

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**  
**Кафедра економіки та підприємництва ім. проф. І. М. Брюховецького**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**другий (магістерський) рівень вищої освіти**

**на тему: «ПРОГНОЗУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО  
СТАТУСУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

**Виконав:** **Сердюк Владислав Володимирович**  
студент спеціальності  
076 «Підприємництво та торгівля»

**Керівник:** **Пилипенко Надія Миколаївна**  
Доцент кафедри економіки та підприємництва  
ім. проф. І.М. Брюховецького

**Рецензент:** **Андрій ПЕТУХОВ**  
Директор ТОВ «Консалтингова компанія  
Фінанси Податки Аудит »

**Суми – 2024**

# СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет**

Економіки і менеджменту

**Кафедра**

Економіки та підприємництва ім. проф.

І.М. Брюховецького

**Освітній ступінь**

Магістр

**Спеціальність**

076 «Підприємництво та торгівля»

Затверджую:

Завідувач кафедри

Світлана ТЕРЕЩЕНКО

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

## ЗАВДАННЯ

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА**

**Сердюк Владислав Володимирович**

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи: Прогнозування конкурентного статусу аграрного підприємства**

**2. База практичного дослідження: ТОВ «Зерне» Сумського району Сумської області**

керівник роботи **Пилипенко Надія Миколаївна, к.е.н., доцент**

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

затверджена наказом по університету від \_\_\_\_\_

2024 р. № \_\_\_\_\_

**3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)**

10 грудня 2024 року

**4. Вихідні дані до проекту (роботи):**

праці вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчо-нормативна база, статистичні дані, аналітичні дані підприємства, власні джерела

**5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**

теоретично обґрунтовано конкурентні переваги, як основа побудови конкурентного статусу підприємства;

здійснено аналіз конкурентного статусу підприємства з урахуванням ефективності використання ресурсів;

проаналізовано економічну діяльність підприємства на прикладі ТОВ «Зерне» Сумський район Сумська області;

здійснено Комплексне дослідження наявності та ефективності використання ресурсів на прикладі ТОВ «Зерне» Сумський район Сумська області;

прогнозовано та обґрунтовано конкурентні переваги підприємства та шляхи їх посилення;

обґрунтовано вимоги до джерел ресурсів, які необхідні для досягнення конкурентного статусу

**6. Дата видачі завдання**

**21 вересня 2023 року**

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

| № з/п | Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи                                                    | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| 1.    | Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи           | вересень 2023 р.              | виконано |
| 2.    | Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу                     | жовтень - грудень 2023 р.     | виконано |
| 3.    | Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи | травень-липень 2023 р.        | виконано |
| 4.    | Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи                                                | вересень - жовтень 2024 р.    | виконано |
| 6.    | Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником                                       | листопад 2024 р.              | виконано |
| 7.    | Перевірка на автентичність, опрацювання зауважень керівника.                                      | 4 грудня 2024 р.              | виконано |
| 8.    | Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи                                              | 4 грудня 2024 р.              | виконано |
| 9.    | Рецензування кваліфікаційної роботи                                                               | 1-3 грудня 2024 р.            | виконано |
| 10.   | Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат                                          | 9 грудня 2024 р.              | виконано |
| 11.   | Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист                | 10- 15 грудня 2024 р.         | виконано |
| 12.   | Захист кваліфікаційної роботи                                                                     | 23 грудня 2024 р.             | виконано |

Студент \_\_\_\_\_

Сердюк В.В.

Керівник роботи \_\_\_\_\_

Пилипенко Н.М.

Перевірку на автентичність проведено.  
Кваліфікаційна робота допущена до захисту

Баранік Н.М.  
Лукаш С.М.

## АНОТАЦІЯ

### **Сердюк В.В. Прогнозування конкурентного статусу аграрного підприємства – Рукопис**

Кваліфікаційна робота на здобуття ОС «Магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» Сумський національний аграрний університет, Суми, 2024.

Конкурентоспроможність та конкурентні переваги є ключовими факторами, що формують конкурентний статус підприємств. Погоджуючись з науковцями, ми вважаємо, що конкурентний статус підприємства є кінцевим результатом взаємодії конкурентоспроможності та конкурентних переваг, який відображає рівень успішності підприємства на ринку в конкретний момент часу.

Широке використання терміну «конкурентоспроможність» в бізнесі створює різноманіття його трактувань. Це пов'язано з тим, що його застосовують до різних рівнів від компаній до держав. Здатність підприємства вижити та процвітати в конкурентному середовищі безпосередньо залежить від його конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність відображає рівень життєздатності підприємства та його потенціал до зростання на ринку. Щоб забезпечити стабільний розвиток економіки, необхідно постійно працювати над підвищенням конкурентоспроможності національних підприємств, адже вона є запорукою їхнього успіху та добробуту країни.

Станом на сьогодні розвиток конкурентного середовища в аграрному секторі відбувається під впливом таких чинників, як ускладнення взаємодії між господарськими суб'єктами, посилення державного регулювання ринку, зростання монополізації та глобалізації, посилення конкуренції через підвищення витрат, не пов'язаних безпосередньо з виробництвом, та оптимізація використання ресурсів. Ключовими інструментами для оцінки, підтримки та розвитку конкурентоспроможності підприємства є: аналіз беззбитковості, раннє виявлення кризових ситуацій, стратегічне планування, оперативне управління фінансовими потоками, зокрема управління прибутком, контроль платоспроможності, функціонально-вартісний аналіз, традиційний та інноваційний аналіз для виявлення резервів прибутку, а також комплексна економічна діагностика.

Дослідження показало, що конкурентний статус підприємства безпосередньо залежить від його здатності ефективно використовувати наявні ресурси та досягати конкурентних переваг на ринку. Розуміння конкурентного статусу підприємства є ключовим для його успішного функціонування. Адже конкурентний статус не лише відображає поточну ситуацію, але й дозволяє прогнозувати майбутні зміни та розробляти стратегії для зміцнення позицій на ринку. Особливо актуальним є питання оцінки конкурентного статусу в умовах обмежених ресурсів, коли кожне рішення має бути максимально обґрунтованим.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкурентний статус, конкурентний потенціал, конкурентна позиція

## SUMMARY

### **Serdiuk V. Forecasting the competitive status of an agricultural enterprise - Manuscript**

Qualifying work for the Master's degree in specialty 076 "Entrepreneurship and trade" Sumy National Agrarian University, Sumy, 2024.

Competitiveness and competitive advantages are key factors shaping the competitive status of enterprises. Agreeing with scientists, we believe that the competitive status of the enterprise is the final result of the interaction of competitiveness and competitive advantages, which reflects the level of success of the enterprise on the market at a specific moment in time.

Wide use of the term "competitiveness" in business creates a variety of its interpretations. This is due to the fact that it is applied to different levels from companies to states. The ability of an enterprise to survive and prosper in a competitive environment directly depends on its competitiveness. Competitiveness reflects the level of viability of the enterprise and its potential for growth in the market. In order to ensure the stable development of the economy, it is necessary to constantly work on increasing the competitiveness of national enterprises, because it is a guarantee of their success and the well-being of the country.

As of today, the development of the competitive environment in the agricultural sector is under the influence of such factors as the complication of interaction between economic entities, the strengthening of state regulation of the market, the growth of monopolization and globalization, the strengthening of competition due to the increase in costs not directly related to production, and optimization use of resources.

The key tools for assessing, maintaining and developing the competitiveness of the enterprise are: break-even analysis, early detection of crisis situations, strategic planning, operational management of financial flows, in particular profit management, solvency control, functional-cost analysis, traditional and innovative analysis to identify profit reserves, and as well as comprehensive economic diagnostics.

The study showed that the competitive status of the enterprise directly depends on its ability to effectively use available resources and achieve competitive advantages in the market. Understanding the competitive status of an enterprise is key to its successful functioning. After all, the competitive status not only reflects the current situation, but also allows you to predict future changes and develop strategies to strengthen your position in the market. The question of assessing the competitive status is especially relevant in conditions of limited resources, when every decision must be as well-founded as possible.

**Keywords:** competitiveness, competitive advantages, competitive status, competitive potential, competitive position

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Інтеграція України в європейський економічний простір вимагає від вітчизняних підприємств підвищення конкурентоспроможності. Зокрема, необхідно вдосконалити системи фінансового менеджменту, адаптувавши їх до міжнародних стандартів. Для цього потрібно вивчати світовий досвід фінансового прогнозування та впроваджувати ефективніші методи прогнозування на українських підприємствах.

Другою важливою проблемою є глибока економічна криза в Україні, що проявляється у високій інфляції, зниженні купівельної спроможності населення та загальному спаді виробництва. Ці фактори негативно впливають на фінансовий стан підприємств, збільшуючи їхні операційні витрати, ускладнюючи доступ до кредитних ресурсів та скорочуючи попит на їхню продукцію.

Для досягнення стійких результатів підприємствам необхідний системний підхід до управління. Сучасна система конкурентного статусу дозволяє комплексно оцінити всі аспекти діяльності підприємства та розробити ефективні стратегії розвитку. Фінансове прогнозування конкурентного статусу дозволяє підприємствам зазирнути в майбутнє, оцінивши різні сценарії розвитку та визначивши потенційні інноваційні шляхи зростання.

З огляду на специфіку тематики дослідження, серед наукових доробок слід відзначити роботи Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. [2], Вітвіцького В.В., Швець А.А. [4], Пилипенко Н.М., Пилипенко В.В. [22]. Еволюційні зміни і трансформацію теорії конкурентних переваг висвітлено у працях, Сітковської А.О. та ін. [24].

Отже, для досягнення та утримання лідерських позицій на ринку підприємствам необхідно фокусуватися на постійному вдосконаленні. Це передбачає ефективне використання ресурсів, розвиток інновацій, активну маркетингову діяльність та побудову сильного бренду.

**Мета і завдання дослідження.** Метою написання магістерської кваліфікаційної роботи є формування та прогнозування конкурентного статусу аграрного підприємства. Для досягнення цієї цілі були сформульовані та вирішені наступні завдання:

- теоретично обґрунтовані конкурентні переваги, як основа побудови конкурентного статусу підприємства;
- обґрунтовано поняття «конкурентоспроможність», «конкурентний статус», «конкурента позиція», «конкурентний потенціал»;
- проаналізовано діяльність підприємства на прикладі ТОВ «Зерне» Сумський район Сумська області;
- здійснено комплексне дослідження наявності та ефективності використання ресурсів;
- визначено та обґрунтовано конкурентні переваги підприємства та шляхи їх посилення для обґрунтування конкурентного статусу підприємства;
- встановлено вимоги до джерел ресурсів, які необхідні для досягнення конкурентного статусу підприємством;

визначено критерії оцінки технологічних можливостей для реалізації конкурентних стратегій підприємством.

**Предметом** дослідження стали теоретичні, методичні та практичні аспекти, пов'язані з визначенням конкурентного статусу аграрного підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес обґрунтування важливості ресурсної складової у визначенні та прогнозуванні конкурентного статусу аграрного підприємства .

**Методи дослідження.** Теоретичною і методологічною основою дослідження слугували фундаментальні дослідження вчених і практиків з проблем формування та прогнозування конкурентного статусу аграрного підприємства. Теоретична значимість полягає в уточненні теоретичних положень та методичних основ формування та прогнозування конкурентного статусу аграрного підприємства з урахуванням ресурсної складової.

В роботі використано наступні методи: *історико-економічний метод* – при аналізі теоретичних та методологічних основ дослідження проблеми; *метод порівняльного аналізу* - при аналізі показників динаміки та ефективності використання структурних елементів ресурсів та конкурентних переваг підприємства; *монографічний метод* – для оцінки та прогнозування конкурентного статусу аграрного підприємства; *розрахунковий метод* – для визначення обсягів реалізації продукції за умов ефективного використання структурних елементів ресурсного потенціалу; *абстрактно-логічний* – для розробки рекомендацій щодо прогнозування конкурентного статусу аграрного підприємства.

**Джерелами** для написання кваліфікаційної магістерської роботи слугували законодавчі акти, монографії, публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, первинні, зведені документи, річні фінансові звіти за 2021-2023 рр. на прикладі ТОВ «Зерне» Сумського району Сумської області.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Виконано дослідження щодо формування і прогнозування конкурентного статусу аграрного підприємства. Здійснено аналіз результатів виробничо-фінансової діяльності підприємства для визначення конкурентних переваг з метою прогнозування конкурентного статусу. До найбільш важливих результатів, що характеризують новизну дослідження можна віднести:

- запропоновані і обґрунтовані вимоги до джерел ресурсів, які необхідні для досягнення конкурентного статусу підприємством;
- запропоновані і обґрунтовані критерії оцінки технологічних можливостей для реалізації конкурентних стратегій підприємством.

**Практичне значення одержаних результатів.** Застосування розроблених пропозицій, дозволить на більш високому методичному рівні вирішувати проблеми підвищення ефективності господарської діяльності підприємства з урахуванням його конкурентного статусу. Практичне значення результатів дослідження полягає у виробленні методичних підходів до вибору

показників і методики оцінки ефективної господарської діяльності підприємства для визначення і прогнозування його конкурентного статусу.

**Особистий внесок здобувача.** Кваліфікаційна магістерська робота є результатом особистого наукового дослідження. Основні положення магістерської роботи, висновки отримані автором самостійно.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати досліджень доповідалися і пройшли апробацію на двох міжнародних науково-практичних конференціях за темою дослідження.

**Публікації.** За результатами опубліковано 2 наукові праці.

**Структура і обсяг роботи.** Основний зміст роботи викладений на 65 сторінках комп'ютерного тексту. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 38 найменувань.

# **РОЗДІЛ 1**

## **КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, ЯК ОСНОВА ПОБУДОВИ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ПІДПРИЄМСТВА**

Конкурентоспроможність та конкурентні переваги є ключовими факторами, що формують конкурентний статус підприємств. Погоджуючись з науковцями, ми вважаємо, що конкурентний статус підприємства є кінцевим результатом взаємодії конкурентоспроможності та конкурентних переваг, який відображає рівень успішності підприємства на ринку в конкретний момент часу.

Герасимова В.О., Резанов Е.О., вважають, що конкурентний статус підприємства це комплексна характеристика підприємства, яка формується на основі аналізу його конкурентоспроможності, ринкової позиції та здатності протистояти конкурентам [7].

У той же час, конкурентоспроможність є фундаментом для підтримки та підвищення конкурентного статусу підприємства, оскільки вона дозволяє йому ефективно протистояти конкурентам та досягати поставлених цілей.

Широке використання терміну «конкурентоспроможність» в бізнесі створює різноманіття його трактувань. Це пов'язано з тим, що його застосовують до різних рівнів від компаній до держав. Здатність підприємства вижити та процвітати в конкурентному середовищі безпосередньо залежить від його конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність відображає рівень життєздатності підприємства та його потенціал до зростання на ринку. Щоб забезпечити стабільний розвиток економіки, необхідно постійно працювати над підвищенням конкурентоспроможності національних підприємств, адже вона є запорукою їхнього успіху та добробуту країни.

Отже, під конкурентоспроможністю розуміють здатність підприємства не просто відповідати на виклики ринку, а й випереджати їх, створюючи нові конкурентні переваги та забезпечуючи собі довготривалий успіх [2]. На нашу думку, конкурентоспроможність підприємства це здатність компанії успішно протистояти своїм конкурентам на ринку та забезпечувати стабільний розвиток.

Це комплексна характеристика, яка відображає, наскільки добре підприємство задовольняє потреби споживачів, ефективно використовує ресурси та адаптується до змін зовнішнього середовища [20].

Виходячи з вище зазначеного, конкурентні переваги це показники ефективності підприємства в різних сферах діяльності, які дозволяють йому обійти конкурентів.

Таблиця 1.1 - Формування та зміна розуміння «конкурентних переваг підприємства» в історії економічної думки

| ПІБ науковця, школи       | Визначення                                                                                                        | Обґрунтування                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ж.-Ж. Ламбен [13]         | Функціональні особливості товару                                                                                  | Конкурентна перевага може бути пов'язана з різними факторами: особливостями продукту, додатковими послугами, технологіями виробництва, маркетинговими стратегіями тощо. Важливо розуміти, що перевага визначається відносно конкурентів і є тим, що відрізняє компанію на ринку. |
| М. Портер [13]            | Залежно від того, яка організаційна структура виробництва обрана                                                  | Шлях до збереження та посилення конкурентних переваг лежить через оптимізацію витрат і підвищення сприйманої цінності товару, що дозволяє встановлювати більш високі ціни (стратегія диференціації)                                                                              |
| Е. Хекшер та Б. Олін [13] | Завдяки більшій кількості ресурсів, ніж у конкурентів, підприємство має можливість досягти конкурентних переваг.  |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Кучер А. [11]             | Виняткові характеристики надають підприємству конкурентну перевагу.                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Сітковська А.О. [18]      | Взаємодія різних конкурентних переваг створює синергію, яка посилює загальну конкурентоспроможність підприємства. | Формуючи свою конкурентоспроможність, підприємство повинно зосередитися на вивченні факторів, які найбільше впливають на його результати та спричиняють зміни у його діяльності.                                                                                                 |

*\*Джерело: сформовано автором[13], [11], [18]*

Т. Пітері та Б. Уотермен визначили кілька ключових принципів, які допомагають компаніям досягти успіху. Серед них: залучення кожного

працівника до розвитку бізнесу, тісні стосунки з клієнтами, створення сприятливих умов для роботи, підвищення продуктивності за рахунок позитивної атмосфери, наполегливість, мінімалізм в управлінні та контроль над усіма процесами. Поняття "конкурентних переваг" не є статичним, а динамічно змінюється під впливом таких факторів, як розвиток економічної науки, технологічні інновації та зміни в організації виробництва (табл. 1.1).

Підсумовуючи, вище зазначене, можна сказати, що конкурентна перевага полягає в здатності підприємства забезпечувати собі більш сприятливі умови придбання ресурсів та ефективніше застосовувати їх у своїй діяльності. Давайте розглянемо деякі ключові зміни, які відбуваються в складових цього поняття: зміщення фокусу з продуктів на досвід клієнта, роль технологій, Зростання значення соціальної відповідальності, розвиток партнерства та екосистем, Зміни в поведінці споживачів.

Таблиця 1.2- Поступові зміни в складових, які формують поняття «конкурентні переваги»

| Складові                          | Автори    |           |               |          |           |           |           |            |               |            |        |                                 |          |
|-----------------------------------|-----------|-----------|---------------|----------|-----------|-----------|-----------|------------|---------------|------------|--------|---------------------------------|----------|
|                                   | А. Сміт   | Д.Рікардо | А.Маршал<br>л | А. Ойхер | А.Алчінян | І.Кірцнер | П. Друкер | М. Портер, | Ж.<br>Вальтер | К. Траболт | Д. Мур | А.Брандер<br>бургер А.<br>Ойхер | А. Ойхер |
| Витрати                           | +         | +         | +             |          |           |           |           |            |               |            |        |                                 |          |
| Масштаби<br>діяльності            |           |           | +             | +        |           |           |           |            |               |            |        |                                 |          |
| Складові<br>виробництва           |           |           |               |          | +         |           |           |            |               |            |        |                                 |          |
| Впливи<br>середовища              |           |           |               |          |           | +         |           |            |               |            |        |                                 |          |
| Ділові якості                     |           |           |               |          |           |           | +         |            |               |            |        |                                 |          |
| Людський<br>потенціал             |           |           |               |          |           |           |           | +          |               |            |        |                                 | +        |
| Висока<br>ресурсоефектив<br>ність |           |           |               |          |           |           |           |            | +             | +          | +      |                                 |          |
| Інтелектуальний<br>потенціал      |           |           |               |          |           |           |           |            |               |            |        | +                               | +        |
| Термін надання<br>визначення      | 18<br>ст. | 19 ст.    | 20ст.         |          |           |           |           |            |               | 21 ст.     |        |                                 |          |
|                                   |           |           | поча<br>ток   | середина |           |           | кінець    |            |               |            |        |                                 |          |

\*Джерело: сформовано автором[13]

Конкурентні переваги більше не зводяться до низьких цін або найвищої якості продукту. Сьогодні успіх компанії залежить від її здатності адаптуватися до змін, створювати унікальні цінності для клієнтів, будувати довгострокові відносини і діяти відповідально.

Тим не менш, визначення конкурентної переваги залежить від джерел її формування (спосіб виробництва, система збуту, унікальність продукту або бренду тощо). Аналіз наукової літератури свідчить про значну різноманітність підходів до розуміння цього феномену, що дозволяє класифікувати наукові погляди за напрямками, представленими в таблиці 1.3.

Конкурентні переваги підприємства є результатом взаємодії внутрішніх ресурсів і зовнішніх умов, у яких воно функціонує. Саме поєднання цих факторів дозволяє компанії досягти лідерства на ринку. Представлені в таблиці 1.3 підходи до формування конкурентних переваг є важливими, однак для досягнення стійких конкурентних позицій необхідно розглядати їх в комплексі. Інтеграційний підхід дозволить об'єднати ці підходи в єдину систему, що забезпечить синергетичний ефект і дозволить компанії ефективніше протистояти конкурентам.

Таблиця 1.3 Упорядкування теорій про те, що робить підприємство успішнішим за конкурентів

| Підхід                                     | Вимоги                                                       | Джерела формування                                             |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Ресурсно-витратний                         | Прийнятні ціни                                               | Ресурсне забезпечення та ефективність виробництва              |
| Якісний                                    | Поліпшення характеристик, що визначають якість продукту      | Безперервне вдосконалення якості                               |
| Адаптивно-інноваційний                     | Постійне створення нових, унікальних пропозицій для клієнтів | Адаптивність, гнучкість, інновації                             |
| Орієнтований на цінності та компетентності | Здатність ефективно працювати в будь-якій галузі бізнесу     | Продукт, що задовольняє індивідуальні потреби кожного покупця. |

*\*Джерело: сформовано автором [13]*

Досліджуючи поняття "конкурентні переваги", ми помітили відмінності в його розумінні різними авторами. Це свідчить про те, що джерела конкурентних переваг різноманітні, тому їх потрібно розвивати за допомогою різних наукових

підходів. Існують різні підходи до створення конкурентних переваг, такі як ресурсно-витратний, якісний та інші. Але найкращі результати дає інтеграційний підхід, який дозволяє поєднати всі ці підходи і створити комплексний захист від конкурентів. Визначивши свої конкурентні переваги, підприємство може більш раціонально розподіляти ресурси, зосередившись на тих напрямках діяльності, де воно має найбільші шанси на успіх як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.4 – Типізація внутрішніх конкурентних переваг та їхні джерела утворення

| Конкурентні переваги         | Зміст                                                                                                                                                                                                         | Джерело утворення (складові виробничого потенціалу )                     |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Виробничого спрямування      | Ефективне управління витратами, підвищення продуктивності праці, раціональне використання основних фондів, забезпечення безперебійної роботи за рахунок своєчасного постачання матеріально-технічних ресурсів | Виробнича, технологічна, кадрова, фінансова, організаційна, управлінська |
| Технологічного спрямування   | Гнучкість технологічних процесів, сучасність, досконалість, використання досягнень науково-технічного прогресу                                                                                                | Інноваційна, інвестиційна, кадрова, організаційна, управлінська          |
| Кваліфікаційного спрямування | Наявність у персоналу необхідних знань, умінь та навичок, а також здатність до саморозвитку та адаптації до змін.                                                                                             | Кадрова                                                                  |
| Організаційного спрямування  | Динамічна організаційна структура, здатна швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища                                                                                                                  | Організаційна, управлінська                                              |
| Управлінського спрямування   | Високий рівень ефективності всіх бізнес-процесів компанії, включаючи мотивацію персоналу, управління оборотними засобами, систему менеджменту та якість продукції                                             | Організаційна, управлінська                                              |
| Інноваційного спрямування    | Систематичний розвиток та впровадження нових технологій, продуктів і послуг                                                                                                                                   | Інноваційна, інвестиційна, кадрова                                       |
| Наслідкового спрямування     | Звичаї, бізнес-етика, шлях розвитку тощо                                                                                                                                                                      | Кон'юнктурна                                                             |
| Економічного спрямування     | Платоспроможність, наявність джерел фінансування, ліквідність, прибутковість, рентабельність                                                                                                                  | Фінансова                                                                |
| Географічного спрямування    | Наскільки тісно підприємство пов'язане з постачальниками і як це впливає на його діяльність                                                                                                                   | Інфраструктурна                                                          |

*\*Джерело: сформовано автором [13]*

Джерела внутрішніх конкурентних переваг криються в особливостях внутрішньої діяльності підприємства. Це можуть бути такі фактори, як ефективність використання ресурсів, високий рівень кваліфікації персоналу, інноваційні технології та впровадження сучасних систем управління (табл. 1.4). До них відносять: виробничого спрямування, технологічного та кваліфікаційного спрямування, організаційного та управлінського спрямування.

Таблиця 1.5 – Типізація внутрішніх конкурентних переваг та їхні джерела утворення

| Конкурентні переваги        | Зміст                                                                                                                                                                               | Джерело утворення (складові виробничого потенціалу ) |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Інформаційного спрямування  | Ефективність систем збору та аналізу даних, а також глибина розуміння маркетингового середовища, поведінки споживачів та дій конкурентів є критичними факторами успіху підприємства | Організаційна, управлінська, кадрова, ринкова        |
| Конструктивного спрямування | Цей варіант підкреслює як візуальну привабливість (дизайн, упаковка), так і технічні характеристики продукту                                                                        | Виробнича, технологічна, фінансова, кадрова          |
| Якісні                      | Рейтинг якості продукту серед споживачів                                                                                                                                            | Виробнича, технологічна, фінансова, кадрова, ринкова |
| Поведінкового спрямування   | Ступінь орієнтації діяльності компанії на конкретні сегменти ринку                                                                                                                  | Ринкова, кадрова, організаційна, управлінська        |
| Кон'юнктурного спрямування  | Конкурентний ландшафт                                                                                                                                                               | Кон'юнктурна                                         |
| Сервісного спрямування      | Якість обслуговування                                                                                                                                                               | Організаційна, управлінська, фінансова, кадрова      |
| Іміджевого спрямування      | Репутація підприємства на ринку                                                                                                                                                     | Ринкова, кон'юнктурна                                |
| Цінового спрямування        | Вплив підприємства на формування цін на ринку                                                                                                                                       | Ринкова, кон'юнктурна, організаційна, управлінська   |
| Збутового спрямування       | Канали збуту                                                                                                                                                                        | Ринкова, кон'юнктурна                                |
| Комунікаційного спрямування | Доступність продукції для споживачів                                                                                                                                                | Ринкова, кон'юнктурна                                |

*\*Джерело: сформовано автором*

Зовнішні конкурентні переваги підприємства виявляються у його здатності надавати споживачам більшу цінність, ніж конкуренти, досягаючи при цьому вищих фінансових результатів завдяки ефективному управлінню витратами(табл. 1.5). Ескалація конкурентної боротьби як на внутрішньому, так

і на зовнішньому ринках вимагає від підприємств постійного пошуку нових джерел конкурентних переваг, що є визначальним фактором їхньої позиції на ринку.

Умови постіндустріального суспільства диктують підприємствам необхідність переосмислити свої стратегії та зосередитися на розвитку внутрішнього потенціалу, аби зберегти конкурентоспроможність в умовах високої нестабільності. Незважаючи на загальну визнаність важливості конкурентних переваг, наукова спільнота досі не дійшла єдиної думки щодо їхньої сутності та механізмів формування. Таким чином, до ключових конкурентних переваг вітчизняних підприємств у сучасних умовах належать:

- ефективність конкурентної переваги залежить від того, наскільки вона відповідає особливостям конкретного ринку та діям конкурентів;
- конкурентні переваги підприємства стають унікальними завдяки використанню рідкісних ресурсів та специфічних компетенцій, які важко відтворити іншим;
- стійкість конкурентної переваги полягає в її складності для копіювання. Іншими словами, відтворити або адаптувати унікальні можливості одного підприємства для іншого - надзвичайно складно, а часто й неможливо.

Тому, конкурентні переваги формують неповторний профіль підприємства на ринку, дозволяючи йому пропонувати споживачам щось особливе, чого немає у конкурентів.

Проаналізувавши зовнішні та внутрішні конкурентні переваги вітчизняних підприємств, ми дійшли висновку, що їх можна класифікувати за такими критеріями:

- умови формування;
- сфера формування;
- джерела утворення та можливість імітації;
- термін дії;
- місце формування;
- результат реалізації переваги.

Варто також зазначити, що підприємствам необхідно оцінювати, наскільки легко їхні конкурентні переваги можуть бути скопійовані конкурентами. Використання дешевої робочої сили чи доступ до сировини це тимчасові конкурентні переваги, які не гарантують стабільного положення підприємства на ринку, оскільки їх легко скопіювати конкуренти. Конкурентні переваги середнього рівня, такі як патентовані технології, спеціалізовані програми навчання персоналу та сильна репутація, є результатом значних інвестицій і важко піддаються імітації конкурентами.



Рисунок 1.1 - Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

\*Джерело: сформовано автором

Конкурентні переваги найвищого рівня передбачають безперервне вдосконалення виробництва та всіх аспектів бізнесу. Завдяки цьому підприємство не лише досягає лідерських позицій, але й утримує їх протягом тривалого часу. Не менш важливою за природу конкурентної переваги є її багатогранність. Чим більше різних джерел лежить в основі переваги, тим складніше її скопіювати конкурентам.

Конкурентні переваги найвищого рівня не обмежуються створенням нових продуктів, а також передбачають розвиток метакомпетенцій, таких як здатність до навчання, комунікація та орієнтація на клієнта, які дозволяють підприємству самостійно генерувати нові конкурентні переваги. Для посилення конкурентних позицій сільськогосподарські підприємства можуть використовувати такі інструменти, як диверсифікація виробництва, інновації та вдосконалення системи управління. Для суттєвого покращення управління конкурентоспроможністю підприємства необхідні інноваційні підходи, що доповнюють традиційні методи конкурентного аналізу.

Таблиця 1.6 – Формулювання цілей та показників ефективності аналізу конкурентоспроможності.

| Етап | Мета                                                           | Очікуваний результат                                                                                         |
|------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1    | Аналіз конкурентної здатності підприємства                     | Ідентифікація конкурентних переваг підприємства                                                              |
| 2    | Комплексна оцінка конкурентних переваг підприємства            | Ідентифікація та кількісна оцінка прихованих факторів, що впливають на конкурентну спроможність підприємства |
| 3    | Сегментація ринку за рівнем конкурентоспроможності підприємств | Шкала оцінки конкурентоспроможності підприємств                                                              |
| 4    | Валідація класифікаційної схеми підприємств                    | Деконструювання кластерів конкурентів на основі алгоритмів глибокого навчання                                |
| 5    | Оцінка конкурентного потенціалу                                | Визначення конкурентної позиції підприємства                                                                 |
| 6    | Кількісна оцінка факторів, що формують конкурентну перевагу    | Кількісна оцінка вагомості кожного фактора в досягненні результатів підприємства                             |

*\*Джерело: сформовано автором*

Для виявлення та оцінки впливу різних чинників на рівень конкурентоспроможності підприємства використовують факторний аналіз, який проводиться після розрахунку загального показника конкурентоспроможності.

Збір вихідних даних є найскладнішим етапом оцінки конкурентних переваг, оскільки вимагає ретельного відбору показників та обробки великих обсягів інформації. Для проведення всебічної оцінки конкурентоспроможності підприємства ми рекомендуємо застосувати технології, описані в таблиці 1.6.

Аналіз свідчить, що для того, щоб аграрні підприємства могли успішно конкурувати на ринку, необхідно чітко визначити їхні сильні сторони та можливості, а також враховувати зовнішні фактори. Ключовим моментом є забезпечення ефективного виробництва продукції, яка задовольняє потреби споживачі. Шляхом оптимізації використання ресурсів та пошуку нових можливостей для їх розширення, сільськогосподарські підприємства можуть значно посилити свої конкурентні позиції. Оцінка цих переваг є необхідною для розробки стратегії розвитку, яка дозволить господарству не лише вижити на ринку, але й досягти стійкого зростання у довгостроковій перспективі.

Враховуючи специфіку сільськогосподарських підприємств, найефективнішою стратегією для них є зниження витрат. Це передбачає постійний аналіз і оптимізацію всіх статей витрат, з метою забезпечення безперебійного виробництва та досягнення максимальної ефективності. Прагнення малих та середніх агровиробників знизити витрати часто призводить до відмови від сучасних технологій. Це, в свою чергу, знижує ефективність виробництва і не дозволяє створити стійку конкурентну перевагу. Хоча така економія може тимчасово знизити собівартість продукції, вона не є довготривалою стратегією.

Стратегія встановлення високої ціни на продукцію вимагає від підприємства значних інвестицій у забезпечення високої якості та ефективну систему збуту. Лише невелика частина компаній здатна реалізувати таку стратегію на практиці.

Саме завдяки зміцненню конкурентоспроможності українські аграрні підприємства можуть суттєво вплинути на забезпечення глобальної продовольчої безпеки. Не менш важливим поняттям, яке визначає успіх підприємства на ринку, є конкурентна позиція. Конкурентна позиція

підприємства це результат порівняння підприємства з його конкурентами, який дозволяє визначити його сильні та слабкі сторони та оцінити його позицію на ринку, тобто це місце підприємства на ринку відносно його конкурентів.

Таблиця 1.7- Роль теорії конкурентоспроможності в становленні конкурентного статусу

| Взаємозв'язок понять                 | Зміст                                                                                                                                               | Статус                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Конкурентоспроможність               | це здатність підприємства успішно протистояти конкурентам і займати лідируючі позиції на ринку завдяки своїм продуктам та послугам.                 | Самодостатнє поняття                                                                                                                                    |
| Конкурентний статус                  | це результат ефективного використання конкурентного потенціалу підприємства та досягнення конкурентних переваг.                                     | Самодостатнє поняття                                                                                                                                    |
| Конкурентна позиція                  | це місце, яке підприємство займає на ринку відносно своїх конкурентів в результаті реалізації своєї стратегії.                                      | Самодостатнє поняття                                                                                                                                    |
| Конкурентна стратегія                | це чіткий план дій, розроблений для досягнення лідерських позицій на ринку шляхом ефективного використання ресурсів та сильних сторін підприємства. | Внутрішній ресурсний потенціал підприємства                                                                                                             |
| Конкурентна політика                 | це шлях до унікальності, який дозволяє виділитися серед конкурентів.                                                                                | Зміцнення конкурентного статусу                                                                                                                         |
| Зовнішні конкурентні переваги -      | це те, що клієнт бачить і відчуває, це те, що відрізняє вашу компанію від конкурентів і робить ваші продукти чи послуги привабливими.               | Конкурентний потенціал це сукупність ресурсів, знань та можливостей, які підприємство може використати для досягнення лідерства на ринку в майбутньому. |
| <b>Зовнішні конкурентні переваги</b> | фокусується на прихованих можливостях та резервах для зростання.                                                                                    |                                                                                                                                                         |

*\*Джерело: сформовано автором*

Дослідження показало, що конкурентний статус підприємства безпосередньо залежить від його здатності ефективно використовувати наявні ресурси та досягати конкурентних переваг на ринку. Розуміння конкурентного статусу підприємства є ключовим для його успішного функціонування. Адже

конкурентний статус не лише відображає поточну ситуацію, але й дозволяє прогнозувати майбутні зміни та розробляти стратегії для зміцнення позицій на ринку. Особливо актуальним є питання оцінки конкурентного статусу в умовах обмежених ресурсів, коли кожне рішення має бути максимально обґрунтованим.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ**

#### **2.1 Конкурентні переваги та виклики для сільського господарства України**

Структурні реформи в аграрному секторі, посилення ринкової конкуренції та глобальні економічні кризи створили складні умови для функціонування українських сільськогосподарських підприємств, що вимагає розробки нових стратегій розвитку. Основними факторами, що негативно вплинули на фінансовий стан аграрних підприємств за останнє десятиліття, стали: збройний конфлікт, який призвів до девальвації гривні та зростання вартості боргів; банківська криза, що ускладнила доступ до кредитних ресурсів; висока волатильність світових цін на зерно; стрімка інфляція, що спричинила подорожчання імпортованих ресурсів; та обмеження доступу до міжнародних фінансових ринків через зниження довіри інвесторів.

Для подолання проблем, з якими зіткнулися аграрні підприємства, необхідний комплекс заходів, що враховуватимуть динаміку ринку та забезпечать стабільний розвиток галузі. Частково вирішення цих питань передбачено Національною економічною стратегією до 2030 року, затвердженою постановою Кабінету Міністрів України. Ключовою метою розвитку аграрного сектору є перетворення України на світового лідера у виробництві високоякісних харчових продуктів та надання інноваційних послуг для агропромислового комплексу, забезпечуючи таким чином продовольчу безпеку на глобальному рівні.

Станом на сьогодні, земельний фонд України становить 60,3 млн га, з яких більша частина – 70,8% відведена під сільське господарство. Проте, діючий протягом двох десятиліть мораторій на купівлю-продаж земель завадив повноцінно реалізувати аграрний потенціал країни. З-під дії мораторію було виведено 31,1 млн га приватної землі, а 10,4 млн га залишалися у державній власності. Експерти стверджують, що саме мораторій стримував розвиток сільського господарства та завадив ефективному використанню земельних ресурсів.

Скасування мораторію на продаж земель у березні 2020 року дало поштовх до активізації ринку землі. За даними Мінагрополітики, за цей час було продано земельних ділянок на загальну суму 3,2 млрд грн. Найбільш активними в цьому процесі були Харківська, Херсонська та Кіровоградська області. Водночас, найменший обсяг продажів спостерігався в Івано-Франківській, Львівській та Рівненській областях.

Таблиця 2.1 – Найбільші землевласники України в 2023 році

| Позиція | Назва                       | Площа, тис. га | Позиція | Назва                 | Площа, тис. га |
|---------|-----------------------------|----------------|---------|-----------------------|----------------|
| 1       | Кернел                      | 506            | 11      | «УКРПРОМІНВЕСТ- АГРО» | 120            |
| 2       | Ukrlandfarming              | 475            | 12      | «Агротон»             | 110            |
| 3       | МХП                         | 370            | 13      | «Агрейн»              | 110            |
| 4       | Агропросперис (NCH)         | 300            | 14      | Vitagro               | 85             |
| 5       | Астарта-Київ                | 220            | 15      | «Приват-АгроХолдинг»  | 85             |
| 6       | Континентал Фармерз Груп    | 195            | 16      | «ТАС АГРО»            | 83             |
| 7       | Епіцентр Агро               | 160            | 17      | «НІБУЛОН»             | 82,5           |
| 8       | Аграрні системні технології | 110            | 181     | «Агро Віста»          | 80             |
| 9       | HarvEast                    | 127            | 19      | «Світанок»            | 80             |
| 10      | ИМК                         | 120            | 20      | LNZ Group             | 80             |

*\*Джерело: складено на основі [8]*

Таблиця 2.1 демонструє масштаби земельних володінь найбільших агрохолдингів. Однак, значний внесок у сільськогосподарське виробництво роблять і дрібні фермери. В цілому, лише 7% земель залишаються незадіяними. Більше третини оброблюваних земель (29%) знаходиться у власності агропідприємств, ще 8% вони орендують у держави, а решта – це довгострокова

оренда. Найбільші земельні володіння в Україні зосереджені у таких агрогігантів, як Кернел (506 тис. га), Ukrland farming (475 тис. га) та МХП (370 тис. га). Сільське господарство є і залишається ключовим сектором української економіки, що підтверджується його значною часткою у ВВП.

Таблиця 2.2- Тенденції розвитку та вплив аграрного сектору на українську економіку

| Показники                                                              | Роки  |         |       |       |       |
|------------------------------------------------------------------------|-------|---------|-------|-------|-------|
|                                                                        | 2010  | 2020    | 2021  | 2022  | 2023  |
| ВВП України, млрд. грн.                                                | 1079  | 3561    | 3978  | 4222  | 5459  |
| Сільське господарство, млрд. грн.                                      | 80    | 361     | 357   | 393   | 581   |
| Частка сільського господарства у ВВП країни, %                         | 7,45  | 10,14   | 8,97  | 9,31  | 10,63 |
| Експорт товарів, млрд. дол. США                                        | 51    | 47      | 50    | 49    | 68    |
| Імпорт товарів, млрд. дол. США                                         | 60    | 57      | 61    | 54    | 73    |
| Експорт с/г продукції, млрд. дол. США                                  | 10    | 19      | 22    | 22    | 28    |
| Імпорт с/г продукції, млрд. дол. США                                   | 6     | 5       | 6     | 6     | 8     |
| Частка імпорту с/г продукції, %                                        | 9,42  | 8,84    | 9,43  | 11,96 | 10,63 |
| Частка експорту с/г продукції, %                                       | 19,41 | 39,32   | 44,24 | 45,09 | 40,70 |
| Кількість зайнятих, тис. ос.                                           | 20266 | 16360,9 | 16578 | 15915 | 15610 |
| Обсяг трудових ресурсів, задіяних у сільському господарстві, тис. осіб | 3115  | 2937    | 3010  | 2721  | 2727  |
| Питома вага сільськогосподарських працівників, %                       | 15,0  | 18,0    | 18,0  | 17,0  | 17,0  |

*\*Джерело: складено на основі [8]*

Дані таблиці 2.2 свідчать про те, що ВВП в цілому по Україні за останні три роки збільшилось на 30% причиною є війна, яка має місце на території держави. Частка сільського господарства в загальній структурі галузей економіки становить в межах 10-11%. Якщо говорити про сільське господарство то його ВВП збільшилось на 62%. Тому, можемо говорити про те, що аграрний сектор є основою економіки держави.

Імпорт сільськогосподарської продукції на жаль за останні роки збільшився. Основні групи сільськогосподарської продукції, які імпортує Україна: фрукти та ягоди: цитрусові, екзотичні фрукти, ягоди, які не

вирощуються в промислових масштабах в Україні; овочі: деякі види овочів, особливо ті, які вимагають специфічних умов вирощування або мають короткий період вегетації; чай, кава, спеції: ці продукти майже повністю імпортуються, оскільки їх вирощування в Україні не є економічно доцільним. Проте, експорт продукції має тенденцію до збільшення.

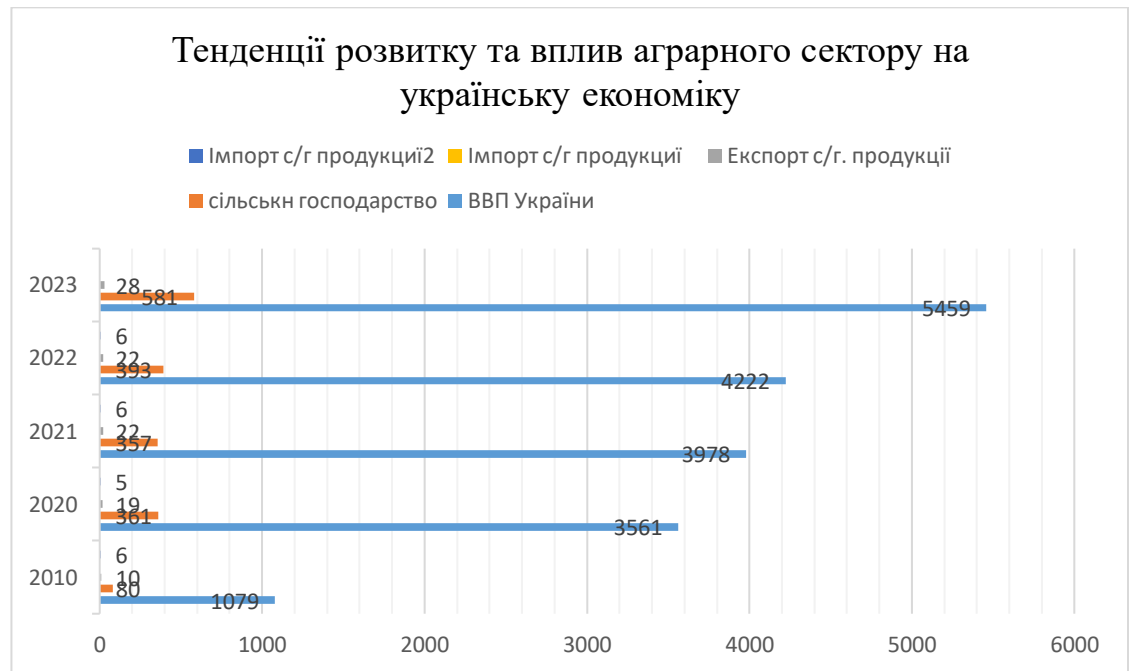


Рисунок 1.2- Тенденції розвитку та вплив аграрного сектору на українську економіку у відповідних одиницях виміру

*\*Джерело: сформовано автором*

Агросектор є одним з ключових драйверів української економіки, забезпечуючи значну частину експорту та робочих місць. Однак, економічна ефективність цього сектору має як свої сильні сторони, так і певні проблеми.

**Таблиця 2.3- Економічна ефективність агросектору України**

|                    | Кількісний показник підприємств, шт. |       |       |       | Рослинницька і тваринницька продукція, млрд. грн. |      |      |      |
|--------------------|--------------------------------------|-------|-------|-------|---------------------------------------------------|------|------|------|
|                    | 2019                                 | 2020  | 2021  | 2022  | 2019                                              | 2020 | 2021 | 2022 |
| Україна всього:    | 45558                                | 49208 | 48504 | 47523 | 391                                               | 438  | 450  | 396  |
| Вінницька          | 2593                                 | 2739  | 2768  | 2751  | 35                                                | 41   | 42   | 35   |
| Волинська          | 848                                  | 955   | 944   | 881   | 8                                                 | 8    | 9    | 9    |
| Дніпропетровська   | 3949                                 | 4181  | 4205  | 4178  | 25                                                | 26   | 29   | 26   |
| Івано- Франківська | 714                                  | 848   | 800   | 749   | 5                                                 | 6    | 5    | 6    |
| Закарпатська       | 1029                                 | 1065  | 973   | 909   | 0,8                                               | 1    | 0,8  | 1    |
| Запорізька         | 2700                                 | 2798  | 2764  | 2712  | 15                                                | 13   | 18   | 16   |
| Київська           | 1966                                 | 2479  | 2483  | 2366  | 25                                                | 34   | 31   | 24   |
| Миколаївська       | 3970                                 | 4008  | 3849  | 3822  | 14                                                | 1    | 17   | 12   |

|               |      |      |      |      |    |    |    |    |
|---------------|------|------|------|------|----|----|----|----|
| Полтавська    | 2453 | 2670 | 2677 | 2683 | 25 | 33 | 31 | 27 |
| Сумська       | 1061 | 1152 | 1180 | 1178 | 20 | 23 | 23 | 25 |
| Тернопільська | 1016 | 1152 | 1130 | 1093 | 15 | 16 | 16 | 16 |
| Хмельницька   | 1570 | 1676 | 1680 | 1680 | 25 | 26 | 26 | 25 |
| Чернігівська  | 1101 | 1280 | 1295 | 1277 | 22 | 25 | 25 | 26 |

*\*Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України*

Аналіз даних таблиці 2.3 за період з 2019 по 2022 роки засвідчив загальне зростання кількості сільськогосподарських підприємств в Україні на 4,3% (до 1965 одиниць). Хоча ця тенденція характерна для всіх регіонів, темпи зростання в різних областях мають суттєві відмінності. Разом з тим, спостерігається неоднорідність у динаміці кількості сільськогосподарських підприємств по регіонах. Так, у Закарпатській області їхня кількість зменшилася на 11,7%, а в Миколаївській – на 3,7%. Ці регіональні відмінності вплинули на загальні показники виробництва сільськогосподарської продукції в країні. За підсумками аналізу, загальний обсяг виробництва сільськогосподарської продукції в Україні зростає на 1,01%. Найбільш динамічний розвиток спостерігається у Сумській, Чернігівській та Волинській областях, де зростання склало відповідно 22,4%, 18,7% та 17,2%. При цьому, ефективність сільськогосподарського виробництва суттєво варіюється між різними регіонами, що обумовлено їхньою спеціалізацією, рівнем розвитку матеріально-технічної бази, інфраструктури та природно-кліматичними умовами. Ці фактори значно впливають на темпи зростання аграрного сектору в кожній області.

Розвиток конкурентного середовища в аграрному секторі відбувається під впливом таких чинників, як ускладнення взаємодії між господарськими суб'єктами, посилення державного регулювання ринку, зростання монополізації та глобалізації, посилення конкуренції через підвищення витрат, не пов'язаних безпосередньо з виробництвом, та оптимізація використання ресурсів. Ключовими інструментами для оцінки, підтримки та розвитку конкурентоспроможності підприємства є: аналіз беззбитковості, раннє виявлення кризових ситуацій, стратегічне планування, оперативне управління фінансовими потоками, зокрема управління прибутком, контроль платоспроможності, функціонально-вартісний аналіз, традиційний та

інноваційний аналіз для виявлення резервів прибутку, а також комплексна економічна діагностика.

Стійкість функціонування підприємства та його конкурентоспроможність це два тісно пов'язані поняття, які визначають успіх будь-якого бізнесу в сучасному динамічному середовищі. Стійкість функціонування підприємства передбачає його здатність протистояти різноманітним внутрішнім та зовнішнім загрозам, зберігаючи при цьому свою діяльність та досягаючи поставлених цілей. Для оцінки стійкості функціонування різних галузей сільського господарства та їхньої здатності адаптуватися до змін ринкових умов можна використовувати динаміку виробництва основних видів продукції. Аналіз індексів виробництва дозволить визначити рівень сталого розвитку кожної галузі та оцінити її стійкість до зовнішніх впливів.

Таблиця 2.4 - Показники стабільності зростання сільського господарства

| Продукція                       | 2020 р. | 2021р. | 2022 р. | Індекс стійкості |
|---------------------------------|---------|--------|---------|------------------|
| Культури зернові та зернобобові | 93,2    | 111,9  | 92,1    | 0,9              |
| Буряк цукровий фабричний        | 65,4    | 139,7  | 106,6   | 1,6              |
| Соняшник                        | 110,0   | 122,8  | 90,3    | 0,8              |
| Картопля                        | 60,1    | 102,7  | 91,7    | 1,5              |
| Овочі                           | 95,6    | 103,2  | 101,6   | 1,1              |
| Плоди та ягоди                  | 124,0   | 90,0   | 90,1    | 0,7              |
| М'ясо (у забійній масі), тис. т | 100,8   | 101,8  | 99,5    | 1,0              |

\*Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України

Економічні суб'єкти різних форм власності в галузі зосереджують свої зусилля на посиленні конкурентних позицій шляхом збереження та розвитку існуючих, а також створення нових конкурентних переваг. Стабільне зростання виробництва конкурентоспроможної продукції є ключовою умовою для досягнення стійкого розвитку галузі.

Таблиця 2.5- Динаміка виробництва продукції рослинництва

| Продукція, тис. т                 | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2022 у % до 2020 |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|------------------|
| Зернові та зерно- бобові культури | 75143   | 64933   | 86010   | 114,0            |
| Цукрові буряки (фабричні)         | 10205   | 9150    | 10854   | 105,0            |

|                |       |       |       |       |
|----------------|-------|-------|-------|-------|
| Соняшник       | 15254 | 13110 | 16392 | 106,0 |
| Картопля       | 20269 | 20838 | 21356 | 105,0 |
| Овочі          | 9688  | 9653  | 9935  | 102,0 |
| Плоди та ягоди | 2119  | 2024  | 2235  | 105,0 |

*\*Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України*

Сільське господарство в країні останніми роками демонструє позитивні тенденції у збільшенні обсягів виробництва. Дані таблиці 2.5 свідчать про те, що стабільним у виробництві в рослинництві є: зернові та зернобобові, цукровий буряк, овочі.

Динаміка виробництва продукції рослинництва в Україні є важливим показником стану аграрного сектору та загалом економіки країни. В останні десятиліття спостерігалися суттєві зміни в цій галузі, обумовлені комплексом внутрішніх та зовнішніх факторів. З даних таблиці 2.3 можна констатувати, що за останні три роки збільшилось виробництво майже всієї основної продукції в рослинництві. Але треба розуміти, що коливання можуть в залежності від погодних умов року.

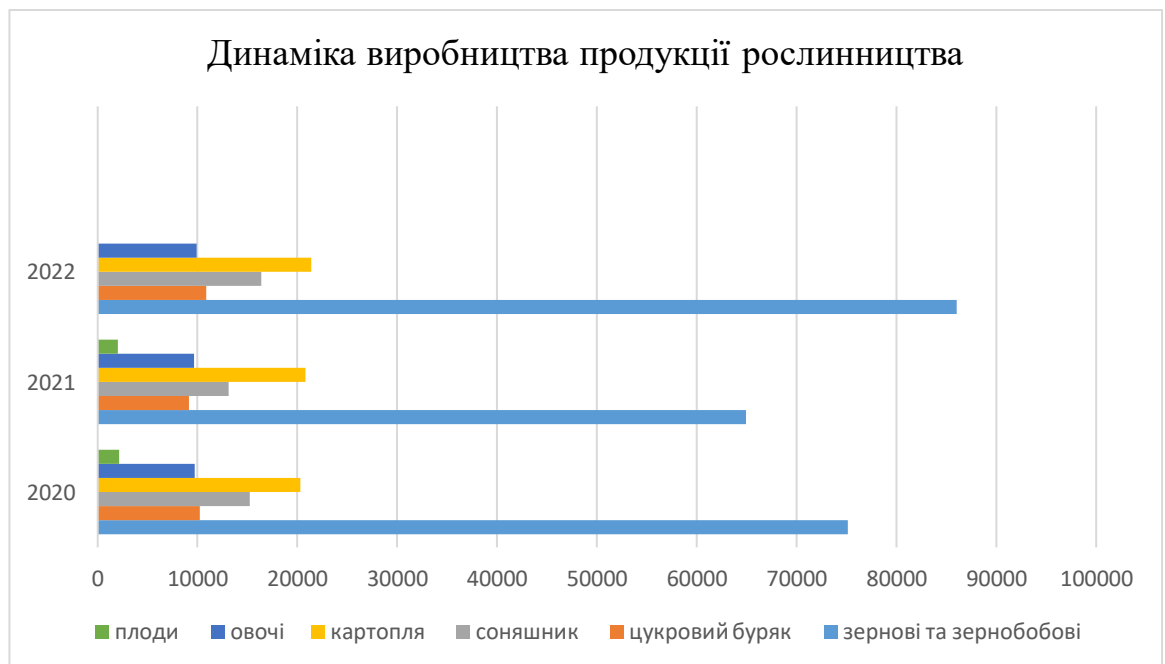


Рисунок 2.2- Динаміка виробництва продукції рослинництва за 2020-2022 рр., тис. т

*\*Джерело: сформовано автором*

Тваринництво в нашій країні відстає за показниками від рослинництва, але має значний потенціал для розвитку.

Таблиця 2.6 – Динаміка виробництва продукції тваринництва

| Рік  | Вага тварин,<br>відправлених на забій.<br>тис. т | Валовий надій<br>молока, тис. т | Кількість яєць,<br>отриманих від<br>домашньої птиці.,<br>млн. шт | Валовий настриг<br>вовни, т |
|------|--------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| 2021 | 2299,6                                           | 2727,8                          | 9357,6                                                           | 200                         |
| 2022 | 2303,0                                           | 2761,2                          | 8913,5                                                           | 147                         |
| 2023 | 2318,3                                           | 2767,4                          | 7012,8                                                           | 152                         |

*\*Джерело: складено за даними Державної служби статистики*

Реалізація цього потенціалу можлива лише за умови вирішення системних проблем в аграрному секторі. Аналіз виробництва основних видів тваринницької продукції свідчить про наявність серйозних проблем в окремих підгалузях.

Дані таблиці 2.6 свідчать про те, що жива маса тварин, яких відправлено на забій за останні три роки має тенденцію, хоч і не значну, але до збільшення. Валовий надій має стає значення. Слід відмітити про фактори, які можуть впливати на стабільність або навіть зростання надоїв молока. До них відносять: породи корів; раціон харчування; умови утримання; технології доїння; генетика.

Що стосується кількості отриманих яєць та валового настригу вовни, то ці показники мають тенденцію до зменшення.

Очікувані результати у тваринництві це конкретні цілі, яких прагнуть досягти фермери та агропідприємства, займаючись розведенням тварин. Ці результати можуть варіюватися залежно від виду тварин, масштабів виробництва та конкретних цілей господарства.

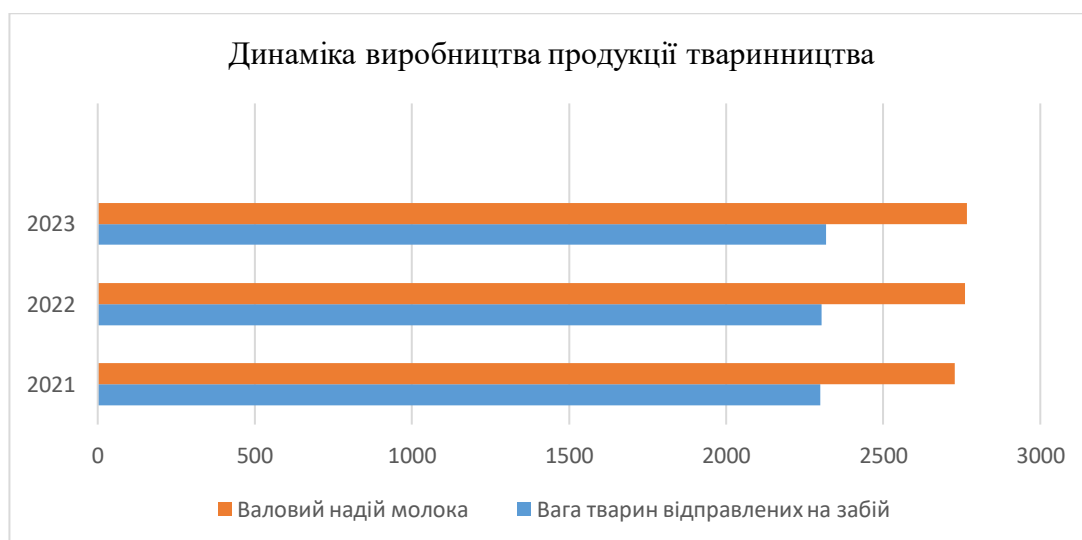


Рисунок 2.3- Динаміка виробництва продукції тваринництва

*\*Джерело: сформовано автором*

Згідно з прогнозами, виробництво вовни в Україні на найближчі п'ять років є нерентабельним через низький рівень споживання та високу вартість виробництва, що зумовлена значними витратами на корм, ветеринарне обслуговування та робочу силу. У той час як виробництво вовни скорочується, виробництво м'яса, навпаки, зростає: очікується збільшення забою худоби на 393,94 тис. тон за наступні п'ять років

Таблиця 2.7 – Очікувані результати у тваринництві на 2022-2026 рр.

| Валовий настриг<br>вовни, т |         | Вага тварин,<br>відправлених на забій.<br>тис. т |         | Валовий надій<br>молока, тис. т |         | Кількість яєць,<br>отриманих від<br>домашньої птиці.,<br>млн. шт |         |
|-----------------------------|---------|--------------------------------------------------|---------|---------------------------------|---------|------------------------------------------------------------------|---------|
| Рік                         | Прогноз | Рік                                              | Прогноз | Рік                             | Прогноз | Рік                                                              | Прогноз |
| 2022                        | 27,92   | 2022                                             | 2431,89 | 2022                            | 2917,98 | 2022                                                             | 7432,78 |
| 2023                        | -22,72  | 2023                                             | 2501,98 | 2023                            | 2965,16 | 2023                                                             | 7049,77 |
| 2024                        | -73,36  | 2024                                             | 2572,06 | 2024                            | 3012,34 | 2024                                                             | 6666,76 |
| 2025                        | -124,00 | 2025                                             | 2642,15 | 2025                            | 3059,52 | 2025                                                             | 6283,75 |
| 2026                        | -174,64 | 2026                                             | 2712,24 | 2026                            | 3106,71 | 2026                                                             | 5900,74 |

*\*Джерело: авторські розрахунки*

Крім збільшення забою худоби, прогнозується також зростання надоїв молока. Однак, через низьку точність прогнозу та ризик поширення пташиного грипу, кількість одержаних яєць може знизитися.

Таким чином, сільськогосподарський ринок складається з рослинної та тваринної продукції, обсяги експорту та імпорту якої постійно зростають. Аналіз показав, що сільськогосподарське виробництво вразливе до зовнішніх чинників: рослини залежать від клімату, а тварини – від хвороб.

Дослідження підтвердило, що потенціал аграрних підприємств у галузі тваринництва знижується через економічну неефективність, тоді як вирощування зернових та інших культур демонструє стійку тенденцію до зростання завдяки постійному зростанню попиту як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

## **2.2 Організаційно-економічна характеристика підприємства на прикладі ТОВ «Зерне» Сумський район Сумська області**

Сільськогосподарські підприємства це юридичні особи або фізичні особи-підприємці, основною діяльністю яких є виробництво сільськогосподарської продукції. Вони відіграють ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни, розвитку економіки та збереженні довкілля. Для написання магістерської роботи об'єктом дослідження було обрано ТОВ «ЗЕРНЕ», яке знаходиться в с. Глибне Сумського району Сумської області. Керівник підприємства Дігтярьов Віктор Миколайович. Підприємство зареєстровано 23.04.1997року.

Питання раціонального використання земельних ресурсів є невід'ємною частиною сталого розвитку аграрного сектору. Збереження родючості ґрунтів та охорона довкілля мають бути пріоритетами в аграрній політиці. Науковці підкреслюють, що для досягнення максимальної ефективності в сільському господарстві необхідний комплексний підхід, який враховує не лише економічні, а й екологічні та соціальні фактори. Оцінка ефективності використання земельних угідь є складною задачею, яка вимагає застосування як кількісних, так і якісних показників

Таблиця 2.8 - Структура земельних угідь підприємства

| Види угідь         | 2021 р.   |       | 2022 р.   |       | 2023 р.   |       | Відхилення (+/-) 2023 від 2021рр. |       |
|--------------------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------------------------------|-------|
|                    | Площа, га | %     | Площа, га | %     | Площа, га | %     | Площа, га                         | %     |
| Всього с.-г. угідь | 3098      | 100,0 | 3098      | 100,0 | 3098      | 100,0 | 3098                              | 100,0 |
| в т.ч. – рілля     | 3000      | 97,0  | 2300      | 74,0  | 1900      | 61,0  | -1100                             | 50,0  |
| пар                | 98        | 3,0   | 768       | 26,0  | 1198      | 39,0  | 1100                              | 50,0  |

*\*Джерело: сформовано автором на основі даних форми №4 с-г.*

Розрахунки таблиці 2.8 свідчать про те, що розмір земельних угідь підприємства залишається не змінною і становить 3098 га. Вся земля, яка є в розпорядженні підприємства орендована. У зв'язку з тим, що підприємство знаходиться під постійним обстрілами зі сторони країни агресора, то майже 50% відсотків земельних угідь не використовується.

Товарна продукція це кінцевий результат виробничої діяльності підприємства, який призначений для реалізації на ринку. Іншими словами, це все те, що підприємство виробляє і продає, щоб отримати прибуток. Товарна продукція є важливою для підприємства тому, що є: джерелом доходів; показником ефективності; фактором конкурентоспроможності. Тому, товарна продукція це життєво важливий елемент діяльності будь-якого підприємства. Від її якості, кількості та ефективності реалізації залежить успіх підприємства на ринку. Дані таблиці 2. 9свідчать про те що підприємство спеціалізується лише на вирощуванні продукції рослинництва, а отже є вузько спеціалізованим.

Таблиця 2.9 - Склад та структура товарної продукції

| Вид продукції             | 2021 рік |       | 2022 рік |       | 2023 рік |       | В сер. за 3 р |      |
|---------------------------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|---------------|------|
|                           | млн. грн | %     | млн. грн | %     | млн. грн | %     | млн. грн      | %    |
| 1.Зернові і зернобобові   | 129,9    | 52,0  | 76,4     | 47,0  | 78,5     | 40,0  | 94,9          | 47,0 |
| пшениця                   | 0,5      | 0,5   | 27,7     | 16,6  | 40,0     | 21,0  | 22,7          | 11,0 |
| кукурудза на зерно        | 129,4    | 51,5  | 48,6     | 30,0  | 38,5     | 19,0  | 72,2          | 36,0 |
| гречка                    | -        | -     | 0,2      | 0,2   | -        | -     | -             | -    |
| просо                     | -        | -     | 0,2      | 0,2   | -        | -     | -             | -    |
| 2.Насіння культур олійних | 120,7    | 48,0  | 86,3     | 53,0  | 114,1    | 60,0  | 107,00        | 53,0 |
| боби сої                  | 23,1     | 9,0   | 9,4      | 6,0   | 21,6     | 11,0  | 18,0          | 8,0  |
| насіння ріпаку й кользи   | 97,6     | 39,0  | 76,9     | 47,0  | 9,5      | 6,0   | 9,5           | 4,0  |
| насіння соняшнику         | -        | -     | -        | -     | 83,0     | 43,0  | 83,0          | 41,0 |
| Всього по підприємству    | 250,6    | 100,0 | 162,7    | 100,0 | 192,6    | 100,0 | 202,0         |      |

\* Джерело: розраховано автором за формою 21 с.г.

Структура товарної продукції підприємства представлена двома видами: зерновими та зернобобовими і насінням культур олійних. Проілюструємо структуру товарної продукції підприємства у вигляді діаграми.

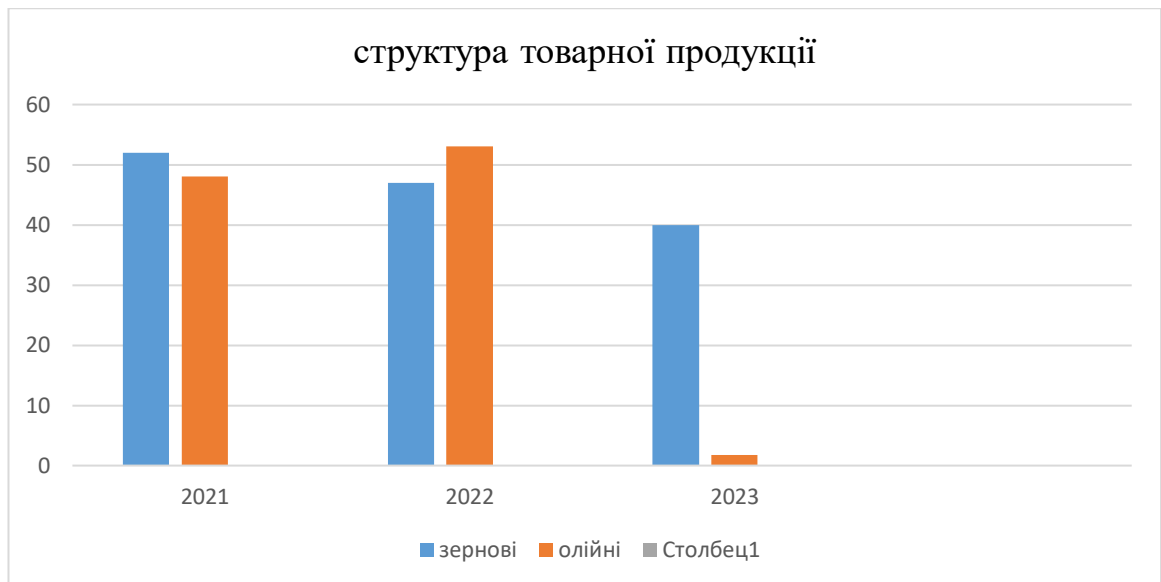


Рисунок 2.1- Структура товарної продукції підприємства за 2021-2023 рр  
\*Джерело: сформовано автором

Чисельність персоналу та рівень продуктивності праці це два ключових показники, які характеризують діяльність будь-якого підприємства, вони тісно взаємопов'язані і впливають один на одного. Збільшення чисельності персоналу за певних умов може призвести до зростання обсягу виробництва та підвищення продуктивності. Це особливо актуально, коли існують невикористані виробничі потужності або виникає необхідність розширення асортименту продукції.

В реальних умовах взаємозв'язок між чисельністю персоналу та продуктивністю праці є більш складним і залежить від багатьох факторів, таких як: кваліфікація персоналу; організація виробництва; технологічне оснащення; мотивація праці.

Таблиця 2.10 - Динаміка чисельності персоналу та рівень продуктивності праці на підприємстві

| Показники                                                        | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | Відхилення +/- |
|------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|----------------|
| 1.Середньооблікова чисельність працівників, всього осіб, з них:  | 69      | 60      | 64      | -5             |
| Жінки                                                            | 18      | 13      | 11      | -7             |
| Чоловіки                                                         | 51      | 47      | 53      | 2              |
| 2.Відпрацьовано 1-м робітником днів в сер. по підприємству, днів | 264,0   | 257,0   | 265,0   | 1,0            |
| 3. Вироблено ВП в спів ставних цінах на 1 роб. тис. грн.         | 3640,8  | 2866,9  | 3338,7  | -302,1         |
| 4. Фонд оплати праці штатних працівників, усього тис. грн        | 4 418,4 | 3 848,7 | 3 867,7 | -550,7         |

|                                                                       |         |         |         |        |
|-----------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------|
| Фонд основної заробітної плати , тис. грн                             | 2 171,5 | 1 955,9 | 1 911,0 | -260,5 |
| Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн                            | 1 406,1 | 931,8   | 834,6   | -571,5 |
| Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, тис. грн | -       | 664,7   | 702,1   | 37,4   |
| Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати тис. грн            | -       | 7,7     | 17,5    | 9,8    |
| Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн                      | 442,1   | 961,0   | 1 122,1 | 680,0  |
| Оплата за невідпрацьований робочий час, тис. грн                      | 398,7   | 259,4   | 115,0   | -283,7 |

*\*Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства форма 1-ПВ*

Дані таблиці 2.10 свідчать про те, що в 2023 році по відношенню до 2021 року чисельність працівників зменшилась на 5 осіб. В 2022 році по відношенню до 2021 року чисельність працівників зменшилась на 9 осіб. За цей період часу зменшення чисельності працівників відбулося за рахунок зменшення чисельності чоловіків, це пов'язано з мобілізацією яка проходить в Україні

У зв'язку зі зменшенням кількості працюючих відбулося зменшення розміру ВП, яка приходить на одного пацючого на підприємстві на 302, 1 тис. грн. Відповідно зменшився і фонд оплати праці штатних працівників на 551 тис. грн. Відповідне зменшення відбулося в розмірі фонду основної заробітної плати, додаткової заробітної плати.

Проте, як позитивний факт можемо відмітити виплати, які здійснює підприємство своїм робітникам, а саме: заохочувальні та компенсаційні виплати, оплату за невідпрацьований робочий час.

Основні засоби це довгострокові матеріальні активи підприємства, які використовуються в процесі виробництва протягом тривалого періоду. Їх ефективне використання є одним з ключових факторів успішної діяльності будь-якого підприємства. Основні засоби важливо оцінювати для того, щоб:

- оптимізувати витрати - ефективне використання основних засобів допомагає знизити витрати на виробництво та підвищити прибутковість підприємства;
- приймати обґрунтовані інвестиційні рішення - аналіз ефективності використання існуючих основних засобів допомагає прийняти рішення про

необхідність інвестування в нові активи;

- поліпшення конкурентоспроможності - сучасне обладнання та технології дозволяють підвищити якість продукції та знизити її собівартість, що робить підприємство більш конкурентоспроможним.

Розрахунки таблиці 2.4 свідчать про те, первісна вартість основних фондів зросла на 51%., відповідно знос основних засобів збільшився на 61%. Можна сказати про те, що на підприємстві відбувається постійний процес оновлення основних фондів підприємства.

Коефіцієнт зносу основних засобів зменшився в 2023 році по відношенню до 2022 року, що свідчить про зміцнення матеріально-технічної бази підприємства.

Таблиця 2. 11– Оцінка показників ефективності використання основних засобів

| Показники                                                                 | Роки  |       |       | Відхилення, 2023р . від 2021р |       |
|---------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------------------------------|-------|
|                                                                           | 2021  | 2022  | 2023  | +;-                           | %     |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млн. грн. | 251   | 172   | 214   | -37                           | 85,0  |
| Первісна вартість основних засобів, млн. грн.                             | 77    | 81    | 117   | 40                            | 151,0 |
| Знос основних засобів, млн.грн. грн.                                      | 36    | 46    | 58    | 22                            | 161,0 |
| Коефіцієнт зносу основних засобів                                         | 0,47  | 0,67  | 0,49  | 0,02                          | X     |
| Середньорічна вартість основних засобів, млн. грн.                        | 73    | 79    | 99    | 26                            | 134,0 |
| Чистий прибуток (збиток), млн . грн                                       | 105   | 62    | 19    | -86                           | 18,0  |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб                            | 69    | 60    | 64    | -5                            | 93,0  |
| Фондоозброєність, тис. грн./1 прац.                                       | 125,6 | 116,5 | 173,6 | 48                            | 138,2 |
| Фондовіддача                                                              | 0,9   | 0,8   | 1,0   | 0,1                           | 111,0 |
| Фондомісткість                                                            | 1,1   | 1,2   | 1,0   | -0,1                          | 90,0  |
| Рентабельність використання основних засобів, %                           | 62,8  | 66,4  | 52,7  | -10,1                         | 84,0  |

\* Джерело: розраховано автором форма 2

Основні результати діяльності підприємства це кінцевий ефект від усіх процесів, що відбуваються на підприємстві. Вони відображають успішність його функціонування та досягнення поставлених цілей. До економічних результатів діяльності підприємства можна віднести:

- прибуток -головний фінансовий результат, який характеризує ефективність використання ресурсів підприємства;
- рентабельність - співвідношення прибутку до витрат, що відображає ефективність використання капіталу;
- фінансову стійкість - здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання;
- конкурентоспроможність -здатність підприємства успішно конкурувати на ринку.

Дані таблиці 2.12 дають можливість проаналізувати тенденції підприємства стосовно отримання прибутку або збитку, та можливість проаналізувати витрати. Так чистий прибуток підприємства зменшився майже на 80% і становить 19 млн. грн. Собівартість реалізованої продукції збільшилась за останні три роки майже на 40%., витрати на збут на 75%.

Таблиця 2. 12 - Оцінка результатів діяльності підприємства, млн. грн

| Показники                                                                           | Роки |      |      | Відхилення |        |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------------|--------|
|                                                                                     | 2021 | 2022 | 2023 | +/-        | %      |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                      | 251  | 172  | 214  | -37        | 85,0   |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 117  | 125  | 163  | 46         | 139,00 |
| Валовий прибуток                                                                    | 135  | 47   | 50   | -85        | 37,0   |
| Інші операційні доходи                                                              | 7    | 82   | 98   | 91         | 14 р.  |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | -    | 71   | 54   | х          | х      |
| Адміністративні витрати                                                             | 9    | 8    | 6    | -3         | 67,0   |
| Витрати на збут                                                                     | 16   | 11   | 28   | 8          | 175,0  |
| Інші операційні витрати                                                             | 10   | 24   | 67   | 57         | 7 р    |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток                           | 107  | 86,4 | 46   | -61        | 43,0   |
| Інші фінансові доходи                                                               | 0,2  | 0,3  | 0,1  | -0,1       | 50,0   |
| Інші доходи                                                                         | 0,6  | 0,7  | 0,2  | -0,4       | 33,0   |
| Фінансові витрати                                                                   | 3    | 17   | 22   | 19         | 7 р.   |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                                     | 10   | 62   | 19   | 9          | 2 р    |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                                               | 10   | 62   | 19   | -86        | 18,0   |

\* Джерело: розраховано автором

Ефективне управління фінансами та посилення своєї позиції на ринку дозволяють забезпечити стабільний розвиток і зростання бізнесу. Збільшення

фінансових результатів діяльності підприємства це: інвестиції в розвиток; збільшення частки ринку; привабливість для інвесторів; стійкість до кризи.

### 2.3 Комплексне дослідження наявності та ефективності використання ресурсів

Щоб досягти довгострокових цілей, підприємство має розвивати свої ресурси та навички, які допоможуть йому бути кращим за конкурентів. Для формування та розвитку конкурентного потенціалу підприємство може використовувати різноманітні інструменти: інвестиції; інновації; власний капітал. Ефективність бізнесу напрямку корелює зі здатністю підприємства до раціонального розподілу та використання матеріальних і фінансових активів для досягнення поставлених цілей.

Враховуючи, що ці ресурси є основою для розвитку будь-якого бізнесу, їхній всебічний аналіз є невід'ємною складовою ефективного управління підприємством. У динамічному бізнес-середовищі, що характеризується високою конкуренцією, саме ефективне управління активами дозволяє компаніям досягати стійких конкурентних переваг.

Таблиця 2.13 – Склад та структура майна підприємства, тис. грн

| Показники                         | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | Відхилення +/- |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|----------------|
| <b>1.Необоротні активи</b>        |         |         |         |                |
| Основні засоби                    | 40629   | 34470   | 58543   | 17914          |
| первісна вартість                 | 76642   | 80740   | 116797  | 40155          |
| знос                              | 30013   | 46270   | 58254   | 28241          |
| Нематеріальні активи              | 161     | 126847  | 117968  | 117807         |
| первісна вартість                 | 293     | 136808  | 138293  | 138000         |
| накопичена амортизація            | 132     | 9961    | 20325   | 20193          |
| Незавершені капітальні інвестиції | 2195    | 1334    | 1361    | -834           |
| Всього                            | 42985   | 162651  | 177872  | 134887         |
| <b>2. Оборотні активи</b>         |         |         |         |                |
| Запаси                            | 38463   | 53127   | 97378   | 58915          |
| виробничі запаси                  | 8283    | 10112   | 9808    | 1525           |
| незавершене виробництво           | 16752   | 16790   | 24251   | 7499           |
| готова продукція                  | 13428   | 26225   | 45312   | 31884          |
| Поточні біологічні активи         | -       | 15639   | 5546    | x              |

|                                                          |        |        |        |        |
|----------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Дебіторська заборгованість за продукцію, роботи, послуги | 29985  | 97635  | 168723 | 138738 |
| Дебіторська заборгованість за виданими авансами          | 17436  | 15401  | 10212  | -7224  |
| з бюджетом                                               | 240    | 154    | 5904   | 5664   |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                  | 20217  | 570    | 519    | -19698 |
| Гроші та їх еквіваленти                                  | 8183   | 490    | 3546   | -4637  |
| рахунки в банках                                         | 8183   | 490    | 3546   | -4637  |
| Інші оборотні активи                                     | 6      | 22     | 479    | 473    |
| Всього                                                   | 114530 | 183084 | 275939 | 161409 |
| Баланс                                                   | 157515 | 345735 | 453811 | 296296 |

*\*Джерело: сформовано автором на основі даних фінансової звітності фЛ*

Дані таблиці 2.13 свідчать про те, що майно підприємства за останні три роки збільшилося на 296 млн. грн. Таке збільшення відбулося за рахунок введення в експлуатацію нових основних засобів на суму 17,99 млн. грн. Збільшилась також величина нематеріальних активів підприємства більше ніж на 117 мл. грн.

Стабільний виробничий процес залежить від забезпеченості підприємства оборотними активами сума яких збільшилась майже на 60 млн. грн. Це факт свідчить про можливості підприємства стосовно розширення і зміцнення свого виробничого потенціалу.

На жаль має місце збільшення вартості готової продукції, яка не реалізована. Це означає, що кошти, вкладені в виробництво продукції, ще не повернулися на підприємство. Причинами нереалізованих запасів є: проблеми зі збутом та логістичні проблеми пов'язані з війною.

Зросла на 5,5 млн. грн. дебіторська заборгованість з бюджетом. Це сума грошей, яку підприємство має повернути бюджету. Вона виникає внаслідок різних причин: переплати податків, недоїмки з податків, авансових платежів тощо. Коли така заборгованість зростає, це свідчить про певні проблеми в діяльності підприємства або в його взаємовідносинах з податковими органами. Наслідки зростання дебіторської заборгованості з бюджетом:

1. Репутаційні ризики призводять до ускладнення в отримання кредитів та інвестицій.

2. Блокування рахунків - в крайніх випадках податкові органи можуть заблокувати рахунки підприємства, що паралізує його діяльність.

Отже, сучасне обладнання, ефективні технології та добре організовані виробничі процеси дозволяють знизити собівартість продукції і запропонувати більш конкурентоспроможні ціни.

Власна транспортна інфраструктура, мережа дистрибуції дозволяють підприємству швидше доставляти продукцію споживачам і забезпечувати більш високий рівень обслуговування.

Значні фінансові ресурси дозволяють підприємству інвестувати в нові технології, розширювати виробництво, проводити ефективні маркетингові кампанії. Майно підприємства є одним з найважливіших факторів, що визначають його конкурентні переваги. Ефективне управління майном, інвестування в його розвиток і модернізацію це ключові завдання для будь-якого підприємства, яке прагне досягти успіху на ринку.

Пасиви підприємства показують хто фінансує діяльність останнього. Структура пасивів балансу на пряму залежить від того, яким чином підприємство формує свій капітал, використовуючи як власні джерела фінансування, так і залучені кошти.

Таблиця 2.14 – Аналіз джерел формування активів підприємства, тис. грн

| Показники                                                          | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | Відхилення +/- |
|--------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|----------------|
| 1.Власний капітал                                                  |         |         |         |                |
| Зареєстрований пайовий капітал                                     | 224     | 224     | 224     | -              |
| Додатковий капітал                                                 | 579     | 579     | 579     | -              |
| Резервний капітал                                                  | 538     | 538     | 538     | -              |
| Нерозподілений прибуток                                            | 138478  | 200584  | 219587  | 81109          |
| Всього                                                             | 139819  | 201925  | 220928  | 81109          |
| 2.Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення | 6       | 6       | 31242   | 31236          |
| 3. Поточні зобов'язання                                            |         |         |         |                |
| Короткострокові кредити банку                                      | 4383    | 7735    | 34994   | 30611          |
| Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги     | 5023    | 129374  | 125324  | 120301         |
| з бюджетом                                                         | 3156    | 568     | 680     | -2476          |
| зі страхування                                                     | 102     | 48      | 87      | -15            |
| оплати праці                                                       | 446     | 279     | 453     | 7              |

|                                                            |               |               |               |               |
|------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами | 10            | 19            | 1319          | 1309          |
| Поточні забезпечення                                       | 584           | 948           | 1612          | 1028          |
| Інші поточні зобов'язання                                  | 3977          | 3431          | 2525          | -1452         |
| Всього                                                     | 17690         | 143804        | 201641        | 183951        |
| <i>Баланс</i>                                              | <i>157515</i> | <i>345735</i> | <i>453811</i> | <i>296296</i> |

*\*Джерело: сформовано автором на основі даних фінансової звітності фЛ*

Розрахунки таблиці 2.14 свідчать про збільшення джерел, які формують активи підприємства, як оборотні так і необоротні. За три останні роки залишалися не змінними розмір: пайового, додаткового та резервного капіталу. При цьому нерозподілений прибуток підприємства збільшився на 81 млн. грн.

В 2023 році підприємство скористувалося довгостроковим кредитом на суму 31 млн. грн. Довгострокові кредити це потужний інструмент фінансування, який може суттєво вплинути на розвиток підприємства. Вони надають підприємствам можливість здійснювати великомасштабні інвестиції, які можуть не бути доступними за рахунок власних коштів або короткострокових кредитів. Довгострокові кредити забезпечують стабільне фінансування на тривалий період, що дозволяє підприємству планувати свою діяльність на довгострокову перспективу.

В 2023 році по відношенню до 2021 року збільшилась сума поточної кредиторської заборгованості на 120 млн. грн. Існує кілька причин, чому поточні зобов'язання підприємства можуть зростати:

- підприємство може свідомо відтермінувати платежі, щоб зберегти готівку для інших цілей;
- при активному розвитку бізнесу та збільшенні обсягів виробництва зростають і витрати на закупівлю сировини, матеріалів, комплектуючих;
- затримки з виплатою заробітної плати або інших виплат персоналу також призводять до зростання кредиторської заборгованості;
- якщо у підприємства виникають труднощі з оплатою рахунків, кредиторська заборгованість також зростає;

- у сільському господарстві спостерігаються сезонні коливання обсягів виробництва та продажів, що може призводити до тимчасового збільшення кредиторської заборгованості.

Наслідками збільшення кредиторської заборгованості для підприємства можуть бути: проблеми з ліквідністю підприємства; затримки з платежами можуть негативно вплинути на репутацію; відмови в подальшому кредитуванні. Тому, Збільшення поточної кредиторської заборгованості може мати серйозні наслідки для підприємства. Тому важливо постійно контролювати рівень заборгованості і вживати необхідних заходів для її зниження.

Обсяг та структура залучених фінансових ресурсів безпосередньо впливають на фінансову стійкість підприємства, його здатність швидко розраховуватися за своїми зобов'язаннями та забезпечувати безперебійну діяльність. Уміння ефективно управляти капіталом, обираючи оптимальні джерела фінансування та їхню структуру, є важливою ознакою професіоналізму фінансових менеджерів.

Таблиця 2.15 - Аналіз показників фінансової стійкості підприємства

| Показники                                                                                  | Роки |      |      | Нормативне значення |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|---------------------|
|                                                                                            | 2021 | 2022 | 2023 |                     |
| Коефіцієнт автономії                                                                       | 0,9  | 0,4  | 0,7  | >0,5                |
| Коефіцієнт фінансової залежності                                                           | 1,1  | 2,3  | 1,4  | <0,5                |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу                                                  | 1,7  | 0,5  | 0,6  | >0,4                |
| Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами оборотних коштів                        | 1,0  | 1,0  | 1,0  | >0,1                |
| Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу (коефіцієнт фінансової стійкості) | 0,2  | 0,3  | 0,01 | >1,0                |
| Коефіцієнт співвідношення реальних активів і вартості майна                                | 0,2  | 0,3  | 0,5  | >0,5                |
| Коефіцієнт поточних зобов'язань                                                            | 11,0 | 1,5  | 15,6 | >0,5                |
| Коефіцієнт довгострокових зобов'язань                                                      | 6,5  | 0,6  | 1,1  | <0,2                |
| Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів                                     | 2,6  | 2,6  | 2,8  | >0,5                |

*\* Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності малого підприємства*

Дані таблиці 2.15 свідчать про те, що коефіцієнт автономії на кінець 2023 року має значення 0,7, при цьому його оптимальне значення 05, а це означає що підприємство може здійснювати свою діяльність за рахунок власних коштів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про те, що підприємство повністю може і забезпечує себе власними оборотними коштами.

В ідеальному варіанті, для підвищення фінансової стійкості підприємству необхідно збільшувати частку власного капіталу та зменшувати обсяг залучених коштів (зобов'язань). Збільшуючи власний капітал керівництво підприємства має на увазі:

- Щоб швидко отримати додаткові кошти та збільшити статутний капітал, можна провести емісію акцій. Це один із шляхів вирішення проблеми недостатньої фінансової стійкості та виходу з кризи.

- Якщо немає встановлених правил щодо використання нерозподіленого прибутку, підприємство має свободу направляти ці кошти на фінансування перспективних, хоча й ризикованих проектів, що сприяє зміцненню фінансового становища

- Для забезпечення фінансової гнучкості підприємству необхідно оптимально керувати кредиторською заборгованістю. З одного боку, вона може бути джерелом безкоштовного фінансування, з іншого надмірне залучення кредиторської заборгованості може призвести до погіршення фінансового стану.

При визначенні ліквідності балансу активи підприємства ранжуються за швидкістю перетворення на готівку, а поточні зобов'язання за термінами погашення. Такий аналіз дозволяє оцінити здатність підприємства своєчасно розраховуватися за своїми боргами.

Таблиця 2.16 – Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства

| Показник                                                | Роки |      |      | Теоретично<br>гранична<br>величина |
|---------------------------------------------------------|------|------|------|------------------------------------|
|                                                         | 2021 | 2022 | 2023 |                                    |
| Коефіцієнт платоспроможності                            | 6,27 | 1,0  | 1,1  | 0,1-0,15                           |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                       | 11,0 | 1,5  | 15,6 | 0,2-0,35                           |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності                          | 0,2  | 0,1  | 0,7  | 1-2                                |
| Коефіцієнт грошової ліквідності                         | 0,2  | 0,01 | 0,1  | 0,7-0,8                            |
| Коефіцієнт покриття                                     | 0,2  | 0,2  | 0,3  | 1,5-2,5 (>2)                       |
| Коефіцієнт співвідношення оборотних і загальних активів | 0,2  | 0,3  | 0,3  | Зростання                          |

\* Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності малого підприємства

Дані таблиці 2.17 свідчать про те, що підприємство має можливості для в разі відсутності «грошей» розрахуватися по своїм поточним зобов'язанням. Для того щоб одночасно підвищити ліквідність і конкурентні переваги, підприємству необхідно використовувати такі стратегії:

1. Оптимізація оборотного капіталу.
2. Розробка нових продуктів, впровадження сучасних технологій дозволяють компанії отримати конкурентну перевагу і збільшити прибуток.
3. Створення ефективної системи управління фінансовими потоками дозволяє оптимізувати використання коштів і підвищити ліквідність.
4. Розширення асортименту продукції або послуг, вихід на нові ринки дозволяють знизити залежність від одного напрямку діяльності і підвищити стійкість бізнесу.
5. Налагодження довгострокових партнерських відносин з постачальниками, клієнтами і кредиторами дозволяє забезпечити стабільність постачання ресурсів і збут продукції, що позитивно впливає на ліквідність і конкурентні переваги.

Показники ділової активності це кількісні характеристики, які відображають рівень та інтенсивність діяльності підприємства. Вони допомагають оцінити ефективність використання ресурсів, динаміку розвитку бізнесу та його фінансовий стан. Існує певний взаємозв'язок між показниками ділової активності та конкурентними перевагами, а саме:

1. Показники ділової активності відображають наслідки конкурентних переваг. Високі показники прибутковості, зростання обсягу продажів та частки ринку часто є результатом наявності у підприємства конкурентних переваг.
2. Конкурентні переваги впливають на динаміку показників ділової активності. Компанії з сильними конкурентними перевагами зазвичай мають більш високі темпи зростання, ніж їхні конкуренти.
3. Показники ділової активності можуть служити індикаторами ефективності використання конкурентних переваг. Аналізуючи динаміку

показників, можна оцінити, наскільки ефективно компанія використовує свої конкурентні переваги для досягнення стратегічних цілей.

Таблиця 2.17 – Аналіз показників ділової активності підприємства

| Показник                                            | Роки  |      |      | Відхилення<br>(+;-) |
|-----------------------------------------------------|-------|------|------|---------------------|
|                                                     | 2021  | 2022 | 2023 |                     |
| Коефіцієнт оборотності активів                      | 1,32  | 0,45 | 1,0  | -0,32               |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів            | 5,4   | 1,6  | 2,5  | -2,9                |
| Коефіцієнт оборотності запасів                      | 1,25  | 0,6  | 0,8  | -0,45               |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості  | 112,1 | 75,2 | 81,6 | -30,5               |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | 59,4  | 75,2 | 55,5 | -3,9                |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу            | 3,7   | 0,9  | 2,6  | -1,1                |

*\* Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності малого підприємства*

Дані таблиці 2.17 свідчать про те, що підприємство намагається повністю реалізувати вирощену продукцію. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості має тенденцію до зменшення.

Підприємству необхідно розраховувати ці показники для того щоб виявляти і аналізувати слабкі і сильні сторони діяльності.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОГНОЗУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1 Визначення конкурентних переваг підприємства та шляхів їх посилення

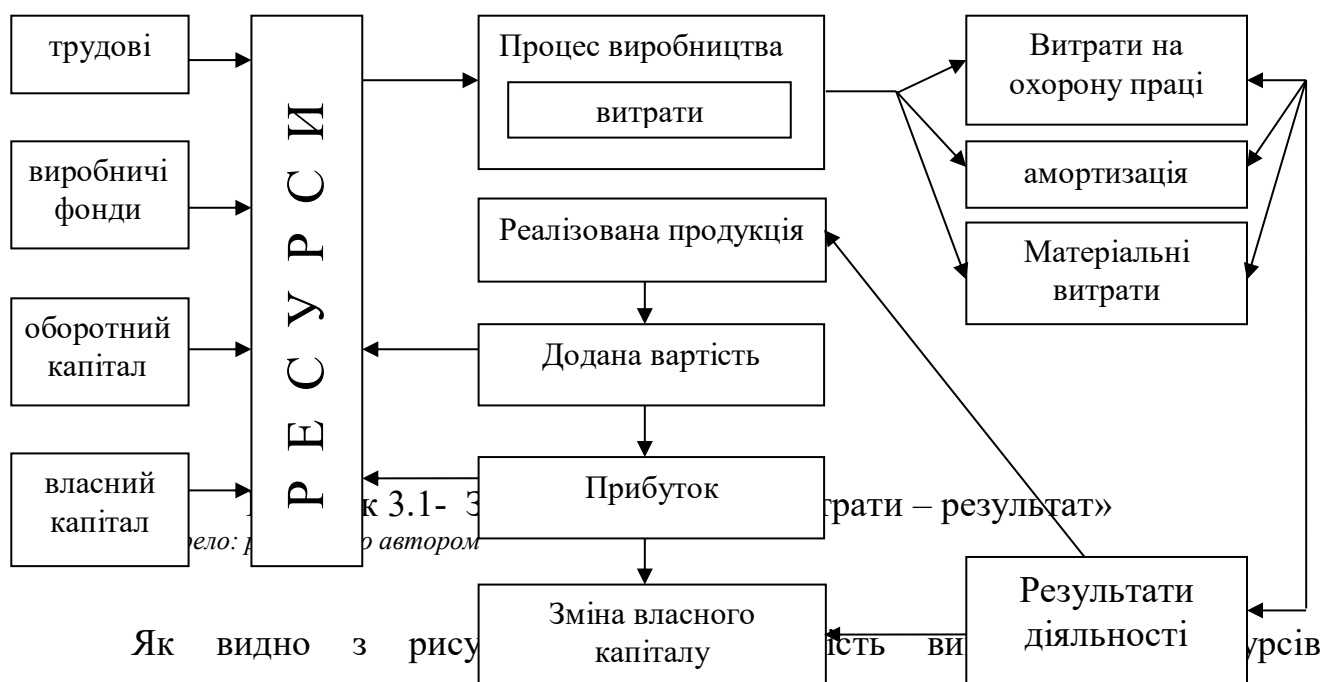
Не всі українські аграрні підприємства готові до жорсткої конкуренції. Навіть ті, що виробляють якісну продукцію, часто не можуть її успішно реалізувати через відсутність досвіду та необхідних інструментів: ефективного ціноутворення, мотивації працівників та створення позитивного іміджу. За таких умов підприємству надзвичайно складно визначити своє місце на ринку та свої реальні можливості для ефективної конкуренції. Конкурентна позиція визначається на основі кількісних показників і статистичних даних.

Тому, аграрні підприємства повинні зосередитися на збільшенні обсягів виробництва та реалізації продукції, зниженні собівартості, ефективному

використанні ресурсів та оптимізації фінансових потоків, щоб підвищити прибутковість та рентабельність своєї діяльності. Для зростання прибутковості необхідно розробити стратегію, яка передбачає фокусування на високорентабельних культурах, активне використання маркетингових інструментів та оптимізацію виробничих процесів.

Висока собівартість і низькі ціни на продукцію є головними факторами, що призводять до збитків у сільському господарстві. Оскільки ринкові ціни формуються під впливом попиту та пропозиції, на які окреме підприємство вплинути практично не може, єдиним шляхом до збільшення прибутку залишається зниження виробничих витрат.

Ефективність сільськогосподарського підприємства безпосередньо пов'язана з раціональним використанням ресурсів. Це проявляється у здатності отримувати прибуток, підвищувати продуктивність праці та мінімізувати витрати. Як ми вже зазначали, сільськогосподарські підприємства, незалежно від форми власності, працюють в умовах обмежених ресурсів та необмежених потреб. Саме тому ефективне використання наявних ресурсів є ключовим завданням для забезпечення стабільного розвитку.



безпосередньо впливає на кінцеві результати діяльності підприємства. Важливо розуміти, що різні ресурси мають різний вплив на господарські результати,

оскільки вони відрізняються за своєю специфікою та незамінністю. Крім того, співвідношення ресурсів на різних підприємствах може суттєво відрізнятися, що призводить до різних результатів господарювання. Зміна кількості та якості ресурсів неминуче впливає на економічні показники підприємства.

Згідно з даними таблиці 3.1, основну частину ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств Сумської області складають сільськогосподарські угіддя. Їхня вартість безпосередньо залежить від доходів підприємства та ринкової ціни на землю.

Ресурсоемність та ресурсовіддача це показники, які характеризують, наскільки ефективно ми використовуємо ресурси для виробництва продукції та послуг. Ресурсоемність показує, скільки ресурсів нам потрібно витратити, щоб отримати певний результат. А ресурсовіддача це, навпаки, скільки результату ми отримуємо з одиниці ресурсу. Ці показники залежать від багатьох факторів, таких як технології, організація виробництва, природні умови та економічна ситуація.

Таблиця 3.1 - Визначення грошової вартості ресурсного потенціалу аграрного сектору Сумської області

| Показники                                                                       | Роки    |         |         |                         |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-------------------------|
|                                                                                 | 2020    | 2021    | 2022    | 2022в<br>% до<br>2020pp |
| Випуск продукції, млн. грн.                                                     | 17610   | 19860   | 28127   | 164,0                   |
| Площа сільськогосподарських угідь, тис. га                                      | 1704    | 1703    | 1702    | 99,8                    |
| Грошова оцінка 1 га, грн. сільськогосподарських угідь                           | 17824,6 | 19824,6 | 27824,6 | 155,0                   |
| Грошова оцінка земельних ресурсів, млн. грн.                                    | 30373   | 30355   | 30338   | 99,8                    |
| Орендна плата, млн. грн.                                                        | 3037    | 3036    | 3034    | 99,9                    |
| Амортизаційні відрахування, млн. грн.                                           | 0,698   | 0,809   | 1,5     | 2,1p                    |
| Вартість оборотних активів середньорічна, млн. грн.                             | 7816    | 9524    | 14357   | 183,0                   |
| Чисельність працівників середньооблікова, осіб                                  | 18556   | 17402   | 17509   | 94,3                    |
| Оплата праці одного працівника середньорічна, тис. грн                          | 81,6    | 87,4    | 117,6   | 144,0                   |
| Трудовий потенціал, млн. грн.                                                   | 388     | 374     | 382     | 98,4                    |
| Оцінка річного ресурсного потенціалу, млн. грн.                                 | 43578   | 53254   | 65077   | 149,0                   |
| Ресурсний потенціал у розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь, тис. грн. | 25,6    | 31,3    | 38,2    | 149,0                   |
| Структура ресурсного потенціалу, %:                                             | 100,0   | 100,0   | 100,0   | -                       |
| сільськогосподарські угіддя                                                     | 90,4    | 91,3    | 86,5    | -                       |
| основні фонди                                                                   | 0,01    | 0,01    | 0,01    | -                       |
| оборотні фонди                                                                  | 8,4     | 7,6     | 12,4    | -                       |

|                      |      |      |      |       |
|----------------------|------|------|------|-------|
| трудові ресурси      | 1,2  | 1,1  | 1,1  | -     |
| Ресурсовіддача, грн. | 4,41 | 4,23 | 4,32 | 98,0  |
| Ресурсоємність, грн. | 0,23 | 0,24 | 0,23 | 100,0 |

*\*Джерело: розраховано автором*

Розвиток тваринництва відіграє ключову роль у підвищенні ефективності використання ресурсів у сільському господарстві. Оптимальне співвідношення тваринництва і рослинництва дозволяє досягти синергетичного ефекту. Тільки те підприємство, яке комплексно підходить до використання ресурсів, враховуючи економічні умови та ринкові реалії, зможе досягти успіху. Для максимального використання ресурсів сільськогосподарських підприємств необхідно створити систему управління, яка враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори та забезпечує комплексне використання всіх наявних ресурсів.

Земля є ключовим ресурсом в сільському господарстві, і її продуктивність безпосередньо залежить від таких факторів, як вапнування та захист від шкідників. Зменшення цих заходів негативно впливає на стан земель і, як наслідок, на весь ресурсний потенціал. Якість земель, а саме їхній бонітет, є основним показником продуктивності та визначає ресурсний потенціал території.

Ми розробили модель, яка дозволила нам оцінити ресурсний потенціал кожної кліматичної зони Сумської області та розподілити територію за рівнем його використання. Аналіз даних показав, що на обсяг валової продукції з 1 га найбільший вплив мають такі фактори: фондозабезпеченість ( $X_1$ ), забезпеченість трудовими ресурсами ( $X_2$ ) та бонітет ґрунтів ( $X_3$ ). Для розрахунку валового об'єму валової продукції на 1 га сільськогосподарських угідь формула буде мати наступний вигляд:

$$Y = f(X_1, X_2, X_3) \quad (3.1)$$

Для визначення конкретного вигляду рівняння (3.1) ми застосували метод множинної регресії, враховуючи три основних фактори. Дані, що лягли в основу побудови моделі формувались наступним чином:

1. Ми розподілимо всі дані на три групи відповідно до природних зон: Лісостеп, Перехідна зона та Полісся.

2. Статистичні дані охоплюють період з 2020 по 2022 рік.

3. Кількість даних для кожної зони визначається індивідуально.

4. Для побудови кореляційної моделі було використано певний алгоритм, який передбачав застосування матричних операцій та інструментів аналізу даних у програмі Excel 2007.

Ми побудували лінійну модель, яка описує, як фактичний обсяг валової продукції на гектар сільськогосподарських угідь ( $Y_i$ ), грн; залежить від таких факторів: фондозабезпеченості, забезпеченості трудовими ресурсами на 1 га чол./га ( $X_2$ ) та бонітету ґрунтів бал ( $X_3$ ). Формула має наступний вигляд.

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 \quad (3.2)$$

Ми використовуємо матричний метод для розв'язання системи рівнянь. Коефіцієнти рівнянь записуємо у вигляді матриці, а потім, знаходячи обернену до неї матрицю, визначаємо значення невідомих.

Перша зона - Лісостеп:  $b_0=3,5183$ ;  $b_1=0,0531$ ;  $b_2=2,8588$ ;  $b_3=14,8770$

Друга зона - Перехідна :  $b_0=562,0341$ ;  $b_1=0,6696$ ;  $b_2=-2,4025$ ;  $b_3=17,6108$

Третя зона - Полісся:  $b_0=2050,4267$ ;  $b_1=-0,6360$ ;  $b_2=2,0760$ ;  $b_3=-57,0921$

Аналіз моделі для першої кліматичної зони показує, що кожне збільшення фондозабезпеченості на одиницю (при стабільних інших факторах) призводить до зростання (спаду) валової продукції на 0,1 одиниці.

Збільшення кількості працівників на одну одиницю (при незмінних фондозабезпеченості та якості ґрунту) призведе до зростання (спаду) валової продукції на 2,9 одиниці. Підвищення якості ґрунту на один бал (при незмінних інших факторах) збільшить (зменшить) валову продукцію на 14,9 одиниці. Якщо всі фактори дорівнюють нулю, то мінімальне значення валової продукції для першої зони складає 3,5 одиниці.

Аналізуючи модель для другої кліматичної зони, бачимо, що збільшення фондозабезпеченості на одиницю (при стабільних інших факторах) призводить

до зростання (спаду) валової продукції на 0,7 одиниці. Збільшення кількості працівників на одну одиницю (при незмінних інших факторах) призводить до зниження валової продукції на 2,4 одиниці. Підвищення якості ґрунту на один бал (при незмінних інших факторах) збільшує (зменшує) валову продукцію на 17,6 одиниць. Якщо всі фактори дорівнюють нулю, то спостерігаються збитки у розмірі 562,03 одиниці.

Аналіз моделі для третьої кліматичної зони свідчить про те, що збільшення фондозабезпеченості на одиницю (при незмінних інших факторах) веде до зниження валової продукції на 0,64 одиниці. Тобто, в цій зоні збільшення капіталовкладень, парадоксально, призводить до зменшення результатів.

Аналіз моделі показує, що збільшення кількості працівників на одну одиницю (при незмінних інших факторах) призводить до зростання (спаду) валової продукції на 2,1 одиниці. Підвищення якості ґрунту на один бал (при незмінних інших факторах) навпаки, зменшує валову продукцію на 57,1 одиниці.

Перевірка адекватності побудованої регресійної моделі за критерієм Фішера (при рівні значущості 0,05) показала її високу точність для всіх трьох зон. Розраховане значення F-статистики перевищує критичне значення, що свідчить про адекватність моделі даним спостережень.

Для 1 зони: Спостерігається дуже сильний позитивний зв'язок між досліджуваними змінними ( $r = 0,9679$ ). Коефіцієнт детермінації ( $R^2 = 0,9368$ ) вказує на те, що майже 94% дисперсії залежної змінної пояснюється змінами незалежної змінної.

Для 2 зони: Спостерігається помірний позитивний зв'язок між досліджуваними змінними ( $r = 0,6991$ ). Коефіцієнт детермінації ( $R^2 = 0,9587$ ) вказує на те, що майже 96% дисперсії залежної змінної пояснюється змінами незалежної змінної.

Таблиця 3.2- Регіональний аналіз ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств Сумської області з урахуванням кліматичних особливостей

| Кліматична зона | Райони | Модель оцінки ресурсного потенціалу | Обмеження моделі | коефіцієнт детермінації $R_2$ |
|-----------------|--------|-------------------------------------|------------------|-------------------------------|
|-----------------|--------|-------------------------------------|------------------|-------------------------------|

|                     |                                                                                                                                                                                                      |                                           |                          |            |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------|------------|
| 1 зона - Лісостеп   | Охтирський<br>Білопільський<br>Буринський<br>В.Писарівський<br><b>Роменський</b><br>Конотопський<br>Краснопільський<br>Тростянецький<br>Лебединський<br>Л.Долинський<br>Недригайлівський<br>Сумський | $Y=3,5183+0,0531x_1+2,8588x_2+14,8770x_3$ | $x_j > 0$<br>$j = 1,2,3$ | 0,93678925 |
| 2 зона<br>перехідна | Глухівський<br>Путивльський<br>Кролевецький                                                                                                                                                          | $Y = -562,03+0,669x_1-2,403x_2+17,611x_3$ | $x_j > 0$<br>$j = 1,2,3$ | 0,48869172 |
| 3 зона<br>Полісся   | С. Будський<br>Шостинський<br>Ямпільський                                                                                                                                                            | $Y = 2050,43-0,6360x_1+2,076x_2-57,09x_3$ | $x_j > 0$<br>$j = 1,2,3$ | 0,81423433 |

\* Джерело: розраховано автором

Порівняльний аналіз ресурсного потенціалу сільгосп підприємств у різних кліматичних зонах області виявив загальну закономірність: домінуючим фактором є землезабезпеченість. Однак, існують певні відмінності в питомій вазі інших складових. Зокрема, в 1-ій та 3-ій зонах додатково враховується якість ґрунтів, яка має певний вплив на ресурсний потенціал.

Загалом для Сумської області найбільший вплив на ресурсний потенціал мають землезабезпеченість (91,8%) та фондозабезпеченість (7,0%). Брак оборотних коштів зменшує ефективність використання основних фондів. Найменш впливовим фактором є забезпеченість трудовими ресурсами через відтік робочої сили з села.

Проведені дослідження показали, що рівень ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств Сумської області безпосередньо впливає на обсяги виробництва. Зміна забезпеченості ресурсами призводить до відповідних змін у виробничих показниках.

Аналіз діяльності сільськогосподарських підприємств свідчить про те, що існує значний резерв для збільшення обсягів виробництва. Незважаючи на це, досягнення стовідсоткової ефективності є мало ймовірним, оскільки виробничі

процеси піддаються впливу багатьох факторів, включаючи організаційні, технологічні, економічні та екологічні. Якість ресурсного потенціалу підприємства визначається взаємодією цих факторів на різних етапах виробничого циклу. Сумська область має потенціал для експорту цукрових буряків, зерна, ягід, льону-довгунця, конопель, картоплі, сортового насіння та продукції тваринництва (племінної худоби, м'яса, молока).

Для досягнення поставлених цілей необхідно: оновити матеріально-технічну базу підприємств, підвищити кваліфікацію фахівців, покращити родючість ґрунтів та залучити промислові підприємства до модернізації сільськогосподарського виробництва.

Проведений аналіз за допомогою t-критерію Стюдента дозволив визначити 8 ключових факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Для оцінки конкурентоспроможності були використані такі показники: темпи зростання продажів, рентабельність, прибутковість, фінансова стійкість та продуктивність праці. На основі отриманих даних ми змогли побудувати прогнозну модель.

Таблиця 3.3 - Оціночна шкала для визначення конкурентоспроможності

| Значення              | Зміст конкурентної переваги    |
|-----------------------|--------------------------------|
| $KПп \leq 0$          | Абсолютна відсутність переваги |
| $0 < KПп < 0,25$      | Критична перевага              |
| $0 \leq KПп < 0,5$    | Нестійка перевага              |
| $0,5 \leq KПп < 0,75$ | Достатньо стійка перевага      |
| $0,75 \leq KПп < 1,0$ | Перспективно стійка перевага   |
| $KПп = 1,0$           | Абсолютно стійка перевага      |

*\*Джерело: (19)*

Процес експертної оцінки конкурентної позиції, за результатами якої отримують значення від 0 до 1, включає кілька етапів. Спочатку формулюється завдання дослідження, відбираються та готуються експерти. Далі проводиться опитування, а отримані дані обробляються та аналізуються. Ефективність такого дослідження залежить від коректності виконання кожного з цих етапів.

Підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору залежить від того, наскільки успішно господарства зможуть забезпечити собі конкурентні

переваги. Запропонована шкала допоможе підприємствам оцінити свої позиції та розробити ефективні стратегії розвитку.

Таблиця 3.5- Ефективність конкурентних переваг при прогнозуванні конкурентного статусу ТОВ «Зерне»

| Показники                                       | Фондозабезпеченість | Забезпеченість трудовими ресурсами на 1 га чол./га | Бонітет ґрунтів, бал |
|-------------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------|----------------------|
| Збільшення згідно методики, %                   | 100,0%              | 0,02                                               | 43,0                 |
| Чистий дохід від реалізації продукції, млн. грн | 235,0               |                                                    |                      |
| Збільшення згідно методики, %                   | 1,0                 | 10, %                                              | 43,0                 |
| Чистий дохід від реалізації продукції, млн. грн | 620,6               |                                                    |                      |
| Збільшення згідно методики, %                   | 1,0                 | 0,02                                               | 100,0%               |
| Чистий дохід від реалізації продукції, млн. грн | 749,0               |                                                    |                      |
| Коефіцієнт конкурентоспроможності               | 0,45                |                                                    |                      |

*\*Джерело: сформовано автором*

Дані таблиці 3.5 свідчать наступне, згідно запропонованої і обґрунтованої нами моделі ефективності використання ресурсів було виокремлено три показники за якими можна проаналізувати ефективність використання окремих конкурентних переваг: використання земельних ресурсів, трудових ресурсів та основних фондів підприємства. Такими показниками було обрано: фондозабезпеченість, забезпеченість трудовими ресурсами, бонітет ґрунтів - як показник що характеризує якість ґрунтів.

Згідно запропонованої моделі ми будемо по чергово змінювати один з показників, два інших буде залишатися незмінним. Так, при збільшенні фондів на 100% ,чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 10% і становитиме 235 млн. грн. При збільшенні показника забезпеченості трудовими ресурсами на 10%, чистий дохід від реалізації продукції збільшиться в 2,9 раз і становитиме 620,6 млн. грн. При збільшенні показника бонітет ґрунтів на 100%, чистий дохід від реалізації продукції збільшиться в 3,5 раз і становитиме 749 млн. грн.

За результатами розрахунку коефіцієнту конкурентоспроможності можна визначити конкурентний статус підприємства на 2024 рік , який оцінено як нестійкий.

### 3.2 Вимоги до джерел ресурсів, які необхідні для досягнення конкурентного статусу

Впровадження нових або існуючих конкурентних переваг може зіткнутися з низкою перешкод, таких як: дефіцит кваліфікованих кадрів, обмежені ресурси, високі витрати на технології, жорстка конкуренція, етичні дилеми та законодавчі обмеження. Конкурентна перевага застосовується лише за умови, що підприємство має необхідні ресурси та можливості. Аналіз даних таблиці 3.6 показує, що сукупні ресурси сільськогосподарських підприємств Сумської області у 2020 році оцінюються в понад 21 мільярд гривень. Структура цих ресурсів демонструє значну залежність від земельних ресурсів, частка яких становить 77,8%. Трудові ресурси займають друге місце (10,7%), а основні засоби – третє (11,4%). Робоча худоба має найменшу питому вагу (1%). Ця тенденція спостерігається у всіх категорій сільськогосподарських підприємств області.

Таблиця 3.6 - Визначення загального обсягу ресурсів, задіяних у сільському господарстві Сумської області за 2022 рік.

| № | Види підприємств                       | Структура      |       | Земельні ресурси |       | Робоча худоба |       | Основні засоби |       | Трудові ресурси |       |
|---|----------------------------------------|----------------|-------|------------------|-------|---------------|-------|----------------|-------|-----------------|-------|
|   |                                        | кількість      | %     | млрд. грн.       | %     | млрд д. грн.  | %     | млрд. грн.     | %     | млрд. грн.      | %     |
| 1 | Державні підприємства                  | 10             | 2,8   | 476              | 2,8   | 0,1           | 4,4   | 78,7           | 3,6   | 44,1            | 1,9   |
| 2 | Фермерські господарства                | 24             | 7,4   | 1291,7           | 7,6   | 0,2           | 9,4   | 159,4          | 6,4   | 79,4            | 3,4   |
| 3 | Підприємства інших форм господарювання | 4              | 1,1   | 101,8            | 0,6   | 0,1           | 0,4   | 28,9           | 0,4   | 70,1            | 0,3   |
| 4 | Виробничі кооперативи                  | 8              | 2,3   | 390,9            | 2,3   | 0,1           | 3,3   | 39,3           | 1,9   | 67,8            | 2,9   |
|   | Господарські товариства                | 222            | 62,9  | 10 724,5         | 63,1  | 1,4           | 62,4  | 1542,8         | 61,9  | 2016,1          | 83,6  |
|   | Приватні підприємства                  | 83             | 23,5  | 4011,1           | 23,6  | 0,5           | 20,1  | 642,9          | 25,8  | 184,7           | 7,9   |
| 5 | Разом                                  | 351            | 100,0 | 16996            | 100,0 | 2,4           | 100,0 | 2492,0         | 100,0 | 2338            | 100,0 |
| 6 | Сукупний розмір ресурсів ,млрд..грн    | <b>21828,4</b> |       | 16996            | 77,8  | 2,4           | 0,1   | 2492,0         | 11,4  | 2338            | 10,7  |

\* Джерело: Статистичний щорічник Сумської області за 2022рік

Більшість аграрних підприємств області мають достатньо ресурсів для виробництва, проте для ефективного функціонування необхідно оптимізувати їхнє співвідношення.

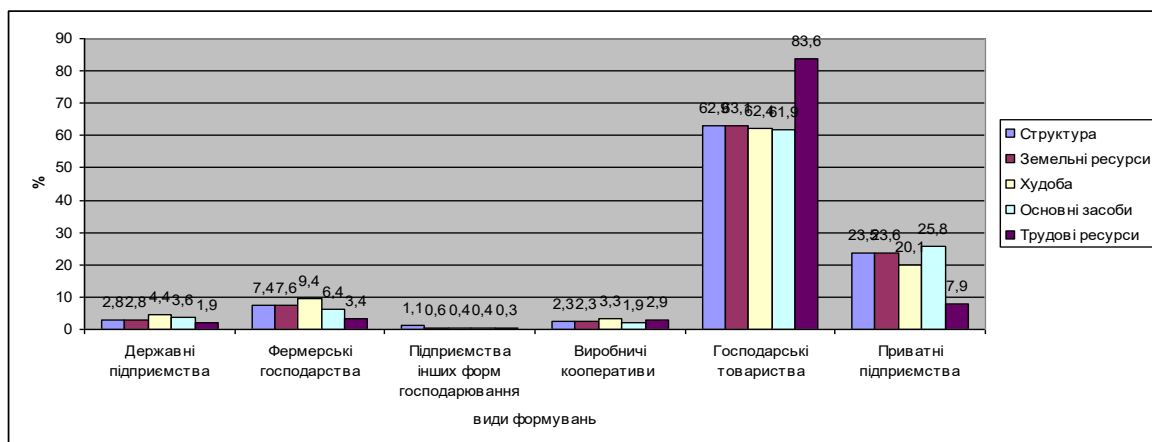


Рисунок 3.2 - Сукупні ресурси сільськогосподарських підприємств області за 2022 рік

\*Джерело: розраховано автором

В умовах нинішньої економічної ситуації державні сільськогосподарські підприємства, як і інші державні структури, стикаються з проблемою недостатнього фінансування через обмежені бюджетні кошти. Фермерські господарства, зважаючи на їхню масштабність та обмежені фінансові можливості, не можуть самостійно забезпечити себе всіма необхідними ресурсами.

Для більш наглядного відображення структури сукупних ресурсів нами запропоновано наступний рисунок 3.2.

Таблиця 3.7 - Розрахунок величини сукупних ресурсів підприємств за 2023 рік

| № | Господарство | Всього     |       | Земельні ресурси |      | Основні засоби |      | Трудові ресурси |     |
|---|--------------|------------|-------|------------------|------|----------------|------|-----------------|-----|
|   |              | Млн.. грн. | %     | Млн.. грн.       | %    | Млн.. грн.     | %    | Млн.. грн.      | %   |
| 1 | ТОВ «Зерне»  | 186,0      | 100,0 | 122,7            | 66,0 | 31,0           | 51,0 | 4,8             | 3,0 |

\*Джерело: звітність підприємств за 2023 р

Аналіз даних таблиці 3.7 показує, що земельні та матеріальні ресурси є домінуючими у структурі ресурсів сільськогосподарських підприємств.

Всебічне державне планування ресурсного забезпечення підприємств гарантувало їхню платоспроможність, однак, усунувши ризики банкрутства, водночас нівелювало стимули до ефективності та конкурентоспроможності.

Інвесторами в аграрний сектор можуть виступати як самі сільськогосподарські підприємства (за рахунок власних коштів), так і зовнішні інвестори, такі як комерційні банки, кредитні спілки, інші аграрні підприємства, торгові компанії та аграрні об'єднання.

Величина прибутку сільськогосподарського підприємства, який є основним джерелом внутрішніх фінансів, залежить від таких факторів: обсяг реалізованої продукції, рівень торговельної надбавки, структури та величини витрат, ефективності управління майном, податкового навантаження та розподілу чистого прибутку між різними напрямками використання. Значну частину прибутку підприємство отримує від сільськогосподарського виробництва, проте додаткові джерела доходу можуть бути пов'язані з іншими видами діяльності, наприклад, реалізацією продукції населення або наданням послуг.

Таблиця 3.8 - Величина прибутку ТОВ «Зерне», млн. грн.

| Показники                             | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | Відхилення, 2023 р.<br>від 2020р |
|---------------------------------------|----------|----------|----------|----------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції | 251      | 172      | 214      | -37                              |
| Фінансовий результат до оподаткування | 10       | 62       | 19       | 9                                |
| Чистий прибуток                       | 10       | 62       | 19       | 9                                |

*\*Джерело: звітність підприємств за 20230 2023 р. р*

Дані таблиці 3.8 свідчать про зростання прибутку сільськогосподарських підприємств в останні роки, зумовлене підвищенням цін на продукцію. Прибуток є ключовим фактором розвитку підприємств, дозволяє задовольняти інтереси держави, власників та працівників, а також вирішувати широкий спектр соціальних та економічних проблем.

Одним із внутрішніх джерел фінансування підприємства є амортизаційні відрахування, які утворюються в процесі перенесення вартості основних фондів на собівартість продукції. Проте, для підприємств з низькою прибутковістю,

суми амортизаційних відрахувань, розраховані виходячи лише з балансової вартості основних фондів, можуть бути недостатніми для повної заміни фізично та морально зношених активів, що може гальмувати їх розвиток. Відсутність необхідних інвестицій в оновлення основних фондів може призвести до втрати конкурентних переваг і, як наслідок, до витіснення підприємства з ринку. З огляду на це, деякі підприємства свідомо встановлюють оптимальні терміни експлуатації обладнання. Амортизаційні відрахування, які підприємства отримують, зазвичай розподіляються між двома основними напрямками: оновленням основних фондів та їх модернізацією. На практиці часто спостерігається розбіжність між теоретично розрахованими амортизаційними відрахуваннями та реальними потребами підприємств в інвестиціях в основні фонди. Причиною цього є недосконалість чинного законодавства та державної амортизаційної політики, які не завжди враховують індивідуальні особливості підприємств, темпи технологічного прогресу та фінансові можливості. Незважаючи на використання прискорених методів нарахування амортизації, багато підприємств стикаються з труднощами у фінансуванні необхідного оновлення основних фондів.

Таблиця 3.9 - Аналіз розподілу амортизаційних відрахувань ТОВ «Зерне», тис. грн

| № | Показники                | Роки |        |         | Відхилення, 2023р. від 2021р |
|---|--------------------------|------|--------|---------|------------------------------|
|   |                          | 2021 | 2022   | 2023    |                              |
| 1 | Від будівель та споруд   | 26,4 | 1793,1 | 4240,5  | 4241,1                       |
| 2 | Від машин та обладнання  | 14,6 | 1294,8 | 3048,7  | 3034,1                       |
| 3 | Від транспортних засобів | 91,0 | 6873,1 | 13035,8 | 2944,8                       |
| 6 | Всього                   | 132  | 9961   | 20325   | 20193                        |

*\*Джерело: розраховано автором*

Аналіз даних таблиці 3.9 демонструє збільшення суми амортизаційних відрахувань за останні три роки. Такий значний ріст пов'язаний з активною інвестиційною політикою підприємства, спрямованою на оновлення основних фондів. Однак, для подальшого розвитку сільського господарства необхідно

вдосконалити законодавство про амортизацію, надавши підприємствам більшу гнучкість у формуванні амортизаційної політики. Завдяки амортизаційним відрахуванням:

- відбувається оновлення основних фондів;
- нове обладнання, як правило, є більш енергоефективним, що знижує виробничі витрати та підвищує конкурентоспроможність;
- можуть бути спрямовані на фінансування наукових досліджень та розробок, що дозволяє створювати нові продукти та послуги, випереджаючи конкурентів;
- за рахунок амортизаційних відрахувань підприємства можуть розширювати виробництво, задовольняючи зростаючий попит на свою продукцію та виходячи на нові ринки;
- інвестиції в нове обладнання та модернізацію виробництва сприяють створенню більш комфортних умов праці, що підвищує задоволеність персоналу та його продуктивність;
- регулярне оновлення основних фондів дозволяє підприємствам бути більш стійкими до економічних циклів та краще адаптуватися до змін ринкових умов.

Отримання кредиту може суттєво вплинути на здатність підприємства досягти конкурентних переваг. Так, кредити дозволяють підприємствам інвестувати в нові технології, розширення виробництва, дослідження та розробки. Це допомагає створити інноваційні продукти та послуги, які можуть дати підприємству конкурентну перевагу на ринку. Кредити можуть використовуватися для фінансування виходу на нові ринки, відкриття філій та представництв в інших регіонах. Це дозволяє підприємству збільшити обсяги продажів.

З іншого боку, підприємства з високим рівнем конкурентоспроможності, як правило, мають більш стабільний дохід та кращі перспективи розвитку. Це робить їх більш привабливими для кредиторів та підвищує їхню кредитоспроможність. Інвестиції в компанії з конкурентними перевагами

пов'язані з меншими ризиками для кредиторів, оскільки такі компанії мають більшу ймовірність своєчасного повернення кредиту. Підприємства з конкурентними перевагами можуть розраховувати на більш вигідні умови кредитування, такі як нижчі відсоткові ставки та більш тривалі терміни повернення кредиту.

У 2024 році українські аграрії активно розвивали свої господарства за допомогою банківських кредитів. Загалом, 6 724 фермерських господарства отримали 43,2 мільярда гривень на модернізацію та розширення виробництва. При цьому, майже 40% цих коштів, а саме 18,3 мільярда гривень, було надано за урядовою програмою "Доступні кредити 5-7-9%". Дані таблиці 3.10 вказують на ефективне використання підприємством банківського кредитування для фінансування поточних потреб виробництва. Разом з тим, існує потенціал для збільшення частки інвестиційних кредитів для модернізації та розширення виробництва. У 2024 році аграрний сектор отримає значну підтримку. Зокрема, передбачено компенсацію частини вартості сільськогосподарської техніки до 25%, а програма "Доступні кредити 5-7-9%" буде продовжена до 31 березня 2025 року.

Таблиця 3.10 – Аналіз кредитної ситуації ТОВ «Зерне», млн. грн

| №  | Показники                             | Роки |      |       |
|----|---------------------------------------|------|------|-------|
|    |                                       | 2021 | 2022 | 2023  |
| 1. | Довгострокові кредити (понад 5 років) | 6    | 6    | 31242 |
| 2. | Короткострокові кредити               | 4383 | 7735 | 34994 |

*\*Джерело: розраховано автором*

Аграрії можуть отримати компенсацію до половини вартості робіт з відновлення та будівництва меліоративних систем, що включає прокладку труб, водовідведення та встановлення дощувальних установок. Держава надасть фінансову допомогу аграріям: малі господарства отримають по 4 тис. грн на гектар, власники ВРХ – по 7 тис. грн на голову, а власники овець і кіз – по 2 тис. грн на голову.

Кредити можуть бути як потужним інструментом для досягнення конкурентних переваг, так і джерелом додаткових ризиків. Ефективність

використання кредитів залежить від багатьох факторів, включаючи цілі кредитування, фінансовий стан підприємства, умови кредитування та ефективність управління. Тому перед прийняттям рішення про отримання кредиту необхідно ретельно проаналізувати всі можливі наслідки.

### **3.3 Критерії оцінки технологічних можливостей для реалізації конкурентних стратегій**

Економічна нестабільність посилює ризики втрати майна та порушення облікової дисципліни на сільськогосподарських підприємствах. Регулярна інвентаризація є ефективним способом мінімізувати ці ризики та забезпечити збереження активів і стабілізувати конкурентний статус підприємства.

З огляду на мінливість ресурсного потенціалу, керівники сільськогосподарських підприємств повинні розробляти стратегії, спрямовані на його стабілізацію та розвиток у бажаному напрямку. Це дозволить мінімізувати ризики та забезпечити довгострокову перспективу розвитку господарства.

Хоча поняття стабільності є відносним і залежить від багатьох факторів, усі учасники економічного процесу прагнуть до стабільного стану своїх ресурсів. Саме стабільність ресурсного потенціалу дозволяє ефективно планувати та здійснювати економічну діяльність. Мета стабілізації ресурсного потенціалу полягає в забезпеченні його ефективного використання. Для досягнення цієї мети необхідно проводити регулярну інвентаризацію, активувати невикористані ресурси та переводити потенційні ресурси в реальні.

Процес розвитку сільськогосподарського підприємства, спрямований на впровадження інновацій та досягнення нових цілей і може суперечити необхідності забезпечення безперебійної поточної діяльності. Ефективне використання ресурсного потенціалу вимагає пошуку балансу між динамічним розвитком та стабільним функціонуванням.

Підприємство, прагнучі зберегти поточну стабільність, обережно використовує свої ресурси. Однак, для досягнення довгострокових цілей воно

застосовує більш ризиковані стратегії, які можуть призвести до тимчасових дисбалансів.

Проводячи інвентаризацію, сільськогосподарське підприємство, по суті, "проводить облік" своїх ресурсів, виявляючи їх кількість, якість та місцезнаходження. Ці дані фіксуються у ресурсному паспорті, який є своєрідним "документом особистості" для ресурсів підприємства, відображаючи їх стан та наявність. Інвентаризація це процес зіставлення фактичної наявності активів та зобов'язань підприємства з даними бухгалтерського обліку. Якщо виявляються розбіжності, то в облік вносяться відповідні корективи.

Щоб переконатися, що дані про майно, які відображені в бухгалтерському балансі, відповідають дійсності, підприємства зобов'язані проводити інвентаризацію. Це передбачено Законом України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність". Згідно з наказом Мінфіну № 69, інвентаризація передбачає комплекс заходів, спрямованих на:

1. Перевірку кількісного та якісного складу активів: порівняння фактичної наявності майна з даними бухгалтерського обліку, виявлення надлишків, нестач або пошкоджень.

2. Оцінку ефективності використання активів: виявлення невикористовуваних або частково знецінених активів.

3. Контроль за збереженням майна: перевірку дотримання правил зберігання і експлуатації основних засобів, а також безпеки грошових коштів.

4. Підтвердження достовірності облікових даних: забезпечення відповідності даних бухгалтерського обліку реальному стану справ.

Інвентаризація дозволяє порівняти фактичну наявність майна з обліковими даними, виявити розбіжності та встановити їх причини. На кожному підприємстві для проведення інвентаризації створюється постійна інвентаризаційна комісія, до складу якої входять керівництво, бухгалтери та інші фахівці. За потреби створюються додаткові робочі комісії для безпосереднього перерахунку матеріальних цінностей на місцях їх зберігання. Результати інвентаризації оформлюються відповідними актами, які підписуються членами

комісії та матеріально відповідальними особами. Один примірник інвентаризаційного опису передається в бухгалтерію, де його порівнюють з даними бухгалтерського обліку. На підставі цього порівняння складається порівняльна відомість, в якій відображаються всі виявлені розбіжності між фактичною наявністю майна та обліковими даними. Бухгалтерія ретельно перевіряє правильність всіх записів у обліку перед складанням порівняльної відомості.

Результати інвентаризації відображаються в обліку наступним чином: нестачі та псування списуються на витрати або винних осіб, надлишки оприбутковуються як дохід. Вся інформація про результати інвентаризації відображається в бухгалтерському обліку протягом 10 днів після завершення інвентаризації. Для досягнення максимального ефекту від проведення інвентаризації необхідно ретельно планувати та організовувати цей процес. Покращення якості роботи інвентаризаційної комісії, а також об'єктивність визначення результатів інвентаризації є важливими факторами для підвищення ефективності сільськогосподарських підприємств.

Аналіз літератури показав, що для комплексної оцінки ресурсів підприємства під час інвентаризації необхідно використовувати різноманітні методи, зокрема органолептичні, які дозволяють отримати більш об'єктивну картину. Інвентаризація необхідна для оцінки не лише кількісної, а й якісної сторони ресурсів підприємства, зокрема, їх придатності до використання. Використання виключно органолептичних методів є недостатнім для комплексної оцінки ресурсного потенціалу.

На наш погляд, розрахунково-аналітичні та документальні методи є невід'ємною частиною органолептичних прийомів і можуть бути ефективно застосовані в процесі інвентаризації. Але їх можна доповнити наступними:

- економіко-математичні розрахунки дозволяють кількісно оцінити не лише обсяги нестач та псування матеріальних цінностей, але й визначити розмір природних втрат, збитків від розкрадання, а також такі показники, як термін служби основних засобів, витрати майбутніх періодів та резерви;

- оцінка в бухгалтерському обліку передбачає встановлення грошового виразу для об'єктів обліку відповідно до національних стандартів. При цьому необхідно розрізняти перевірку достовірності оцінок, зазначених в облікових реєстрах, та оцінку фізичного стану активів за допомогою експертних методів, яка є одним з органолептичних прийомів;

- інвентаризація передбачає ретельну документальну перевірку, яка включає оцінку правильності оформлення, наявності всіх необхідних реквізитів та відповідності законодавству;

- стрічна документальна перевірка передбачає систематичний обмін документами з контрагентами з метою верифікації взаємних розрахунків та підтвердження достовірності інформації про дебіторську та кредиторську заборгованість підприємства; перевірка нормативно-правового характеру встановлює відповідність бухгалтерського обліку та процедур інвентаризації чинному законодавству та стандартам.

Більшість дослідників [22] вказують, що інвентаризація дозволяє перевірити відповідність фактичного стану активів сільськогосподарського підприємства обліковим даним, що підтверджується законодавством.

Об'єктами інвентаризації на сільськогосподарських підприємствах є всі ресурси, відображені в обліку. Специфіка сільського господарства визначає особливий склад цих ресурсів. Інвентаризація дозволяє детально оцінити наявність, стан, вартість та умови зберігання кожного активу, а також перевірити дотримання правил експлуатації основних засобів.

З огляду на стрімкий розвиток технологій, актуальність оцінки та управління ресурсами підприємств значно зросла. Для ефективного управління та модернізації ресурсної бази необхідно проводити ресурсну паспортизацію.

Паспортизація ресурсів це системний підхід до аналізу діяльності сільськогосподарського підприємства, який дозволяє виявити невикористаний потенціал, визначити спеціалізацію та оцінити технічний стан обладнання. Завдяки паспортизації можна розробити ефективні стратегії розвитку підприємства.

Ресурсна паспортизація це фундамент для комплексної оцінки не лише окремих підприємств, а й цілих регіонів. Вона допомагає виявити потенціал розвитку, залучати інвестиції та вирішувати стратегічні завдання.

Ресурсна інвентаризація є основою для розробки ресурсних паспортів сільськогосподарських підприємств. Цей процес вимагає участі фахівців з різними компетенціями та пов'язаний з певними витратами. Організація паспортизації на рівні підприємства покладається на його керівника, а на рівні регіону – на спеціально уповноважену особу.

Паспорт ресурсів це комплексна документація, яка відображає поточний стан і конкурентоспроможний потенціал ресурсів підприємства, необхідних для забезпечення виробничого процесу та досягнення поставлених цілей. Вплив запропонованого нам паспорту ресурсів заключається у наступному:

- паспорт ресурсів, як детальний опис усіх ресурсів підприємства, є своєрідним "паспортом" його можливостей, а конкурентний статус, у свою чергу, визначається тим, наскільки ефективно підприємство використовує ці ресурси для досягнення своїх цілей на ринку;

Таблиця 3.11 - Повний перелік активів та зобов'язань, які перевіряються під час інвентаризації в структурі конкурентного потенціалу підприємства

| №             | Назва об'єкта інвентаризації                    | Об'єкти інвентаризації                                                |
|---------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <b>Активи</b> |                                                 |                                                                       |
| 1.            | <b>Основні засоби:</b>                          |                                                                       |
|               | земельні ділянки                                | пасовища, рілля, сіножаті, водойми, ліси, землі запасу                |
|               | поліпшення земель за рахунок капітальних витрат | витрати на меліоративні, осушувальні, іригаційні та інші роботи       |
|               | будівлі                                         | виробничі та складські приміщення сільськогосподарського підприємства |
|               | Передавальні пристрої та споруди                | комунікації та споруди для забезпечення виробництва                   |
|               | пристрої і сільськогосподарські машини          | технічний парк господарства                                           |
|               | багаторічні насадження                          | декоративні насадження                                                |
| 2.            | Нематеріальні активи                            | сервітути, майнові права                                              |
| 3.            | Довгострокові біологічні актив                  | багаторічні рослини та тварини                                        |
| 4.            | Матеріали для сільського господарства           | Насіннєвий матеріал, корми, засоби захисту рослин, добрива            |

| Власний капітал та зобов'язання |                   |                                                     |
|---------------------------------|-------------------|-----------------------------------------------------|
| 5.                              | Статутний капітал | статутний капітал сільськогосподарських підприємств |
| 6.                              | Пайовий капітал   | пайовий капітал сільськогосподарських кооперативі   |

*\*Джерело: сформовано автором*

- паспорт ресурсів дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, його потенціал для розвитку та можливості для зростання;
- паспорт ресурсів є важливим інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, пов'язаних з розвитком підприємства;
- ефективне використання ресурсів, яке відображається в паспорті ресурсів, є одним з ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

При формуванні паспорту ресурсів за основу беруться ключові економічні та виробничі показники діяльності підприємства. Документ доповнюється результатами інвентаризації майна, даними статистичної звітності та іншими нормативними актами. Структурно паспорт ресурсів складається з таких розділів:

1. Вступна частина паспорту, яка містить ідентифікаційні дані документа, назву підприємства та загальні відомості про нього.
2. Характеристика економічного стану та природних умов регіону, в якому функціонує господарство, а також огляд його основних видів діяльності.
3. Послідовне збільшення обсягів виробництва ключових видів продукції господарством відповідно до державних програм розвитку галузі.
4. Наявність і стан матеріально-технічної бази господарства з детальним описом характеристик обладнання.
5. Термінова необхідність оновлення основних фондів.
6. Опис використання ресурсів господарством та джерел їх поповнення.
7. Наявність у підприємства об'єктів соціальної інфраструктури.
8. Постійне спостереження за ресурсним забезпеченням підприємства.
9. Збільшення ефективності виробництва за рахунок оптимального використання наявних ресурсів- прогнозування.

Як висновок, ресурсний паспорт є живим документом, який відображає всі зміни, що відбуваються в господарстві: модернізації, реконструкції, зміни у виробництві. Керівник або власник господарства підписує ресурсний паспорт, беручи на себе відповідальність за точність інформації, яку він містить, протягом наступних п'яти років.

Ресурсний паспорт сільськогосподарського підприємства це детальний опис всіх ресурсів, необхідних для виробництва продукції, який слугує інструментом для планування та контролю виробничої діяльності, а також визначення його конкурентного статусу. Ідея ресурсної паспортизації поступово входить у практику сільськогосподарських підприємств. Так, сьогодні вже рекомендується складати документи, що містять детальну інформацію про стан земель, що дозволяє контролювати дотримання вимог земельного законодавства. Без регулярного моніторингу ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств неможливо ефективно управляти його конкурентним статусом, виробничими процесами та забезпечити сталий розвиток галузі.

Таблиця 3.12 - Перелік елементів, які повинні бути включені до ресурсного паспорта сільськогосподарського підприємства

| №  | Складові    | Мета                                                                   | Результативність                                                               |
|----|-------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Фінансова   | Позитивна динаміка прибутку                                            | прибуток                                                                       |
| 2. | Споживча    | Дотримання термінів є обов'язковою умовою.                             | кількість разів                                                                |
|    |             | Якість має відповідати дійсності.                                      | відходи                                                                        |
| 3. | Ресурсна    | Розкриття повного потенціалу продуктивності                            | врожайність                                                                    |
|    |             | Оптимізація витрат                                                     | основне виробництво                                                            |
| 4. | Соціальна   | Лояльність та зацікавленість працівників                               | Інвестиції в людський капітал забезпечують стабільність бізнесу.               |
|    |             | Професійна підготовка                                                  | продуктивність праці                                                           |
| 5. | Конкурентна | здатність протистояти своїм суперникам та завоювати свою частку ринку. | від якості продукту чи послуги до маркетингових стратегій та цінової політики. |

*\*Джерело: розроблено автором*

Складання ресурсного паспорта є необхідним кроком для підвищення ефективності роботи підприємства, зниження витрат виробництва та поліпшення

якості продукції. Такий паспорт дозволяє виявити резерви для збільшення виробництва та визначити стратегічні напрямки розвитку підприємства.

## **ВИСНОВКИ**

Конкурентоспроможність та конкурентні переваги є ключовими факторами, що формують конкурентний статус підприємств. Погоджуючись з науковцями, ми вважаємо, що конкурентний статус підприємства є кінцевим результатом взаємодії конкурентоспроможності та конкурентних переваг, який відображає рівень успішності підприємства на ринку в конкретний момент часу.

Станом на сьогодні розвиток конкурентного середовища в аграрному секторі відбувається під впливом таких чинників, як ускладнення взаємодії між господарськими суб'єктами, посилення державного регулювання ринку, зростання монополізації та глобалізації, посилення конкуренції через підвищення витрат, не пов'язаних безпосередньо з виробництвом, та оптимізація використання ресурсів. Ключовими інструментами для оцінки, підтримки та розвитку конкурентоспроможності підприємства є: аналіз беззбитковості, раннє виявлення кризових ситуацій, стратегічне планування, оперативне управління фінансовими потоками, зокрема управління прибутком, контроль платоспроможності, функціонально-вартісний аналіз, традиційний та інноваційний аналіз для виявлення резервів прибутку, а також комплексна економічна діагностика.

Для написання магістерської роботи базою дослідження було обрано ТОВ «ЗЕРНЕ», яке знаходиться в с. Глибне Сумського району Сумської області. За результатами аналізу його діяльності можна зробити наступні висновки:

1. Розмір земельних угідь підприємства залишається не змінною і становить 3098 га. Вся земля, яка є в розпорядженні підприємства орендована. У зв'язку з тим, що підприємство знаходиться під постійним обстрілами зі сторони країни агресора, то майже 50% відсотків земельних угідь не використовується.

2. Підприємство спеціалізується лише на вирощуванні продукції рослинництва, а отже є вузько спеціалізованим.

3. В 2023 році по відношенню до 2021 року чисельність працівників зменшилась на 5 осіб. В 2022 році по відношенню до 2021 року чисельність працівників зменшилась на 9 осіб. У зв'язку зі зменшенням кількості працюючих відбулося зменшення розміру ВП, яка приходить на одного пацієнта на підприємстві на 302, 1 тис. грн. Відповідно зменшився і фонд оплати праці штатних працівників на 551 тис. грн. Відповідне зменшення відбулося в розмірі фонду основної заробітної плати, додаткової заробітної плати.

4. Чистий прибуток підприємства зменшився майже на 80% і становить 19 млн. грн. Собівартість реалізованої продукції збільшилась за останні три роки майже на 40%, витрати на збут на 75%.

5. Первісна вартість основних фондів зросла на 51%, відповідно знос основних засобів збільшився на 61%. Можна сказати про те, що на підприємстві відбувається постійний процес оновлення основних фондів підприємства.

6. Майно підприємства за останні три роки збільшилося на 296 млн. грн. Таке збільшення відбулося за рахунок введення в експлуатацію нових основних засобів на суму 17,99 млн. грн. Збільшилась також величина нематеріальних активів підприємства більше ніж на 117 мл. грн.

7. Стабільний виробничий процес залежить від забезпеченості підприємства оборотними активами сума яких збільшилась майже на 60 млн. грн. Це факт свідчить про можливості підприємства стосовно розширення і зміцнення свого виробничого потенціалу.

8. Зросла на 5,5 млн. грн. дебіторська заборгованість з бюджетом. Це сума грошей, яку підприємство має повернути бюджету. Вона виникає внаслідок різних причин: переплати податків, недоїмки з податків, авансових платежів тощо.

9. За три останні роки залишалися не змінними розмір: пайового, додаткового та резервного капіталу. При цьому нерозподілений прибуток підприємства збільшився на 81 млн. грн.

10. В 2023 році підприємство скористувалося довгостроковим кредитом на суму 31 млн. грн.

11. В 2023 році по відношенню до 2021 року збільшилась сума поточної кредиторської заборгованості на 120 млн. грн.

12. Коефіцієнт автономії на кінець 2023 року має значення 0,7, при цьому його оптимальне значення 0,5, а це означає що підприємство може здійснювати свою діяльність за рахунок власних коштів. Коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про те, що підприємство повністю може і забезпечує себе власними оборотними коштами. В ідеальному варіанті, для підвищення фінансової стійкості підприємству необхідно збільшувати частку власного капіталу та зменшувати обсяг залучених коштів (зобов'язань).

13. Підприємство намагається повністю реалізувати вирощену продукцію. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості має тенденцію до зменшення.

Важливо розуміти, що різні ресурси мають різний вплив на господарські результати, оскільки вони відрізняються за своєю специфікою та незамінністю. Крім того, співвідношення ресурсів на різних підприємствах може суттєво відрізнятися, що призводить до різних результатів господарювання. Зміна кількості та якості ресурсів неминуче впливає на економічні показники підприємства. Ресурсоємність та ресурсовіддача це показники, які характеризують, наскільки ефективно ми використовуємо ресурси для виробництва продукції та послуг. Ресурсоємність показує, скільки ресурсів нам потрібно витратити, щоб отримати певний результат. А ресурсовіддача це, навпаки, скільки результату ми отримуємо з одиниці ресурсу. Ці показники залежать від багатьох факторів, таких як технології, організація виробництва, природні умови та економічна ситуація.

Ми побудували лінійну модель, яка описує, як фактичний обсяг валової продукції на гектар сільськогосподарських угідь; залежить від таких факторів: фондозабезпеченості, забезпеченості трудовими ресурсами та бонітету ґрунтів.

Більшість аграрних підприємств області мають достатньо ресурсів для виробництва, проте для ефективного функціонування необхідно оптимізувати їхнє співвідношення. В умовах нинішньої економічної ситуації державні

сільськогосподарські підприємства, як і інші державні структури, стикаються з проблемою недостатнього фінансування через обмежені бюджетні кошти. Фермерські господарства, зважаючи на їхню масштабність та обмежені фінансові можливості, не можуть самостійно забезпечити себе всіма необхідними ресурсами.

Економічна нестабільність посилює ризики втрати майна та порушення облікової дисципліни на сільськогосподарських підприємствах. Регулярна інвентаризація є ефективним способом мінімізувати ці ризики та забезпечити збереження активів і стабілізувати конкурентний статус підприємства.

З огляду на мінливість ресурсного потенціалу, керівники сільськогосподарських підприємств повинні розробляти стратегії, спрямовані на його стабілізацію та розвиток у бажаному напрямку. Це дозволить мінімізувати ризики та забезпечити довгострокову перспективу розвитку господарства.

Без регулярного моніторингу ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств неможливо ефективно управляти його конкурентним статусом, виробничими процесами та забезпечити сталий розвиток галузі.

Складання ресурсного паспорта є необхідним кроком для підвищення ефективності роботи підприємства, зниження витрат виробництва та поліпшення якості продукції. Такий паспорт дозволяє виявити резерви для збільшення виробництва та визначити стратегічні напрямки розвитку підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Арєф'єва О.В., Побережна З.М. Інтенсифікація управління економічною поведінкою підприємства на конкурентних ринках. *Бізнес Інформ*. 2019. №12. С. 110–118.
2. Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. №21-22. С. 35-42.
3. Воловик О.І., Курсенко Ю. А. Забезпечення конкурентних переваг у процесі інтегрування логістичної та маркетингової діяльності компанії. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2021. Випуск 1(86). Том 26. С. 46-54.
4. Вітвіцький В.В., Швець А.А. Індикатори продуктивності та конкурентоспроможності аграрних підприємств у системі інтегральної результативності. *Економіка АПК*. 2019. №6. С. 53-63.
5. Дашко І. М. Антикризове управління в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний форум: науковий журнал*. 2020. № 1. С. 70-78.
6. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава: науково-практичний журнал*. 2020. № 5. С. 108-111.
7. Герасимова В.О., Резанов Е.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. Вип. 154. С. 93-97.
8. Головний сайт про агробізнес. Latifundist.com. URL: <https://latifundist.com/uk>.
9. Гацько А.Ф. Інноваційно-інвестиційні стратегії розвитку потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств: теорія, методологія, практика.. *Харківський національний технічний університет сільського господарства ім. Петра Василенка*. 2019. 337 с.

10. Гамова О.В. Інноваційна діяльність як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки*. 2020. №2 (280). С. 231–235.

11. Дубницький В.І., Нефедова О.Г. Конкурентоспроможність і базові поняття конкурентного аналізу: сучасні напрями наукових досліджень. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том 30 (69). № 5. с. 57-67.

12. Запашук Л.В. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом підвищення його енергоефективності. *Економіка і суспільство*. 2018. №15. с. 303-308.

13. Кучер А. Зональні особливості формування й резерви підвищення сталої конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2019. Vol. 5. No. 3. P. 77– 105.

14. Кирилов Ю.Є., Желудько К.В. Прогнозування конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств у системі формування їх конкурентних стратегій. *Економіка АПК*. 2021. №11. С.23-29.

15. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020 №8. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2020/153.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/153.pdf) (дата звернення 02.12.2024)

16. Ковальчук В.М., Лазарович М.В., Сарай М.І. Історія економіки та економічної думки: Навч. посібник К.: Знання, 2008 с. 647.

17. Матусевич А.І., Сітковська А.О. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектора економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: матеріали XI міжн. наук.-практ. конф.* Дніпро: ВПЦ «Гарант СВ», 2021. Т.2. С. 76-77.

18. Непочатенко О.О., Пташник С.А., Мельник К.М. Оцінка перспектив конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2019. №6. С. 45-50.

19. Національна економічна стратегія на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 №179. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL : [\(дата звернення 21.10.2024\)](https://zakon.rada.gov.ua).

20. Покатаєва О.В. Дослідження конкурентного потенціалу та стану конкурентоспроможності Запорізького регіону України. *Причорноморські економічні студії: науковий журнал*. 2019. Вип. 46. Ч. 1. С. 129–134.

21. Пашкевич М. С., Лі Гуаньнань Теоретичне обґрунтування моделей участі підприємств у досягненні глобальних цілей сталого розвитку. *Бізнес-Інформ*. 2021. №12. С. 184–190.

22. Pylypenko Nadiia, Pylypenko Viacheslav. Sustainability of the competitive position of agricultural enterprise: evaluation and forecasting of possible scenarios. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2021. №2 (34). DOI: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijite/30062021/7548](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30062021/7548) (дата звернення 20.12.2023)

23. Сітковська А.О. Підвищення конкурентоспроможності як ефект від впровадження інформаційних технологій. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали Міжн. наук.-практ. інтернет-конф.* Дніпро. ДДАЕУ. 2022. С.82-83.

24. Сердюк В.В. Формування конкурентного статусу підприємства. *Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції “Стратегічні пріоритети розвитку бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в умовах глобалізації”*. Суми. 2024. С.1-3.

25. Сердюк В.В. Конкурентний статус як комплексна характеристика позиції підприємства на ринку. *Інтернет конференція «Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення* (випуск 84) 2024. С.1-3.

26. Трусова Н.В. Детермінанти нарощування конкурентоспроможності підприємств на засадах інноваційного розвитку. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. №1(41). С. 34-40.

27. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. № 50. С. 245-248.
28. Юрчук Н. П., Вовк В. Ю., Топіна Р. П. Інноваційно-інвестиційна діяльність як основа реалізації концепції сталого розвитку економіки України. *Агросвіт*. 2019. № 3. С. 53–61.
29. Чикуркова А.Д., Фень К.С., Формування позитивного іміджу в системі управління конкурентоспроможністю підприємств. *Інноваційна економіка*. 2019. № 1-2 (78). С. 107-113.
30. Чіков І.А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт*. 2019. № 10. С. 74-80.
31. Шталь Т.В., Шульга Д.А., Торкут Д.А. Теоретико-методологічний аналіз поглядів учених на визначення поняття «конкурентоспроможність». *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 13–17.
32. Шишкін В.О., Бахметова Я.Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 296-300.
33. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. С.402-412. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/60.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/60.pdf) (дата звернення 21.12.2023)
34. Ward J., Peppard J. Strategic Planning for Information Systems. 3-rd Ed. John Wiley & Sons Ltd. 2002. 640 p.
35. Weber J. The development of controller tasks: Explaining the nature of controllership and its changes. *Journal of Management Control*. 2011. Vol. 22. Iss. 1. P. 25–46.
36. Xiaoling Z., Liyin S., Yuzhe W., Linda C.N. Fan, Competitiveness assessment for real estate enterprises in china: A model-procedure. *International Journal of Strategic Property Management*. 2009. vol. 13. Issue 3. p. 229-245.
37. Xu W., Zhang Q., Ma J. The relationship among customer demand, competitive strategy and manufacturing system functional objectives. *Journal of Industrial Engineering and Management*. 2013. vol. 6. no. 4. p. 1238- 1254.

38. Yamova O.V., Maramygin M.S., Sharova I.V., Nesterenko J.N., Sobina N.V.  
Integral Valuation of an Enterprise's Competitiveness in the Industrial Economy.  
European Research Studies Journal. 2018. vol. XXI. Special Issue 2. p. 777-787.