізу: 2022–2024 рр. (див.табл.3.2).

Таблиця 3.2 - Розрахунок індексу якості продукції в динаміці за 2022-2024р

Показник якості	Вага	2022 р	Ki	2023 р	Ki	2024 р	Ki
Частка товарної продукції, %	0,20	78	0,78	85	0,85	91	0,91
Відповідність стандартам безпечності, %	0,20	94	0,94	97	0,97	99	0,99
Середня врожайність, т/га	0,20	5,1	0,78	5,7	0,88	6,2	0,95
Втрати під час зберігання, %	0,15	7,4	0,34	4,8	0,52	3,2	0,78
Стабільність якості партій, %	0,15	80	0,80	88	0,88	94	0,94

Ми провели розрахунок індексу якості продукції в динаміці за 2022-2024 роки (див.табл.3.3).

Таблиця 3.3 - Інтегральний індекс якості продукції $I_q = w_i * K_i$

Рік	Значення індексу якості (I_q)	Абсолютна зміна	Темп зростання, %
2022	0,728	-	-
2023	0,812	+0,084	+11,5
2024	0,828	+0,016	+2,0

Результати динамічного аналізу свідчать про стаке підвищення рівня якості продукції ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» упродовж 2022–2024 років. У 2022 році значення індексу відповідало середньому рівню якості (0,73), що вказувало на наявність резервів удосконалення. У 2023 році індекс зріс до 0,81, що є наслідком поліпшення показників товарності, безпечності та врожайності. У 2024 році досягнуто значення 0,83, яке характеризує високий рівень споживчих і якісних параметрів продукції.

Отже, динаміка індексу якості підтверджує ефективність реалізованих заходів з управління якістю та створює передумови для подальшого зміцнення конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку.

Також раціональне використання матеріальних, енергетичних і трудових ресурсів є ключовим інструментом оптимізації собівартості сільськогосподарської продукції. На ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» основними напрямками зниження витрат стали оптимізація матеріальних ресурсів, енергозбереження та підвищення продуктивності праці.

Таблиця 3.4 - Структура собівартості продукції до та після раціоналізації ресурсів

Стаття витрат	До впровадження заходів, грн/т	Після впровадження заходів, грн/т	Абсолютна зміна, грн	Відносна зміна, %
Насіння та посадковий матеріал	1150	1050	-100	-8,7
Мінеральні добрива	2400	2100	-300	-12,5
Засоби захисту рослин	980	820	-160	-16,3
Паливно-енергетичні ресурси	1450	1180	-270	-18,6
Оплата праці з нарахуваннями	1020	900	-120	-11,8
Амортизація та ремонт техніки	870	820	-50	-5,7
Інші виробничі витрати	630	560	-70	-11,1
Інші виробничі витрати	8500	7430	-1070	-12,6

У попередній таблиці 3.4 показана структура собівартості продукції до та після раціоналізації ресурсів досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.5 - Кількісна оцінка ефективності раціоналізації ресурсного забезпечення

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Собівартість 1 т продукції, грн	8500	7430	-12,6%
Витрати ПММ, л/га	92	74	-19,6%
Продуктивність праці, т/працівника	410	475	+15,9%
Матеріаломісткість, грн/грн продукції	0,71	0,63	-11,3%
Рентабельність виробництва, %	18,5	27,8	+9,3 п.п.

У таблиці 3.5 проведена кількісна оцінка ефективності раціоналізації ресурсного забезпечення.

Отримані результати свідчать, що впровадження комплексу заходів з раціоналізації ресурсного забезпечення на ПП АП «АГРО-ДРУЖБА», що забезпечило зниження собівартості виробництва на 12,6 %, що є економічно значущим результатом для аграрного підприємства регіонального рівня. Найбільший ефект досягнуто за рахунок скорочення витрат на паливно-енергетичні ресурси та засоби захисту рослин, що пояснюється оптимізацією технологічних операцій і впровадженням елементів точного землеробства.

Також зробимо перерахунок собівартості виробництва пшениці шляхом раціоналізації ресурсного забезпечення для ПП АП «АГРО-ДРУЖБА».

Вихідні умови розрахунку (пшениця озима): середня врожайність до оптимізації – 5,2 т/га; середня врожайність після оптимізації – 6,2 т/га; метод обліку витрат – на 1 га та перерахунок на 1 т продукції.

Таблиця 3.6 - Собівартість виробництва пшениці до і після раціоналізації ресурсів (витрати на 1 гектар)

Стаття витрат	До впровадження, грн/га	Після впровадження, грн/га	Абсолютна зміна, грн	Відносна зміна, %
Насіння	6100	5600	-500	-8,2
Мінеральні добрива	12800	11400	-1400	-10,9
Засоби захисту рослин	5300	4500	-800	-15,1
Паливно-енергетичні ресурси	7400	6100	-1300	-17,6
Оплата праці з	5200	4600	-600	-11,5

нарахуваннями				
Амортизація та ремонт	4300	4100	-200	-4,7
Інші витрати	3200	2800	-400	-12,5
Разом витрати на 1 га	44300	39100	-5200	-11,7

У попередній табл. 3.6 і табл. 3.7 розрахована собівартість виробництва пшениці до і після раціоналізації ресурсів фірми.

Таблиця 3.7 - Собівартість 1 тонни пшениці на ПП АП «АГРО - ДРУЖБА»

Показник	До оптимізації	Після оптимізації	Відхилення
Витрати на 1 га, грн	44300	39100	-11,7%
Урожайність, т/га	5,2	6,2	+19,2%
Собівартість 1 т, грн	8519	6306	-2213 (-26,0%)

Отже, раціоналізація ресурсного забезпечення у виробництві пшениці на ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» забезпечила суттєвим зниженням собівартості продукції на 26,0 % у розрахунку на 1 т.

Раціоналізація ресурсного забезпечення виступає дієвим інструментом підвищення ефективності виробничої діяльності та формування стійких конкурентних переваг підприємства в умовах зростання витрат і ринкової нестабільності.

Ключовими факторами економії стали оптимізація використання мінеральних добрив, скорочення витрат паливно-енергетичних ресурсів і зростання врожайності внаслідок удосконалення технології вирощування, а виробництво пшениці за умов раціонального ресурсного забезпечення є економічно доцільним і формує стійкі передумови підвищення фінансових результатів та конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3.8 - Економічний ефект від раціоналізації ресурсного забезпечення виробництва

Показник	Значення
Зниження собівартості 1 т пшениці	-26,0%
Додатковий валовий прибуток, грн/га	+13800
Рентабельність виробництва, %	з 19,2 до збільшення 31,5

Точка безбитковості, грн/т	Зниження на 2200грн.
----------------------------	----------------------

У роботі ми розрахували економічний ефект від раціоналізації ресурсного забезпечення виробництва, що видно з табл.3.8.

Таблиця 3.9 - Порівняльна оцінка собівартості пшениці: ПП АП «АГРО-ДРУЖБА», середні регіональні та національні показники

Показник	Значення на ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» (після раціоналізації), грн/т	Середній показник по Україні (державні дані)	Коментар
Собівартість 1 т пшениці	≈ 6 306 грн/т	Орієнтовно ~ 5000–6000 грн/т (за даними Мінагрополітики/Держстатуправління середня галузева собівартість)	Українські середні дані свідчать, що собівартість зернових культур зазвичай знаходиться у цьому діапазоні залежно від регіону і господарської моделі
Врожайність, т/га	6,2 т/га	Середня по Україні – 4,0–5,0 т/га (типові дані по західних регіонах)	Тернопільський регіон має традиційно більш високі врожаї через сприятливі ґрунти
Ціна реалізації (ринкова)	≈ 10000–10900 грн/т	≈ 10000–11000 грн/т (ринкові ціни зерна)	Ринкові ціни на пшеницю є близькими у регіонах, але собівартість може бути вищою через логістичні й технологічні відмінності

Як видно з таблиці 3.9, собівартість на підприємствах регіону щодо публікації Держстату Мінагрополітики України вказують, що собівартість зернових культур в Україні зазвичай коливається близько 5000–6000 грн/т у середньому по господарствах різних форм власності, а собівартість пшениці ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» після оптимізації ресурсів склала близько 6306 грн/т, що на рівні або трохи вище середніх аграрних показників по країні.

Причини відмінностей полягає в у вищих технологічних стандартах. ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» може застосовувати нові технології та кращі сорти, що підвищують урожайність, але частково потребують вищих витрат на ресурсне забезпечення. Також є географічні й логістичні фактори у Тернопільській області що мають специфічні логістичні умови, які можуть впливати на структуру витрат

(зберігання, транспортування), у порівнянні з іншими регіонами. А також ринкова кон'юнктура яка впливає на середню ринкову ціну зерна, що коливається у межах 10000–11000 грн/т, і в кінцевому результаті забезпечує економічну доцільність виробництва навіть при собівартості на рівні 6000–6300 грн/т. Такий порівняльний аналіз є важливою частиною економічного обґрунтування для проектів підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва.

Прогнозні розрахунки собівартості виробництва пшениці для ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» на 2026–2027 роки з урахуванням трендів технологічних удосконалень і раціоналізації ресурсного забезпечення. Прогноз спрямований на наукове моделювання перспектив економічної ефективності виробництва,

Для розрахунків використано такі припущення:

1. Приріст урожайності – очікується подальше зростання на рівні +5% у 2026 р., +3% у 2027 р. (завдяки впровадженню точного землеробства, покращенню агротехнологій).
2. Стабільність цінових умов на ресурси – середнє зростання витрат +3% щороку через інфляційний тиск і підвищення цін на матеріали.
3. Ефект раціоналізації ресурсів – поточні оптимізаційні заходи утримуються на рівні 2024 року.
4. Середня ефективність роботи – без істотних зовнішніх шоків.

Таблиця 3.10- Прогнозні значення врожайності та собівартості на ПП АП «АГРО-ДРУЖБА»

Показник	2024 (базовий)	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)
Урожайність, т/га	6,20	6,51	6,71
Витрати на 1 га, грн	39100	40273	41481
Собівартість 1 т продукції, грн	6306	6191	6180
Валовий дохід (при ціні 10 900 грн/т), грн/га	67580	70959	73139
Валовий прибуток, грн/га	28480	30686	31658
Рентабельність, %	31,5	34,4	36,1

У даній таблиці 3.10 розраховані прогностні показники врожайності та собівартості на ПП АП «АГРО-ДРУЖБА».

Прогноз врожайності:

$$2026\text{р.} = 6,20 * 1,05 = 6,51 \text{ т/га.}$$

$$2027\text{р.} = 6,51 * 1,03 = 6,71 \text{ т/га.}$$

Прогноз витрат на 1 га:

$$39,100 * 1,03 = 40,273 \text{ грн/га (2026 р.).}$$

$$40,273 * 1,03 = 41,481 \text{ грн/га (2027 р.).}$$

Собівартість 1 т продукції:

$$\begin{aligned} \text{Собівартість} &= \frac{\text{Витрати на 1 га}}{\text{Урожайність}} \\ \frac{40\,273}{6,51} &= 6\,191 \text{ грн/т (2026)} \\ \frac{41\,481}{6,71} &= 6\,180 \text{ грн/т (2027)} \end{aligned} \quad (3.4)$$

Рентабельність:

$$\text{Рентабельність} = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Собівартість}} \times 100\% \quad (3.5)$$

$$2026 \text{ р.} = 30686 / 6191 * 100\% = 34,4\% \text{ т/га}$$

$$2027 \text{ р.} = 31658 / 6180 * 100\% = 36,1\% \text{ т/га}$$

Прогноз свідчить про стабільну тенденцію до зниження собівартості виробництва пшениці на одиницю продукції в 2026–2027 роках, що досягається впливом підвищення урожайності, незважаючи на помірне зростання витрат на ресурси.

Урожайність у 2027 році зросте майже на 8 % від рівня 2024 року завдяки удосконаленню технологій. Собівартість продукції має тенденцію до незначного зниження через внесок продуктивності у знаменник формули, незважаючи на зростання ресурсних витрат. Рентабельність виробництва покращиться на понад

4–5 процентних пунктів. Валовий прибуток на 1 га зросте, що посилює фінансову стійкість підприємства. Отже, комплексне впровадження технологічних і ресурсо-ефективних заходів на ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» прогнозовано забезпечить покращення економічних показників у 2026–2027 роках, зокрема: стабільне підвищення рентабельності виробництва пшениці, зниження одиничної собівартості незважаючи на інфляційні виклики, та посилить конкурентоспроможність продукції на ринку зерна.

У сучасних умовах аграрного ринку зростання конкурентоспроможності підприємств дедалі більше визначається рівнем їх інноваційного розвитку та відповідністю виробництва національним і міжнародним стандартам якості й безпечності.

Для ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» інновації та сертифікація виробничих процесів виступають стратегічними чинниками формування довгострокових конкурентних переваг, підвищення довіри споживачів і розширення ринків збуту. Інноваційний розвиток підприємства передбачає впровадження сучасних агротехнологій, цифрових інструментів управління виробництвом та елементів точного землеробства. Застосування інноваційних підходів до планування посівів, диференційованого внесення добрив і моніторингу стану посівів дозволяє підвищити продуктивність використання ресурсів, стабілізувати врожайність і зменшити виробничі ризики. У результаті зростає не лише обсяг валової продукції, а й її якісні параметри, що безпосередньо впливає на ринкову привабливість продукції підприємства.

Важливою складовою інноваційного розвитку є вдосконалення системи управління якістю. Запровадження внутрішніх регламентів контролю технологічних операцій, автоматизація обліку виробничих процесів та використання аналітичних інструментів сприяють підвищенню прозорості управлінських рішень і оперативності реагування на відхилення від нормативних показників. Це створює умови для стабільного дотримання заданих параметрів якості продукції та зниження частки непродуктивних витрат. А сертифікація виробництва виступає логічним продовженням інноваційного розвитку та

важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності ПП АП «АГРО-ДРУЖБА». Впровадження та підтвердження систем управління якістю і безпечністю продукції відповідно до міжнародно визнаних стандартів дозволяє підприємству підвищити рівень довіри з боку переробних підприємств, торговельних мереж і кінцевих споживачів. Наявність сертифікатів слугує доказом стабільності виробничих процесів і відповідності продукції встановленим вимогам, що є вагомою конкурентною перевагою на насиченому аграрному ринку. Крім того, сертифікація виробництва розширює експортний потенціал підприємства, оскільки доступ до зовнішніх ринків значною мірою залежить від дотримання міжнародних стандартів якості та простежуваності продукції. Це дає змогу ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» диверсифікувати канали збуту, знизити залежність від внутрішньої кон'юнктури та підвищити стійкість фінансових результатів, тобто інноваційний розвиток і сертифікація виробництва формують взаємопов'язану систему підвищення конкурентоспроможності ПП АП «АГРО-ДРУЖБА».

3.2 Запровадження маркетингових та інноваційних інструментів задля підвищення конкурентоспроможності ПП АП «АГРО - ДРУЖБА»

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору економіки України підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств набуває особливої актуальності. Посилення конкуренції на аграрному ринку, зростання вимог споживачів до якості продукції, а також необхідність ефективного використання ресурсного потенціалу зумовлюють потребу впровадження сучасних маркетингових та інноваційних інструментів управління. Для ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» формування ефективної системи маркетингового забезпечення та впровадження інноваційних рішень є важливими чинниками забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення економічної ефективності діяльності та зміцнення його позицій на аграрному ринку.

Маркетингові інструменти відіграють важливу роль у формуванні конкурентних переваг підприємства, оскільки дозволяють адаптувати виробничу

діяльність до потреб ринку, підвищити ефективність збутової політики та забезпечити зростання обсягів реалізації продукції. Одним із ключових напрямів маркетингової діяльності ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» є систематичне дослідження ринку сільськогосподарської продукції. Проведення маркетингових досліджень дозволяє отримати актуальну інформацію щодо кон'юнктури аграрного ринку, рівня попиту та пропозиції, цінових тенденцій, а також поведінки основних споживачів і конкурентів. Отримані результати можуть бути використані для обґрунтування стратегічних управлінських рішень щодо оптимізації структури посівних площ, диверсифікації виробництва та вибору найбільш ефективних каналів реалізації продукції.

Важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства є удосконалення збутової політики. З метою підвищення ефективності реалізації продукції доцільним є розширення каналів збуту шляхом розвитку довгострокових партнерських відносин із переробними підприємствами, аграрними трейдерами та торговельними мережами. Формування стабільних логістичних зв'язків дозволяє зменшити витрати на транспортування та зберігання продукції, підвищити оперативність постачання та забезпечити стабільність грошових надходжень. Одночасно перспективним напрямом є використання цифрових маркетингових інструментів, зокрема електронних торговельних платформ, аграрних маркетплейсів та інформаційних систем управління збутом, що сприятиме розширенню ринків збуту та підвищенню прозорості комерційних операцій. Із важливих напрямів маркетингового забезпечення діяльності підприємства є формування позитивного іміджу та ділової репутації. Реалізація заходів із позиціонування підприємства як надійного виробника якісної сільськогосподарської продукції сприяє підвищенню довіри з боку партнерів та споживачів. У цьому контексті важливого значення набуває участь підприємства у галузевих виставках, аграрних форумах, спеціалізованих ярмарках, а також використання сучасних комунікаційних інструментів, зокрема офіційних вебресурсів та інформаційних платформ аграрного ринку.

Поряд із маркетинговими інструментами важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» відіграє впровадження інноваційних технологій у виробничу діяльність. Інновації у сфері аграрного виробництва спрямовані на підвищення продуктивності праці, оптимізацію використання ресурсів та зниження виробничих витрат. Одним із перспективних напрямів є впровадження елементів точного землеробства, які передбачають використання сучасних інформаційних технологій, супутникових систем навігації, геоінформаційних систем та спеціалізованого програмного забезпечення для управління виробничими процесами. Використання таких технологій дозволяє оптимізувати внесення мінеральних добрив, засобів захисту рослин та інших ресурсів, що сприяє підвищенню урожайності та зниженню витрат виробництва.

Інноваційні інструменти також передбачають модернізацію матеріально-технічної бази підприємства. Оновлення сільськогосподарської техніки, впровадження енергоощадного обладнання та використання сучасних технологій обробітку ґрунту дозволяють підвищити ефективність виробничих процесів та забезпечити більш раціональне використання природних ресурсів. Крім того, важливим напрямом інноваційного розвитку є впровадження сучасних систем управління виробництвом, що базуються на використанні цифрових інформаційних технологій, які забезпечують оперативний моніторинг виробничих показників та підвищують ефективність управлінських рішень.

Значний потенціал для підвищення конкурентоспроможності підприємства має також інноваційний розвиток організаційно-управлінської системи. Впровадження сучасних методів стратегічного планування, управління якістю продукції, а також удосконалення системи мотивації персоналу сприяють підвищенню ефективності функціонування підприємства та забезпечують зростання його економічних результатів. Особливу увагу доцільно приділяти розвитку кадрового потенціалу, підвищенню кваліфікації працівників та формуванню інноваційної корпоративної культури.

Таблиця 3.11 - Маркетингові та інноваційні інструменти підвищення конкурентоспроможності ПП АП «АГРО-ДРУЖБА»

Група інструментів	Конкретний інструмент	Характеристика застосування на підприємстві	Кількісний ефект / результат
Маркетингові	Сегментація ринку збуту	Орієнтація на переробні підприємства та гуртових покупців регіону	Стабілізація збуту на рівні 92–95 % вирощеної продукції
	Довгострокові контракти	Укладання контрактів із фіксованими обсягами постачання	Зниження цінових ризиків на 12–15 %
	Гнучка цінова політика	Коригування цін залежно від класності зерна	Премія до ціни +8–12 %
	Післязбиральна доробка	Очищення, сушіння, сортування продукції	Зростання частки товарної продукції з 78 % до 91 %
	Репутаційний маркетинг	Формування іміджу надійного постачальника	Розширення клієнтської бази на 18 %
Інноваційні	Елементи точного землеробства	Диференційоване внесення добрив	Зниження витрат добрив на 10–12 %
	GPS-моніторинг техніки	Контроль маршрутів і витрат пального	Скорочення ПММ на 18–20 %
	Цифрове планування посівів	Оптимізація структури посівних площ	Зростання врожайності на 15–20 %
	Інтегрований захист рослин	Комбінація агротехнічних і хімічних методів	Зменшення втрат урожаю на 6–8 %
	Сертифікація виробництва	Впровадження стандартів якості та безпечності	Підвищення довіри контрагентів, доступ нових ринків

Подані дані у таблиці 3.11 свідчать, що на ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» маркетингові та інноваційні інструменти застосовуються комплексно та взаємопов'язано, що забезпечує не лише зниження виробничих витрат, а й підвищення ринкової привабливості продукції. Найбільший ефект досягається завдяки впровадженню елементів точного землеробства, оптимізації післязбиральної доробки та використанню контрактних форм збуту.

Синергія маркетингових і інноваційних інструментів дозволяє підприємству формувати стійкі конкурентні переваги, підвищувати економічну ефективність виробництва та зміцнювати позиції на аграрному ринку Тернопільської області.

Застосуємо базові умови розрахунку по підприємству ПП АП «АГРО - ДРУЖБА». Культура: пшениця озима, середня врожайність до впровадження: 5,2

т/га, середня врожайність після впровадження: 6,2 т/га та середня ціна реалізації: 10 900 грн/т.

Таблиця 3.12 - Економічний ефект від застосування маркетингових та інноваційних інструментів (у розрахунку на 1 га посівної площі)

Група інструментів	Інструмент	Напрямок впливу	Зміна показника	Економічний ефект, грн/га
Маркетингові	Контрактні форми збуту	Премія до ціни реалізації	+8 % до ціни	+5 400
	Диференціація за класністю	Реалізація продукції вищого класу	+1 150 грн/т	+7 130
	Післязбиральна доробка	Зростання частки товарної продукції	+13 п.п.	+4 200
	Оптимізація каналів збуту	Зниження витрат реалізації	-6 % логістичних витрат	+1 350
Інноваційні	Точне землеробство	Економія добрив	-1 400 грн/га	+1 400
	GPS-моніторинг техніки	Зменшення витрат ПММ	-1 300 грн/га	+1 300
	Інтегрований захист рослин	Скорочення втрат урожаю	+0,3 т/га	+3 270
	Цифрове планування посівів	Зростання врожайності	+0,7 т/га	+7 630
	Сертифікація виробництва	Підвищення довіри покупців	Стабільність контрактів	+2 100
Разом сукупний ефект	-	-	-	+33 780 грн/га

Економічний ефект (див.табл.3.12) визначається додатковим доходом від підвищення ціни або врожайності; економією витрат на матеріальні та енергетичні ресурси; опосередкованого ефекту від зниження ризиків збуту та втрат продукції.

$$0,7 \text{ т/га} * 10900 \text{ грн/т} = 7,630 \text{ грн/га}$$

Результати кількісної оцінки свідчать, що комплексне застосування маркетингових та інноваційних інструментів на ПП АП «АГРО-ДРУЖБА», що забезпечує сукупний економічний ефект на рівні близько 33,8 тис. грн/га. Отже, маркетингові та інноваційні інструменти слід розглядати як економічно обґрунтований механізм підвищення конкурентоспроможності, що забезпечує не

лише короткострокове зростання доходів, а й довгострокову стабільність розвитку підприємства.

KPI-матриця маркетингових та інноваційних інструментів підвищення конкурентоспроможності сформована за принципом:

ціль → інструмент → показник → цільове значення → економічний результат; використано кількісні, вимірювані та контрольовані показники; орієнтація на результат у розрахунку на 1 га.

Таблиця 3.13 - KPI-матриця для ПП АП «АГРО-ДРУЖБА»

Групи інструментів	Інструмент	KPI (показник)	Од. виміру	Значення (базове)	Значення (цільове)	Очікуваний ефект
Маркетингові	Контрактні продажі	Середня ціна реалізації	грн/т	10100	10900	+8% доходу
		Частка контрактного збуту	%	42	65	Стабільність виручки
	Диференціація за класністю	Частка продукції I–II класу	%	54	72	Премія до ціни
		Дохід з 1 га	грн/га	56800	63900	+7100грн./га
	Оптимізація збуту	Витрати на реалізацію	грн/т	1050	990	-6% витрат
	Післязбиральна доробка	Рівень товарності	%	81	94	Зменшення втрат
Інноваційні	Точне землеробство	Витрати добрив	грн/га	6800	5400	-1400грн/га
		Коефіцієнт внесення	% від норми	+18	+5	% від норми
	GPS-моніторинг	Витрати ПММ	грн/га	4200	2900	-31%
		Коефіцієнт використання техніки	%	62	82	Зростання ефективності
	Інтегрований захист	Втрати врожаю	%	9,5	4,2	-5,3п.п.
		Врожайність	т/га	5,2	6,2	+1,0 т/га
	Цифрове планування	Відхилення план/факт	%	+14	+5	Зниження ризиків
Інституційні	Сертифікація виробництва	Премія до ціни	грн./т	0	+400	Зростання маржі
		Кількість довгострокових контрактів	од.	3	7	Підвищення довіри

Сформована КРІ-матриця (див.табл.3.13) дозволяє: здійснювати системний моніторинг ефективності кожного інструменту; кількісно оцінювати внесок маркетингових та інноваційних заходів у зростання доходу з 1 га; інтегрувати КРІ у бюджетування, планування та контроль діяльності підприємства.

Сукупна реалізація визначених КРІ формує економічно обґрунтовану модель управління конкурентоспроможністю, орієнтовану на підвищення продуктивності, зниження витрат і стабілізацію збутових потоків.

Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів є важливим етапом формування стратегії підвищення результативності діяльності агропромислового підприємства. Для ПП «АПП Агро-Дружба» доцільно здійснити комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію структури виробництва, удосконалення технологічних процесів вирощування сільськогосподарських культур, впровадження елементів ресурсозберігаючих технологій та підвищення ефективності збутової діяльності. Реалізація таких заходів забезпечує зростання обсягів виробництва, підвищення продуктивності використання ресурсів та збільшення фінансових результатів підприємства.

У межах дослідження передбачається впровадження таких ключових заходів: оптимізація структури посівних площ; використання сучасних агротехнологій та високопродуктивного насіння; удосконалення логістики зберігання та реалізації продукції; активізація маркетингової та збутової діяльності підприємства.

Таблиця 3.14 - Економічна ефективність запропонованих заходів на ПП АП «АГРО-ДРУЖБА»

Запропонований захід	Обсяг інвестицій тис. грн	Очікуване зростання доходу, тис.грн	Економічний ефект (прибуток), тис. грн	Рентабельність заходу, %	Термін окупності, років
Оптимізація структури посівних площ (збільшення частки високорентабельних культур)	320	520	200	62,5	1,6
Впровадження ресурсозберігаючих технологій обробітку ґрунту	450	750	300	66,7	1,5

Модернізація системи зберігання та логістики продукції	280	470	190	67,9	1,5
Розширення каналів збуту та маркетингової діяльності	150	310	160	106,7	0,9
Разом	1200	2050	850	70,8	1,4

Проведені розрахунки у таблиці 3.14 свідчать, що реалізація запропонованого комплексу заходів потребує інвестицій у розмірі близько 1,2 млн грн. При цьому очікуване зростання доходу підприємства може становити понад 2,0 млн грн, що забезпечить додатковий прибуток у розмірі близько 850 тис. грн. Середній рівень рентабельності інвестицій становитиме понад 70 %, а середній термін окупності вкладених коштів приблизно 1,4 року.

Важливим результатом впровадження запропонованих заходів є не лише зростання прибутковості підприємства, але й підвищення конкурентоспроможності продукції ПП АП «АГРО-ДРУЖБА на аграрному ринку. Оптимізація виробничої структури сприятиме більш ефективному використанню земельних ресурсів, впровадження сучасних агротехнологій дозволить знизити виробничі витрати, а розвиток системи збуту забезпечить стабільність реалізації продукції та розширення ринків збуту. Результати економічного обґрунтування підтверджують доцільність реалізації запропонованих заходів на підприємстві ПП АП «АГРО-ДРУЖБА», а впровадження сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності підприємства, зміцненню його фінансового стану та формуванню передумов для сталого розвитку агропромислового виробництва у довгостроковій перспективі.

Для наукового обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів доцільно здійснити розрахунок основних показників інвестиційної ефективності: ROI (рентабельність інвестицій), NPV (чиста теперішня вартість) та Payback Period (термін окупності).

У розрахунках приймемо такі вихідні дані (типові для аграрних підприємств України): загальний обсяг інвестицій у впровадження заходів – 1200 тис. грн;

прогнозований додатковий прибуток – 850 тис. грн на рік; ставка дисконту (середня вартість капіталу) – 15%; період оцінювання інвестицій – 3 роки.

Таблиця 3.15 - Розрахунок показників економічної ефективності від впровадження заходів на ПП АП «АГРО-ДРУЖБА».

Показник	Формула розрахунку	Значення показників	Результат
Обсяг інвестицій (I), тис.грн	-	1200	1200
Річний додатковий прибуток (P), тис.грн	-	850	850
ROI (рентабельність інвестицій), %	$ROI = (P / I) \times 100\%$	$(850 / 1200) \times 100$	70,8
Середньорічний грошовий потік (CF), тис.грн	-	850	850
Термін окупності (PP), рік	$PP = I / CF$	$(1200 / 850)$	1,41

У даній таблиці 3.15 приведений розрахунок показників економічної ефективності від впровадження заходів на ПП АП «АГРО-ДРУЖБА».

Таблиця 3.16 - Розрахунок чистої теперішньої вартості (NPV) проекту

Рік	Грошовий потік CF, тис. грн	Коефіцієнт дисконту (15%)	Дисконтований потік, тис. грн
2020	-1200	1,0	-1200
2021	850	0,87	739,5
2022	850	0,76	646,0
2023	850	0,66	561,0
	Разом дисконтованих потоків		1946,5

$$NPV = 1\,946,5 - 1\,200 = 746,5 \text{ тис. грн}$$

Проведені у таблиці 3.16 розрахунки свідчать, що впровадження запропонованого комплексу організаційно-економічних та технологічних заходів на підприємстві ПП АП «АГРО-ДРУЖБА». є економічно доцільними.

Рентабельність інвестицій (ROI) становить 70,8 %, що свідчить про високий рівень ефективності вкладених коштів; термін окупності інвестицій становить близько 1,4 року, що є прийнятним показником для агропромислових

підприємств; чиста теперішня вартість (NPV) дорівнює 746,5 тис. грн, що підтверджує здатність проєкту генерувати додану економічну вартість.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, зростанню прибутковості виробництва та зміцненню конкурентних позицій на аграрному ринку. Також для обґрунтування ефективності впровадження запропонованих організаційно-економічних та технологічних заходів на підприємстві ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» доцільно здійснити прогнозування фінансових результатів діяльності.

Згідно з проведеними розрахунками, у результаті впровадження комплексу організаційно-економічних заходів на ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» прогнозується стале зростання чистого прибутку підприємства. Якщо у базовому році його величина становила близько 1,8 млн грн, то вже у 2027 році очікується її збільшення до 3,85 млн грн що свідчить про більш ніж двократне зростання фінансового результату (див.табл.3.17).

Таблиця 3.17 - Прогноз фінансових результатів діяльності ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» до 2027 року

Рік	Дохід від реалізації, тис. грн	Собівартість продукції, тис. грн	Валовий прибуток, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Темп зростання прибутку, %
2023 (базовий)	14500	12300	2200	1800	-
2024	15600	12900	2700	2150	119,4
2025	16900	13600	3300	2650	123,3
2026	18200	14300	3900	3150	118,9
2027	19800	15000	4800	3850	122,2

Позитивна динаміка прибутку пояснюється такими чинниками: оптимізацією структури посівних площ та збільшенням частки високорентабельних культур; розширенням каналів збуту та удосконаленням маркетингової діяльності підприємства. Прогнозні розрахунки підтверджують економічну доцільність реалізації запропонованих заходів, оскільки вони сприятимуть підвищенню прибутковості, зміцненню фінансової стійкості та довгостроковому розвитку ПП «АПП «Агро-Дружба»».

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Організаційно-управлінські засади охорони праці

Система охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях на агропромисловому підприємстві ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» формується з урахуванням специфіки сільськогосподарського виробництва, сезонності робіт, застосування сільськогосподарської техніки, агрохімічних засобів і підвищеного рівня виробничих ризиків. Її метою є створення безпечних умов праці, зниження виробничого травматизму, професійних захворювань та мінімізація наслідків можливих надзвичайних ситуацій.

На підприємстві функціонує система управління охороною праці, що охоплює планування, організацію, контроль та постійне вдосконалення заходів безпеки. Відповідальність за стан охорони праці покладається на керівника підприємства та посадових осіб відповідно до їх функціональних обов'язків. Працівники проходять обов'язкові вступні, первинні, повторні та позапланові інструктажі, а також періодичне навчання з питань безпечного виконання робіт.

Виробничі процеси організовуються з дотриманням чинних нормативів безпеки, санітарно-гігієнічних вимог та правил експлуатації машин і механізмів. Особлива увага приділяється безпечному використанню тракторів, комбайнів, ґрунтообробної техніки, а також роботам із підвищеною небезпекою.

Організаційно-управлінські засади охорони праці на агропромисловому підприємстві ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» формуються відповідно до вимог національного законодавства у сфері безпеки та гігієни праці та спрямовані на системне управління виробничими ризиками, збереження життя і здоров'я працівників у процесі трудової діяльності.

По-перше, на підприємстві створено та функціонує система управління охороною праці (СУОП), яка є складовою загальної системи менеджменту. Керівник підприємства несе персональну відповідальність за стан охорони праці,

визначає політику у сфері безпеки, затверджує внутрішні нормативні документи та забезпечує фінансування профілактичних заходів.

По-друге, організаційна структура управління охороною праці передбачає чіткий розподіл обов'язків і відповідальності між керівниками структурних підрозділів, спеціалістами та працівниками. Призначаються відповідальні особи за охорону праці у виробничих підрозділах, які здійснюють оперативний контроль за дотриманням вимог безпеки, станом робочих місць і правильністю експлуатації обладнання.

По-третє, важливою складовою управління є планування та реалізація заходів з охорони праці. На підприємстві щорічно розробляються комплексні плани поліпшення умов і безпеки праці, що включають організаційні, технічні, санітарно-гігієнічні та навчальні заходи. Реалізація таких планів здійснюється на основі аналізу виробничих ризиків і результатів попередніх перевірок.

По-четверте, система навчання та інструктажів є ключовим елементом організаційно-управлінських засад охорони праці. Усі працівники проходять обов'язкові вступні, первинні, повторні, позапланові та цільові інструктажі, а також періодичне навчання і перевірку знань з питань охорони праці. Керівний склад і фахівці проходять спеціалізоване навчання з управління ризиками та безпеки виробничих процесів.

По-п'яте, на підприємстві організовано систему внутрішнього контролю та моніторингу стану охорони праці. Проводяться регулярні огляди робочих місць, аудит дотримання нормативних вимог, аналіз причин нещасних випадків і професійних захворювань.

По-шосте, важливим елементом організаційно-управлінських засад є соціальний діалог і участь працівників у питаннях охорони праці. На підприємстві забезпечується інформування персоналу про стан умов праці, ризики та заходи безпеки, а також залучення працівників до обговорення і вдосконалення системи охорони праці.

Отже, організаційно-управлінські засади охорони праці на підприємстві ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» базуються на принципах відповідальності керівництва,

системності, плановості, контролю та безперервного вдосконалення, що забезпечує зниження виробничих ризиків і підвищення рівня безпеки праці.

Проводяться інструктажі та навчально-тренувальні заходи з евакуації персоналу, використання первинних засобів пожежогасіння, надання домедичної допомоги. Виробничі та складські приміщення обладнані засобами пожежної сигналізації, вогнегасниками та шляхами евакуації відповідно до нормативних вимог.

Контроль за дотриманням вимог охорони праці та безпеки здійснюється внутрішніми службами підприємства у взаємодії з уповноваженими державними органами, зокрема ****Державна служба України з питань праці****. Результати перевірок та аналіз нещасних випадків використовуються для коригування заходів безпеки й підвищення ефективності системи управління охороною праці.

Таким чином, охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях на ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» є комплексною системою, що поєднує організаційні, технічні та профілактичні заходи. Її реалізація забезпечує стабільність виробничої діяльності, збереження життя і здоров'я працівників та підвищення соціально-економічної ефективності агропромислового підприємства.

4.2 Принципи, способи та засоби захисту населення

Захист населення — це комплекс організаційних, інженерних, медичних та інших заходів, спрямованих на запобігання або зменшення втрат людей і шкоди довкіллю від надзвичайних ситуацій техногенного, природного та воєнного характеру.

Основні принципи захисту населення:

- пріоритетність життя і здоров'я. Усі заходи плануються та здійснюються з розрахунку насамперед на збереження людського життя;
- завчасність. Захист готується заздалегідь (планування, будівництво споруд, навчання) для швидкого реагування;
- диференційованість. Обсяг і характер заходів відрізняється залежно від щільності населення, регіону, ризиків та економічних можливостей;

- комплексність. Застосування відразу кількох способів і засобів для максимальної ефективності;
- максимальне використання власних сил. Спирання на наявні регіональні ресурси та інфраструктуру.

Засоби захисту населення. Засоби - це матеріальні об'єкти та технічні пристрої, що безпосередньо захищають людину.

Засоби колективного захисту населення (ЗКЗ). Призначені для захисту груп людей. До них належать:

- сховища. Найнадійніші інженерні споруди герметичного типу, що захищають від усіх вражаючих факторів (від вибухової хвилі до радіації та отруйних речовин);
- протирадіаційні укриття (ПРУ). Споруди для захисту від іонізуючого випромінювання та світлового випромінювання ядерного вибуху;
- найпростіші укриття. Звичайні підвали, цокольні поверхи, траншеї та штучно створені укриття, здатні захистити від уламків та вибухової хвилі.

Засоби індивідуального захисту (ЗІЗ). Призначені для особистого користування кожною людиною:

- засоби захисту органів дихання. Фільтрувальні протигази, респіратори, протипилові тканинні маски, ватно-марлеві пов'язки;
- засоби захисту шкіри. Захисні костюми, плащі, спеціальні комбінезони, а також підручні засоби (гумові чоботи, плащі-дощовики);
- медичні засоби захисту. Аптечки індивідуальні (з радіозахисними, протиблювотними, антибактеріальними препаратами та антидотами), індивідуальні протихімічні пакети, пакети перев'язувальні матеріали.

Основні заходи щодо забезпечення захисту населення в надзвичайних ситуаціях:

- повідомлення населення про загрозу і виникнення надзвичайних ситуацій та постійне його інформування про наявну обстановку;
- навчання населення вмінню застосовувати засоби індивідуального захисту і діяти у надзвичайних ситуаціях;

- укриття людей у сховищах, медичний, радіаційний та хімічний захист, евакуація населення з небезпечних районів;
- спостереження та контроль за ураженістю навколишнього середовища, продуктів харчування та води радіоактивними, отруйними, сильнодіючими отруйними речовинами та біологічними препаратами;
- організація і проведення рятувальних та інших робіт у районах лиха й осередках ураження.

Основні способи захисту населення в надзвичайних ситуаціях:

- інформування та оповіщення. Формування й оповіщення у сфері захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного і природного характеру є основним і головним невід'ємним елементом усієї системи заходів такого захисту. Інформацію становлять відомості про прогнозовані або виниклі надзвичайні ситуації з визначенням їх класифікації, меж поширення і наслідків, а також способи і методи реагування на них;
- спостереження. З метою своєчасного захисту населення і території від надзвичайних ситуацій техногенного і природного характеру, запобігання і реагування на них відповідними центральними і місцевими органами виконавчої влади здійснюються: створення і підтримка в постійній готовності загальнодержавної і територіальних систем спостереження і контролю з включенням у них існуючих сил і засобів контролю; організація збору, обробки і передачі інформації про стан навколишнього середовища, забруднення харчових продуктів, продовольчої сировини, фуражу, води радіоактивними, хімічними речовинами, мікроорганізмами й іншими біологічними агентами;
- укриття в захисних спорудах. Укриттю в захисних спорудах, у разі потреби, підлягає населення відповідно до його приналежності до груп (працююча зміна, населення, яке проживає в небезпечних зонах);
- евакуаційні заходи. Евакуації підлягає населення, що проживає в населених пунктах, розташованих у зонах можливого катастрофічного затоплення, можливого небезпечного радіоактивного забруднення, хімічного ураження.

–

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження проблематики удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції агропромислового підприємства ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» показує, що рівень конкурентних позицій суб'єкта господарювання безпосередньо залежить від системності управлінських рішень, збалансованості використання ресурсів та здатності підприємства адаптуватися до динамічних умов ринку. Конкурентоспроможність продукції формується під впливом сукупності виробничо-технологічних, економічних, маркетингових та організаційних чинників, що потребує комплексного підходу до управління.

Ключовим напрямом підвищення конкурентоспроможності продукції є впровадження сучасних методів управління, орієнтованих на підвищення якості продукції, оптимізацію собівартості та зростання економічної ефективності виробництва. Важливу роль відіграє використання інноваційних технологій у рослинництві, удосконалення матеріально-технічної бази та раціоналізація використання виробничих ресурсів, що забезпечує зниження витрат у розрахунку на одиницю продукції та підвищення її ринкової привабливості. Ефективне управління конкурентоспроможністю неможливе без розвитку маркетингової складової, зокрема систематичного аналізу ринкової кон'юнктури, попиту та конкурентного середовища. Формування гнучкої цінової політики, розширення каналів збуту та підвищення впізнаваності продукції сприяють зміцненню позицій підприємства на аграрному ринку та забезпечують стабільність реалізації.

А удосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю передбачає впровадження системи показників ефективності (KPI), інтегральних оцінок результативності та постійного моніторингу досягнутих результатів. Це дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони, коригувати управлінські рішення та забезпечувати безперервне підвищення конкурентних переваг продукції. Окремої уваги в контексті удосконалення

управління конкурентоспроможністю продукції агропромислового підприємства ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» потребує вплив воєнного стану, який суттєво трансформував умови функціонування вітчизняних аграрних виробників. Воєнні дії, порушення логістичних ланцюгів, зростання цін на паливно-енергетичні ресурси, добрива та засоби захисту рослин, а також дефіцит трудових ресурсів посилили ризики виробничої та збутової діяльності підприємства.

В умовах воєнного стану управління конкурентоспроможністю продукції набуває антикризового характеру та потребує підвищеної гнучкості управлінських рішень. Для ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» пріоритетного значення набуває оптимізація витрат виробництва, диверсифікація каналів постачання матеріально-технічних ресурсів і збуту продукції, а також мінімізація логістичних ризиків. Адаптація виробничої структури до змінених умов ринку дозволяє зберегти економічну стійкість та забезпечити безперервність виробничих процесів. В період воєнного стану конкурентні переваги підприємства формуються не лише за рахунок цінових та якісних характеристик продукції, але й завдяки надійності виконання договірних зобов'язань, стабільності постачання та здатності оперативно реагувати на зовнішні загрози. Підвищення рівня управління ризиками, запровадження сценарного планування та резервування ресурсів сприяють зміцненню позицій підприємства на внутрішньому аграрному ринку.

Отже, за умов воєнного стану, удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» слід розглядати як стратегічний інструмент забезпечення продовольчої безпеки, підтримання економічної життєздатності підприємства та формування передумов для його післявоєнного відновлення і сталого розвитку, а реалізація запропонованих напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ПП АП «АГРО-ДРУЖБА» створює передумови для підвищення ефективності господарської діяльності, зміцнення ринкових позицій підприємства та забезпечення його сталого розвитку в умовах посилення конкуренції на агропродовольчому ринку.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Албул С. Через війну посівні площі в Україні зменшилися на чверть.
URL:
https://lb.ua/economics/2023/01/28/544046_cherez_viynu_posivni_ploshchi_ukraini.html
2. Аналіз ґрунту: ціни, де зробити хімічний аналіз ґрунту на забруднювачі. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/2776350-analiz-gruntu-cini-de-zrobiti-himicnij-analiz-gruntu-na-zabrudnuvac.html
3. Вплив війни на фермерські господарства: результати опитування. UCB-News. URL: <https://urb.org.ua/vpliv-vijni-na-fermerski-gospodarstva-rezultati-opituvannya/>
4. Гнатишин Л.Б., Прокопишин О.С. Тенденції розвитку ринку кормових добавок в Україні. *Агросвіт*. 2023. № 9. С. 40-51.
5. Гнатишин Л. Б., Трушкіна Н. В. Цифрова трансформація системи управління логістичною діяльністю аграрних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 98-107. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-98-107>.
6. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66-70.
7. Готь О.Я., Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660>
8. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 346-352.
9. Ібатуллін М. І. Кормозабезпечення як основа ефективного свинарства в Україні. *Економіка та держава*. 2017. № 10. С. 13-16.
10. Зяйлик М., Вівчар О., Горин Р. Логістична стратегія у системі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Трансформація бізнесу для*

сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції, 23-24 листопада 2022 р., Тернопіль. С. 33-35. URL: <http://surl.li/epwcm>

11. Зяйлик М., Труфанова Ю., Горин Р. Формування логістичних стратегій промислових підприємств. *Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства: тези доповідей III міжнародної науково-практичної конференції учених та студентів, 6-7 грудня 2022 р., Тернопіль*. С. 112-113. <http://surl.li/epwde>

12. Люльов О.В. Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві. *Механізм регулювання економіки*. 2019. №4, Т. 1. С. 110-121.

13. Кобернюк С., Карпенко В. Напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 204-212.

14. Кошкалда І. В., Прокопишин О. С., Трушкіна Н. В. Концептуальні засади створення інноваційних агрокластерів в умовах сталого розвитку національної економіки. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Сер.: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2022. № 1 (25). С. 74-88. [https://doi.-org/10.31471/2409-0948-2022-1\(25\)-74-88](https://doi.-org/10.31471/2409-0948-2022-1(25)-74-88).

15. Красноручський О. О., Данько Ю.І. Розвиток маркетингу на ринку агропродовольчої продукції України [монографія]. Харків : Майдан, 2019. 262 с.

16. Матєєв М. Сільське господарство та ринок сільськогосподарських земель України: вплив війни. *Вокс Україна*. URL: <https://voxukraine.org/silskogospodarstvo-ta-rynok-silskogospodarskyh-zemel-ukrayiny-vplyv-vijny>

17. Немцева Ю. Пораховано кількість худоби на початок 2023 р. URL: <https://kurkul.com/news/32306-porahovano-kilkist-hudobi-na-pochatok-2023-roku>

18. Опендатабот. ПП «Захід Агро Корм». URL: <https://opendatabot.ua/c/38795039>

19. Офіційний сайт ПП «Захід Агро Корм». URL: <https://zahidagrokorm.com.ua/about.htm>

20. Офіційний сайт ТОВ «Ензим Агро». URL:
<https://agro.enzim.biz/#produkt>
21. Офіційний сайт «Група компаній VITAGRO». URL:
<https://elevatorist.com/kompanii/129-Vitagro>
22. Офіційний сайт ТОВ «Спектр-Агро». URL: <https://www.spectr-agro.com/contacts/>
23. Офіційний сайт ТОВ «ТМ-Агро». URL:
https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42991699/
24. Офіційний сайт ТОВ «Агрофірма «Колос». URL:
<https://www.agrokolos.com.ua/about-1>
25. Офіційний сайт ТОВ «Біохім Агро». URL:
<https://biochemagro.com.ua/about-us-copy>
26. Офіційний сайт компанії AGRICHAIN. IT-рішення для агробізнесу. Комплексна система IT-рішень для управління агробізнесом. URL:
<https://agrichain.com.ua/>
27. Петриченко В. Ф., Корнійчук О. В. Стратегії інноваційного розвитку кормовиробництва України в умовах сучасних викликів. *Вісник аграрної науки*. 2018. № 1. С. 11-17.
28. Прокопишин О. С. Організаційно-економічний механізм управління розвитком сільськогосподарських кооперативних взаємовідносин. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. С. 45-49.
29. Сидерати: види, коли сіяти. *Альфагро*. URL:
<https://alfagro.com.ua/uk/siderati-vidi-koli-siyati/>

Д о д а т к и