

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ
МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМЕНІ С. З. ГЖИЦЬКОГО

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

КЛЕЦИК ВІКТОРІЯ ІВАНІВНА

УДК 005.332.4:631.11

ДИСЕРТАЦІЯ

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ
ПІДПРИЄМСТВ

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ В. І. Клецик

Науковий керівник Ковалів Володимир Мирославович, кандидат економічних наук, професор

Львів – 2026

АНОТАЦІЯ

Клецик В.І. Формування системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (07 – Управління та адміністрування). Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького МОН України. Львів, 2026.

У дисертації обґрунтовано теоретико-методичні підходи та практичні заходи, спрямовані на формування системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.

З'ясовано теоретичну суть поняття «конкурентоспроможність підприємства». Систематизовано системно-управлінський, процесно-орієнтований, фінансово-економічний, ринково-споживацький та господарсько-ціновий підходи до визначення теоретичного змісту цього поняття. На основі опрацювання цих підходів запропоновано розглядати конкурентоспроможність підприємства як такий рівень організації використання ресурсів суб'єкта господарювання, за якого досягається збалансоване функціонування всіх його стратегічно важливих сфер, забезпечується ефективний розвиток внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів, формуються передумови до зростання продуктивності кадрового персоналу та збільшення обсягів отриманого прибутку на засадах максимізації задоволення інтересів споживачів підприємства та покращання його конкурентних переваг відносно основних конкурентів на цільових сегментах споживчого ринку.

Відзначено галузеві особливості, що впливають на формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, а відтак і на особливості системи управління нею. До найсуттєвіших із цих особливостей віднесено: необхідність використання природно-ресурсного потенціалу

сільських територій на засадах збалансованого розвитку; високий рівень матеріаломісткості аграрного виробництва та потребу використання складної сільськогосподарської техніки; стійку залежність результатів діяльності аграрних підприємств від природно-кліматичних умов та чітко виражений сезонний характер виробництва сільськогосподарської продукції; високий рівень диверсифікації аграрного виробництва як на горизонтальному, так і вертикальному рівнях; проблеми формування кадрового персоналу сільськогосподарських підприємств; низький рівень мобільності виробничо-господарських потужностей сільськогосподарських підприємств; значний вплив соціальних та екологічних детермінант на забезпечення конкурентоспроможності цих підприємств.

З'ясовано сутність системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. Її запропоновано позиціонувати як сукупність організаційно-управлінських структур, що взаємодіють між собою на засадах збалансованих взаємозв'язків у фінансовій, виробничій, інноваційній, кадровій та маркетинговій сферах для покращання його конкурентних переваг на аграрному ринку в довгостроковій перспективі. Система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства розглядається як сукупність структурних елементів. Цими елементами є: підсистема налагодження взаємозв'язків з чинниками внутрішнього і зовнішнього середовища, керуюча підсистема (організаційна структура та структура управління підприємства, корпоративна культура та технологія прийняття управлінських рішень, механізм моніторингу та контролю конкурентоспроможності підприємства) та керована підсистема (природно-ресурсний потенціал і матеріально-технічний базис, блок регламентів розвитку бізнес-процесів підприємства, засоби забезпечення якості та безпеки продовольства, інструменти взаємодії зі суб'єктами ринку). Зазначено, що забезпечення функціональної спроможності системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств реалізується через наявний спектр її базових властивостей, серед яких комплексність,

узгодженість, збалансованість, динамічність, інтеграційність, надійність, превентивність і гнучкість.

Опрацьовано питання методики дослідження системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. У процесі дослідження доцільно виділяти низку його етапів: підготовчий (визначення пріоритетних цілей дослідження, вибір основних методів і детермінант, налагодження комунікаційних взаємозв'язків), аналітичний (формування інформаційного базису дослідження, побудова системи показників оцінювання рівня конкурентоспроможності, визначення недоліків системи управління конкурентоспроможністю) та імплементаційний (перевірка отриманих результатів на достовірність, верифікація інформаційно-аналітичних даних, усунення структурних недоліків системи управління конкурентоспроможністю).

Здійснено аналіз системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. Розглянуто передумови формування конкурентоспроможності цих підприємств, серед яких виділяється деструктивний вплив макроекономічних наслідків збройної агресії проти України. За результатами групування адміністративних областей України визначені головні детермінанти, які впливають на формування частки підприємств у загальному виробництві сільськогосподарської продукції. Відзначено загрозливу тенденцію до зростання концентрації сільськогосподарських угідь у розпорядженні окремих суб'єктів господарювання, що негативно впливає на характер конкурентної боротьби на аграрному ринку.

На прикладі результатів функціонування сільськогосподарських підприємств Львівської області здійснено діагностику системи управління конкурентоспроможністю цих підприємств. З'ясовано суттєвий прямий вплив на формування конкурентних позицій сільськогосподарських підприємств ефекту масштабу господарювання (розмірів підприємств).

Визначено, що формуванню ефективної системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств перешкоджають такі

чинники, як ресурсна обмеженість цих підприємств, недостатня професійна компетентність кадрового персоналу, несформованість стратегічного планування на рівні підприємств, невизначеність параметрів розвитку сільськогосподарських підприємств, недосконалість інституційного середовища аграрної сфери, проблеми з формуванням людського капіталу на сільських територіях, нестабільність соціально-економічних відносин в аграрній сфері, організаційна та структурна недосконалість системи менеджменту сільськогосподарських підприємств. Встановлено, що ключовими недоліками розробки управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є недостатній рівень делегування повноважень, інформаційна невизначеність прийняття управлінських рішень, надмірна бюрократизація управлінського процесу на тактичному та оперативному рівнях, дублювання повноважень, обов'язків і відповідальності між працівниками підприємств, внутрішні протистояння та конфлікти на підприємстві, інерційний характер імплементації змін.

Розроблено методичний підхід до діагностики системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств, що передбачає врахування таких детермінант, як: інституційно-правові (визначають нормативно-правове середовище ведення конкурентної боротьби на аграрному ринку), структурно-організаційні (впливають на формування організаційно-управлінської структури і побудову підсистемних взаємозв'язків системи управління конкурентоспроможністю підприємств), фінансово-економічні (визначають пріоритетність досягнення цілей підприємств у сфері забезпечення конкурентоспроможності з урахуванням наявності фінансово-економічних ресурсів), виробничо-технологічні (формують галузеву структуру та параметри спеціалізації сільськогосподарських підприємств), маркетингово-ринкові (визначають стратегію позиціонування сільськогосподарських підприємств на аграрному ринку), кадрово-управлінські (впливають на розподіл повноважень, обов'язків і відповідальності між працівниками в процесі управління конкурентоспроможністю) та природно-екологічні (визначають екологічні

норми і стандарти організації аграрного виробництва). Запропонований методичний підхід спрямований на врахування масштабів господарювання підприємств, недоліків управління у розрізі базових функцій менеджменту та структурних прогалин у технології розробки стратегічних, тактичних і оперативних управлінських рішень.

Удосконалено методичний підхід до оцінювання рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, який поєднує крос-секційне інтегральне оцінювання міжгосподарських конкурентних позицій із динамічним мікроаналізом внутрішньої траєкторії зміни конкурентного потенціалу підприємства на основі модифікованого інтегрального індексу конкурентоспроможності підприємства (ІКП). В основу підходу покладено систему нормалізованих за методом мін–макс фінансово-економічних показників, агрегованих в інтегральний індекс. Апробація на вибірці шести сільськогосподарських підприємств Львівської області засвідчила суттєву диференціацію їхніх конкурентних позицій (ІКП від 0,186 до 0,734) та виявила U-подібну траєкторію ІКП₇ у фермерському господарстві «Агротем» у 2021–2023 роках, що підтвердило аналітичну придатність розробленого інструментарію для проведення рейтингування підприємств і виявлення структурних джерел їхніх конкурентних переваг та фінансово-економічних дисбалансів.

Сформульовано пропозиції щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. Обґрунтовано доцільність управління бізнес-процесами в сільськогосподарських підприємствах на засадах системного підходу, що дасть змогу не лише зміцнити їхні конкурентні позиції на аграрному ринку, а й підвищити ефективність використання природно-ресурсного потенціалу цих підприємств та диверсифікувати ризики їхньої економічної безпеки. Сформовано прикладні підходи до розробки системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств, що передбачають її побудову з таких елементів, як: інституційний блок (формальні та неформальні інститути,

підсистема управління трансакційними витратами), інформаційно-аналітична підсистема прийняття рішень (методика збору інформаційних даних та їх аналізування), структурно-функціональний апарат (фінансово-економічна, виробничо-господарська, інноваційно-технологічна, кадрово-інтелектуальна та маркетингово-ринкова надбудови).

Обґрунтовані організаційно-економічні заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Пріоритетними серед цих заходів є: структурна перебудова бізнес-процесів забезпечення конкурентоспроможності на засадах їх перепроєктування та реструктуризації; раціональне поєднання цінових і якісних детермінант ведення конкурентної боротьби на аграрному ринку; впровадження передових технологій гарантування безпечності продовольства; розвиток інтеграції та кооперації сільськогосподарських підприємств; інноваційна модернізація їх виробничо-господарської діяльності.

Розроблено пропозиції щодо формування маркетингової стратегії сільськогосподарських підприємств. Вони орієнтовані на побудову інформаційно-аналітичного базису реалізації стратегії (збір, верифікація та обробка ринкових даних), імплементацію інструментарію цифрового маркетингу (інтернет-технології, SMM-маркетинг, впровадження CRM-системи, цифровізація маркетингових бізнес-процесів), формалізацію апарату збутової політики (управління договірними зобов'язаннями на засадах диверсифікації збутового портфеля, реалізація політики лояльності, моніторинг і моделювання стратегічних ринкових ризиків), створення бренду підприємства (формування іміджу та покращення репутації на ринку, виробництво крафтових і локальних продуктів, послідовна рекламна політика позиціонування бренду на ринку).

Ключові слова: управління, конкурентоспроможність, конкуренція, сільськогосподарське підприємство, ефективність, ринок, сільське господарство, виробничо-господарська діяльність, фінансовий стан, сільські території.

ABSTRACT

Kletsyk V. I. Forming the Competitiveness Management System of Agricultural Enterprises. – Qualifying research paper as a manuscript.

Thesis for the Doctor of Philosophy degree in the specialty 073 “Management” (07 – Management and Administration). Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv, Lviv, 2026.

The thesis substantiates theoretical and methodological approaches and practical measures for developing a competitiveness management system for agricultural enterprises.

The thesis clarifies the theoretical essence of the concept of “enterprise competitiveness”. It systematizes the systemic, management, process-oriented, financial-economic, market-consumer, and operational-price approaches to define the theoretical foundation of this concept. In light of the detailed discussion of these strategies, the study proposes to view enterprise competitiveness as a specific level of resource management within a business entity. This level ensures the balanced functioning of all its strategically vital areas, drives the effective development of internal and external business processes, and lays the groundwork for increasing workforce productivity and profitability by maximizing customer satisfaction and enhancing the competitive advantage of the enterprise over its main rivals in target consumer market segments.

The research highlights industry features that influence the competitiveness of agricultural enterprises and, consequently, shape their competitiveness management systems. The most significant of these features include: the necessity of utilizing the natural resource potential of rural areas based on sustainable development; high material intensity of agricultural production, and the requirement for complex agricultural machinery; a strong dependence of agricultural enterprise functioning on natural and climatic conditions, along with the pronounced seasonal nature of agricultural production; a high level of both horizontal and vertical diversification in

agricultural production; challenges in staffing and human resource development for agricultural enterprises; low mobility of the production and operational capacities of agricultural enterprises; the substantial impact of social and ecological determinants on ensuring the competitiveness of these enterprises.

The thesis clarifies the definition of the competitiveness management system of agricultural enterprises. It is proposed to view this system as a complex of interconnected organizational and managerial structures that interact through balanced relationships across the financial, production, innovation, human resources, and marketing spheres to enhance the long-term competitive advantage of the enterprise in the agricultural market. Within this framework, the competitiveness management system of an agricultural enterprise is viewed as a set of structural elements, which include: the subsystem for establishing relationships with internal and external environmental factors; the managing subsystem (comprising the organizational and management structure, corporate culture, decision-making technology, and the mechanism for monitoring and controlling enterprise competitiveness); the managed subsystem (comprising the natural resource potential, material and technical foundation, business process development regulations, food quality and safety assurance tools, and market interaction instruments).

It is noted that ensuring the functionality of the competitiveness management system of agricultural enterprises is achieved through its core properties, namely: comprehensiveness, consistency, balance, dynamism, integration capacity, reliability, preventiveness, and flexibility.

The methodology for researching the competitiveness management system of agricultural enterprises has been developed. Taking into account the research, it is advisable to distinguish a number of its stages: preparatory (determining the priority research objectives, selecting the main methods and determinants, establishing communication links), analytical (forming the information basis of the research, constructing a system of indicators for assessing competitiveness level, identifying flaws in the competitiveness management system), and implementation (checking the

obtained results for reliability, verifying information and analytical data, eliminating structural deficiencies in the competitiveness management system).

An analysis of the competitiveness management system of agricultural enterprises has been carried out. The prerequisites for shaping the competitiveness of these enterprises have been examined, highlighting the destructive impact of the macroeconomic consequences of the armed aggression against Ukraine. Considering the grouping of Ukrainian administrative regions, the major determinants influencing the formation of enterprises' share of total agricultural production have been identified. A threatening trend towards greater concentration of agricultural land within individual economic entities has been noted, which negatively affects the nature of competition in the agricultural market.

Using the performance results of agricultural enterprises in the Lviv region as an example, the study diagnoses the competitiveness management system of these enterprises. It reveals that the economies of scale (the size of the enterprises) have a significant direct impact on shaping their competitive positions.

It has been determined that the formation of an effective competitiveness management system for agricultural enterprises is hindered by such factors as the resource constraints of these enterprises, personnel insufficient professional competence, a lack of strategic planning at the enterprise level, uncertainty in the development parameters of agricultural enterprises, imperfections in the institutional environment of the agricultural sector, problems with human capital formation in rural areas, instability of socio-economic relations in the agricultural sector, as well as organizational and structural deficiencies in the management system of agricultural enterprises. It was established that the key shortcomings in developing management decisions to ensure the competitiveness of agricultural enterprises include an insufficient level of delegation of authority, information uncertainty in decision-making, excessive bureaucratization of the management process at the tactical and operational levels, duplication of authority, duties, and responsibilities among enterprise employees, internal confrontations and conflicts within the enterprise, and the inertial nature of change implementation.

A methodical approach to the diagnostics of the competitiveness management system of agricultural enterprises has been developed, which involves considering such determinants as: institutional and legal (determining the regulatory and legal environment for competing in the agricultural market), structural and organizational (influencing the formation of the organizational and managerial structure and the building of subsystem interrelations within the enterprise competitiveness management system), financial and economic (determining the priority of achieving enterprise goals in ensuring competitiveness, considering the availability of financial and economic resources), production and technological (shaping the sectoral structure and specialization parameters of agricultural enterprises), marketing and market-related (determining the positioning strategy of agricultural enterprises in the agricultural market), personnel and managerial (influencing the distribution of authority, duties, and responsibilities among employees in the process of competitiveness management), as well as natural and environmental (determining ecological norms and standards for organizing agricultural production). The proposed methodical approach is aimed at accounting for the scale of enterprise operations, management shortcomings across basic management functions, and structural gaps in the technology for developing strategic, tactical, and operational management decisions.

A methodical approach to assessing the competitiveness of agricultural enterprises has been improved by combining a cross-sectional, integrated assessment of inter-farm competitive positions with a dynamic micro-analysis of the internal trajectory of changes in the competitive potential of the enterprise, based on the modified integral index of enterprise competitiveness (ICP). The approach is based on a system of financial and economic indicators, normalized using the min–max method and aggregated into an integral index. Approbation on a sample of six agricultural enterprises in Lviv region revealed a significant differentiation of their competitive positions (ICP ranging from 0.186 to 0.734) and identified a U-shaped trajectory of ICP₇ index in the farming enterprise “Agrotem” during 2021–2023, confirming the analytical suitability of the developed toolkit for ranking enterprises

and identifying structural sources of their competitive advantages as well as financial and economic imbalances.

Proposals for improving the competitiveness management system of agricultural enterprises have been formulated. The expediency of managing business processes in agricultural enterprises based on a systems approach has been substantiated, thereby strengthening their competitive positions in the agricultural market, increasing the efficiency of using the natural resource potential of these enterprises, and diversifying the risks to their economic security. Applied approaches to developing a competitiveness management system for agricultural enterprises have been formed, which involve structuring it from such elements as: an institutional block (formal and informal institutions, a transaction cost management subsystem), an information and analytical decision-making subsystem (a methodology for data collection and analysis), and a structural-functional apparatus (comprising financial and economic, production and operational, innovation and technological, personnel and intellectual, as well as marketing and market-related superstructures).

Organizational and economic measures to increase the competitiveness of agricultural enterprises have been substantiated. Priority measures are: the structural reorganization of business processes to ensure competitiveness based on their redesign and restructuring; a rational combination of price and quality determinants for competing in the agricultural market; the implementation of advanced technologies to guarantee food safety; the development of integration and cooperation among agricultural enterprises; and the innovative modernization of their production and operational activities.

Proposals for forming the marketing strategy of agricultural enterprises have been developed. They are focused on shaping an information and analytical basis for strategy implementation (market data collection, verification, and processing), implementing digital marketing tools (internet technologies, SMM marketing, CRM system integration, and digitalization of marketing business processes), establishing the sales policy framework (managing contractual obligations based on sales portfolio diversification, implementing loyalty policies, as well as monitoring and

modelling strategic market risks), and creating an enterprise brand (image formation and market reputation enhancement, production of craft and local products, along with a consistent advertising policy for brand positioning in the market).

Keywords: management, competitiveness, competition, agricultural enterprise, efficiency, market, agriculture, production and economic activity, financial condition, rural territories.

СПИСОК НАУКОВИХ ПРАЦЬ, ЯКІ ВІДОБРАЖАЮТЬ ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Ковалів В. М., Клецик В. І. Особливості системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 12. С. 24–28. <https://doi.org/10.37634/efp.2024.12.5> (0,56 авт. арк., авторці належить 0,40 авт. арк.; авторкою охарактеризовані сутність системи управління конкурентоспроможністю підприємства та наведена її структурна будова стосовно сільськогосподарських підприємств).
2. Клецик В. І. Суть поняття «конкурентоспроможність підприємств». *Аграрна економіка*. 2024. Т. 17, № 3-4. С. 90–96. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2024.03-04.090> (0,57 авт. арк.).
3. Клецик В. І. Розроблення системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2026. № 2. С. 37–41. <https://doi.org/10.37634/efp.2026.2.6> (0,52 авт. арк.).
4. Клецик В. І. Основні заходи підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2026. № 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.148> (0,62 авт. арк.).
5. Ковалів В. М., Клецик В. І. Роль маркетингової стратегії у формуванні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2026. № 1 (75).

С. 157–176. <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2026-1-11> (0,99 авт. арк., авторці належить 0,65 авт. арк.; авторкою проведено аналіз теоретичних засад формування маркетингової стратегії та її впливу на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств.)

Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Клецик В. І. Управління конкурентоспроможністю продукції сільського господарства. *Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій*: матеріали XXV Міжнар. наук.-практ. форуму. Львів, 2024. С. 59–61 (0,18 авт. арк.).
7. Клецик В. І. Впровадження новітніх технологій в управління людськими ресурсами. *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*: зб. тез X Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяч. 73-тій річниці від дня народження д. е. н., професора Петра Степановича Березівського. Львів: ЛНУП, 2024. С. 44–47 (0,12 авт. арк.).
8. Клецик В. І. Маркетингові стратегії як інструмент забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва*: IV Всеукр. наук.-практ. конф. Львів, 2025. С. 300–301 (0,10 авт. арк.).
9. Клецик В. І. Стратегії досягнення конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Львів, 2026. С. 356–358 (0,13 авт. арк.).
10. Клецик В. І. Заходи підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*: зб. тез XII Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяч. 75-тій річниці від дня народження д. е. н., професора Петра Степановича Березівського та з нагоди 80-тої річниці заснування кафедри менеджменту та розвитку територій імені Євгена Храпливого. Львів, 2026. С. 52–55 (0,12 авт. арк.).

11. Ковалів В. М., Клецик В. І. Розробка системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. *Science and education: synergy of innovation*: VIII Міжнар. наук.-практ. конф., 23-25 бер. 2026 р. Берлін, 2026. С. 16–19 (0,12 авт. арк., авторці належить 0,08 авт. арк.).
12. Клецик В. І. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. *Новітні технології сучасного суспільства*: III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків – м. Люблін, 21-23 бер. 2026 р.). Харків, 2026. С. 38–39 (0,15 авт. арк.).
13. Клецик В. І. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств в умовах російсько-української війни. *Реальність у режимі кризи: міждисциплінарні студії*: Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 27 бер. 2026р.). Харків, 2026 С. 8–11 (0,12 авт. арк.).

ЗМІСТ

ВСТУП	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	27
1.1. Теоретична суть поняття «конкурентоспроможність підприємств»	27
1.2. Змістові характеристики та особливості системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств	46
1.3. Науково-методичні основи дослідження системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств	63
Висновки до розділу 1	79
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	82
2.1. Передумови формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств	82
2.2. Діагностика системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств	105
2.3. Оцінювання рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств	121
Висновки до розділу 2	141
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	145
3.1. Розробка системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств	145
3.2. Організаційно-економічні заходи підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств	162

3.3. Формування маркетингової стратегії як інструменту забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств	182
Висновки до розділу 3	200
ВИСНОВКИ	203
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	208
ДОДАТКИ	229

ВСТУП

Трансформаційні процеси та макроекономічна нестабільність ускладнюють процеси ефективного розвитку сільськогосподарських підприємств, їхню здатність успішно функціонувати в умовах економічної конкуренції за відстоювання своїх інтересів. Ситуація загострюється в умовах широкомасштабної збройної агресії російської федерації проти України, що супроводжується руйнацією виробничо-господарських потужностей сільськогосподарських підприємств, замінуванням значних площ сільськогосподарських угідь, втратою усталених логістичних ланцюгів постачання сировини та збуту аграрної продукції, зниженням купівельної спроможності населення, погіршенням формування та відтворення людського капіталу на сільських територіях. Усе це в сукупності перешкоджає формуванню належного рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та зумовлює доцільність розробки ефективних заходів щодо покращання управління нею на засадах системного підходу.

Традиційні методи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств неспроможні реалізувати ефективні механізми та інструменти оперативного реагування на виклики й загрози функціонуванню суб'єктів аграрного виробництва. З огляду на це постає потреба в розробленні теоретико-методичних і прикладних підходів до формування системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств, що передбачає стратегічну переорієнтацію на мобілізацію їх природно-ресурсного потенціалу, інноваційну модернізацію виробничо-господарських потужностей та ведення конкурентної боротьби на цільових сегментах аграрного ринку на засадах раціонального природокористування й сталого розвитку.

Теоретико-методичні та прикладні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств, зокрема й сільськогосподарських, стали об'єктами дослідження таких зарубіжних і вітчизняних учених, як Л. Балабанова, В. Бойко, С. Бондаренко, Дж. Берні, І. Булах, З. Варналій, Т. Васильців,

Н. Волкова, О. Громова, Ю. Данько, В. Дикань, О. Гавриш, Л. Гнатишин, Р. Грант, О. Жигулін, М. Ільчук, І. Кадирус, О. Красноруцький, В. Ковалів, О. Ковтун, О. Кузьмін, О. Митяй, В. Павлова, Н. Маркович, Р. Лупак, О. Николук, М. Портер, І. Свиноус, Н. Тарнавська, А. Ткаченко, Г. Черевко, І. Яців та ін.

Незважаючи на наявність численних науково-методичних розробок у сфері управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств, все ж недостатньо опрацьованими залишаються питання щодо забезпечення керованості бізнес-процесів конкурентоспроможності цих підприємств на засадах системного підходу в умовах макроекономічної нестабільності та правового режиму воєнного стану. Отже, постає доцільність обґрунтування теоретико-методичних і прикладних аспектів формування системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка прикладних пропозицій щодо формування системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.

З урахуванням визначеної мети в дисертаційній роботі було поставлено й виконано такі завдання:

- з'ясувати сутність конкурентоспроможності підприємства та уточнити характеристики цього поняття стосовно сільськогосподарських підприємств;
- обґрунтувати структурну будову системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства;
- розробити методику дослідження системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств;
- здійснити оцінку передумов формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств;
- розробити та апробувати методичний підхід до діагностики системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств;

- доповнити інструментарій оцінювання рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та апробувати пропозиції щодо його застосування;

- сформувані прикладні засади розробки системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства;

- обґрунтувати організаційно-економічні заходи, спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств;

- розробити пропозиції щодо застосування маркетингової стратегії в якості інструменту забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і прикладних засад, що пов'язані з формуванням системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.

Методи дослідження. Методичною основою дисертації є сукупність методів наукового пізнання, використання яких дозволило розробити теоретико-методичні засади і прикладі рекомендації щодо формування системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. Зокрема, у процесі дисертаційного дослідження було використано такі методи: наукового узагальнення – для визначення теоретичної сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства»; аналізу та синтезу – для визначення структурної будови системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств; економіко-статистичні – для встановлення структурно-динамічних змін у результатах діяльності сільськогосподарських підприємств, які стосуються формування рівня їхньої конкурентоспроможності; методи стратегічного аналізу (PEST-аналізу та SWOT-аналізу) – у процесі ідентифікації основних зовнішніх чинників, що впливають на формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, а також сильних

і слабких сторін, можливостей і загроз для системи управління конкурентоспроможністю цих підприємств; структурно-функціонального аналізу – з метою визначення недоліків системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств у розрізі основних функцій менеджменту; метод інтегрального оцінювання – для розрахунку індексу конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств; монографічний – під час дослідження процесів забезпечення конкурентоспроможності на рівні конкретних сільськогосподарських підприємств; системного проектування – для обґрунтування прикладних засад формування системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств; стратегічного моделювання – з метою розробки маркетингової стратегії як інструменту зміцнення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Інформаційну базу дисертаційної роботи сформували: нормативно-правові акти України, офіційна інформація Державної служби статистики України та Головного управління статистики у Львівській області, дані звітності окремих сільськогосподарських підприємств, наукові праці вчених за тематикою дослідження, особисті спостереження авторки дисертації.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних підходів та прикладних рекомендацій щодо формування системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. Зокрема, в дисертації:

удосконалено:

– тлумачення теоретико-змістових характеристик сутності конкурентоспроможності підприємства як такого рівня організації використання ресурсів, за якого досягається збалансоване функціонування всіх стратегічно важливих сфер суб'єкта господарювання, забезпечується ефективний розвиток внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів, формуються передумови зростання продуктивності праці персоналу та збільшення обсягів прибутку через максимізацію задоволення інтересів споживачів і покращання конкурентних переваг підприємства відносно основних його конкурентів на ринку;

– методичний підхід до оцінювання рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, який відрізняється від існуючих поєднанням крос-секційного інтегрального оцінювання міжгосподарських конкурентних позицій із динамічним мікроаналізом внутрішньої траєкторії зміни конкурентного потенціалу підприємства. Це дає змогу на основі системи нормалізованих фінансово-економічних індикаторів не лише здійснювати рейтингування підприємств за інтегральним індексом конкурентоспроможності, а й ідентифікувати структурні джерела конкурентних переваг, обмежень і фінансово-економічних дисбалансів у межах регіонального аграрного середовища;

– прикладні засади розробки системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства, які передбачають її формалізацію з таких елементів, як інституційний блок (формальні та неформальні інститути, підсистема управління трансакційними витратами), інформаційно-аналітична підсистема (інструментарій збору інформації та методологія її аналізування) та структурно-функціональний апарат, що складається з фінансово-економічної (бюджетне планування, розподіл фінансових ресурсів, збалансування грошових потоків), виробничо-господарської (диверсифікація діяльності, раціональна галузева структура, оптимальне використання природно-ресурсного потенціалу), інноваційно-технологічної (модернізація матеріально-технічної бази, екологізація виробництва, автоматизація бізнес-процесів), кадрово-інтелектуальної (розвиток персоналу, мотивація праці, стимулювання проєктних ініціатив) та маркетингово-ринкової (позитивний імідж, управління маркетинговими комунікаціями, ринково-логістичні взаємозв'язки) надбудов;

– науково-методичний інструментарій формування організаційно-економічних заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, який, на відміну від існуючих, передбачає структурну перебудову бізнес-процесів, раціональне поєднання цінових та якісних детермінант ведення конкурентної боротьби, імплементацію технологій

виробництва безпечного продовольства, активізацію процесів інтеграції та кооперації підприємств, впровадження інноваційних засад функціонування на ринку;

набули подальшого розвитку:

– науковий підхід до визначення структурної будови системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства, яка складається з керуючої (організаційна структура, структура управління, корпоративна культура та технологія прийняття управлінських рішень, механізм моніторингу та контролю) і керованої (компонента природно-ресурсного потенціалу та матеріально-технічної бази, блок регламентів розвитку бізнес-процесів, надбудова забезпечення якості та безпеки продукції, інструменти взаємодії із суб'єктами ринку) підсистем, а також підсистем організації взаємозв'язків із чинниками внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;

– науково-методичний підхід до організації процесу дослідження системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств, що передбачає виділення в цьому процесі трьох етапів, а саме: підготовчого (вибір стратегічної мети, складання плану дослідження та верифікація джерел отримання первинної інформації), аналітичного (систематизація інформації, формування системи показників оцінювання конкурентоспроможності, ідентифікація структурних недоліків системи управління конкурентоспроможністю) та імплементаційного (проектування пріоритетної структури управління конкурентоспроможністю, усунення ідентифікованих недоліків забезпечення конкурентоспроможності підприємства);

– методичний підхід до діагностики системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств, що, на відміну від існуючих, передбачає врахування детермінант забезпечення конкурентоспроможності (інституційно-правових, структурно-організаційних, фінансово-економічних, виробничо-технологічних, маркетингово-ринкових, кадрово-

управлінських і природно-екологічних), масштабів господарювання, недоліків управління в розрізі базових функцій менеджменту та структурних прогалин у технології розробки стратегічних, тактичних і оперативних управлінських рішень;

– підходи до формування маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства як інструменту підвищення рівня його конкурентоспроможності, що, на відміну від існуючих, передбачають компонування цієї стратегії з таких складових, як інформаційно-аналітичний базис зменшення невизначеності прийняття управлінських рішень, апарат удосконалення збутової політики, брендинг і формування іміджу сільськогосподарського підприємства, а також інструментарій цифрового маркетингу.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання сформульованих в дисертації пропозицій сільськогосподарськими підприємствами в процесі управління бізнес-процесами для забезпечення їхньої конкурентоспроможності на аграрному та інших ринках.

Пропозиції щодо розроблених маркетингової стратегії та моделі інституційного забезпечення регулювання конкурентного середовища аграрного ринку взяті до уваги Департаментом агропромислового розвитку Львівської обласної державної адміністрації для розробки практичних заходів з реалізації Стратегії розвитку Львівської області на період до 2027 року та Комплексної програми підтримки та розвитку сільського господарства у Львівській області на 2021–2025 роки (довідка № 01-37/12 від 10.04.2026 р.).

ТОВ «Волиця» прийняло до уваги та впровадило у практичну діяльність напрацювання дисертантки, які стосуються розроблення системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства (довідка № 47 від 24.04.2026 р.).

Основні положення й результати дисертації використовуються в навчальному процесі у Львівському національному університеті ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького при викладанні дисциплін «Управління конкурентоспроможністю та ефективністю бізнесу», «Управління

бізнесом», «Управління конкурентоспроможністю підприємства», «Управління виробничо-господарською діяльністю підприємств», «Стратегічний менеджмент» (довідка № 2261-17 від 06.04.2026 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація виконана здобувачкою самостійно. Основні наукові положення та розробки, а також рекомендації і висновки, які стосуються формування й удосконалення системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств, авторка отримала особисто. Із опублікованих у співавторстві наукових праць у дисертаційній роботі використано лише ті ідеї та результати, які становлять особистий внесок дисертантки.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дисертації були обговорені й одержали схвалення на міжнародних і всеукраїнських конференціях, а саме: XXV Міжнародному науково-практичному форумі «Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій» (Львів, 2024 р.), X Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку» (Львів 2024 р.), IV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва» (Львів, 2025р.), XII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку» (Львів, 2026 р.), VII Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти» (Львів, 2026 р.), III Міжнародній науково-практичній конференції «Новітні технології сучасного суспільства» (Харків – Люблін, 2026 р.), VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Science and education: synergy of innovation» (Берлін, 2026 р.), Всеукраїнській науково-практичній конференції «Реальність у режимі кризи: міждисциплінарні студії» (Харків, 2026).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 13 наукових праць, серед яких 5 статей у наукових фахових виданнях України та

8 публікацій за матеріалами науково-практичних конференцій. Загальний обсяг опублікованих праць становить 4,30 авт. арк., з яких особисто дисертантці належить 3,76 авт. арк.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертаційної роботи становить 243 сторінки, із них 190 сторінок основного тексту. Робота містить 18 рисунків, 32 таблиці, 6 додатків. Список використаних джерел охоплює 199 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Теоретична суть поняття «конкурентоспроможність підприємств»

Глобалізація економічного середовища розвитку підприємств, посилення викликів дестабілізуючого середовища їх позиціонування на ринку та загострення впливу чинників макроекономічної нестабільності розвитку національної економіки негативно позначаються на процесах забезпечення сталого розвитку підприємств. Ситуація суттєво ускладнюється з огляду на функціонування вітчизняних підприємств в умовах широкомасштабної збройної агресії російської федерації на території України, що розпочалась у лютому 2022 року. Усе це в сукупності призвело до виникнення низки структурних проблем розвитку вітчизняних підприємств, що формалізується, передусім, у такому: втрата виробничо-господарських потужностей через ведення воєнних дій на території України; посилення темпів еміграційних процесів людського капіталу та трудових ресурсів з метою пошуку безпечних умов проживання за кордоном, насамперед осіб із тимчасово окупованих територій; активізація внутрішньої міграції та появи такої категорії осіб, як внутрішньо переміщені особи; зміна загальної структури моделі функціонування національної економіки та переорієнтація її на так звані «воєнні рейки»; ускладнення проблем на ринку праці та погіршення якості трудових ресурсів вітчизняних підприємств, зокрема через об'єктивну потребу в мобілізації населення до лав Збройних сил України; руйнація усталених логістичних взаємозв'язків і ланцюгів постачання суб'єктів господарювання національної економіки; збільшення темпів інфляційних процесів і девальвація національної грошової валюти гривні; стрімке падіння внутрішнього платоспроможного попиту населення та збільшення частки домогосподарств,

що перебувають за межею бідності; постійні обстріли соціально-економічної та енергетичної інфраструктури регіонів України; посилення ризиків забезпечення економічної безпеки на всіх ієрархічних рівнях функціонування національної економіки (держава, регіон, підприємство).

Такі умови розвитку вітчизняних підприємств ускладнюють гарантування ефективного позиціонування вітчизняних підприємств як на зовнішніх, так і внутрішніх ринках, що спонукає до пошуку якісно нових механізмів та інструментів у забезпеченні динамічної їх конкурентоспроможності не лише в розрізі функціонального, а й управлінського рівнів на засадах дотримання системного підходу, інноваційного характеру прийняття управлінських рішень, модернізації виробничо-господарських потужностей та забезпечення гнучкості в процесі адаптації до викликів функціонування в умовах сучасного економічного середовища.

Економічна категорія конкурентоспроможності підприємства є узагальнювальним критерієм характеристики його функціонування, що включає в себе низку складових елементів, серед яких ефективність виробничо-господарської діяльності, злагодженість організаційних структур і підрозділів, надійність розвитку базових бізнес-процесів, продуктивність праці кадрового персоналу, узгодженість економічного, соціального та екологічного сегментів підприємства, здатність ефективно позиціонувати себе на ринку в умовах жорсткої конкурентної боротьби та недосконалості інституційного середовища (недобросовісна конкуренція, лобізм інтересів окремих фінансово-промислових груп, корупційні впливи, переважання ролі неформальних інститутів над формальними в процесі прийняття управлінських рішень, ірраціональне фіскальне навантаження на суб'єктів господарювання тощо).

Доцільність забезпечення динамічної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на засадах дотримання системного підходу управління нею обґрунтовується також з огляду на таке: 1) об'єктивну потребу в підвищенні ефективності розвитку підприємств та зростанні продуктивності праці кадрового персоналу шляхом їх інноваційної модернізації та

реструктуризації базових бізнес-процесів; 2) необхідність оптимізації фінансово-економічних потоків підприємств в умовах погіршення їх ліквідності, зростання вартості кредитних ресурсів, ускладненого доступу до альтернативних джерел залучання фінансово-економічного капіталу та погіршення інвестиційної привабливості національної економіки; 3) доцільність формування превентивних механізмів захисту економічних інтересів вітчизняних підприємств на засадах узгодження засобів забезпечення динамічної конкурентоспроможності та гарантування належного рівня економічної безпеки цих підприємств; 4) потребу в зміцненні конкурентних позицій вітчизняних підприємств на внутрішніх і зовнішніх ринках з огляду на посилення конкурентного середовища їх функціонування; 5) необхідність переорієнтації на засади зрівноваженого розвитку підприємств з урахуванням викликів ведення бойових дій на території України.

Формалізація ефективних механізмів та інструментів поліпшення керованості процесів забезпечення конкурентоспроможності підприємств потребує визначення теоретико-змістових характеристик цієї економічної категорії. Слід зазначити, що теоретичні та прикладні аспекти формування й забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів різних ієрархічних рівнів функціонування національної економіки лягли в основу праць як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Зокрема, Дж. Міль вважав, що конкурентоспроможність об'єкта (системи) формується під впливом двох груп чинників, серед яких виділено природні і набуті. Природні чинники визначаються параметрами доступу до наявного природно-ресурсного потенціалу та капіталу, які ґрунтуються на праві власності на засоби виробництва. Своєю чергою, набуті чинники конкурентоспроможності формалізуються за підсумками реалізації комплексу управлінських дій, що дозволяє мобілізувати ресурсні резерви для нарощування конкурентоспроможних потужностей об'єкта (системи). На думку науковця, очевидним є той факт, що наявний природно-ресурсний потенціал та капітал є фундаментальною базовою передумовою забезпечення кількісних параметрів конкурентоспроможності та

позиціонування підприємства на ринку, однак це далеко не вирішальний фактор. Стратегічною рушійною силою гарантування динамічної конкурентоспроможності підприємства є рівень організації менеджменту, мистецтво управління всім доступним спектром ресурсів, здатність ефективно вести конкурентну боротьбу на ринку [192]. Очевидно, що такий дуальний підхід є раціональним, адже наявність доступу до природно-ресурсного потенціалу, капіталу та дешевих трудових ресурсів не завжди гарантує підприємству високі лідируючі позиції на ринку, досягнення яких потребує насамперед реалізації дієвих управлінських заходів щодо використання наявного ресурсного забезпечення на засадах імплементації ефективної системи менеджменту детермінантами конкурентоспроможності підприємства.

Науковці С. Кваша та Н. Голомша тлумачать поняття конкурентоспроможності через призму впливу економічних, соціальних та політичних чинників на ринкові позиції держави чи конкретного товаровиробника. На макрорівні поняття конкурентоспроможності відображає сприятливі позиції національної економіки у сфері міжнародної торгівлі й у глобальному розподілі праці. Своєю чергою, на мікрорівні конкурентоспроможність визначає здатність підприємства вести ефективну конкурентну боротьбу в умовах наростаючих викликів і загроз. У ринковій системі господарювання категорія конкурентоспроможності є однією з базових, адже в ній формалізуються економічні, науково-технічні, виробничі, організаційно-управлінські, маркетингові та інші можливості окремого підприємства, галузі чи держави в цілому [76, с. 100]. Таким чином, конкурентоспроможність охоплює в собі комплексну здатність суб'єкта господарювання до ефективного функціонування, розвитку та розширеного відтворення в умовах жорсткої конкуренції на ринку та наростаючих викликів і загроз.

У процесі дослідження змістових характеристик поняття конкурентоспроможності Ф. Еджворт сформував так звану теорію корисності, відповідно до якої формуються конкурентні споживчі переваги конкретного виробника на цільових сегментах збутового ринку. На думку вченого, конкуренція є

результатом наявності великої кількості гравців на ринку і, водночас, відсутності обмежень для індивідуальної корисливої поведінки [187, с. 21–23]. У цьому контексті конкурентна боротьба основних гравців на ринку позиціонується як рушійна сила розвитку та науково-технічного прогресу, у результаті чого відбувається не лише підвищення ефективності функціонування підприємства, а й максимізується процес задоволення споживчих потреб покупців на ринку.

Дослідниця Л. Євчук визначає конкурентоспроможність підприємства як його здатність успішно функціонувати в довгостроковій перспективі, займаючись діяльністю, спрямованою на створення (звершення). На думку вченої, історія доводить, що суб'єкти, дії яких ґрунтуються на руйнуванні, не будуть довго існувати [57, с. 15].

Своєю чергою, О. Кузьмін, конкурентоспроможність підприємства розглядає як комплексне поняття, що відображає його конкурентні переваги над іншими підприємствами за сукупністю низки параметрів, серед яких економічні, фінансові, виробничі, ринкові, кадрові, товарні та інші, котрі між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність і закріплення позицій підприємства на ринку в конкретний проміжок часу [103, с. 11]. Схожої позиції дотримується І. Булах, який під конкурентоспроможністю підприємства вважає його здатність створювати і використовувати конкурентні переваги, займаючи певну конкурентну позицію в даний період часу на ринку з урахуванням наявних параметрів, сформованого економічного середовища [18]. Таким чином, конкурентоспроможності чітко притаманний динамічний характер, що формалізується в її здатності забезпечувати на належному рівні можливість ведення конкурентної боротьби підприємства на ринку на засадах оперативної адаптації до зміни умов економічного середовища функціонування його суб'єктів.

У своїх дослідженнях З. Варналій виділяє такі базові концепції поняття «конкурентоспроможність»:

1) торгова (цінова та нецінова), що орієнтована на формалізацію здатності підприємства реалізувати власні конкурентні переваги на цільових сегментах споживчого ринку на засадах мінімізації ціни одиниці реалізованого товару та продукції, вдосконалення їх якісних властивостей, покращення сервісного обслуговування покупців тощо;

2) виробнича концепція, яка передбачає мобілізацію ресурсних потужностей підприємства в сегмент підвищення ефективності, насамперед виробничо-господарських бізнес-процесів, покращення продуктивності праці, скорочення тривалості одного виробничого циклу та мінімізації собівартості виробництва одиниці продукції;

3) інвестиційна концепція конкурентоспроможності, що ґрунтується на імплементації процесів розширеного відтворення через використання реінвестиції прибутку, залучення додаткових кредитних ресурсів, пошуку альтернативних джерел фінансування підприємства, зокрема грантових можливостей;

4) інноваційна концепція конкурентоспроможності підприємства, яка передбачає формування його конкурентних переваг на ринку на засадах постійного впровадження досягнень науково-технічного прогресу, пошуку інноваційних ідей ведення бізнесу та розробки інноваційних товарів і продукції, що володіють властивостями більш якісного задоволення потреб споживачів [20, с. 53].

Дотримання вченими концептуального підходу при визначенні теоретичної сутності змісту поняття «конкурентоспроможність» лише підтверджує комплексний та багатоаспектний характер цієї економічної категорії, що визначає системні параметри розвитку будь-якого суб'єкта господарювання в просторово-часовому вимірі.

Під конкурентоспроможністю підприємства П. Пуцентейло розуміє відносну характеристику, що відображає стратегію розвитку підприємства в умовах функціонування змін навколишнього середовища, яка спрямована на якісно-кількісне забезпечення діяльності на ринку. На думку вченого, саме

конкурентоспроможність підприємства посідає стратегічно важливу роль у формуванні конкурентоспроможності галузі та національної економіки, що досягається завдяки ефективному використанню трудових ресурсів (продуктивність праці та рівень менеджменту), можливості впровадження інноваційних технологій та їх освоєння на рівні підприємства; розвитку логістичної системи функціонування національної економіки; побудові довіри між учасниками суспільно-економічного обміну; реалізації ефективних маркетингових стратегій; збалансуванню виробничо-господарських бізнес-процесів; реалізації інноваційного потенціалу виробничо-господарських комплексів національної економіки [136, с. 85].

Конкурентоспроможність підприємства є основою формування загального рівня конкурентоспроможності національної економіки держави та її здатності витримувати конкурентну боротьбу на глобальних ринках. Тому конкурентоспроможність підприємств залежить не лише від рівня менеджменту на мікрорівні, а й від функціонування територіальних суспільно-господарських систем, а також їх здатності до формування сучасних дієвих структур, які ефективно використовують наявну в регіоні сукупність чинників виробництва. Зростання конкурентоспроможності підприємства залежить, з одного боку, від управлінських рішень на рівні самих підприємств, з іншого – від державної та регіональної політики у сфері створення відповідного економіко-правового середовища й державної підтримки зусиль суб'єктів господарювання щодо підвищення їх конкурентоспроможності [118, с. 244]. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства відіграє критично важливу роль не лише в процесах забезпечення ефективності його функціонування, сталого розвитку та розширеного відтворення, а й безпосередньо впливає на формування здатності до ведення конкурентної боротьби економічних агентів на вищих ієрархічних рівнях управління національною економікою як у розрізі просторово-територіального, так і галузево-секторального виміру. Тому забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства є

базовою передумовою для побудови потужних конкурентних виробничо-господарських комплексів національної економіки.

Під конкурентоспроможністю З. Шершньова розуміє рівень так званої компетенції підприємства стосовно інших основних підприємств-конкурентів у процесах формування та використання його виробничого потенціалу певної спрямованості, а також окремих функціональних складових, серед яких, зокрема, технології, ресурси, менеджмент, компетенції кадрового персоналу тощо. Своєю чергою, комплексне ефективне управління цими функціональними складовими в кінцевому випадку формалізується у високих показниках якості продукції, підвищенні ефективності господарювання, зростанні продуктивності праці персоналу та збільшенні обсягів отриманого чистого прибутку [175]. Науковець Ю. Пахомов у своїх дослідженнях також визначальне місце в процесі тлумачення змістових характеристик конкурентоспроможності підприємства відводить його здатності отримувати прибуток. Так, він стверджує, що конкурентоспроможними є лише ті підприємства, які здатні протягом тривалого періоду часу функціонувати на ринку з чистим прибутком [129, с. 17]. Ми погоджуємося з тим, що здатність підприємства забезпечувати отримання прибутку в середньо- та довгостроковій перспективі є базовою передумовою формування належного рівня його конкурентоспроможності, адже прибуток є не лише основним ресурсним базисом для відтворення виробничо-господарських бізнес-процесів у статичному вимірі, а й інструментом реалізації довгострокової конкурентної стратегії підприємства на перспективу, освоєння інвестицій, впровадження інноваційних технологій та масштабування виробничо-господарських потужностей. Водночас слід відзначити, що забезпечення отримання стабільного прибутку підприємством у тривалому періоді є неможливим без якісного задоволення потреб споживачів, що вимагає налагодження процесів виробництва якісної продукції, реалізації дієвої маркетингової стратегії на ринку, формування високих іміджевих характеристик підприємства серед його потенційних споживачів.

Дослідниця І. Кадирус позиціонує конкурентоспроможність підприємства з позицій його здатності ефективно адаптуватися до динамічної зміни умов конкурентного середовища. Серед базових властивостей конкурентоспроможності підприємства авторка виділяє порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність, комплексне дотримання яких, на його думку, є базовою передумовою в процесі реалізації загальної конкурентної стратегії підприємства на ринку [72]. Очевидно, що здатність підприємства до оперативного коригування його виробничо-господарської діяльності до зміни потреб та умов конкурентного середовища є критично важливою, особливо в умовах загальної макроекономічної нестабільності функціонування національної економіки. Водночас позиціонування цієї здатності підприємства як ключової критеріальної ознаки тлумачення змістових характеристик поняття конкурентоспроможності є дещо не повним, адже здатність підприємства оперативно коригувати господарську діяльність відповідно до зміни параметрів умов функціонування ринку залишає поза увагою низку аспектів забезпечення конкурентоспроможності, серед яких, зокрема, підсистема управління якістю продукції, інформаційно-комунікаційна взаємодія з контрагентами, підсистема управління базовими виробничими бізнес-процесами підприємства, компетенції кадрового персоналу та управління людськими ресурсами, маркетингова політика підприємства, фінансовий менеджмент тощо.

При визначенні теоретичної суті змісту поняття «конкурентоспроможність підприємства» І. Яців виділяє дві базові групи чинників, що посідають визначальне місце в процесі формування конкурентних переваг підприємства. Перша група – це внутрішні чинники, серед яких науковець першочергово виділяє ресурси підприємства та способи організації їх використання (наявна система менеджменту, підсистема мотивації праці, рівень концентрації виробництва, галузева спеціалізація підприємства, рівень диверсифікації виробничо-господарських потужностей, організація роботи з контрагентами, маркетингова політика підприємства, асортимент виробництва,

наявна система ціноутворення на товари й продукцію, організація системи збуту й просування продукції на ринку). Своєю чергою, до другої групи чинників формування конкурентоспроможності підприємства І. Яців відносить так звані зовнішні, серед яких інституційні (закони, правила і норми, що регламентують діяльність підприємств в умовах ринку і можуть диференціюватися залежно від галузевої спеціалізації підприємства), інфраструктурні (установи та організації, що обслуговують функціонування ринку, банки, інвестиційні фонди, страхові компанії, аудиторські фірми, суб'єкти інноваційної сфери, бізнес-інкубатори, венчурні фонди тощо) та ринкові (цінові параметри функціонування ринку, його місткість, специфіка формування конкурентного середовища на ринку, кон'юнктура ринку, особливості формування попиту та пропозиції на ринку) [183, с. 80-81]. Таким чином, можемо констатувати, що, з одного боку, конкурентоспроможність підприємства є комплексним поняттям і формується на основі організації ефективного управління наявними ресурсами підприємства, а з іншого – на параметри формування конкурентоспроможності підприємства має вплив низка чинників, дія яких не завжди напряму залежить від керівництва підприємства, а отже, вони є слабо керованими або ж абсолютно не керованими для внутрішньої системи менеджменту.

Натомість О. Рибаківа вважає, що конкурентоспроможність (тобто здатність підприємства вести боротьбу в галузі на міжгалузевому та світових ринках) – це комплексна категорія, переваги якої реалізуються через торгівлю, але базис конкурентних переваг створюється на всіх ланках суспільно-виробничого ланцюга формування доданої вартості, зокрема значною мірою на засадах структурної перебудови системи менеджменту та економічної політики підприємства [139]. Галузевий підхід до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» спостерігаємо в погляді Ю. Данька, який зазначає, що ця конкурентоспроможність суб'єкта господарювання визначається та досліджується порівняно з конкурентами, які виготовляють

аналогічну продукцію чи товар-замінник, функціонують на тому самому ринку [40, с. 21].

Ми погоджуємося, що в процесі оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства важливим аспектом є врахування галузевого підходу набору цільових показників до здійснення такої оцінки, що вимагає порівняння з типовими підприємствами, які конкурують на галузевих ринках. Водночас галузевий аспект не може бути визначальним у тлумаченні сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства», оскільки ця категорія виходить далеко за межі галузево-секторального підходу та є характерною для суб'єктів господарювання, що функціонують на різних ієрархічних рівнях управління національною економікою.

Своєю чергою, Л. Гнатишин трактує конкурентну перевагу як сукупність конкретних чинників і характеристик підприємства чи господарства, які забезпечують йому здатність ефективно конкурувати на ринку, випереджати суперників та утримувати лідерські позиції у відповідному секторі діяльності. Науковиця наголошує, що конкурентні переваги формуються завдяки наявності унікальних рис, ресурсів, компетенцій або пропозицій, які створюють для підприємства вищу цінність порівняно з конкурентами та сприяють підвищенню його економічної стійкості, результативності й ринкової привабливості [32, с. 63].

Водночас Н. Маркович визначає конкурентоспроможність підприємства як здатність суб'єктів господарювання ефективно функціонувати в умовах вільної конкуренції, виробляючи товари та послуги, які за своїми якісними, технічними та економічними характеристиками відповідають вимогам і стандартам світового ринку. Вчена підкреслює, що реалізація конкурентоспроможної продукції не лише забезпечує стабільний розвиток самого підприємства, а й сприяє зростанню національної економіки, підвищенню рівня добробуту держави загалом та покращанню соціально-економічного становища її громадян зокрема [110, с. 64].

Цілком раціональним є твердження П. Беленького, що конкурентоспроможність підприємства є узагальнювальним показником, який відображає дієвість комплексу механізмів та інструментів господарювання. Таким чином, у процесі визначення змістових характеристик цієї економічної категорії доцільним є врахування цілого спектра діяльності підприємства, що включає взаємодію його організаційно-управлінських структур з чинниками як внутрішнього, так і зовнішнього середовища [10, с. 10]. Конкурентоспроможності підприємства притаманний дуальний характер. З одного боку, рівень конкурентоспроможності підприємства визначається параметрами ефективності функціонування його виробничо-господарських потужностей, продуктивністю кадрового персоналу та організацією основних бізнес-процесів, а з іншого – належний рівень конкурентоспроможності підприємства формує ресурсний базис для підвищення ефективності розвитку стратегічних функціональних сфер підприємства, масштабування його виробничо-господарської діяльності та становлення процесів розширеного відтворення в умовах жорсткої конкурентної боротьби на ринку.

Ми поділяємо думку колективу науковців під керівництвом Г. Черевка, що конкурентоспроможність підприємства – це економічна категорія, що формалізує економічні відносини між суб'єктами господарювання у сегменті їх здатності до тривалого позиціонування на цільових споживчих ринках по відношенню до основних конкурентів на засадах можливості організації ефективного виробничо-господарського процесу, що формує передумови покращення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі [168, с. 275]. Під конкурентоспроможністю підприємства О. Николюк розуміє його характеристику, що визначає ступінь реалізації фактичної та потенційної спроможності економічного агента до формування, утримання і використання стійких конкурентних переваг. Створення й утримання таких переваг, на думку дослідниці, пов'язане з випередженням суперників у конкретній області господарської діяльності, з усуненням повторення переваг конкурентами [120, с. 237].

Конкурентоспроможність підприємства – це складне і багатогранне поняття, що залежить від рівня конкурентоспроможності кожного складового елемента, вплив яких на загальну величину є інтегральним і неоднозначним, тому вдосконалення лише одного елемента виробничого потенціалу не може привести до суттєвого підвищення конкурентоспроможності підприємства [137, с. 66]. Схожої позиції дотримується й І. Яців, який вважає, що рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від ефективності роботи всіх його підрозділів і служб, ефективності використання всіх видів ресурсів [180, с. 355-356]. Варто зазначити, що вплив конкретного елемента виробничого потенціалу на формування кінцевого рівня конкурентоспроможності підприємства суттєво диференціюється залежно від його галузевої спеціалізації та ринкової спрямованості. Таким чином, конкурентоспроможності підприємства притаманний комплексний характер, що передбачає наявність системного підходу в організації управління бізнес-процесами її забезпечення в умовах жорсткої конкурентної боротьби на ринку.

Слід відзначити взаємозумовленість понять «конкурентоспроможність підприємства» і «конкурентоспроможність продукції», що визначається їх тісною взаємозалежністю. Водночас конкурентоспроможність продукції безпосередньо залежить від рівня конкурентоспроможності підприємства, що формалізується в його ресурсно-управлінській спроможності до ефективного позиціонування на ринку в довгостроковій перспективі. Тому необхідними є розмежування та диференціація цих понять. Гарантування високого рівня конкурентоспроможності продукції на ринку апріорі неможливе без належного рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізаційних трансформацій та викликів макроекономічної нестабільності функціонування національної економіки.

Конкурентоспроможність продукції О. Драган тлумачить через призму ступеня її відповідності в певний час потребам споживачів за технічними, економічними та екологічними характеристиками [51, с. 35]. Конкурентоспроможність продукції визначається сукупністю внутрішніх та зовнішніх

чинників, які включають сферу виробництва і збуту продукції, структуру ринку тощо. Зовнішні чинники включають державне регулювання національної економіки, митну та соціальну політику, характер інтеграційних процесів, стан банківсько-фінансової системи, рівень розвитку інформаційних технологій, інвестиційний клімат у державі, функціональні параметри розвитку споживчого ринку на конкретний період часу. Своєю чергою, внутрішні чинники охоплюють імідж підприємства, його організаційно-виробничу діяльність, рівень кваліфікації персоналу, ефективність використання ресурсів, наявну систему управління конкурентоспроможністю [39, с. 279]. Таким чином, розмежування понять «конкурентоспроможність підприємства» і «конкурентоспроможність продукції» формалізується у такому:

1) конкурентоспроможність підприємства є ширшим поняттям, яке на основі похідних виробничо-господарських взаємозв'язків визначає параметри формування конкурентоспроможності продукції (товару, послуги) на ринку серед потенційних її споживачів;

2) конкурентоспроможність продукції є результатом організації внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів підприємства, що безпосередньо залежить від наявної системи менеджменту, методів прийняття та реалізації управлінських рішень, стратегії й тактики позиціонування підприємства на ринку;

3) конкурентоспроможність продукції визначається параметрами ефективності позиціонування підприємства на ринку та рівнем організації взаємовідносин підприємства з кінцевими споживачами, що потребує врахування не лише суто економічних і технічних аспектів господарювання, а й соціально-психологічних мотивів і стимулів у потенційних споживачів щодо купівлі конкретної продукції на ринку;

4) конкурентоспроможність підприємства визначає не лише параметри позиціонування підприємства на ринку, а й формалізує його здатність до гарантування динамічної стійкості в умовах макроекономічної нестабільності та ризиків економічної безпеки для господарювання підприємства;

5) продуктивний портфель підприємства, як правило, є диверсифікований, що ускладнює гарантування високого рівня конкурентоспроможності всього асортименту продукції, тоді як конкурентоспроможність підприємства визначає його цілісну здатність до становлення процесів сталого розвитку та розширеного відтворення.

Конкурентоспроможність підприємства визначає базові параметри та сценарії його розвитку в умовах ринкових трансформацій та жорсткої конкурентної боротьби на ринку (рис. 1.1). Критично важливою протягом життєвого циклу розвитку підприємства є здатність до імплементації структурних управлінських рішень щодо підвищення рівня його конкурентоспроможності.

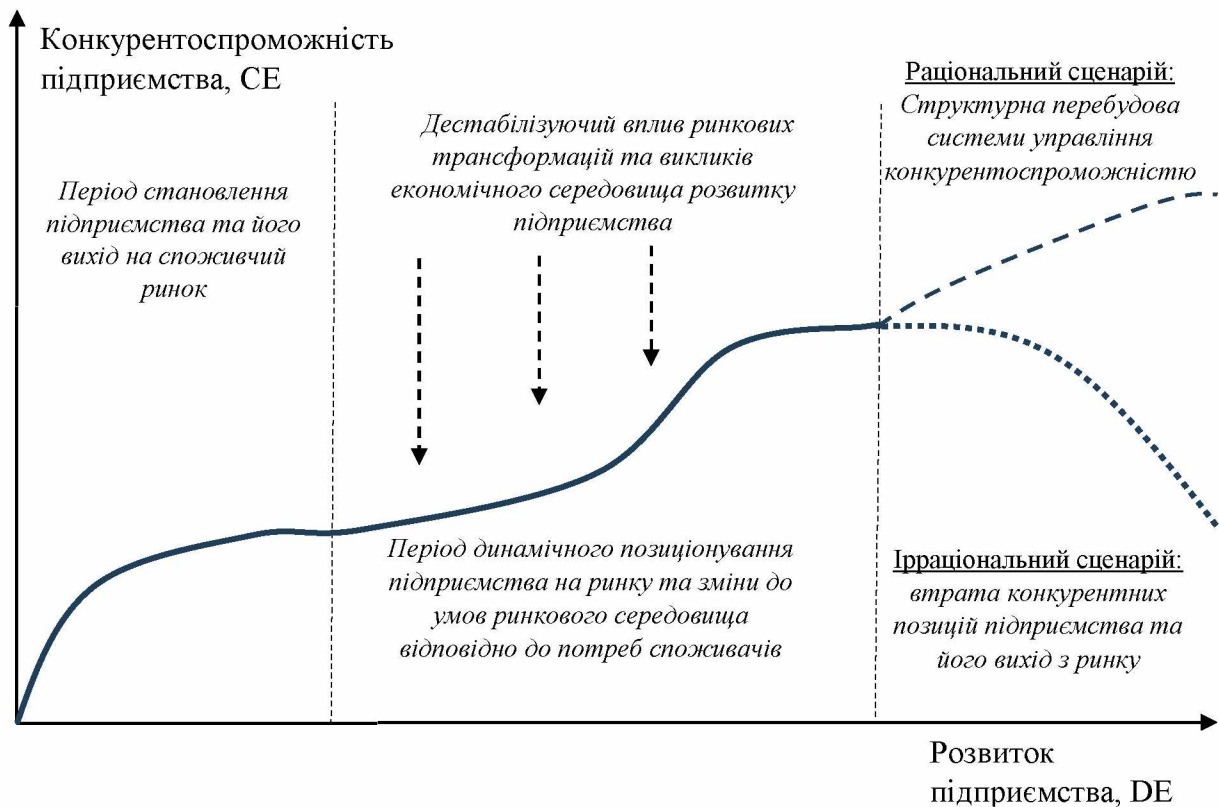


Рис. 1.1. Взаємозв'язок між рівнем конкурентоспроможності підприємства та його розвитком в умовах ринкового середовища.

Джерело: власна розробка авторки.

Дослідження наявних теоретичних засад визначення змістових характеристик конкурентоспроможності підприємства дало змогу структурувати наукові підходи до тлумачення цього поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Структуризація наукових підходів до визначення теоретичного змісту поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Науковий підхід	Характеристика наукового підходу
Системно-управлінський	Орієнтований на позиціонування конкурентоспроможності підприємства через призму імплементації управлінських дій щодо її забезпечення на засадах реалізації системного підходу до використання ресурсного потенціалу.
Процесно-орієнтований	Конкурентоспроможність підприємства визначається як його здатність до організації раціонального розвитку базових бізнес-процесів підприємства як у розрізі внутрішнього, так і зовнішнього середовища.
Фінансово-економічний	Базується на тлумаченні змістових характеристик конкурентоспроможності підприємства з позицій його здатності до отримання достатнього для здійснення розширеного відтворення обсягу прибутку.
Ринково-споживацький	Визначає конкурентоспроможність підприємства в контексті його ресурсних можливостей до якісного задоволення потреб споживачів на цільових сегментах збутового ринку.
Господарсько-ціновий	Сконцентрований на тлумаченні сутнісно-змістових характеристик конкурентоспроможності підприємства в сегменті його здатності до виробництва та реалізації конкурентної продукції (товарів, послуг) за якомога нижчою ціною на ринку.

Джерело: систематизовано на основі [18; 71; 158; 164; 177; 180].

Узагальнення опрацьованих наукових підходів до тлумачення теоретичного змісту конкурентоспроможності підприємства дозволило сформулювати авторську дефініцію цього поняття, під яким слід розуміти такий рівень організації використання ресурсів підприємства, за якого досягається збалансоване функціонування всіх його стратегічно важливих сфер, забезпечується ефективний розвиток внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів,

формується передумови до зростання продуктивності кадрового персоналу та збільшення обсягів отриманого прибутку на засадах максимізації задоволення інтересів споживачів підприємства та покращання його конкурентних переваг відносно основних конкурентів на цільових сегментах споживчого ринку.

Конкурентоспроможність підприємства є джерелом формування його ресурсних резервів щодо нарощування обсягів господарювання та масштабування ринкової діяльності. Достатній рівень конкурентоспроможності підприємства дозволяє ефективно реалізувати його природно-ресурсний потенціал і конкурентні переваги в умовах наростаючих ринкових трансформацій та викликів макроекономічної нестабільності функціонування підприємств. Конкурентоспроможність підприємства має не лише суто економічний вплив на формування параметрів ефективності його розвитку в умовах обмеженості ресурсного забезпечення, а й створює глибокий соціальний ефект, що проявляється в покращанні рівня задоволення потреб, смаків і уподобань споживачів у процесі суспільно-економічного обміну на цільових сегментах споживчого ринку. Конкурентоспроможність підприємства є структурним рушієм науково-технічного прогресу, розвитку та вдосконалення його базових бізнес-процесів, формування стійких позицій на ринку, вироблення ефективних превентивних механізмів захисту соціально-економічних інтересів підприємства. Усе це в сукупності формує передумови для трансформації корисного ефекту в сегмент суспільно-економічного розвитку та посилення конкурентних переваг виробничо-господарських комплексів національної економіки.

У сучасній теорії стратегічного управління категорії «економічна безпека», «адаптивність», «економічна стійкість», «конкурентна стійкість» та «конкурентоспроможність» дедалі частіше розглядаються як взаємопов'язані складові єдиної системи забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Їх взаємозв'язок відображає логіку переходу від захищеності ресурсного потенціалу до формування стійких конкурентних переваг в умовах динамічного

зовнішнього середовища. Базовою складовою цієї системи виступає економічна безпека підприємства, яка характеризує спроможність підприємства протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам та забезпечувати реалізацію своїх стратегічних цілей. У працях Л.Г. Шемаєвої, О.О. Сосновської, І.І. Мокія, А.М. Дідика, Н.П. Резнік економічна безпека обґрунтовується як необхідна передумова стабільного функціонування та реалізації стратегічного потенціалу підприємства [54; 95; 152; 174; 195].

На основі належного рівня економічної безпеки формується адаптивність підприємства – здатність своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища шляхом трансформації бізнес-процесів, організаційної структури та системи управління. Теоретичним підґрунтям такого підходу є концепція динамічних можливостей, розроблена David Teece, відповідно до положень якої довгострокові конкурентні переваги формуються завдяки здатності підприємства інтегрувати нові знання, технології та управлінські рішення з урахуванням трансформацій ринкового середовища [197].

Результатом реалізації адаптивних можливостей є економічна стійкість підприємства, що характеризує його здатність підтримувати функціональність і відновлювати ефективність діяльності після впливу кризових чинників. У межах концепції організаційної резильєнтності Y. Sheffi доводить, що стійкість формується завдяки поєднанню гнучкості бізнес-процесів, диверсифікації ресурсів та ефективного управління ризиками [196]. Подальшим рівнем розвитку є конкурентна стійкість, яка поєднує характеристики економічної стійкості та конкурентоспроможності. На відміну від здатності лише зберігати внутрішню рівновагу, вона відображає спроможність підприємства підтримувати та посилювати власні ринкові позиції. Вагомий внесок у розвиток цієї концепції зробила R. McGrath, яка обґрунтувала необхідність постійного оновлення конкурентних переваг і трансформації бізнес-моделей відповідно до змін зовнішнього середовища [191].

Завершальним елементом зазначеної системи є конкурентоспроможність підприємства (рис. 1.2), яка інтегрує результати реалізації його ресурсного

потенціалу, рівня безпеки, адаптивності та стійкості. Сучасне розуміння цієї категорії сформоване працями М. Porter [194] і J. Barney [184], а в умовах цифрової економіки – дослідженнями Е. Brynjolfsson [186] та А. Edmans [188], які пов'язують конкурентоспроможність із цифровою трансформацією, інноваційним розвитком, якістю людського капіталу та впровадженням ESG-принципів.

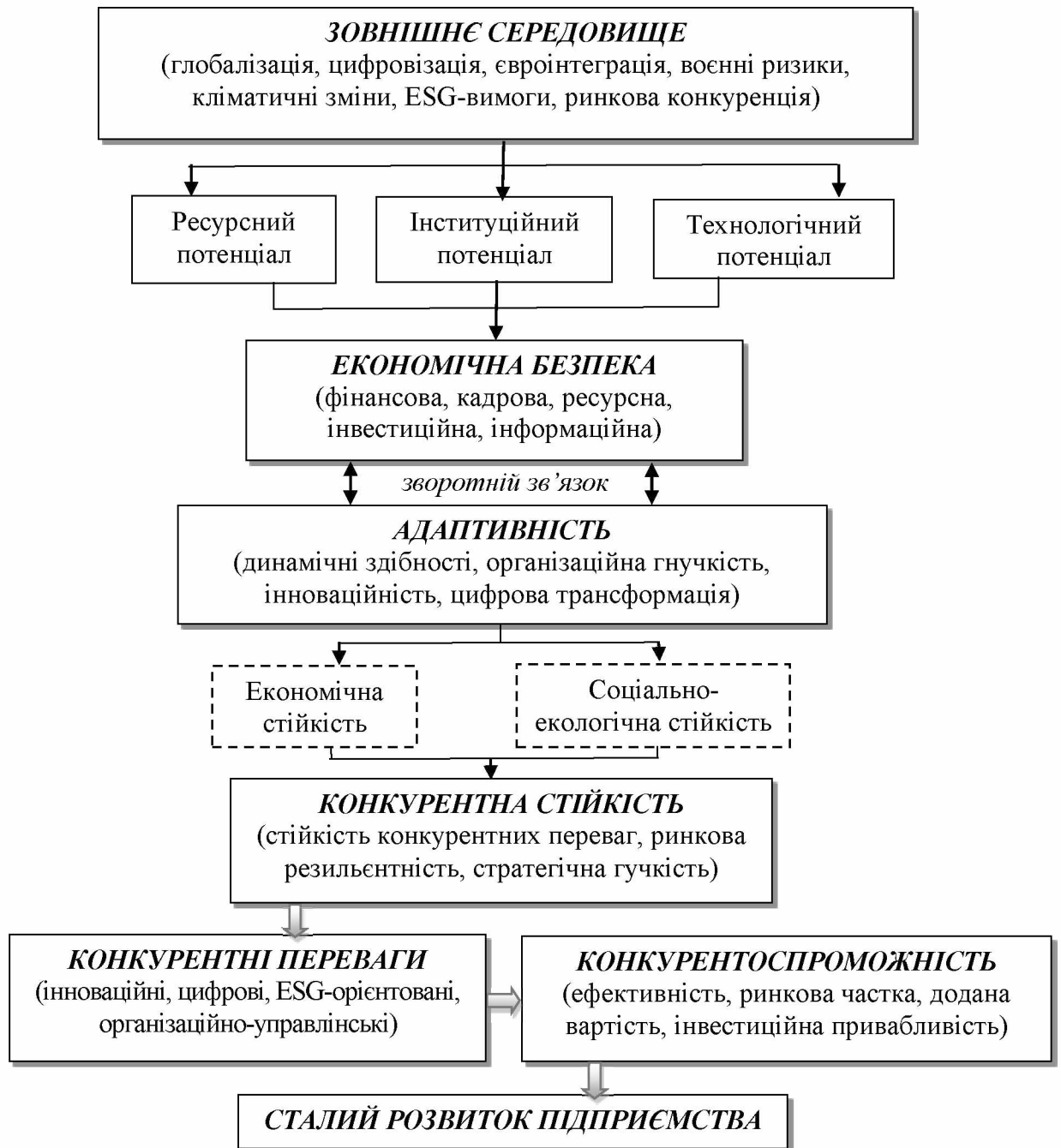


Рис. 1.2. Концептуальна модель формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.

Джерело: власні узагальнення авторки.

Отже, економічна безпека, адаптивність, економічна стійкість, конкурентна стійкість і конкурентоспроможність формують ієрархічно взаємопов'язану систему стратегічного розвитку підприємства. Їх послідовна взаємодія забезпечує здатність суб'єкта господарювання не лише зберігати стабільність функціонування, а й формувати довгострокові конкурентні переваги в умовах цифрової трансформації, воєнних викликів та посилення глобальної конкуренції. Узагальнення взаємозв'язків між зазначеними категоріями формує теоретичне обґрунтування концептуальної моделі забезпечення конкурентоспроможності підприємства, у тому числі сільськогосподарського. Йдеться про логіку трансформації внутрішнього потенціалу підприємства у стійкі його конкурентні переваги через забезпечення належного рівня економічної безпеки, адаптивності та стійкості його функціонування.

1.2. Змістові характеристики та особливості системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств

Забезпечення конкурентоспроможності є критично важливим завданням для керівництва підприємства будь-якої галузі чи спеціалізації. Підприємство, що здатне ефективно конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках, не лише спроможне досягти отримання стабільного прибутку протягом тривалого часу, а й здатне гарантувати захист власних економічних інтересів, підтримувати процеси поступального розвитку, послідовно впроваджувати інноваційні досягнення науково-технічного прогресу в практику господарювання, що в сукупності трансформується в корисний соціально-економічний ефект як на мікро-, так і на мезо- й макrorівні функціонування національної економіки.

Формування належного рівня конкурентоспроможності підприємства вимагає реалізації послідовних комплексних організаційно-управлінських рішень, ефективність яких може бути досягнута лише на засадах дотримання

системного підходу. Імплементация ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства формує передумови для адекватного реагування на виклики ринкового середовища його функціонування, зміну потреб, уподобань і смаків споживачів, посилення конкуренції на цільових сегментах споживчого ринку як з боку вітчизняних, так й іноземних суб'єктів господарювання.

В умовах широкомасштабного вторгнення російської федерації на територію України в лютому 2022 року особливо гостро постає проблема забезпечення належного рівня конкурентоспроможності вітчизняних сільськогосподарських підприємств. Адже вітчизняний аграрний сектор є гарантом забезпечення продовольчої безпеки не лише України (що особливо актуалізується в умовах ведення воєнних дій та тимчасової окупації окремих регіонів, у тому числі й тих, на території яких традиційно були розміщені значні природно-ресурсні виробничо-господарські потужності АПК), а й інших країн, з огляду на те, що вітчизняні сільськогосподарські підприємства відіграють стратегічно важливу роль у забезпеченні продовольством населення іноземних країн.

Доцільність формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю вітчизняних сільськогосподарських підприємств актуалізується також з огляду на:

1) необхідність вироблення дієвих механізмів та інструментів сільськогосподарських підприємств до тривалого функціонування в умовах макроекономічної нестабільності, що формалізується в частих змінах інституційних норм і податкового законодавства, високих темпах інфляції, нестабільній ситуації на валютних ринках тощо;

2) потребу у формуванні адекватної управлінської підсистеми оперативного коригування внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів сільськогосподарських підприємств відповідно до зміни кон'юнктури на внутрішніх і зовнішніх продовольчих ринках;

3) об'єктивну необхідність подолання переважно сировинної спрямованості виробничо-господарських процесів вітчизняних сільсько-господарських підприємств, особливо в експортній діяльності, та збільшення частки валової продукції з високою доданою вартістю, що надасть структурного поштовху не лише для підвищення обсягів доходів підприємств, а й дозволить створити додаткові робочі місця, насамперед на сільських територіях, та збільшити обсяги податкових відрахувань до бюджетних фондів усіх рівнів;

4) часткову втрату кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств через зростання темпів міграційних процесів, як внутрішніх, так і зовнішніх, об'єктивну потребу в проведенні мобілізації, насамперед чоловічого населення, у зв'язку з продовженням широкомасштабної збройної агресії з боку російської федерації, що посилює ризики кадрової безпеки та зумовлює зміни в статеві-війковій структурі кадрового персоналу підприємств;

5) виробничу зношеність і моральну застарілість основних фондів сільськогосподарських підприємств, низький рівень їх інноваційної модернізації та високу частку людської праці у виробничо-господарських процесах, проблема чого лише поглиблюється в умовах складності доступу до отримання дешевих кредитних ресурсів на оновлення цих фондів і стримує параметри формування належного рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств;

6) процеси забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, які передбачають створення підсистем керованості її логістичною компонентою, що особливо актуалізується в умовах руйнації традиційних каналів збуту продукції, блокування з боку російської федерації портів та акваторії в Чорному морі, повної тимчасової окупації Азовського моря та збільшення загального логістичного навантаження на західний кордон України з країнами-членами Європейського Союзу;

7) усталений тренд до зростання цін на паливо та енергоносії, ризики чого лише посилюються в умовах катастрофічної руйнації об'єктів вітчизняної

енергетичної інфраструктури у зв'язку з постійними її обстрілами з боку країни-агресора;

8) полегшення доступу на внутрішній ринок для іноземних виробників, що зумовлено об'єктивними процесами євроінтеграції та імплементації двосторонніх угод на шляху набуття Україною повноцінного членства в Європейському Союзі;

9) часткову втрату вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами виробничих потужностей, що були розміщені на тимчасово окупованих територіях, релокацію аграрного бізнесу в регіони, де не ведуться бойові дії, потребу в розмінуванні сільськогосподарських угідь на звільнених і прифронтових територіях;

10) обмежений доступ сільськогосподарських підприємств до залучення кредитних та інвестиційних ресурсів через воєнні дії та ризики макроекономічної нестабільності, що робить власний отриманий прибуток підприємств фактично базовим джерелом формування інвестиційних фондів.

Використання системного підходу в управлінні процесами забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств дає змогу не лише забезпечити збалансованість і послідовність у процесі прийняття управлінських рішень, а й сформувати комплекс заходів, спрямованих на імплементацію обраних стратегії та місії підприємства. Поняття «система» вперше в науковий обіг було введено давньогрецьким мислителем Арістотелем й у перекладі з грецької мови означає «ціле, складене з частин об'єднання». Згідно з його постулатами складові компоненти системи характеризуються тим, що їх стан у системі не формалізує суттєвих відмінностей між собою.

Система – це сукупність двох і більше елементів, що взаємодіють за таких базових умов: розвиток окремого елемента системи має вплив на розвиток цілісної системи за заданих параметрів функціонування; складові компоненти системи перебувають у комплексній взаємозалежності між собою; цілісна система складається з відповідних блоків, підсистем і механізмів, що визначають загальну спрямованість її розвитку; окремі елементи системи

втрачають свої фундаментальні властивості та характеристики поза межами системи [23]. На думку І. Дудник, категорія «система» означає цілісну сукупність взаємопов'язаних між собою складових елементів. Своєю чергою, складовий елемент системи формалізується як просторовий, матеріальний та функціональний компонент, що в умовах заданих параметрів може реалізувати свої базові функції на автономних засадах. Класична система складається з численних елементів, компонентів і підсистем. Елемент є основою системи та його неподільної частини, з якої формуються інші складові системи. Компонент – це частина системи, що відзначається певними характерними ознаками (спільністю властивостей елементів або їх формою). Компоненти формують взаємодіючі структури, що підкоряються тим же законам, що і вся система. Своєю чергою, підсистема – це цілісне утворення у складі певної системи. Суттєвими ознаками системи є такі: взаємний зв'язок структурних складових (частин, компонентів, елементів), що утворюють систему; суперечливий характер взаємодії між елементами системи; наявність інтегративних якостей, властивостей; якісна відмежованість взаємозв'язаної цілісності елементів від зовнішнього середовища. Таким чином, істотними характеристиками (ознаками) системи є цілісність її складу, інтеграційні властивості, цілісна структура та характер взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища [52, с.16-18].

Науковець Л. Мельник розглядає систему через призму двох концептуальних засад: 1) матеріально-енергетична сукупність взаємопов'язаних складових, що об'єднані прямими та зворотними зв'язками в єдине ціле; 2) саморозвиваюча та саморегулююча визначеним чином упорядкована матеріально-технічна сукупність, що функціонує та керується як відносно стійке єдине ціле на основі взаємодії, розподілу та перерозподілу доступних ресурсів, енергії та інформації, що забезпечує переважання ролі внутрішніх зв'язків над зовнішніми [115, с.10]. Своєю чергою, М. Дмитриченко зазначає, що загальна теорія систем базується на трьох постулатах: перший, функціонування системи може бути описане на основі вивчення структурно-

функціональних зв'язків між елементами, що утворюють цілісність (систему); другий, організація (структура) системи виявляється через стан (властивості і функції) елементів, які безпосередньо взаємодіють із середовищем (оточенням) системи; третій, організація системи цілком визначає її функції та взаємодію із суб'єктами зовнішнього середовища [149]. Таким чином, під системою слід розуміти впорядковану сукупність елементів, компонентів і підсистем, цілісний розвиток та взаємодія яких спрямовані на реалізацію властивих для системи функцій та досягнення спільної мети.

Для будь-якої системи властивими є розвиток та взаємодія із суб'єктами зовнішнього середовища, що апріорі надає системі динамічного характеру. Як наслідок, у процесі поступального еволюційного розвитку система покращується та самовдосконалюється з огляду на виклики середовища її функціонування. Таким чином, система має дуальну природу: з одного боку, система є цілісною та замкнутою одиницею, що спрямована на реалізацію базисних для неї функцій, а з іншого – будь-яка система є відкритою та перебуває в постійному русі. Критично важливою функціональною складовою системи є спроможність її окремих елементів діяти в автономному режимі та продовжувати виконувати покладені на них функції в умовах часткового чи цілковитого збою роботи інших елементів системи.

Система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств є критично важливою складовою забезпечення керованості їх базових бізнес-процесів, що формує ресурсні резерви для підвищення ефективності господарювання, масштабування діяльності, інноваційної модернізації виробничо-господарських комплексів, збільшення частки на ринку та покращання іміджу сільськогосподарських підприємств порівняно з основними конкурентами. Система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства відіграє роль своєрідного інтегратора в процесі використання його природно-ресурсного потенціалу, що забезпечує можливість дотримуватись узгодженості дій на всіх ієрархічних рівнях управління підприємством. Інтеграційна роль системи управління

конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства проявляється в тому, що ця система забезпечує керованість фактично всіх важливих складових його виробничо-господарської діяльності (природних ресурсів, фінансових фондів, кадрового персоналу, матеріально-технічної бази, маркетингових аспектів охоплення ринку та збуту сільськогосподарської продукції).

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на реалізації фундаментальних положень теорії управління, відповідно до яких ключовими елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт управління. Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є гарантування сталого функціонування підприємства в умовах постійних змін його економічного середовища. Об'єктом управління є достатній рівень конкурентоспроможності, що необхідний для ведення конкурентної боротьби на ринку. Своєю чергою, суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є безпосередні працівники, що виконують менеджерські функції. Таким чином, «система управління конкурентоспроможністю – це сукупність взаємопов'язаних елементів, що об'єднані у блоки, цілеспрямована дія яких в комплексі вирішує завдання оперативного прийняття рішень стосовно коригування на підставі періодичного розрахунку за даними статистичної інформації рівня конкурентоспроможності з метою його збереження чи зміни залежно від заданих масштабів діяльності або завдань щодо їх зростання та управління» [126, с. 167, 173].

Система управління конкурентоспроможністю підприємства – це управлінська надбудова, що визначає стратегію та політику у сфері виробництва та збуту конкурентоспроможних товарів, цілі й відповідальність у цьому сегменті підприємства, що реалізуються з використанням таких засобів, як планування, оперативне коригування та підвищення ефективності управлінських процедур. При цьому суб'єктом конкурентоспроможності підприємства є цільова система, як інструмент управління нею, а об'єктом – безпосередньо техніко-економічний процес, у ході якого під час створення продукції формуються її конкурентні переваги [102]. Із цього стає очевидним,

що побудова ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства неможлива без забезпечення керованості бізнес-процесів, що мають прямий вплив на формування конкурентоспроможності продукції (товарів, послуг).

Рациональною є думка, що забезпечення належного рівня керованості системи управління конкурентоспроможністю підприємства є стратегічною метою, досягнення якої потребує необхідності консолідації управлінських ресурсів усіх підрозділів підприємства. Водночас система управління конкурентоспроможністю підприємства не націлена на забезпечення керованості всіх його бізнес-процесів, а лише тих, які включають в себе функції, що пов'язані з розробкою та реалізацією конкурентної стратегії [176]. Таким чином, системі управління конкурентоспроможністю підприємства притаманний чітко виражений цільовий характер, що визначає структурну будову та управлінські властивості цієї системи.

Балдинюк В. зазначає, що «система управління конкурентоспроможністю підприємства є багатофункціональною системою, що складається з комплексу взаємопов'язаних елементів, які створюють певну цілісність. Структура системи управління конкурентоспроможністю утворена низкою структурних елементів, реалізація яких сприяє ефективній реалізації управлінських рішень у певній сфері діяльності» [8]. Стратегічна важливість системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в тому, що він, з одного боку, позиціонує процеси забезпечення конкурентоспроможності як єдине ціле, а з іншого – дозволяє орієнтуватися на зміцнення конкретних конкурентних переваг підприємства на ринку, серед яких: продукція, послуги, інформаційне забезпечення, виробничо-господарські бізнес-процеси, матеріально-технічне забезпечення, кадровий потенціал, фінансові ресурси тощо [63]. Таким чином, реалізується синергічний управлінський ефект у забезпеченні керованості процесів формування конкурентоспроможності підприємства в цілому та його продукції (товарів, послуг) зокрема.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства формується на засадах взаємодії підсистеми забезпечення та підтримки конкурентоспроможності, що забезпечує конкурентні переваги підприємства на різних сегментах цільового ринку. Своєю чергою, тривалі конкурентні переваги продукції забезпечуються на засадах гарантування відповідності її чітко сформованим нормам і стандартам якості. Управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в систематичному та послідовному впливі на цільову систему її забезпечення в контексті гарантування її стійкості та розвитку адаптивних властивостей до змін умов ринкового середовища [128, с. 264]. Таким чином, якісною змістовою характеристикою системи управління конкурентоспроможністю підприємства є її динамізм і спроможність оперативно реагувати на виклики економічного середовища, як внутрішнього, так і зовнішнього відносно підприємства. З огляду на це ефективність функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечується на засадах еволюційного саморозвитку та самовдосконалення.

Науковці Л. Балабанова та А. Кривенко під системою управління конкурентоспроможністю підприємства розуміють комплекс управлінських дій, що спрямовані на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг підприємства на ринку [7, с. 264]. На нашу думку, позиціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства головним чином через призму реалізації заходів, що спрямовані на дослідження потенційних конкурентів, не є до кінця вичерпним, адже забезпечення конкурентоспроможності підприємства виходить далеко за межі науково-методичних підходів до організації дослідження цільових сегментів споживчого ринку.

Як вважають О. Гавриш та А. Кухарук, система управління конкурентоспроможністю підприємств – це комплекс заходів стосовно впливу на рівень їх конкурентоспроможності з метою приведення його до бажаного

або оптимального та утримання в довгостроковій перспективі [28]. З огляду на це системі управління конкурентоспроможністю підприємства притаманними є не лише динамічний характер, а й стратегічна перспектива виконання покладених на неї функцій, що формує передумови для імплементації управлінських заходів на тактичному та оперативному рівнях управління підприємства.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства є специфічною багатофункціональною системою, що складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем, які формують єдину цілісну структуру й на розвиток якої впливають зовнішні та внутрішні чинники. Під системою управління конкурентоспроможністю підприємства розуміють сукупність його управлінських суб'єктів, що імплементують місію та цілі підприємства через функціональні блоки й підсистеми на засадах раціонального поєднання трудових, матеріальних, енергетичних, інформаційних, фінансових та інших видів ресурсів підприємства з метою зміцнення конкурентних позицій останнього на ринку [101, с. 137-138].

Управління конкурентоспроможністю має охоплювати всі базові функції управління (стратегічний маркетинг, планування, організацію процесів, облік і контроль, мотивацію, регулювання), а також всі стадії життєвого циклу керованих об'єктів [40, с. 29]. Своєю чергою, стратегічним завданням системи управління конкурентоспроможністю підприємства є формалізувати керованість управлінських дій у контексті досягнення зазначених базових функцій менеджменту. Передумова системності зумовлює необхідність формалізації управління конкурентоспроможністю підприємства як системи. Саме тому системний підхід дає змогу врахувати всі ключові взаємозв'язки та взаємодії в системі управління, що дозволяє при постановці цілей комплексно оцінювати чинники забезпечення конкурентоспроможності підприємства та спрямовувати управлінські рішення у сфері конкурентоспроможності на досягнення поставлених цілей [63, с. 346].

Наявність ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства є критично важливою для забезпечення його стійких конкурентних позицій на ринку. Система управління конкурентоспроможністю підприємства спрямована на реалізацію базових функцій управління, які визначають стратегію й політику у сфері створення та реалізації конкурентоспроможної продукції (товарів, послуг), цілі й відповідальність у даній сфері діяльності підприємства, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності [29]. Таким чином, система управління конкурентоспроможністю підприємства є невід'ємною структурною складовою її загальної системи менеджменту, що забезпечує формування ресурсних резервів для масштабування діяльності підприємства на засадах збільшення частки на ринку, максимізації отриманого прибутку, задоволення потреб споживачів і зміцнення конкурентних переваг на ринку.

Визначення сутнісно-змістових характеристик системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств потребує ідентифікації особливостей їх функціонування, що формалізуються під впливом галузевої специфіки господарювання аграрної сфери. Серед таких базових особливостей доцільно виділити такі:

1) виробництво сільськогосподарської продукції передбачає використання природно-ресурсного потенціалу сільських територій, що вимагає не лише залучення інноваційних технологій у практику господарювання, а й становлення засад раціонального природокористування з метою збереження та відновлення цього потенціалу для прийдешніх поколінь;

2) виробничо-господарські бізнес-процеси сільськогосподарських підприємств та виробництво конкурентоспроможної аграрної продукції потребують матеріально-технічного забезпечення й передбачають використання складної сільськогосподарської техніки, закупівля якої передбачає реалізацію масштабних інвестицій та здійснення витрат на її

експлуатацію, тоді як використання цієї техніки відбувається лише протягом нетривалого періоду календарного року;

3) виробничо-господарські процеси в сільському господарстві мають стійку залежність від природно-кліматичних умов й чітко виражений сезонний характер, що призводить до нерівномірного надходження фінансових потоків на підприємство протягом календарного року і потребує залучення сезонних працівників у період збору врожаю сільськогосподарських культур;

4) аграрне виробництво відзначається різноманітністю галузей та високим рівнем диверсифікації не лише горизонтального, а й вертикального типу, що зумовлює доцільність налагодження ефективного процесу переробки сільськогосподарської сировини та формування доданої вартості власними потужностями підприємства для забезпечення його стійких конкурентних переваг на ринку;

5) диференційована галузева спрямованість виробництва сільськогосподарської продукції потребує використання комплексних знань, умінь і навичок кадрового персоналу підприємств, що вимагає проведення періодичних заходів у сфері підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників у контексті забезпечення динамічної конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства на аграрному ринку;

6) виробничі потужності сільськогосподарських підприємств розміщені на масштабних площах, що можуть знаходитись не лише у різних сільських населених пунктах, а й декількох регіонах держави, що робить ці потужності маломобільними та вимагає налагодження ефективного логістичного забезпечення процесів формування високого рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, насамперед в аспекті транспортування та кондиційного зберігання сільськогосподарської продукції;

7) виробничо-господарські процеси сільськогосподарських підприємств мають не лише суто економічний характер, а й глибоку соціальну складову, адже вони формують ядро зайнятості для сільського населення та

використовують інфраструктуру сільських територій, що потребує врахування в процесі формалізації структурної будови системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств;

8) аграрне виробництво пов'язане з екологічними аспектами господарювання, що потребує врахування відповідних норм і стандартів у практиці функціонування сільськогосподарських підприємств з метою налагодження ефективних процесів виробництва безпечної для здоров'я людини конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції як на внутрішньому, так і зовнішньому аграрному ринку.

Забезпечення функціональної спроможності системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств реалізується через наявний спектр її базових властивостей, серед яких доцільно виділити такі: 1) комплексність (складна структурна будова цільової системи, що передбачає залучення фактично всіх структурних підрозділів сільськогосподарського підприємства для забезпечення керованості бізнес-процесів забезпечення його конкурентоспроможності); 2) узгодженість (ієрархічна злагодженість функціональних складових елементів системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства на засадах усталених внутрішніх взаємозв'язків); 3) збалансованість (раціоналізм у процесі використання природно-ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств у сегментах його економічної, соціальної та екологічної компонент); 4) динамічність (еволюційний характер розвитку системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства у процесі взаємодії з чинниками внутрішнього та зовнішнього середовища); 5) інтеграційність (реалізується через механізми об'єднання фактично всіх видів ресурсів та управлінських структур сільськогосподарського підприємства в ході забезпечення керованості конкурентоспроможністю його виробничо-господарських бізнес-процесів); 6) надійність (ресурсна здатність системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства реалізовувати покладені на неї функції в умовах наростаючих викликів

макроекономічної нестабільності економічного середовища); 7) превентивність (спроможність цільової системи адекватно реагувати та мінімізувати дестабілізуючий вплив ризиків і загроз на процеси забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства); 8) гнучкість (спроможність цільової системи адекватно й оперативно реагувати на зміну параметрів умов функціонування сільськогосподарського підприємства на аграрному ринку на засадах імплементації дієвих управлінських рішень).

Ефективність та дієвість системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства досягається через реалізацію її базових функцій менеджменту в розрізі основних сфер його діяльності (табл. 1.2).

Очевидно, що ефективна реалізація функцій системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства передбачає доцільність налагодження її адекватної взаємодії з чинниками як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Причому цілком логічним є те, що чинники внутрішнього середовища є більш прогнозованими та керованими для менеджменту підприємства порівняно з чинниками його зовнішнього оточення. Очевидно, що вплив чинників зовнішнього середовища визначає загальний рівень конкурентоспроможності підприємства, однак, не безпосередньо, а через підсистему його відносин із суб'єктами цього середовища. Система управління конкурентоспроможністю підприємства складається з керованої та керуючої підсистем; чітко регламентованих взаємозв'язків між елементами цільової системи; інституційного базису розвитку системи управління конкурентоспроможністю [141, с. 144-145]. Для сільськогосподарських підприємств характерним є врахування впливу галузевих чинників формування їх конкурентоспроможності, що, з одного боку, посилюють ризики господарювання, а з іншого – формалізують унікальні підсистеми забезпечення цієї конкурентоспроможності.

**Матриця структуризації функцій системи управління
конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства в розрізі
основних сфер його діяльності**

Функції	Сфера діяльності				
	фінансова	виробнича	інноваційна	кадрова	маркетингова
Планування	Бюджетування бізнес-процесів; довгострокове фінансове планування; вибір фінансової стратегії	Складання виробничих планів; планування матеріально-технічної бази	Планування інноваційної модернізації; вибір інноваційної моделі розвитку	Планування розвитку персоналу; доведення виробничих планів до працівників	Вибір стратегії охоплення ринку; фокусування на цільових сегментах ринку
Організація	Пошук джерел фінансування; розподіл фінансових ресурсів; масштабування прибутку	Оптимізація виробничих бізнес-процесів; диверсифікація господарської діяльності	Впровадження інновацій; проектування інноваційних бізнес-процесів	Розподіл повноважень, обов'язків та відповідальності; навчання персоналу	Вихід на ринок; рекламування продукції; організація логістики збуту
Регулювання	Коригування бюджету, перерозподіл фінансових ресурсів та залучення інвестицій	Узгодження виробничих і маркетингових планів; забезпечення якості та безпеки продукції	Узгодження інноваційних процесів із галузевою структурою виробництва	Управління конфліктами; розстановка кадрів; здоровий морально-психологічний клімат	Оптимізація логістичних потоків; регулювання асортименту продукції
Мотивація	Формування резервних фондів для преміювання та бонусної оплати праці персоналу	Забезпечення залежності між продуктивністю праці персоналу та рівнем його мотивації	Формування розуміння в персоналу щодо необхідності впровадження інновацій	Збалансування використання матеріальних і нематеріальних форм мотивації праці	Формування стимулів і мотивів до придбання продукції на ринку
Контроль	Моніторинг виконання бюджету та контроль за цільовим використанням коштів	Дотримання прийнятих норм і стандартів виробничо-господарських бізнес-процесів	Гарантування безпеки інноваційних проектів та контроль за їх ефективністю	Мінімізація ризиків зловживань і конфлікту інтересів у процесі взаємодії працівників	Моніторинг реалізації маркетингової стратегії та обсягів збуту продукції

Джерело: власна розробка авторки.

Конкурентоспроможність є необхідною умовою досягнення достатньої прибутковості підприємства на перспективу. Довгострокова конкурентоспроможність може бути досягнута лише на засадах ефективного використання конкурентного потенціалу підприємства завдяки імплементації відповідної системи управління. Ця система є відділеною від зовнішнього середовища підприємства, однак перебуває з ним у тісній взаємодії в контексті мінімізації ризиків його дестабілізуючого впливу на процеси господарювання [166, с. 99]. Розвиток управлінських процесів забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства неможливий без врахування динамічної зміни смаків і потреб споживачів аграрної продукції, яка не лише оцінюється з позицій її споживчих властивостей, а й безпечно впливає на здоров'я населення.

На рис. 1.3 представлено структурну будову системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства.

Опрацювавши наукові підходи до визначення теоретико-змістових характеристик системи управління конкурентоспроможністю підприємства, вдалося сформулювати авторське визначення цього поняття, під яким слід розуміти сукупність організаційно-управлінських структур, що взаємодіють між собою на засадах збалансованих взаємозв'язків у фінансовій, виробничій, інноваційній, кадровій та маркетинговій сферах сільськогосподарського підприємства з метою покращання його конкурентних переваг на аграрному ринку в довгостроковій перспективі. Система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства забезпечує трансформацію наявного його природно-ресурсного потенціалу та базових конкурентних переваг у сегмент масштабування збуту аграрної продукції, збільшення частки на цільових сегментах ринку, поліпшення задоволення потреб споживачів і максимізації отриманого прибутку. Таким чином, система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства не лише спрямована на імплементацію управлінських рішень щодо раціонального використання його природно-ресурсного потенціалу, а й налагодження

ефективної підсистеми комунікаційної взаємодії зі суб'єктами ринкового середовища підприємства.



Рис. 1.3. Структурна будова системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства.

Джерело: власна розробка авторки.

Систему управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства доцільно позиціонувати як: 1) управлінський інструментарій підвищення ефективності господарювання, зростання продуктивності праці персоналу та масштабування господарської діяльності підприємства; 2) організаційно-економічну надбудову диверсифікації ринкових ризиків та збільшення частки сільськогосподарського підприємства на аграрному ринку; 3) комплексний інструмент формування базисних передумов для ведення ефективної конкурентної боротьби сільськогосподарського підприємства у довгостроковій перспективі; 4) засіб своєчасної мінімізації ризиків господарювання та адекватної протидії викликам макроекономічної нестабільності функціонування сільськогосподарського підприємства.

Отже, система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства є стратегічним інструментом забезпечення розвитку суб'єкта господарювання, що ґрунтується на комплексному використанні його ресурсів, реалізації функцій менеджменту та адаптації до змін ринкового середовища. Врахування галузевих особливостей аграрного виробництва забезпечує формування й підтримання конкурентних переваг підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

1.3. Науково-методичні основи дослідження системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств

Вирішення будь-якої наукової проблеми потребує формулювання адекватних науково-методичних основ дослідження. Це не лише дозволяє вирішити актуальну наукову проблему, а й гарантує можливість отримання достовірних результатів та висновків дослідження, що матимуть практичну цінність. Методико-прикладний інструментарій дослідження системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств передбачає орієнтацію на діагностику структурно-функціональних компонент забезпечення керованості цих управлінських процесів. Водночас такий

інструментарій повинен ґрунтуватися не лише на методах оцінювання ефективності управлінських впливів на процеси забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, а й аналізу її рівня, що формалізується під впливом імплементації відповідних управлінських рішень.

Доцільність формування науково-методичних основ дослідження системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств обґрунтовується також з огляду на:

1) складність і диференційованість процесів забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, що потребує побудови мультикомпонентного інструментарію оцінювання ефективності системи управління нею;

2) залучення до процесів прийняття управлінських рішень у сегменті забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств фактично всіх їх структурних підрозділів та служб, що формалізує складну ієрархічну будову досліджуваної системи управління;

3) потребу в побудові адекватної системи показників, що здатна реально оцінити рівень конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств з урахуванням галузевої специфіки їх господарювання на засадах чіткого кількісного виміру процесів забезпечення конкурентоспроможності;

4) необхідність врахування ринкової компоненти та взаємодії зі суб'єктами економічного середовища, що потребує врахування не лише економічних індикаторів, а й соціально-психологічних стимулів і мотивів споживачів аграрної продукції щодо прийняття рішення її придбання на продовольчому ринку;

5) врахування специфіки технологічних циклів виробництва сільськогосподарської продукції, особливо тієї, що потребує переробки в контексті побудови ланцюгів доданої вартості на засадах горизонтально-вертикальної диверсифікації аграрного виробництва;

б) необхідність формування інформаційної бази прийняття стратегічних, тактичних і оперативних управлінських рішень за результатами оцінювання ефективності функціонування системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств;

7) потребу в аналізуванні ринкових позицій основних конкурентів, адже поняття конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства є певною мірою відносним і формалізується під дією впливів чинників окремих конкурентів, що функціонують на цільових сегментах аграрного ринку.

Методика дослідження системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств формується на основі застосування сукупності методів наукового пізнання, використання яких дозволяє опрацювати вхідний інформаційний базис, структурувати зібрану інформацію, встановити усталені взаємозв'язки і взаємозалежності, а також отримати адекватні результати й висновки дослідження.

Під науковим методом розуміють сукупність комплексних ціле-спрямованих дій та процедур, що орієнтовані на розв'язання існуючої проблеми, дослідження природи конкретного явища, процесу тощо. Надійність і достовірність даних, які одержують під час проведення дослідження, забезпечуються: 1) науково обґрунтованою програмою статистичного спостереження та надійністю розробленого інструментарію дослідження; 2) розробкою і раціональним використанням категорійного апарату в процесі збору первинних даних та перевірки їх на достовірність; 3) умілим та об'єктивним використанням різних методів обробки й аналізу первинної інформації [162, с. 92]. У вузькому розумінні науковий метод – це спосіб досягнення поставленої мети. Він об'єднує як суб'єктивні, так і об'єктивні аспекти наукового пізнання. Науковий метод є об'єктивним, адже дозволяє адекватно відображати дійсність та досліджувати її підсистемні взаємозв'язки. Таким чином, науковий метод є інструментом трансформації теоретичних засад дослідження в прикладну площину. Водночас науковий метод наділений суб'єктивним характером, адже він є знаряддям у руках дослідника, що

використовує його крізь призму свого внутрішнього мислення, світогляду та бачення пріоритетних напрямів розв'язання проблеми [124, с. 92].

Формування набору методів наукового пізнання відбувається з урахуванням наявного ресурсного забезпечення та специфіки досліджуваної проблеми. Водночас сукупність набору методів формалізує обрану методіку дослідження, що передбачає використання сукупності загальнонаукових і спеціалізованих методів наукового пізнання. Загальнонаукові методи – це система принципів, прийомів, котрі мають загальний, універсальний характер, є абстрактними, суворо не регламентовані та можуть бути використані практично в усіх галузях науки з урахуванням особливостей конкретних об'єктів дослідження. Загальнонаукові методи наукового пізнання умовно поділяються на: методи емпіричного дослідження (спостереження, порівняння, вимірювання, експеримент); методи, що використовуються як на емпіричному, так і на теоретичному рівні дослідження (абстрагування, аналіз і синтез, індукція та дедукція, моделювання тощо); методи теоретичного дослідження (сходження від абстрактного до конкретного, ідеалізація, формалізація, аксіоматичний метод) [125]. Своєю чергою, спеціалізовані методи наукового пізнання орієнтовані на вирішення вузькоспеціалізованих проблем і диференціюються залежно від належності проблеми до конкретного наукового напрямку. Очевидно, що використання спеціалізованих методів наукового пізнання вимагає наявності відповідних знань, умінь, навичок, матеріально-технічного забезпечення тощо. Таким чином, сукупність загальнонаукових і спеціалізованих методів наукового пізнання забезпечує комплексний, збалансований та послідовний характер дослідження з можливістю отримання його достовірних результатів.

На рис. 1.4 наведено загальну концептуальну схему складових процесу дослідження наукової проблеми, на якій формалізація її методіки є визначальним елементом досягнення поставленої мети та вирішення пріоритетних завдань.

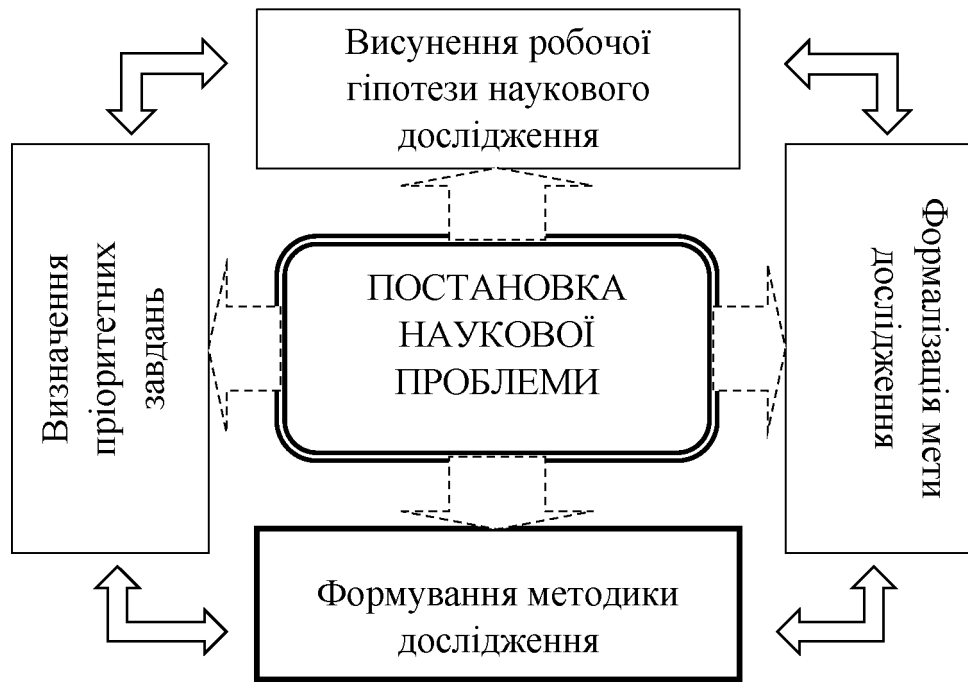


Рис. 1.4. Концептуальні складові процесу дослідження наукової проблеми.

Джерело: власна розробка авторки.

Дієвість і функціональна спроможність сформованої методики дослідження наукової проблеми забезпечуються відповідністю її базовим критеріям, основними серед яких доцільно виділити такі: збалансованість методичного інструментарію дослідження, що забезпечує диверсифікацію використовуваних методів наукового пізнання та гарантує можливість отримання достовірних висновків і результатів; методика дослідження має формувати передумови для верифікації інформаційного базису та мінімізації ризиків суб'єктивних впливів у процесі прийняття управлінських рішень; пріоритетний набір методів наукового пізнання має бути зрозумілим і зручним у використанні; методика дослідження повинна бути наділена гнучкими характеристиками з метою гарантування можливості її оперативного коригування та внесення змін відповідно до потенційних змін параметрів робочої гіпотези; інструментарій дослідження має бути націлений на формування чітких показників оцінювання пріоритетної проблеми, що піддаються кількісному виміру та порівнянню; методика дослідження повинна бути наділена багатфункціональним характером у контексті забезпечення

можливості вирішення наукової проблеми комплексно та системно; використання сукупності методів наукового пізнання передбачає обов'язковість відповідності критерію економічної доцільності їх застосування.

Формування методики дослідження системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств передбачає орієнтацію на врахування стратегічних компонентів її забезпечення в розрізі базових сфер діяльності, зокрема таких, як фінансово-економічна, виробничо-господарська, інноваційного-технологічна, кадрова, маркетингово-ринкова тощо. Це, своєю чергою, зумовлює доцільність не лише формування диверсифікованого набору методичного інструментарію дослідження, а й побудови комплексної системи показників оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств, що піддаються кількісному виміру, враховують галузеву специфіку господарювання та орієнтовані на аналізування соціально-психологічних мотивів і стимулів споживачів аграрної продукції в процесі її придбання на ринку. Основні етапи формування методики дослідження системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств відображені на рис. 1.5.

Методика дослідження конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств спрямована на визначення можливостей і загроз, а також ідентифікацію стратегічних параметрів невизначеності, що спроможні забезпечувати конкуренти на аграрному ринку. Цільова методика орієнтована на: 1) дослідження основних та потенційних конкурентів підприємства; 2) визначення їх місії, стратегії, цілей, сильних і слабких сторін; 3) формування власної конкурентної стратегії позиціонування на аграрному ринку; 4) забезпечення тактико-оперативної підтримки системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства.

Очевидно, що під час формування методики дослідження конкурентоспроможності підприємств та складання відповідної системи показників необхідним є врахування базових компонентів забезпечення цієї конкурентоспроможності, серед яких економічний потенціал (активи підприємства, його



Рис. 1.5. Етапи формування методики дослідження системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.

Джерело: власна розробка авторки.

основний капітал, параметри формування прибутку, рентабельності тощо); збутовий потенціал (наявний асортимент продукції, підсистема управління запасами, рівень автоматизації технології збуту продукції, логістика постачання та збуту продукції, підсистема взаємодії зі збутовими контрагентами); репутація підприємства та його імідж на ринку (дотримання договірних зобов'язань, рекламна кампанія, сервісне обслуговування покупців, гарантування високого рівня якості продукції для споживачів); фінансово-економічний стан (ліквідність підприємства, рівень його платоспроможності, структура формування капіталу тощо); організаційна структура (стратегічний менеджмент на підприємстві, методика прийняття управлінських рішень і технологія їх імплементації, рівень професіоналізму і компетенцій кадрового персоналу) [9]. Таким чином, комплексний характер системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств, що зумовлений складністю процесів її забезпечення, потребує використання збалансованого підходу до формування методики її дослідження на засадах врахування всіх стратегічно важливих аспектів діяльності сільськогосподарського підприємства.

Побудова методики дослідження конкурентоспроможності підприємства, як вважають Т. Швед та І. Біла, має відбуватися на засадах дотримання структурно-функціонального підходу. Базисом структурного підходу є комплексні аналітичні процедури щодо визначення позицій підприємства на ринку з урахуванням рівня монополізації галузі, ступеня диференціації продукції, можливості впровадження технологічних інновацій та економії фінансово-економічних ресурсів на засадах масштабування виробничо-господарської діяльності. Своєю чергою, функціональний підхід орієнтований насамперед на визначення параметрів конкурентоспроможності підприємства в контексті оцінювання ефективності його виробничо-господарських процесів, аналізування фінансово-економічного стану, дослідження збутових бізнес-процесів та діагностики якісних споживчих властивостей конкурентоспроможності продукції. Дотримання функціонального підходу дає змогу

об'єктивно проаналізувати фінансово-господарську діяльність підприємства (рівень продуктивності праці, параметри фондівдачі, показники ліквідності та платоспроможності підприємства, можливості гарантувати належний рівень рентабельності діяльності) та визначити місце сільськогосподарського підприємства на цільових сегментах аграрного ринку [173, с. 406]. Водночас слід враховувати, що на параметри забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства суттєвий вплив мають соціально-психологічні аспекти її забезпечення, що визначаються смаками і вподобаннями споживачів, іміджем підприємства, його діловою репутацією, а це потребує також використання якісних методів аналізування конкурентоспроможності в процесі її дослідження.

Очевидно, що методика дослідження конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств формалізується на основі використання пріоритетної сукупності методів наукового пізнання. Вибір цієї сукупності методів відбувається з урахуванням стратегічної мети дослідження, його ресурсного забезпечення та функціональних критеріїв оцінювання. Науковці систематизують методи дослідження конкурентоспроможності підприємств за такими основними ознаками:

1) за способом оцінювання виділяють кількісні (диференційований метод, метод бальної оцінки, метод різниць, інтегральний метод) та якісні (SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи) методи. Перші дозволять надати процесам забезпечення конкурентоспроможності підприємств конкретних кількісних параметрів для гарантування їх уніфікованого виміру, а другі – орієнтовані на соціально-психологічні мотиви і стимули, що мають вплив на формування конкурентоспроможності;

2) залежно від показників, що використовуються в процесі аналізу, розрізняють методи, що орієнтовані на дослідження ринку (БКГ матриця, метод PIMS, модель Портера, метод Мак Кінзі), методи, що характеризують менеджмент підприємства (бенчмаркінг, карти стратегічних груп, ситуаційний аналіз, метод LOTS), методи, що досліджують фінансово-економічні аспекти

забезпечення конкурентоспроможності підприємства (фінансово-економічний аналіз, методи прогнозування фінансового стану, бюджетний аналіз);

3) за формою представлення результатів – матричні (матриця Ансоффа, матриця PIMS, матриця Shell/DPM), індексні (інтегральний метод, метод конкурентних переваг, метод індикаторного оцінювання), графічні (діаграмні методи, методи профілів конкурентоспроможності) методи. Така диференціація представлення результатів дослідження конкурентоспроможності забезпечує кращу візуалізацію їх прийняття в процесі розробки ефективних управлінських рішень;

4) за рівнем урахування критеріїв забезпечення конкурентоспроможності методи поділяють на спеціальні (орієнтовані на дослідження конкретних аспектів забезпечення конкурентоспроможності) та комплексні (спрямовані на визначення системних чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства) [40, с. 72-73; 105, с. 156; 158, с. 133-144].

Своєю чергою, Ю. Іванов структурує методи дослідження конкурентоспроможності підприємства в межах таких восьми груп: методи, що ґрунтуються на оцінюванні порівняльних конкурентних переваг підприємства (передбачають врахування аспектів забезпечення конкурентоспроможності, як власних, так і основних конкурентів); методи, засновані на засадах теорії ефективної конкуренції (спрямовані на дослідження істотних детермінант забезпечення конкурентоспроможності підприємства); методи, які базуються на теорії рівноваги підприємства та галузі (передбачають дослідження позиціонування підприємства на цільових сегментах ринку, у межах яких ведеться конкурентна боротьба); методи, що ґрунтуються на теорії якості продукції (передбачають орієнтацію на дослідження якісних параметрів ведення конкурентної боротьби на ринку); матричні методи оцінювання конкурентоспроможності (спрямовані на визначення структурно-функціональних компонент забезпечення конкурентоспроможності підприємства); метод інтегрального оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства (ґрунтується на врахуванні основних складових забезпечення

конкурентоспроможності підприємств й передбачає трансформацію вхідних показників оцінювання в цільовий інтегральний індекс); метод визначення конкурентних позицій з погляду стратегічного потенціалу підприємства (передбачає оцінювання ефективності використання наявного природно-ресурсного потенціалу підприємства); методи, що базуються на проведенні порівняльних процедур з підприємством-еталоном на ринку (спрямовані на оцінювання конкурентоспроможності підприємства відносно підприємства-лідера на ринку) [96].

Вибір конкретного набору методів для оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств залежить від низки чинників, серед яких – стратегічна мета дослідження, ресурсні можливості формування його інформаційного базису, доступ до отримання реальних статистичних даних, можливості використання математичного апарату дослідження, спроможність дослідити детермінанти розвитку аграрного ринку.

Попри наявність численних наукових підходів до формування методики дослідження конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, переважна більшість із них відстоює доцільність використання інтегрального методу оцінювання. Таким чином, інтегральний показник конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства розраховується за формулою

$$P_{\text{КСГП}} = \sum_{i=1}^m q_i \times P_{\text{КСГП}i}, \quad (1.1)$$

де $P_{\text{КСГП}}$ – інтегральний показник конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства; $P_{\text{КСГП}i}$ – рівень i -тої компоненти конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства; q_i – коефіцієнт значущості i -тої компоненти конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства; m – кількість функціональних компонент конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства [114].

Коефіцієнти значущості i -тої компоненти конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства розраховують на основні експертного

опитування. Це, з одного боку, дозволяє визначити важливість компонент у формуванні інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства, а з іншого – вносить ризики суб'єктивних впливів під час здійснення розрахунків.

Для уникнення цього недоліку в процесі розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств можна використовувати так званий метод головних компонент. Його переваги полягають у можливості використання мультиплікативної форми інтегрального показника, що описує досліджувані процеси нелінійними зв'язками, які є більш притаманними для розвитку економічних процесів. Метод головних компонент дає змогу здійснити одночасне нормування та інтегральну оцінку показників, а також їх порогових значень. Водночас коефіцієнти значущості складових конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства визначаються на основі математичних процедур. Визначення інтегрального показника конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства на засадах використання методу головних компонент здійснюється за формулою

$$I = \prod_{i=1}^n z_i^{a_i}, \sum a_i = 1, a_i \geq 0, \quad (1.2)$$

де I – інтегральний показник конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства; z_i – нормовані значення індикаторів; a_i – коефіцієнти значущості; n – кількість індикаторів. Своєю чергою, на основі нормування індикаторів дестимулятори перетворюються на стимулятори. Нормування індикаторів здійснюється за максимальними значеннями (для індикаторів-стимуляторів) і мінімальними (для індикаторів-дестимуляторів) у статистичній сукупності [22]:

$$Z_i = \begin{cases} \frac{x_i}{x_{\max}}, & \text{якщо } x_i - \text{стимулятор}; \\ \frac{x_{\min}}{x_i}, & \text{якщо } x_i - \text{дестимулятор}. \end{cases} \quad (1.3)$$

За результатами проведених досліджень І. Яців запропонував власну формулу для визначення інтегрального індексу конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства:

$$КП=0,4ЕВ+0,4ФС+0,2ЕК, \quad (1.4)$$

де КП – інтегральний індекс конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства; ЕВ – груповий критерій ефективності виробничої діяльності сільськогосподарського підприємства; ФС – груповий показник фінансового стану сільськогосподарського підприємства; ЕК – груповий показник ефективності комерційної діяльності сільськогосподарського підприємства [180, с. 117].

Своєю чергою, груповий критерій ефективності виробничої діяльності сільськогосподарського підприємства розраховується за формулою

$$ЕВ=0,25Кс+0,42Кз+0,33Коп, \quad (1.5)$$

де Кс – відносний показник собівартості продукції; Кз – відносний показник зносу основних засобів сільськогосподарського підприємства; Коп – відносний показник оплати праці кадрового персоналу.

Груповий індекс фінансового стану сільськогосподарського підприємства запропоновано визначати за формулою

$$ЕВ=0,13Кзл+0,55Кфа+0,32Кра, \quad (1.6)$$

де Кзл – відносний показник загальної ліквідності підприємства; Кфа – відносний показник фінансової автономії; Кра – відносний показник рентабельності активів підприємства.

Груповий показник ефективності комерційної діяльності сільськогосподарського підприємства визначається за формулою

$$ЕК = \sum V_{ци} * a_i, \quad (1.7)$$

де $V_{ци}$ – відношення ціни i -го виду продукції з урахуванням дотацій в досліджуваному підприємстві до максимальної ціни на цей вид продукції з урахуванням дотацій у сукупності підприємств; a_i – частка виручки від реалізації i -го виду продукції в загальній виручці від реалізації продукції основних галузей підприємства, причому $\sum a_i = 1$ [180, с. 112-116].

Науковці А. Ткаченко та Е. Колесник пропонують здійснювати оцінку конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу продажів продукції, оскільки цей показник характеризує позиції підприємства на ринку. У цьому

контексті, критерієм конкурентоспроможності виступає частка продажу продукції відносно основного конкурента на ринку [160, с. 18]:

$$B_{oi} = \frac{M_0}{M_0 + M_1}, \quad (1.8)$$

де M_0 – обсяг продажу продукції за досліджуваний період; M_1 – обсяг продажу продукції конкурента за аналогічний період.

На думку В. Диканя і Т. Пономарьової, оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств має відбуватися з урахуванням таких базових індикаторів, як індикатори ефективності бізнесу (характеризують здатність підприємства раціонально використовувати наявний природно-ресурсний потенціал і масштабувати виробничо-господарську діяльність у довгостроковій перспективі); індикатори ефективності використання економічного простору (спроможність підприємства організувати ділові відносини з контрагентами та суб'єктами економічного середовища); індикатори попиту споживачів на продукцію підприємства (здатність виробляти продукцію з високими якісними споживчими властивостями та конкурентною ціною, що користується стабільним попитом на ринку); індикатори рівня доходу працівників підприємства (характеризують рівень оплати праці та мотивації кадрового персоналу підприємства, що визначає параметри мотивації праці працівників за кінцеві результати господарювання); індикатори ефективності використання часу (визначають здатність підприємства оперативного реагувати на виклики економічного середовища, характеризують рівень автоматизації виробничо-господарських бізнес-процесів та оперативність прийняття управлінських рішень на підприємстві) [44, с. 18].

Своєю чергою, В. Адамик і Г. Вербицька вважають, що оцінювання конкурентоспроможності підприємства має відбуватися в декілька етапів у розрізі її базових компонент потенціалу [2, с. 75-77]:

1) виробничий потенціал, що характеризує здатність підприємства ефективно використовувати виробничі ресурси:

$$B_{\pi} = \frac{V_{\text{пр.і.}}}{E_p}, \quad (1.9)$$

де $V_{np.i}$ – обсяг виробництва підприємством i -го виду продукції у світових цінах; E_p – місткість національного або світового ринку за продукцією i -го виду;

2) інноваційний потенціал підприємства, який визначає параметри його здатності до реалізації інновацій:

$$O_{ip} = \frac{I_{ипр}}{I_{пф}}, \quad (1.10)$$

де $I_{ипр}$ – прогнозований інноваційний потенціал; $I_{пф}$ – фактичний інноваційний потенціал;

3) фінансовий потенціал на основі аналізу показника капіталомісткості праці:

$$\Phi_{п} = \frac{OK+HЗ+IH}{Ч}, \quad (1.11)$$

де ОК – величина оборотних коштів; HЗ – нарахований знос; IH – інвестиційні накопичення; Ч – середньорічна чисельність працюючих;

4) маркетинговий потенціал, що характеризує рівень організації взаємовідносин контрагентами із суб'єктами ринку:

$$M_{п} = \frac{Ч_{ф}}{Ч_{пр}}, \quad (1.12)$$

де $Ч_{ф}$ – фактична частка підприємства на ринку; $Ч_{пр}$ – прогнозована частка підприємства на ринку;

5) управлінський потенціал, який визначає параметри ефективності системи менеджменту підприємства:

$$Y_{п} = \frac{t_{в}}{t_{г}}, \quad (1.13)$$

де $t_{в}$ – темп росту обсягів підприємства; $t_{г}$ – середньогалузеві темпи росту обсягів виробництва підприємств-конкурентів;

б) мотиваційний потенціал, що характеризує результати продуктивності праці кадрового персоналу:

$$M_{п} = \frac{D_{п}}{D_{г}}, \quad (1.14)$$

де $D_{п}$ – дохід підприємства у розрахунку на одного працівника; $D_{г}$ – середній дохід на одного працівника в галузі;

7) потенціал конкурентоспроможності продукції підприємства:

$$q_i = \frac{Y_{in}}{Y_{it}}, \quad (1.15)$$

де Y_{in} – значення показника якості i -го виду продукції підприємства; Y_{it} – середньогалузеве значення показника якості i -го виду продукції.

Попри наявність численних наукових підходів до оцінювання рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, можна виокремити такі їх спільні риси: 1) стратегічна орієнтованість на аналіз ефективності використання природно-ресурсного потенціалу підприємства, що формує передумови для масштабування його виробничо-господарської діяльності; 2) важливість оцінювання ринкової компоненти забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства та рівня організації його ділових відносин із суб'єктами ринкового середовища; 3) взаємозумовленість між рівнем конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства та його здатністю до захисту власних економічних інтересів в умовах наростаючих викликів і загроз економічного середовища; 4) орієнтація на дослідження якісних і цінових властивостей продукції, як однієї з базових детермінант формування міцних конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку; 5) необхідність дослідження соціально-психологічних мотивів і стимулів споживачів, що відіграють ключову роль у процесі прийняття рішення стосовно купівлі продукції на аграрному ринку.

Таким чином, формування методики дослідження системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств передбачає орієнтацію на вивчення не лише управлінських аспектів її забезпечення, а й адекватного оцінювання рівня цієї конкурентоспроможності з урахуванням усіх критично важливих детермінант ефективності функціонування на аграрному ринку. Дотримання такого підходу гарантує комплексний, збалансований та послідовний характер організації дослідження, що сформує передумови для формування адекватних його результатів та висновків, а також забезпечить побудову об'єктивного інформаційно-аналітичного базису для прийняття

ефективних управлінських рішень у контексті поліпшення керованості бізнес-процесів забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Висновки до розділу 1

1. Наростаючі глобалізаційні виклики та макроекономічні умови нестабільності функціонування вітчизняних підприємств, зумовлені широкомасштабною збройною агресією російської федерації проти України, вимагають розробки якісно нових механізмів та інструментів забезпечення їх конкурентоспроможності. Належний рівень конкурентоспроможності підприємств дозволяє не лише гарантувати зміцнення їх конкурентних позицій на ринку, а й сформувати ресурсні резерви для становлення процесів сталого розвитку та розширеного відтворення. У процесі дослідження систематизовано наукові підходи до визначення теоретичного змісту поняття «конкурентоспроможність підприємства», серед яких системно-управлінський, процесно-орієнтований, фінансово-економічний, ринково-споживацький та господарсько-ціновий.

2. Опрацювання наукових підходів до визначення теоретико-змістових характеристик конкурентоспроможності підприємства дало змогу сформулювати авторську дефініцію цього поняття, під яким слід розуміти такий рівень організації використання ресурсів підприємства, за якого досягається збалансоване функціонування всіх його стратегічно важливих сфер, забезпечується ефективний розвиток внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів, формуються передумови до зростання продуктивності кадрового персоналу та збільшення обсягів отриманого прибутку на засадах максимізації задоволення інтересів споживачів підприємства та покращання його конкурентних переваг відносно основних конкурентів на цільових сегментах споживчого ринку.

3. Система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства формалізується з урахуванням специфічних галузевих особливостей функціонування аграрної сфери, серед яких використання екосистем сільських територій, потреба у залученні спеціалізованої сільськогосподарської техніки, сезонність виробництва та залежність від природно-кліматичних умов, високий рівень галузевої спеціалізації аграрної сфери, низький рівень мобільності виробничо-господарських потужностей, логістична специфіка функціонування аграрного ринку, соціальний та екологічний аспекти розвитку сільськогосподарських підприємств.

4. Система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства – це сукупність організаційно-управлінських структур, що взаємодіють між собою на засадах збалансованих взаємозв'язків у фінансовій, виробничій, інноваційній, кадровій та маркетинговій сферах сільськогосподарського підприємства з метою поліпшення його конкурентних переваг на аграрному ринку в довгостроковій перспективі. Забезпечення функціональної спроможності системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств реалізується через наявний спектр її базових властивостей, серед яких комплексність, узгодженість, збалансованість, динамічність, інтеграційність, надійність, превентивність і гнучкість.

5. Дослідження системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств вимагає формування відповідного базису, що враховує галузеві особливості їх господарювання. Побудова цієї методики передбачає проходження в межах підготовчого, аналітичного та імплементаційного етапів. Опрацювання науково-методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств дало змогу визначити такі їх специфічні особливості: орієнтованість на аналіз ефективності використання природно-ресурсного потенціалу підприємства; оцінювання ринкової компоненти забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства; взаємозумовленість між рівнем

конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства та його здатністю до захисту власних економічних інтересів; орієнтація на дослідження якісних і цінових властивостей; необхідність дослідження соціально-психологічних мотивів і стимулів споживачів на засадах проведення маркетингових досліджень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Передумови формування конкурентоспроможності сітьськогосподарських підприємств

Сучасні макроекономічні передумови розвитку сільськогосподарських підприємств характеризуються нестабільністю параметрів економічного середовища їх функціонування. Це зумовлено такими базовими чинниками, як широкомасштабна збройна агресія російської федерації проти України, фізичне знищення майна сільськогосподарських підприємств через постійні обстріли з боку країни-агресора, руйнація усталених логістичних маршрутів постачання та збуту сировини, аграрної продукції, енергетичних ресурсів тощо, невизначеність макроекономічних передумов господарювання, девальвація національної валюти, високий рівень інфляції, труднощі з вирішенням проблеми формування кадрового персоналу сільськогосподарських підприємств через міграцію населення за кордон у пошуках безпечних умов проживання. Усе це в сукупності не лише ускладнює налагодження ефективного розвитку бізнес-процесів вітчизняних сільськогосподарських підприємств, а й перешкоджає формуванню належного рівня їх конкурентоспроможності на внутрішніх і зовнішніх сегментах споживчого аграрного ринку. Очевидно, що такі передумови також ускладнюють формалізацію ефективної системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств, що перешкоджає становленню характеру впорядкованості та послідовності управлінських впливів на процеси забезпечення їх конкурентоспроможності, а також посилює ризики господарювання через деструктивну дію викликів і загроз у сучасних умовах розвитку сільськогосподарських підприємств.

Сільськогосподарські підприємства відіграють стратегічну роль у забезпеченні ефективності функціонування аграрного сектору економіки України. Саме сільськогосподарські підприємства є базисом для виробництва сировини й переробки аграрної продукції, у них відбувається впровадження інноваційних технологій у практику господарювання, сільськогосподарські підприємства формують передумови для зміцнення конкурентоспроможних позицій вітчизняного АПК на цільових сегментах внутрішнього та зовнішнього продовольчого ринку.

Сільськогосподарські підприємства є основними драйверами виробництва сільськогосподарської продукції в Україні, поряд з іншими категоріями виробників вони формують конкурентне середовище на ринку та забезпечують поступальний розвиток вітчизняного АПК в умовах макроекономічної нестабільності та турбулентності соціально-економічних відносин. Індeksi виробництва сільськогосподарської продукції в Україні за основними категоріями виробників у 2015–2024 роках наведено на рис. 2.1.

Протягом досліджуваного періоду сільськогосподарські підприємства демонструють вищі темпи зростання індексів виробництва сільськогосподарської продукції порівняно з господарствами населення. Це пояснюється кращим рівнем організації виробничо-господарських бізнес-процесів підприємств порівняно з господарствами населення, масштабом господарювання, ефективнішою системою менеджменту на всіх ієрархічних рівнях управління підприємством.

Падіння індексів виробництва сільськогосподарської продукції в підприємствах у 2022 році до 72,1 % (порівняно з 2021 роком) об'єктивно пояснюється початком широкомасштабної збройної агресії російської федерації проти України 24 лютого 2022 року, що призвело до тимчасової окупації значної частини території на півдні та сході України, руйнації, внаслідок ведення бойових дій, виробничо-господарських потужностей вітчизняних сільськогосподарських підприємств, втрати усталених логістичних зв'язків і блокування з боку російської федерації акваторії Чорного моря для експорту

аграрної продукції. Очевидно, що такі обставини мали суттєвий деструктивний вплив на процеси функціонування вітчизняних сільськогосподарських підприємств, обмежили виробничо-господарські параметри їх розвитку та спричинили зниження рівня конкурентоспроможності агропромислового сектору України на світовому продовольчому ринку у зв'язку з неможливістю реалізувати наявні конкурентні переваги.

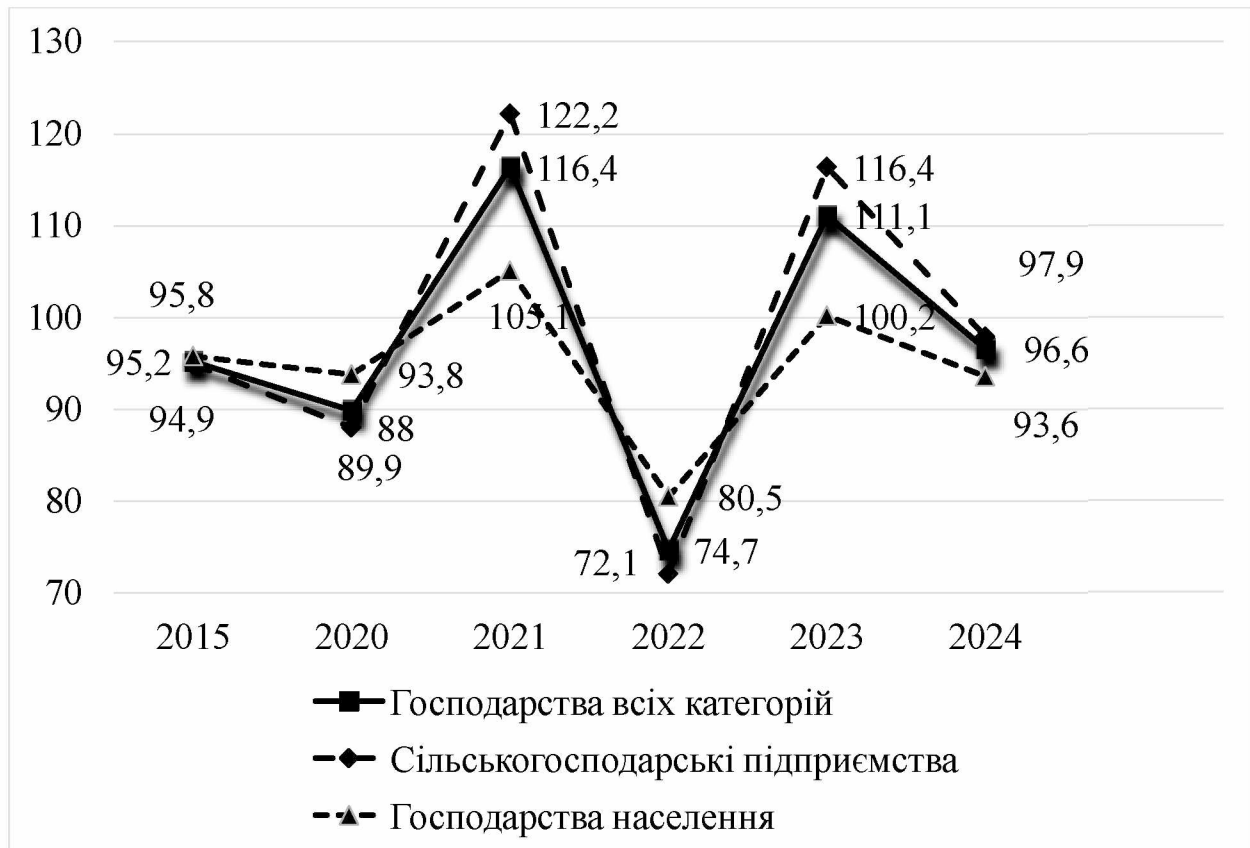


Рис. 2.1. Індекси виробництва сільськогосподарської продукції України за категоріями господарств, %.

Джерело: сформовано на основі [153, с. 216; 154, с. 127; 155, с. 131].

Водночас слід зазначити, що в процесі тактико-оперативної адаптації національної економіки загалом і вітчизняних сільськогосподарських підприємств зокрема до функціонування в умовах правового режиму воєнного стану останнім вдалося реалізувати механізми щодо нарощування обсягів виробництва у 2023–2024 роках, про що свідчать значення відповідних індексів.

Сільськогосподарські підприємства є основним суб'єктом виробництва аграрної продукції серед основних категорій виробників, про що свідчать дані табл. 2.1. За період 2015–2024 років спостерігається стійка тенденція до зростання питомої ваги сільськогосподарських підприємств у виробництві валової сільськогосподарської продукції України. Так, їхня частка зросла на 8,0 % – з 63,0 % у 2015 році до 71,0 % у 2024 році.

Таблиця 2.1

Структура продукції сільського господарства України за категоріями господарств, у постійних цінах 2021 р., %

Показник	Рік						2024 р. до 2015 р., +/-п.
	2015	2020	2021	2022	2023	2024	
Питома вага сільськогосподарських підприємств у виробництві продукції сільського господарства України							
Сільськогосподарська продукція, всього	63,0	66,0	69,3	66,9	70,2	71,0	8,0
продукція рослинництва	67,8	69,9	72,8	70,0	73,0	73,5	5,7
продукція тваринництва	47,0	51,8	53,2	55,5	58,0	60,9	13,9
Питома вага господарств населення у виробництві продукції сільського господарства України, %							
Сільськогосподарська продукція, всього	37,0	34,0	30,7	33,1	29,8	29,0	-8,0
продукція рослинництва	32,2	30,1	27,2	30,0	27,0	26,5	-5,7
продукція тваринництва	53,0	48,2	46,8	44,5	42,0	39,1	-13,9

*Джерело: розраховано на основі [155, с. 133].

Безумовно, це є позитивною тенденцією, адже сільськогосподарські підприємства виробляють більш конкурентоспроможну аграрну продукцію, на підприємствах реалізуються ефективні механізми дотримання базових норм контролю і безпеки виробничо-господарських бізнес-процесів, що особливо важливо на шляху набуття Україною повноправного членства в Європейському Союзі та інтеграції в європейський аграрний ринок. Сільськогосподарські

підприємства є стійкішими до зміни параметрів умов функціонування ринкового середовища, зміни кон'юнктури аграрного ринку та протистояння викликам макроекономічної нестабільності порівняно з господарствами населення. Вони володіють більш потужним ресурсним базисом щодо реалізації їхнього виробничо-господарського потенціалу в системі соціально-економічних відносин вітчизняного агропромислового сектору економіки України.

Слід зазначити, що протягом досліджуваного періоду спостерігалось зростання частки виробництва сільськогосподарських підприємств у валовій сільськогосподарській продукції як у розрізі рослинницької (на 5,7 %), так і тваринницької (13,9 %) галузей. Їх раціональне поєднання в сільськогосподарських підприємствах є важливим не лише з огляду на доцільність забезпечення динамічної конкурентоспроможності на ринку, а й становлення засад раціонального природокористування, адже тваринницька галузь є джерелом формування базису органічних добрив для виробничо-господарських потреб, а також інструментом диверсифікації грошово-фінансових надходжень на сільськогосподарські підприємства протягом календарного року, що є критично важливим у періоди здійснення весняно-польових робіт та збору врожаю, коли обсяги реалізації продукції рослинництва є нижчими порівняно з іншими періодами календарного та маркетингового року. Таким чином, сільськогосподарські підприємства є системними суб'єктами виробництва сільськогосподарської продукції у вітчизняному АПК, що формує передумови для нарощування параметрів їх конкурентоспроможності на цільових сегментах аграрного ринку.

У табл. 2.2 подано розподіл адміністративних областей України за часткою виробництва продукції сільського господарства (в постійних цінах) сільськогосподарськими підприємствами у загальному обсязі виробництва цієї продукції. Дані подано без урахування Луганської області та тимчасово окупованих територій України.

**Розподіл адміністративних областей України за часткою
сільськогосподарських підприємств у загальному обсязі виробництва
продукції сільського господарства (в постійних цінах) у 2024 р., %**

Частка сільськогосподарських підприємств у загальній структурі виробництва продукції сільського господарства, %		Кількість областей в групі, %	Адміністративні області
групи областей	у середньому в групі		
I – до 60,0	41,9	5	Закарпатська, Чернівецька, Івано-Франківська, Рівненська, Донецька
II – 60,1–80,0	70,5	14	Херсонська, Львівська, Волинська, Житомирська, Кіровоградська, Одеська, Тернопільська, Полтавська, Дніпропетровська, Харківська, Хмельницька, Київська, Вінницька, Миколаївська
III – 80,1 і більше	84,1	4	Черкаська, Запорізька, Сумська, Чернігівська
Разом і в середньому	66,7	23	X

Джерело: розраховано на основі [155, с. 135].

Основна частка адміністративних областей, а саме 14 одиниць, перебуває в другій групі, в якій обсяги виробництва аграрної продукції сільськогосподарськими підприємствами в загальній структурі її виробництва становлять 60–80 %. Натомість у Закарпатській, Чернівецькій, Івано-Франківській, Рівненській та Донецькій областях питома вага сільськогосподарських підприємств у виробництві продукції сільського господарства (в постійних цінах) становить менше ніж 60 %. При цьому найменша частка в Закарпатській області – 12,9 %. Також варто зазначити, що поряд з Черкаською областю в Запорізькій, Сумській та Чернігівській областях, які є прифронтовими регіонами, питома вага сільськогосподарських підприємств у

виробництві валової продукції сільського господарства становить понад 80 %. Причому найбільше значення цього показника в Чернігівській області – 87,1 %. Такий розподіл адміністративних областей України за часткою виробництва продукції сільського господарства аграрними підприємствами в загальній структурі її виробництва свідчить про те, що головним детермінантом у цьому плані є не ведення бойових дій, а сформовані традиції господарювання в регіонах і структура агропромислового сектору конкретного регіону.

У сільському господарстві основним засобом виробництва є земля. Наявність сільськогосподарських угідь у користуванні сільськогосподарських підприємств визначає масштаби й параметри їх господарювання. З відкриттям ринку обігу земель сільськогосподарського призначення докорінно змінилася ситуація в концентрації земельного банку сільськогосподарських підприємств. З одного боку, сформувалося конкурентне середовище на ринку оренди та купівлі-продажу земель сільськогосподарського призначення, а з іншого – посилилися ризики концентрації значної кількості сільськогосподарських угідь у користуванні одного власника.

Аналізуючи дані табл. 2.3, бачимо, що 1438 аграрних підприємств (4,8 % від їх загальної кількості) володіють сільськогосподарськими угіддями площею до 10 га. Натомість 487 підприємств (лише 1,6 % від їх загальної кількості) мають у користуванні понад 5000 га сільськогосподарських угідь, що становить 24,7 % від загального земельного банку, який є в користуванні сільськогосподарських підприємств України.

Очевидно, що наявність такого диспаритету в користуванні підприємств сільськогосподарськими угіддями не може позитивно впливати на функціонування агропромислового сектору економіки держави, особливо в умовах дії правового режиму воєнного стану, й зумовлює посилення таких системних ризиків, як: 1) надмірна концентрація сільськогосподарських угідь у володінні одного власника; 2) ризики монополізації та зменшення гнучкості реагування на виклики економічного середовища окремих галузевих сегментів АПК; 3) підвищення залежності функціонування аграрної сфери держави від

конкретних приватних осіб, що критично небезпечно в умовах війни; 4) загрози формуванню продовольчої безпеки держави; 5) ризики поглиблення процесів ірраціонального природокористування на сільських територіях України.

Таблиця 2.3

Розподіл сільськогосподарських підприємств України за площею сільськогосподарських угідь, яка була в їх власності та користуванні у 2024 році

Група підприємств	Кількість підприємств		Площа сільськогосподарських угідь	
	одиниць	до загальної кількості, %	тис. га	до загальної площі с.-г. угідь, %
Підприємства, що мали сільськогосподарські угіддя	30117	100,0	17443,2	100,0
у т. ч. площею, га				
до 10,0	1438	4,8	9,9	0,1
10,1–20,0	1925	6,4	30,0	0,2
20,1–50,0	6557	21,8	241,0	1,4
50,1–100,0	4386	14,6	318,3	1,8
100,1–500,0	8434	28,0	2014,5	11,5
500,1–1000,0	2815	9,3	2021,7	11,6
1000,1–5000,0	4075	13,5	8494,0	48,7
понад 5000,0	487	1,6	4313,8	24,7

Джерело: сформовано на основі [155, с. 136].

Наявність дисбалансів у структурному розподілі площ сільськогосподарських угідь між досліджуваними підприємствами поглиблює ризики виникнення галузевих диспропорцій вітчизняного агропромислового сектору економіки держави, негативно впливає на розвиток конкурентного середовища на аграрному ринку та підвищує загрози недостатнього рівня диверсифікації виробничо-господарської діяльності цих підприємств.

Базовими галузями сільського господарства є рослинництво і тваринництво, що забезпечують баланс виробничо-галузевої структури сільськогосподарських підприємств, є основою для становлення засад раціонального природокористування та диверсифікації виробничо-господарської діяльності підприємств. У табл. 2.4 подано обсяги виробництва основних видів продукції рослинництва сільськогосподарськими підприємствами України у 2015–2024 роках.

Таблиця 2.4

Обсяги виробництва основних видів продукції рослинництва у сільськогосподарських підприємствах в Україні

Сільськогосподарська культура	Рік						2024 р. до 2015 р., %
	2015	2020	2021	2022	2023	2024	
Зернові та зернобобові	46507	51718	69689	42315	47716	44970	96,7
Цукрові буряки	9554	8627	10354	9508	12696	12428	130,1
Соняшник	9549	11493	14214	9989	11362	9698	101,6
Картопля	456	398	495	433	422	384	84,2
Овочеві культури	1282	1491	1402	445	954	1035	80,7
Плодові та ягідні культури	412	241	464	353	394	311	75,5
Виноград	206	99	101	83	82	51	24,8

Джерело: [155, с. 143].

За досліджуваний період відбулося скорочення обсягів виробництва продукції рослинництва за більшістю її видів, крім цукрових буряків (збільшилося на 30,1 %) і соняшнику (зросло на 1,6 %). Найбільш разючими є падіння обсягів виробництва винограду (на 75,2 %), плодових та ягідних культур (на 24,5 %), овочевих культур (на 19,3 %) і картоплі (на 15,8 %). Таке скорочення обсягів виробництва продукції рослинництва зумовлене низкою чинників, серед яких тимчасова окупація країною агресором південної частини Запорізької, Херсонської та Донецької областей, де традиційно вирощували плодово-ягідні культури, виноград та овочі з урахуванням специфіки

сприятливих природно-кліматичних умов; скорочення обсягів споживання на внутрішньому аграрному ринку через міграцію частини населення за кордон у пошуках більш безпечних місць проживання; структурна бідність населення та зниження реального рівня доходів вітчизняних домогосподарств. Очевидно, що така негативна тенденція не може позитивно впливати на формування належного рівня конкурентоспроможності рослинницької галузі вітчизняних сільськогосподарських підприємств та обмежує параметри його нарощування в умовах динамічних змін ринкового середовища та макроекономічної нестабільності.

Параметри формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств визначаються рівнем організації їх виробничо-господарських бізнес-процесів, ефективністю та прийнятою технологією виробництва аграрної продукції, масштабом господарювання, системою менеджменту, оснащеністю основними фондами, рівнем інноваційності останніх, фондоозброєністю праці тощо. Усе це в сукупності впливає на рівень продуктивності праці та ефективність використання наявного природно-ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Критеріальним показником, що визначає ефективність організації виробничо-господарських бізнес-процесів у рослинницькій галузі сільськогосподарських підприємств, є урожайність сільськогосподарських культур, що безпосередньо впливає на обсяги виробництва продукції (табл. 2.5).

Слід зазначити, що на фоні скорочення за досліджуваний період обсягів виробництва окремих видів продукції рослинництва в сільськогосподарських підприємствах спостерігається тенденція до зростання урожайності за всіма сільськогосподарськими культурами. Водночас таке зростання є достатньо обмеженим з огляду на тривалість періоду порівняння (2015–2024 роки) і не спроможне надати потужного імпульсу для суттєвого підвищення ефективності господарювання сільськогосподарських підприємств та зміцнення їх конкурентних позицій на цільових сегментах внутрішнього та зовнішнього споживчого ринку. Це свідчить про недостатній рівень інноваційної

модернізації виробничо-господарських комплексів вітчизняних сільсько-господарських підприємств, а також низькі темпи зростання ефективності їх виробничо-господарських бізнес-процесів.

Таблиця 2.5

**Урожайність основних сільськогосподарських культур
у сільськогосподарських підприємствах України, ц/га**

Сільськогосподарська культура	Рік						2024 р. до 2015 р., %
	2015	2020	2021	2022	2023	2024	
Зернові та зернобобові	41,1	42,5	53,9	45,8	55,2	50,6	123,1
Цукрові буряки	436	416	479	541	525	505	115,8
Соняшник	21,6	20,2	24,6	21,6	24,5	21,8	100,9
Картопля	161	157	166	174	177	178	110,6
Овочеві культури	206	207	215	200	209	211	102,4
Плодові та ягідні культури	104,5	105,6	117,3	116,1	119,0	121,0	115,8
Виноград	92,3	75,6	76,1	89,0	93,0	95,2	103,1

Джерело: [155, с. 152].

Варто відзначити й відносно низький рівень урожайності сільськогосподарських культур у вітчизняних сільськогосподарських підприємствах порівняно з підприємствами країн Європейського Союзу. Так, середня врожайність зернових і зернобобових культур у 2024 році становила лише 50,6 ц/га, тоді як у передових країнах ЄС цей показник перевищує 70 ц/га, а це з урахуванням різниці в родючості українських чорноземів порівняно з європейськими країнами.

Очевидно, що такі передумови не можуть позитивно впливати на формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на європейському аграрному ринку, а також суттєво обмежують нарощування масштабів господарювання та становлення процесів розширеного відтворення в аграрній сфері. Технології вирощування сільськогосподарських культур,

морально зношена сільськогосподарська техніка та бюджетно-фінансова обмеженість, характерні для багатьох сільськогосподарських підприємств, на фоні зростання світових цін на енергоносії стримують темпи нарощування обсягів виробництва на засадах інтенсифікації аграрного виробництва.

Своєю чергою, тваринницька галузь є критично важливою не лише для забезпечення продовольчої безпеки держави, а й збалансованого розвитку сільськогосподарських підприємств, формування бази органічних добрив, зайнятості населення та диверсифікації ризиків господарської діяльності. Динаміку кількості сільськогосподарських тварин у підприємствах України у 2015–2024 роках наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Кількість сільськогосподарських тварин у сільськогосподарських підприємствах України, тис. голів

Сільськогосподарські тварини	Рік						2024 р. до 2015 р., %
	2015	2020	2021	2022	2023	2024	
Велика рогата худоба	1270	1008	1003	942	920	932	73,4
у тому числі корови	505	424	425	394	382	386	76,4
Свині	3704	3629	3577	3144	3367	2935	79,2
Вівці та кози	187	151	168	141	130	123	65,8
у тому числі вівці	181	140	156	127	117	110	60,8
Птиця, млн голів	112,0	109,7	113,5	101,8	106,2	110,1	98,3

Джерело: [155, с. 157].

Протягом досліджуваного періоду спостерігалася стійка негативна тенденція до скорочення кількості сільськогосподарських тварин у підприємствах України за всіма їх видами. Зокрема, суттєвим є скорочення кількості поголів'я овець та кіз – на 24,2 %, великої рогатої худоби – на 26,6 %, свиней – на 20,8 %. Слід зазначити, що темпи розвитку тваринництва в сільськогосподарських підприємствах України завжди характеризувалися відставанням від рослинницької галузі. Це зумовлено, передусім, галузевою

специфікою організації виробництва продукції тваринництва, що відзначається довшим періодом оборотності фінансово-економічних ресурсів і тривалістю виробничо-господарських циклів (особливо в галузі скотарства), потребою в наявності приміщень для утримання сільськогосподарських тварин, низьким рівнем автоматизації праці, складністю племінної роботи, труднощами, пов'язаними з гарантуванням безпеки та ветеринарного нагляду за сільськогосподарськими тваринами тощо.

На фоні скорочення поголів'я сільськогосподарських тварин у підприємствах спостерігається зростання обсягів виробництва м'яса (у забійній масі) на 23,4 % у 2024 році порівняно з 2015 роком, що становить 1807 тис. т (табл. 2.7). Водночас суттєвим є скорочення обсягів виробництва яєць (на 27,9 %) і вовни (на 70,1 %).

Таблиця 2.7

Обсяги виробництва продукції тваринництва сільськогосподарськими підприємствами України

Продукція тваринництва	Рік						2024 р. до 2015 р., %
	2015	2020	2021	2022	2023	2024	
М'ясо (у забійній масі), тис. т	1464	1704	1720	1608	1680	1807	123,4
у тому числі:							
яловичина та телятина	94	85	78	81	85	82	87,2
свинина	400	385	432	407	405	442	110,5
м'ясо птиці	968	1232	1209	1119	1187	1281	132,3
Молоко, тис. т	2669	2761	2768	2644	2810	2998	112,3
Яйця, млн шт.	9762	8913	7013	5786	5655	6067	62,1
Вовна, т	314	146	151	94	117	94	29,9

Джерело: [155, с. 160].

Недостатній обсяг виробництва продукції тваринництва не лише негативно впливає на процеси збалансованого розвитку вітчизняних сільськогосподарських підприємств, а й стимулює обсяги імпорту цієї

продукції в Україну для задоволення споживчих потреб населення, що є ірраціональним з огляду на наявні природно-кліматичні умови та ресурсні потужності вітчизняного аграрного сектору економіки. Очевидно, що така ситуація не може позитивно впливати на формування належного рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств України.

На рис. 2.2 наведена динаміка показників продуктивності молочних корів (надій молока на одну корову), які відображають технологічну ефективність виробництва продукції тваринництва в різних категоріях господарств України. Спостерігається помітна відмінність між показниками середнього надою молока від однієї корови в сільськогосподарських підприємствах і господарствах населення. Варто відзначити високі темпи зростання продуктивності корів у сільськогосподарських підприємствах за досліджуваний період. Так, середній надій від однієї корови у 2024 році в підприємствах становив 8167 кг, що в півтора рази більше, ніж у 2015 році. Безумовно, це свідчить про якісні зміни в підходах до утримання, годівлі та догляду за коровами в сільськогосподарських підприємствах, що має позитивний вплив на перебіг виробничо-господарських бізнес-процесів у молочному скотарстві та формування конкурентних позицій галузі на аграрному ринку.

Важливим аспектом забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств і вітчизняного агропромислового сектору економіки України є наявність переробних потужностей. Переробка сільськогосподарської сировини та виробництво продукції з високою доданою вартістю не лише позитивно впливають на формування динамічної конкурентоспроможності підприємств, а й є джерелом створення нових робочих місць, зростання обсягів податкових надходжень до бюджетів усіх рівнів і покращання позиціонування сільськогосподарських підприємств на цільових сегментах внутрішнього та зовнішнього аграрного ринку.

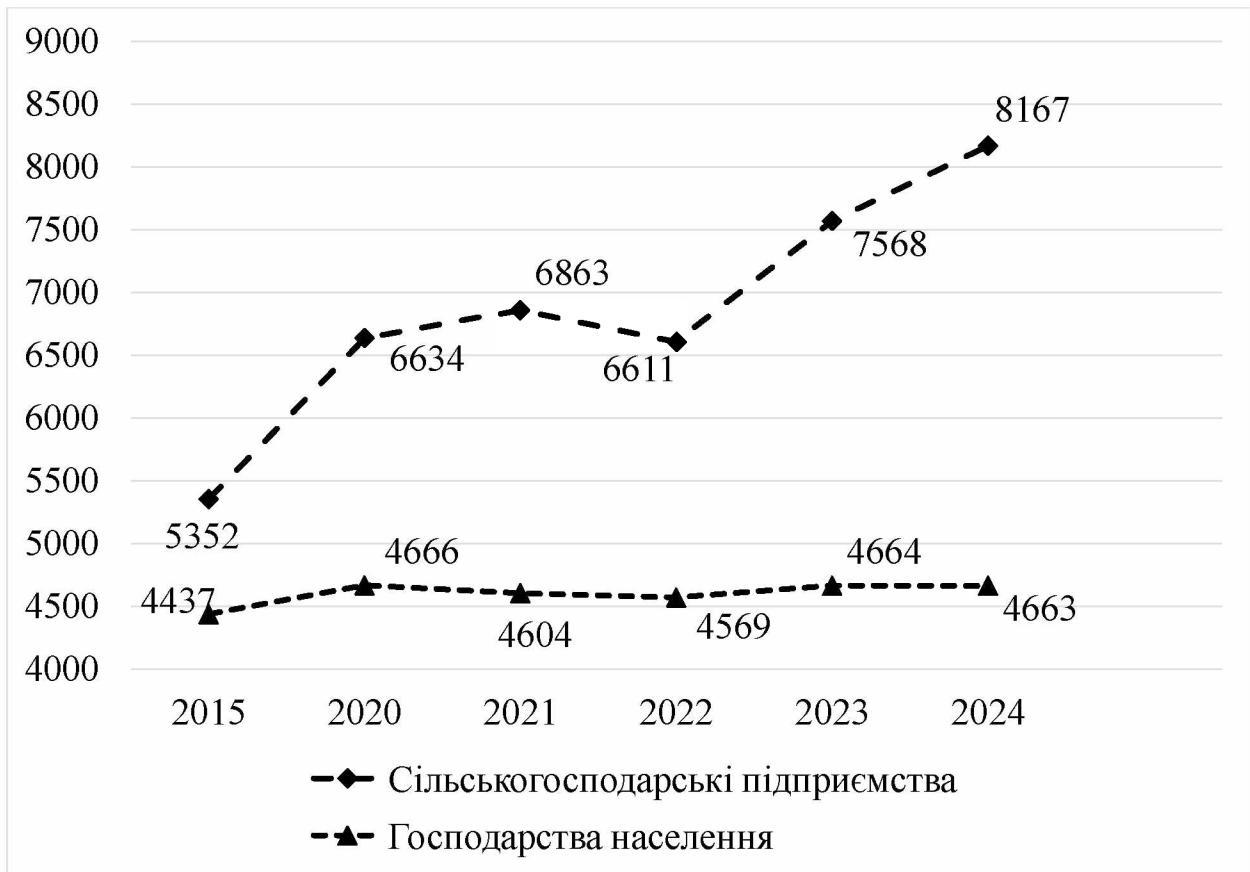


Рис. 2.2. Середній надій молока від однієї корови за категоріями господарств в Україні, кг.

Джерело: побудовано на основі [155, с. 164].

До основних бізнес-процесів, пов'язаних з виробництвом продукції тваринництва, є її реалізація цієї продукції переробним підприємствам. Динаміка відповідних показників наведена в табл. 2.8. Як бачимо з наведених даних, за досліджуваний період відбулося суттєве зменшення надходжень великої рогатої худоби в живій вазі на забій на переробні підприємства України, що зумовлено зменшенням поголів'я цих тварин у сільськогосподарських підприємствах. Своєю чергою, у свинарстві та птахівництві обсяги надходжень продукції на переробні підприємства зросли відповідно на 29,0 % і 33,8 %. Це пояснюється тим, що ці галузі є більш інвестиційно привабливими для інвесторів, адже швидкість оборотності грошових коштів у свинарстві та птахівництві є вищою, ніж у галузі скотарства. Зростання виробництва свинини і м'яса птиці компенсувало скорочення виробництва яловичини.

Надходження продукції тваринництва від сільськогосподарських підприємств на переробні підприємства України, тис. т

Продукція тваринництва	Рік						2024 р. до 2015 р., %
	2015	2020	2021	2022	2023	2024	
Велика рогата худоба	123,8	83,6	88,7	696	87,8	75,8	61,2
Свині	325,3	303,1	318,0	368,0	340,6	419,6	129,0
Птиця	1203,3	1389,4	1418,4	1393,7	1461,0	1610,1	133,8
Молоко	2743,7	2556,0	2477,9	2329,8	2559,7	2886,8	105,2

Джерело: [155, с. 166].

Підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств передбачає масштабування виробничо-господарських процесів і досягнення розширеного відтворення. Цього можна досягти двома пріоритетними напрямками, а саме через реалізацію механізмів екстенсивного та інтенсивного розвитку. Перший є достатньо обмеженим та потребує залучення додаткових виробничих потужностей у практику господарювання, тоді як другий передбачає інноваційну модернізацію виробничо-господарських процесів та підвищення ефективності розвитку сільськогосподарських підприємств.

Одним із пріоритетних напрямів підвищення ефективності виробництва сільськогосподарської продукції є використання сучасних технологій, що неможливо без використання в достатніх обсягах мінеральних і органічних добрив з метою підвищення врожайності сільськогосподарських культур. Динаміка показників, що характеризують використання добрив у сільськогосподарських підприємствах України, наведена в табл. 2.9.

Протягом досліджуваного періоду (2015-2024 рр.) площа, оброблена мінеральними добривами, скоротилася в сільськогосподарських підприємствах на 19,3 %, що пояснюється скороченням посівних площ через тимчасову

окупацію територій на півдні та сході України. Натомість позитивною є тенденція до зростання внесення мінеральних добрив під урожай в розрахунку на один гектар посівної та обробленої площі.

Таблиця 2.9

Використання добрив сільськогосподарськими підприємствами України

Показник	Рік						2024 р. до 2015 р., % +/- п.
	2015	2020	2021	2022	2023	2024	
Мінеральні добрива							
Обсяг добрив, унесених під врожай, тис. т	1415,0	2488,7	2584,1	1831,9	1400,0	1374,3	97,1
у тому числі під посіви с.-г. культур	1412,0	2483,9	2579,5	1828,1	1396,3	1368,4	96,9
Площа, оброблена добривами, млн га	14,5	16,4	16,8	12,7	11,4	11,7	80,7
Частка площі, обробленої добривами, %	81	93	92	88	87	88	+ 7 п.
Обсяг добрив, унесених під урожай на 1 га, кг							
посівної площі	79	140	142	126	107	103	130,4
обробленої	98	152	154	144	122	117	119,4
Органічні добрива							
Обсяг добрив, унесених під врожай, тис. т	9662,7	10222,9	10745,9	9728,2	8890,7	10660,9	110,3
у тому числі під посіви с.-г. культур	9636,3	10210,0	10721,0	9716,2	8878,2	10617,5	110,2
Площа, оброблена добривами, млн га	0,4	1,0	1,0	0,7	0,7	0,8	у 2 рази більше
Частка площі, обробленої добривами, %	3	5	6	5	5	6	+ 3 п.
Обсяг добрив, унесених під урожай на 1 га, кг							
посівної площі	539	576	590	670	677	802	148,8
обробленої	21811	10600	10381	13222	12802	13344	61,2

Джерело: [155, с. 155].

Динаміку до зростання спостерігаємо за показниками використання органічних добрив у сільськогосподарських підприємствах, що, безперечно, є позитивним аспектом. Однак слід зазначити, що обсяги внесення органічних добрив та частка посівних площ, оброблених цими добривами, є вкрай низькими. Насамперед це пояснюється скороченням поголів'я тварин, гній від використання яких може використовуватися в якості органічних добрив. Також недостатньо уваги приділяється використанню інших видів органічних добрив, зокрема вирощуванню сидеральних культур.

У процесі організації аграрного виробництва та забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств важливим аспектом є здійснення належного догляду за посівами сільськогосподарських культур, що передбачає використання агрохімікатів (засобів захисту рослин). У табл. 2.10 наведено показник використання пестицидів сільськогосподарськими підприємствами.

Таблиця 2.10

**Використання пестицидів сільськогосподарськими підприємствами
України**

Показник	Рік					2024 р. до 2020 р., %, +/- п.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Обсяг пестицидів, унесених під урожай, тис. т	24,6	27,0	19,4	19,4	19,6	79,7
у тому числі під посіви с.-г. культур	24,2	26,5	19,1	19,1	19,3	79,8
Площа, оброблена пестицидами, млн га	16,2	16,6	12,9	12,0	12,3	75,9
Частка площі, обробленої пестицидами, %	91,3	91,4	89,0	91,6	92,4	+ 1,1 п.
Обсяг пестицидів, унесених під урожай на 1 га, кг						
посівної площі	1,4	1,5	1,3	1,5	1,5	107,1
обробленої	1,5	1,6	1,5	1,6	1,6	106,7

Джерело: [155, с. 155].

У період воєнного стану обсяг пестицидів, внесених під урожай, та оброблена пестицидами площа сільськогосподарських угідь в аграрних підприємствах України помітно зменшилася. Як і у випадку з використанням мінеральних добрив, це пов'язано з територіальними втратами України під час військової агресії. Натомість обсяг пестицидів, унесених під урожай з розрахунку на один гектар посівної та обробленої площі, зріс у 2024 році порівняно з 2015 роком на 7,1 % і 6,7 % відповідно. На доволі високому рівні (понад 90%) підтримується й частка посівів сільськогосподарських культур, оброблена пестицидами. Це відображає зростання рівня інтенсифікації виробництва продукції рослинництва в сільськогосподарських підприємствах, що є важливою передумовою зростання їх конкурентоспроможності.

Одним з інструментів підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є капітальні інвестиції в модернізацію їх виробничо-господарських потужностей. Дані про обсяг та рівень капітальних інвестицій сільськогосподарських підприємств України наведені в дод. А. Стрімке зростання загального обсягу цих інвестицій (у вартісній їх оцінці) зумовлене значною мірою інфляційними процесами та, водночас, відображає інвестиційну привабливість аграрного бізнесу. Частка капітальних інвестицій сільськогосподарських підприємств протягом 2015-2024 років становила 12-14% від загального обсягу інвестицій в усі галузі економіки України. Це помітно переважає вклад сільгосппідприємств у ВВП країни, що свідчить про міцні позиції суб'єктів аграрного виробництва в конкуренції за інвестиції.

Капітальні інвестиції сільськогосподарських підприємств майже повністю складаються з інвестицій в матеріальні активи. Зростає обсяг капітальних інвестицій в землю, що пов'язано з розвитком ринку земель сільськогосподарського призначення. Однак доволі невеликою є частка капітальних інвестицій сільськогосподарських підприємств, що спрямовуються на придбання програмного забезпечення. Отже, агровиробники при формуванні своїх конкурентних переваг поки що не в повній мірі орієнтуються на інновації, пов'язані з діджиталізацією бізнес-процесів.

Базовим джерелом інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств є їхній прибуток, джерелом формування якого є виручка від реалізації сільськогосподарської продукції. Своєю чергою, обсяги отриманої виручки безпосередньо залежать від цін на сільськогосподарську продукцію, що формуються під впливом кон'юнктури на аграрному ринку, темпів інфляції в країні, офіційного курсу гривні відносно інших іноземних валют. Середні ціни реалізації продукції сільського господарства підприємствами України у 2020–2024 роках наведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Середні ціни продукції сільського господарства, реалізованої підприємствами України, грн/т

Продукція	Рік					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Зернові та зернобобові	4794,1	6296,1	6399,8	5675,5	6428,4	134,1
Олійні культури	10852,9	16418,5	15015,0	13072,6	16982,2	156,5
Цукрові буряки	871,5	1164,1	1572,2	1635,4	1424,1	163,4
Картопля	5103,4	4993,4	4519,5	4617,2	10436,7	204,5
Овочеві культури	4437,1	4679,6	14025,0	11593,1	10436,2	235,2
Плодові та ягідні культури	9140,2	8177,1	8126,4	12531,5	18810,1	205,8
Виноград	6739,0	7211,9	7320,6	8269,9	10793,2	160,2
Сільськогосподарські тварини (у живій масі)	32490,6	37380,5	45676,9	53186,6	52443,7	161,4
Молоко	8839,9	10300,7	10969,0	12234,4	15915,4	180,0
Яйця, за 1 тис. шт.	1258,6	1877,3	2328,3	3074,1	2441,0	193,9
Вовна	12537,4	13528,7	8327,4	15183,9	13023,6	103,9

Джерело: [155, с. 136].

Слід зазначити, що протягом досліджуваного періоду в Україні спостерігалися високі темпи інфляції та девальвація національної валюти, що зумовлено погіршенням макроекономічних умов для ведення бізнесу в період воєнного стану. Водночас темпи зростання цін на окремі види сільськогосподарської продукції суттєво відставали від масштабу інфляційних процесів у країні. Зокрема, це стосується таких її видів, як зернові та зернобобові, олійні

культури, виноград, сільськогосподарські тварини (у живій масі), вовна. Очевидно, що такі передумови не можуть позитивно впливати на формування належного рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, адже суттєво обмежують обсяги отримуваної виручки та прибутку, що стримує параметри масштабування їх виробничо-господарської діяльності, становлення процесів розширеного відтворення та інноваційної модернізації виробничо-господарських потужностей сільськогосподарських підприємств.

Для систематизації ключових детермінант, що визначають умови функціонування сільськогосподарських підприємств, доцільно застосувати PEST-аналіз як один із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу зовнішнього середовища. Його використання дає змогу сформувати цілісне уявлення про можливості та обмеження зовнішнього середовища, ідентифікувати стратегічно значущі фактори впливу, що визначають напрями забезпечення довгострокової конкурентоспроможності суб'єктів аграрного підприємництва (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

PEST-аналіз впливу зовнішніх факторів на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств

Група факторів	Вага фактору	Характер впливу	Середня оцінка	Рівень впливу
1	2	3	4	5
Політичні (P)				
Воєнно-політична нестабільність та безпекові загрози	0,25	–	10	2,5
Адаптація аграрного сектору до вимог ЄС	0,20	+	8	1,6
Державна аграрна політика та інструменти підтримки виробників	0,20	+	8	1,6
Регуляторні трансформації земельних відносин	0,15	±	7	1,1
Інституційна ефективність державного управління аграрним сектором	0,20	+	4	0,8
Зважена оцінка	-	-	-	7,6

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5
Економічні (E)				
Цінова волатильність аграрних ринків	0,20	±	10	2,0
Зростання вартості ресурсного забезпечення виробництва	0,20	–	9	1,8
Доступність кредитних та інвестиційних ресурсів	0,20	+	8	1,6
Валютні ризики та інфляційні процеси	0,15	–	8	1,2
Розвиток експортного потенціалу та логістичної інфраструктури	0,25	+	7	1,8
Зважена оцінка	-	-	-	8,4
Соціальні (S)				
Скорочення трудового потенціалу сільських територій	0,25	–	9	2,3
Міграційні процеси та демографічні зміни	0,20	–	8	1,6
Розвиток людського капіталу та професійних компетентностей	0,20	+	5	1,0
Соціальна відповідальність бізнесу та взаємодія з громадами	0,15	+	4	0,6
Підвищення вимог споживачів до якості та безпечності продукції	0,20	+	6	1,2
Зважена оцінка	-	-	-	6,7
Технологічні (T)				
Цифровізація управлінських процесів	0,25	+	10	2,5
Розвиток технологій точного землеробства	0,20	+	9	1,8
Інноваційна модернізація виробничих систем	0,20	+	8	1,6
Впровадження штучного інтелекту та цифрової аналітики	0,15	+	7	1,1
Використання ресурсозберігаючих та екологічно орієнтованих технологій	0,20	+	7	1,4
Зважена оцінка	-	-	-	8,4
Інтегральна оцінка зовнішнього середовища				7,8

Джерело: власна розробка авторки.

Для визначення зваженої оцінки за окремими групами факторів додавали абсолютні значення зважених оцінок окремих факторів, що входять у відповідну групу та відображають рівень їхнього впливу. Такий підхід дає змогу оцінити ступінь інтенсивності впливу окремих груп факторів на формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Інтегральна оцінка зовнішнього середовища визначена як середнє арифметичне із зважених оцінок за чотирма групами факторів.

Результати проведеного PEST-аналізу засвідчили, що особливо вагомий вплив на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств в Україні справляють технологічні та економічні фактори. Це підтверджує зростання ролі цифрової трансформації, технологічної модернізації виробництва та ефективного використання фінансово-економічних ресурсів у формуванні стійких конкурентних переваг. Водночас суттєвий вплив зберігають політичні чинники, пов'язані з воєнними ризиками, регуляторними змінами та євроінтеграційними процесами, тоді як соціальні фактори визначають якість людського капіталу та кадровий потенціал аграрного сектору. У сукупності отримані результати свідчать про необхідність формування адаптивної системи стратегічного управління, орієнтованої на інноваційний розвиток, підвищення економічної стійкості та посилення здатності підприємств ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Таким чином, проаналізувавши базові передумови формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, можемо дійти висновку, що останні функціонують в умовах макроекономічної нестабільності й турбулентності соціально-економічних відносин. Правовий режим воєнного стану та ведення бойових дій на території України суттєво ускладнюють процеси забезпечення належного рівня конкурентоспроможності вітчизняних сільськогосподарських підприємств. Однак сільськогосподарські підприємства достатньо оперативно адаптуються до викликів макроекономічної нестабільності та зміни параметрів умов господарювання. Зокрема, слід відзначити забезпечення безперервності аграрного виробництва в умовах

війни, функціонування ринку земель сільськогосподарського призначення, формування нових логістичних маршрутів постачання сировини та збуту аграрної продукції, переорієнтацію на нові продовольчі ринки. Водночас невизначеність умов функціонування сільськогосподарських підприємств ускладнює прийняття ефективних управлінських рішень для забезпечення керованості процесів формування конкурентоспроможності цих підприємств, що потребує діагностики системи управління в цьому сегменті.

2.2. Діагностика системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств

Сучасні умови розвитку сільськогосподарських підприємств вимагають формалізації адекватної системи управління їх конкурентоспроможністю, що здатна оперативно реагувати на зміну кон'юнктури в розрізі всіх сегментів продовольчого ринку. Система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств забезпечує покращання керованості цільових бізнес-процесів, підвищує ефективність господарювання та дозволяє мінімізувати ризики господарювання в умовах жорсткої конкурентної боротьби на сировинних і збутових ринках. Слід зазначити, що процеси управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств є недостатньо структурованими та організованими, що ускладнює зміцнення їх конкурентних позицій на ринку. Така ситуація потребує проведення комплексної діагностики системи управління конкурентоспроможністю цих підприємств, ідентифікації її недоліків і слабких сторін, визначення структурних прогалин, що в сукупності забезпечить можливість обґрунтування пріоритетних заходів щодо вдосконалення зазначеної системи.

Система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств є комплексною надбудовою, яка консолідує в собі всі стратегічно важливі сфери їх діяльності: від первинних виробничих процесів до кінцевого збуту аграрної сировини та продовольства на цільових сегментах внутрішнього

та зовнішнього аграрного ринку. Зважаючи на це, проведення раціональної діагностики системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств передбачає не лише наскрізне дослідження структурних компонентів управлінського процесу на підприємствах, а й усіх етапів виробничо-господарського процесу з урахуванням галузевої специфіки розвитку сільськогосподарських підприємств та їх позиціонування на аграрному ринку в ході ведення конкурентної боротьби.

На практиці управління процесами забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств відзначається радше ситуативним, аніж системним характером. Це, своєю чергою, не лише обмежує ресурсний базис для підвищення їх конкурентних позицій на ринку, а й перешкоджає нарощуванню масштабів господарювання сільськогосподарських підприємств, покращанню якості та безпечності продовольства, зростанню рівня задоволеності споживчих потреб споживачів, зміцненню продовольчої безпеки держави в умовах правового режиму воєнного стану.

Фактична відсутність системного підходу до управління процесами забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств зумовлена такими чинниками: 1) ресурсною обмеженістю підприємств щодо реалізації системного підходу стосовно забезпечення керованості бізнес-процесів формування конкурентних позицій на ринку; 2) недостатньою професійною компетентністю управлінського персоналу сільськогосподарських підприємств і розумінням ним необхідності побудови збалансованої системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств; 3) несформованістю стратегічного планування на рівні сільськогосподарських підприємств, що апріорі унеможливує побудову довгострокових підходів до реалізації конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств на аграрному ринку; 4) структурною невизначеністю параметрів розвитку сільськогосподарських підприємств, що ускладнює прийняття довгострокових управлінських рішень на стратегічну перспективу господарювання; 5) недосконалістю інституційного середовища функціонування сільськогоспо-

дарських підприємств і структурними прогалинами в побудові адекватної інституційної аграрної матриці розвитку вітчизняного агропромислового сектору економіки; 6) проблемами з формуванням людського капіталу на сільських територіях України та розвитком кадрового персоналу сільськогосподарських підприємств, що унеможлиблює побудову ефективної системи прийняття управлінських рішень у сфері забезпечення конкурентоспроможності підприємств на стратегічному рівні; 7) макроекономічною нестабільністю та турбулентністю соціально-економічних відносин в аграрній сфері, що посилює використання з боку управлінського персоналу сільськогосподарських підприємств ситуативно-орієнтованого підходу до реалізації базових функцій менеджменту в сегменті зміцнення конкурентних позицій підприємств на аграрному ринку; 8) організаційною та структурною недосконалістю системи менеджменту багатьох вітчизняних сільськогосподарських підприємств, що зумовлена стереотипним та інерційним мисленням їх кадрового персоналу й небажанням впровадження системних змін у практику господарювання підприємств.

Сьогодні управління процесами забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств відбувається під впливом таких базових детермінант, що визначають параметри ведення конкурентної боротьби на аграрному ринку:

- інституційно-правових (визначають нормативно-правове середовище ведення конкурентної боротьби сільськогосподарських підприємств на аграрному ринку та підсистему стратегічної й тактико-оперативної підтримки прийняття управлінських рішень у сфері конкурентоспроможності підприємств);

- структурно-організаційних (впливають на формування організаційно-управлінської структури сільськогосподарських підприємств і побудову підсистемних взаємозв'язків між структурними елементами цільової системи в процесі налагодження достатнього рівня керованості бізнес-процесів формування конкурентоспроможності підприємств);

– фінансово-економічних (визначають пріоритетність досягнення цілей сільськогосподарських підприємств у сфері забезпечення їх конкурентоспроможності на аграрному ринку з урахуванням наявного бюджетного базису та потенційних грошових потоків підприємства за підсумками господарювання);

– виробничо-технологічних (формують галузеву структуру функціонування сільськогосподарських підприємств з урахуванням наявних природно-кліматичних умов, тяжіння до ринку сировини і збуту аграрної продукції та сформованих традицій господарювання на конкретній сільській території розміщення виробничо-господарських потужностей сільськогосподарських підприємств);

– маркетингово-ринкових (визначають стратегію позиціонування сільськогосподарських підприємств на аграрному ринку та структурно-функціональні параметри управлінських рішень у сегменті просування аграрної продукції з урахуванням інституційно-правових умов доступу до виходу на цільові сегменти продовольчого ринку);

– кадрово-управлінських (впливають на розподіл повноважень, обов'язків і відповідальності між працівниками в процесі забезпечення керованості бізнес-процесів формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств з урахуванням їх професійних компетенцій, знань, умінь та навичок);

– природно-екологічних (визначають екологічні норми і стандарти організації аграрного виробництва сільськогосподарських підприємств у контексті становлення засад раціонального природокористування та сталого розвитку сільських територій).

Система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств є комплексним управлінським інструментарієм не лише зростання збуту аграрної продукції на ринку та задоволення продовольчих потреб споживачів, а й засобом формування кінцевих фінансово-економічних результатів господарювання підприємств, управління їх наявним ресурсно-

виробничим потенціалом, нарощування масштабів ділової активності на сільських територіях і, як наслідок, вирівнювання диспропорцій просторово-територіального розвитку держави на регіональному рівні.

На рис. 2.3 наведено структурно-організаційну схему діагностики системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. Вона передбачає оцінювання за допомогою обґрунтованих методів результатів бізнес-процесів та аналіз технологій прийняття управлінських рішень.

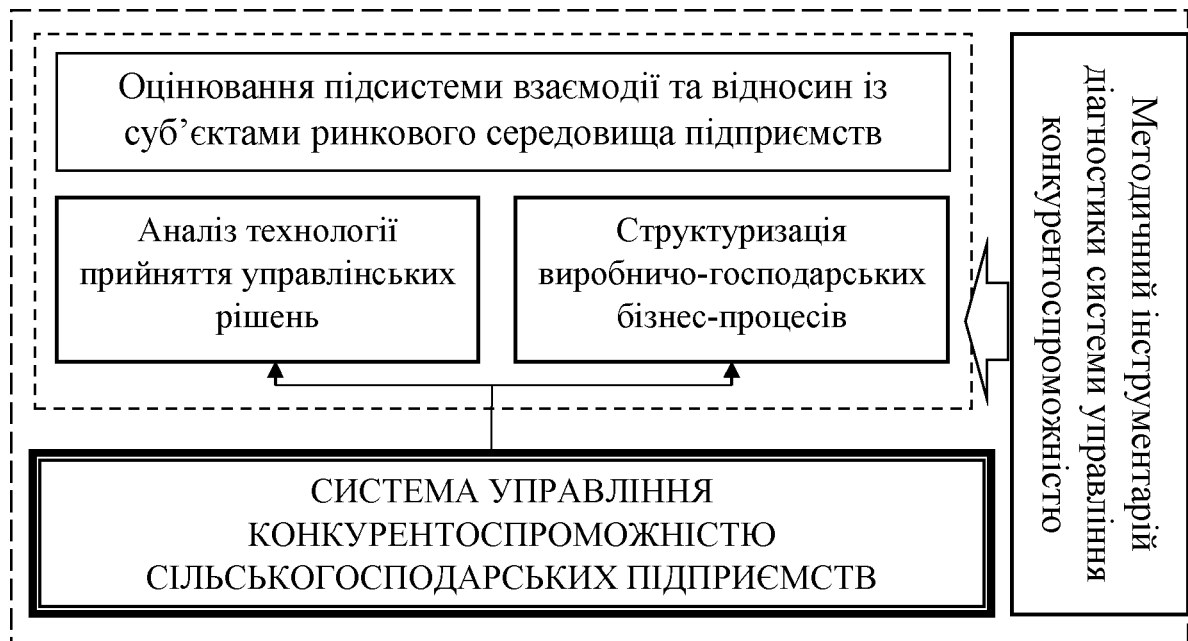


Рис. 2.3. Структурно-організаційна схема діагностики системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.

Джерело: власна розробка авторки.

Стратегія, тактика й параметри ведення конкурентної боротьби сільськогосподарських підприємств на цільових сегментах аграрного ринку визначаються їх ресурсними можливостями та спроможністю. Виробничо-ресурсний потенціал сільськогосподарських підприємств визначає їх функціональні напрями діяльності, можливості щодо збільшення ефективності розвитку, параметри виробництва якісного та безпечного продовольства. З одного боку, виробничо-ресурсний потенціал сільськогосподарських підприємств є результатом належності до конкретної сільської території й тяжіння до ринків сировини і збуту аграрної продукції, а з іншого – виробничо-

господарський потенціал формується під впливом наявної системи менеджменту та управління бізнес-процесами забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

У нашому дослідженні діагностику системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств здійснено на прикладі функціонування суб'єктів аграрного бізнесу у Львівській області. У табл. 2.13 подано основні показники області в сільському господарстві України у 2024 році.

Таблиця 2.13

**Основні показники Львівської області в сільському господарстві
України, 2024 рік**

Показник	Львівська область	Частка Львівської області в Україні, %	Місце регіону в Україні
Продукція сільського господарства в постійних цінах 2021 р., млн грн	51842,3	4,8	11
у тому числі:			
продукція рослинництва	38647,3	4,5	14
продукція тваринництва	13195,0	6,2	5
Площа зернових і зернобобових культур, тис. га	310,1	2,8	15
Площа технічних культур, тис. га	246,8	2,6	15
Виробництво зернових і зернобобових, тис. т	1915,3	3,4	15
Виробництво цукрових буряків, тис. т	1183,0	9,2	5
Виробництво овочевих культур, тис. т	859,0	10,4	1
Кількість великої рогатої худоби	73,3	3,7	14
Кількість корів, тис. голів	52,1	4,5	11
Кількість свиней, тис. голів	458,7	10,1	2
Кількість свійської птиці, тис. голів	12271,5	6,5	5
Жива маса сільськогосподарських тварин, реалізованих на забій, тис. т	230,5	7,1	4
Валовий надій молока, тис. т	289,0	4,0	10
Кількість одержаних яєць від свійської птиці, млн шт.	602,2	5,2	10

Джерело: розраховано на основі [150].

Львівська область посідає вагоме місце в сільському господарстві України. Її частка в загальному обсязі виробництва продукції сільського господарства (в постійних цінах) в державі у 2024 році становила 4,8 %. Помітнішими є позиції Львівської області у тваринницькій галузі. Так, частка Львівської області у виробництві продукції тваринництва в зазначеному році становила 6,2 %, що дало змогу їй посісти 5-те місце в загальному рейтингу регіонів країни за цим показником. Наявний виробничо-господарський потенціал формує сприятливі передумови для забезпечення належного рівня системи аграрного виробництва Львівської області, зокрема підприємницького її сектора, на цільових споживчих сегментах агропродовольчого ринку. Okремо слід відзначити географічне положення Львівської області України, яка розташована на заході держави і є віддаленою від регіонів ведення бойових дій, а також те, що Львівська область є прикордонною з Європейським Союзом, що створює додаткові логістичні конкурентні переваги для експорту сільсько-господарської сировини та продовольства з урахуванням розвиненого інфраструктурного забезпечення. У дод. Б наведено окремі результати функціонування сільського господарства Львівської області протягом останніх років.

У табл. 2.14 відображено основні показники діяльності сільсько-господарських підприємств Львівської області у 2020–2024 роках. Протягом досліджуваного періоду кількість підприємств скоротилася на 72 одиниці або на 5,0 %. Таке скорочення доцільно розглядати як результат конкуренції: припиняють діяльність найслабші економічно суб'єкти господарювання. Кількість зайнятих працівників на підприємствах зменшилася на 8,8 %. При зменшенні кількості зайнятих працівників обсяг витрат на персонал зріс на 48,0 %. Це зумовлено серед іншого й конкуренцією на ринку праці, що змушує підприємства підвищувати заробітну плату своїх працівників. Варто відзначити, що у Львівській області середньомісячна заробітна плата штатних працівників сільськогосподарських підприємств у 2024 році була приблизно такою ж, як середня за всіма видами економічної діяльності. Натомість в Україні протягом останніх років середньомісячна зарплата штатних працівників

сільськогосподарських підприємств суттєво поступалася аналогічним показникам по економіці загалом (у 2024 році – на 18%) [148].

Таблиця 2.14

**Основні показники діяльності сільськогосподарських підприємств
Львівської області**

Показник	Рік					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Кількість сільськогосподарських підприємств, од.	1447	1499	1176	1441	1375	95,0
Кількість зайнятих працівників на підприємствах, осіб	13004	13371	13082	11155	11868	91,2
Частка зайнятих працівників у сільськогосподарських підприємствах, %	3,7	3,7	3,8	3,4	3,6	-0,1
Кількість найманих працівників на підприємствах, осіб	12340	12423	12490	10692	11106	90,0
Частка найманих працівників у сільськогосподарських підприємствах, %	3,5	3,5	3,7	3,3	3,3	-0,2
Витрати на персонал, млн грн	1594	1980	2626	2273	2359	148,0
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн грн	22903	28590	29277	29360	31988	140,0
Частка реалізованої продукції (товарів, послуг), млн грн	5,2	5,0	4,1	3,5	3,4	-0,8

Джерело: розраховано на основі [48].

Базовою передумовою реалізації виробничо-господарського потенціалу сільськогосподарських підприємств та зміцнення їх конкурентних позицій на аграрному ринку, що дозволяє підвищувати рівень керованості бізнес-процесів забезпечення конкурентоспроможності підприємств, є наявні в їхньому розпорядженні капітал та майно табл. 2.15.

**Основні показники капіталу та майна сільськогосподарських підприємств
Львівської області станом на 31 грудня 2024 року**

Показник	Млн. грн
Необоротні активи	22135,6
у тому числі основні засоби та нематеріальні активи	16831,3
інвестиційна нерухомість	22,8
довгострокові біологічні активи	620,7
незавершені капітальні інвестиції	2202,4
довгострокові фінансові інвестиції	1033,3
інші необоротні активи	1425,1
Оборотні активи	33230,0
у тому числі запаси	15662,9
поточні біологічні активи	2057,8
дебіторська заборгованість	12618,0
поточні фінансові інвестиції	35,7
грошові кошти	2231,9
витрати майбутніх періодів	164,4
інші оборотні активи	459,3
Власний капітал	26404,2
у тому числі зареєстрований капітал	3502,2
додатковий капітал	1371,2
резервний капітал	1201,5
нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	20639,3
неоплачений та вилучений капітал	310,0
Поточні зобов'язання і забезпечення	21956,4
у тому числі короткострокові кредити банків	2661,6
кредиторська заборгованість	9794,9
поточні забезпечення	250,6
доходи майбутніх періодів	176,0
інші поточні зобов'язання	9073,3

Джерело: розраховано на основі [48].

Незважаючи на те, що на кінець 2024 року основні засоби та нематеріальні активи сільськогосподарських підприємств у загальній структурі їхніх необоротних активів займали 76,0 %, все ж рівень модернізації матеріально-технічної бази цих підприємств є недостатнім з огляду на виклики господарювання економічного середовища. Значна частка дебіторської заборгованості в структурі оборотних активів сільськогосподарських підприємств (на рівні 37,9 %) свідчить про наявність структурних прогалин їх ділових відносин з контрагентами, адже таке високе її значення суттєво обмежує формування вільних доступних фінансово-економічних ресурсів для здійснення операційної діяльності сільськогосподарських підприємств та реалізації їх конкурентного потенціалу в процесі господарювання. Оборотні активи сільськогосподарських підприємств Львівської області перевищували їхні поточні зобов'язання в півтора рази, що не вважається достатнім з точки зору оцінки ліквідності суб'єктів господарювання.

Ресурсним базисом, що визначає результати управління бізнес-процесами в забезпеченні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, є кінцеві фінансово-економічні показники діяльності суб'єктів господарювання. Отриманий ними дохід є джерелом реалізації інвестицій, інноваційної модернізації виробничо-господарських потужностей та забезпечення процесів розширеного відтворення (табл. 2.16).

Хоча у 2024 році порівняно з 2020 роком фінансовий результат до оподаткування (сальдо) і фінансовий результат від операційної діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області зросли відповідно в 3,5 і 2,1 рази, достатньо великою залишається частка збиткових сільськогосподарських підприємств, яка за підсумками господарювання у 2024 році становила 17,8 %. Сума отриманого ними збитку склала 642,7 млн грн, що на 36,5 % більше, ніж у 2020 році. Рівень рентабельності операційної діяльності сільськогосподарських підприємств у 2024 році становив 19,5 %, що є достатньо високим показником.

Окремі фінансово-економічні показники діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області

Показник	Рік					2024 р. до 2020 р., %, +/- п.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Фінансовий результат до оподаткування (сальдо), млн грн	1500	5376	3659	3551	5321	у 3,5 раза більше
Частка збиткових підприємств, %	18,1	16,6	18,6	19,5	17,8	- 0,3 п.
Сума збитку, млн грн	471,0	460,8	1235,2	419,7	642,7	136,5
Фінансовий результат від операційної діяльності, млн грн	3039,9	5730,3	5317,0	4595,3	6532,1	214,9
Витрати операційної діяльності, млн грн	22147	23865	24803	27169	33558	151,5
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	13,7	24,0	21,4	16,9	19,5	+ 5,8 п.

Джерело: розраховано на основі [48].

Очевидно, що можливості налагодження ефективної системи управління бізнес-процесами забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств безпосередньо залежать від їхніх ресурсних потужностей та масштабів господарювання. Цілком логічним є те, що великі та середні сільськогосподарські підприємства мають більше можливостей для впровадження інноваційних підходів до управління конкурентоспроможністю та підвищення ефективності розвитку їх виробничо-господарських бізнес-процесів.

У табл. 2.17 наведено окремі показники діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області залежно від їх розмірів у 2024 році. Розподіл підприємств на великі, середні та малі з виділенням серед останніх мікропідприємств здійснюється залежно від обсягу отриманого ними річного доходу та середньої кількості їхніх працівників за звітний період [46].

Показники діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області залежно від їх розмірів, 2024 рік

Показник	Великі та середні підприємства	Малі підприємства	у тому числі мікропідприємства
Кількість діючих підприємств, од.	42	1333	1155
Частка в загальній сукупності с.-г. підприємств, %	3,1	96,9	84,0
Кількість зайнятих працівників, осіб	4935	6933	3270
Частка в загальній сукупності с.-г. підприємств, %	41,6	58,4	27,6
Кількість найманих працівників, осіб	4932	6174	2546
Частка в загальній сукупності с.-г. підприємств, %	44,4	55,6	22,9
Витрати на персонал, млн грн	1560,1	799,1	265,9
Частка в загальній сукупності с.-г. підприємств, %	66,4	33,9	11,3
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн грн	19640	12339	3957
Частка в загальній сукупності с.-г. підприємств, %	61,4	38,6	12,4

Джерело: розраховано на основі [48].

Кількість великих і середніх сільськогосподарських підприємств у Львівській області у 2024 році становила 42 одиниці, або лише 3,1 % від їх загальної кількості підприємств галузі. Та на них припадало 61,4% від загального обсягу реалізованої продукції. Такий розподіл результатів діяльності суб'єктів господарювання за їх розмірами є типовим для основних галузей економіки. Варто відзначити доволі помітні позиції в області малих сільськогосподарських підприємств: вони у 2024 році виробили й реалізували більше третини продукції, у них працювало більше половини всіх найманих працівників. Порівняння часток найманих працівників і витрат на персонал

вказує на те, що у малих сільськогосподарських підприємствах, а особливо в мікропідприємствах рівень заробітної плати значно нижчий, аніж у великих та середніх за розмірами суб'єктах господарювання. Це негативно характеризує конкурентні позиції малих сільськогосподарських товаровиробників на ринку праці.

Слід зазначити, що процеси управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств відзначаються розбалансованістю і відсутністю системного характеру, що ускладнює масштабування їх виробничо-господарської діяльності та ефективне позиціонування на аграрному ринку. У табл. 2.18 наведено структурні недоліки системи управління сільськогосподарських підприємств у розрізі основних функцій менеджменту. Визначальними є проблеми на рівні суб'єктів господарювання, які стосуються недоліків у їхній організаційній структурі, ресурсному забезпеченні, системі мотивації працівників тощо. Водночас чимало проблем проявляються на вищих організаційних рівнях (галузевому, регіональному, національному) і спричинені недостатнім контролем за процесами на цих рівнях.

Ефективність системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств значною мірою визначається наявною технологією прийняття управлінських рішень. Структурні прогалини технології розробки стратегічних, тактичних та оперативних управлінських рішень у сфері конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств відображено на рис. 2.4.

У табл. 2.19 представлено результати проведеного SWOT-аналізу системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. Сильні й слабкі сторони цієї системи пов'язані з сильними і слабкими сторонами системи аграрного виробництва, яка сформувалася в Україні. Можливості і загрози для системи управління конкурентоспроможністю як елементи зовнішнього середовища відображають відповідні характеристики умов функціонування суб'єктів аграрного бізнесу на вітчизняному та світовому агропродовольчих ринках.

**Характеристика недоліків системи управління конкурентоспроможністю
сільськогосподарських підприємств у розрізі основних функцій
менеджменту**

Характеристика структурних недоліків системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств		
Функції менеджменту	Аналіз	Недосконалість та обмеженість статистичної бази спостереження діяльності сільськогосподарських підприємств, що суттєво посилились в умовах ведення бойових дій; низький рівень володіння кадровим персоналом методичним інструментарієм аналізування бізнес-процесів забезпечення конкурентоспроможності; наявність якісних соціально-економічних процесів та явищ, що складно піддаються кількісному виміру.
	Планування	Непослідовність державної політики регулювання розвитку вітчизняного АПК, що ускладнює стратегічне планування діяльності сільськогосподарських підприємств; відсутність об'єктивного розуміння з боку керівництва сільськогосподарських підприємств необхідності планування на довго- та середньострокову перспективу; невизначеність параметрів господарювання сільськогосподарських підприємств.
	Організація	Недоліки організаційної структури та структури управління сільськогосподарських підприємств; розбалансованість технології прийняття рішень у сфері ведення конкурентної боротьби; надмірна централізація управління бізнес-процесами забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств; ресурсна обмеженість та моральна зношеність матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств.
	Мотивація	Обмеженість фінансово-економічних ресурсів сільськогосподарських підприємств для збільшення матеріального симулювання праці; відсутність гнучкої системи оплати праці працівників; несформованість соціально-психологічних мотивів і стимулів для підвищення продуктивності праці кадрового персоналу; відсутність адекватної системи мотивування та розвитку кадрового персоналу сільськогосподарських підприємств.
	Контроль	Відсутність ефективних механізмів моніторингу та контролю бізнес-процесів забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств; низька оперативність контрольних процедур за розвитком виробничо-господарської діяльності підприємств; несформованість системи санкцій та штрафів за порушення технології виробництва аграрної продукції та дотримання безпекових норм у процесі господарювання.

Джерело: власна розробка авторки.



Рис. 2.4. Структурні прогалини технології розробки стратегічних, тактичних та оперативних управлінських рішень у сфері конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Джерело: власна розробка авторки.

Сільськогосподарські підприємства України і Львівської області в тому числі володіють значним природно-ресурсним та виробничим потенціалом, що дозволило їм гарантувати безперебійний процес виробництва аграрної продукції в умовах воєнного стану, зростання світових цін на енергетичні ресурси та стратегічної переорієнтації на нові логістичні маршрути збуту продовольства. Водночас певна частка серед цих підприємств збиткових свідчить, що бізнес-процеси формування їх конкурентоспроможності є недостатньо керованими та потребують структурної перебудови на всіх ієрархічних рівнях управління.

**Результати SWOT-аналізу системи управління конкурентоспроможністю
сільськогосподарських підприємств**

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	Наявний потужний природно-ресурсний потенціал підприємств; усталені традиції господарювання в сільському господарстві та працьовите населення; розвинена галузева структура аграрного виробництва; висока родючість ґрунтів на сільських територіях; можливості стосовно масштабування виробничих потужностей підприємств через інструменти купівлі та оренди сільськогосподарських угідь; значні незадіяні резерви нарощування аграрного виробництва.	Проблеми з формуванням кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах війни; нерозвиненість переробних потужностей сільськогосподарських підприємств; низька інтеграція та кооперація підприємств; бюджетна та фінансова обмеженість ресурсних фондів підприємств; низький рівень інноваційної модернізації виробничо-господарської бази підприємств; складність процесу сертифікації та стандартизації виробництва аграрної продукції відповідно до вимог ЄС.
	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	Виробництво органічної продукції; вихід на ринки країн-членів Європейського Союзу; покращання керованості бізнес-процесів забезпечення конкурентоспроможності підприємств; підвищення якості та безпеки продовольства; масштабування аграрного виробництва; підвищення оперативності прийняття управлінських рішень; мінімізація конфліктного середовища в процесі управління конкурентоспроможністю підприємств; підвищення ефективності використання ресурсного базису підприємств.	Збільшення кількості земельних угідь у користуванні одного власника; зростання рівня антропогенного навантаження на екосистеми сільських територій; ризики розвитку тіньового ринку землі сільськогосподарського призначення; втрата традиційних ринків збуту аграрної продукції; загрози руйнації сформованих логістичних взаємозв'язків підприємств; макроекономічна нестабільність та протидія експорту вітчизняної продукції АПК в країни-члени ЄС з боку іноземних фермерів; ризики сировинної спрямованості АПК.

Джерело: власна розробка авторки.

Система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств відзначається розбалансованим характером її структурних елементів, низьким рівнем координації дій між суб'єктами розробки та

прийняття управлінських рішень, ситуативно-орієнтованим підходом, що є наслідком невизначеності параметрів умов ведення аграрного бізнесу.

Проблеми забезпечення ефективного функціонування системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств зумовлені як об'єктивними (макроекономічна нестабільність у державі, ведення бойових дій, проблеми формування та відтворення кадрового потенціалу підприємств через війну, недосконалість інституційного середовища розвитку сільськогосподарських підприємств, бюджетна та фінансово-економічна обмеженість підприємств), так і суб'єктивними (надмірна централізація управлінських процесів, дублювання повноважень, обов'язків і відповідальності між структурними підрозділами підприємства, наявність конфліктів і протистоянь між працівниками, опір змінам та інерційний характер мислення сільського населення) причинами. Таким чином, ідентифіковані структурні недоліки функціонування системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств потребують розробки ефективних механізмів та інструментів щодо їх усунення та зміцнення конкурентних позицій цих підприємств на аграрному ринку.

2.3. Оцінювання рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств

Конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства належить до ключових економічних категорій, що відображають здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати, адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати стійкий розвиток в умовах конкуренції. На відміну від конкурентоспроможності продукції, яка характеризує властивості окремого товару чи товарної групи, конкурентоспроможність підприємства має комплексний характер і охоплює сукупність взаємопов'язаних фінансових, виробничих, ресурсних, організаційно-управлінських і ринкових параметрів. У такому розумінні вона постає не як ізольований результат дії одного чи кількох

чинників, а як інтегральна характеристика ефективності функціонування підприємства на певному етапі його розвитку.

Оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств набуває певних особливостей, зумовлено специфікою системи аграрного виробництва. Сезонний характер діяльності, істотна залежність від природно-кліматичних умов, цінова нестабільність на ринках аграрної продукції, підвищена чутливість до логістичних та інституційних обмежень, а також нерівномірність доступу до фінансових ресурсів формують середовище, в якому конкурентні позиції підприємств є динамічними та нерідко нестійкими. Унаслідок цього традиційне використання окремих фінансових коефіцієнтів не дає змоги отримати цілісне уявлення про реальний рівень конкурентоспроможності аграрних підприємств, що зумовлює потребу в застосуванні такого методичного підходу, який дозволяє інтегрувати різноспрямовані аналітичні параметри в узагальнену оцінку.

Застосована нами методика оцінювання рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на прикладі низки суб'єктів господарювання Львівської області ґрунтується на використанні системи фінансово-економічних показників і розрахунку інтегрального індексу конкурентоспроможності. Такий підхід передбачає обґрунтування складу показників оцінювання, вибір і аргументацію способу їх нормалізації та узагальнення, розрахунок інтегрального індексу за кожним підприємством досліджуваної вибірки, а також проведення порівняльного аналізу конкурентних позицій із виявленням основних чинників їх диференціації.

З огляду на складність і багатовимірність категорії конкурентоспроможності її оцінювання доцільно здійснювати не за окремим параметром, а на основі системного підходу, який поєднує показники результативності діяльності, ефективності використання ресурсного потенціалу, фінансової стійкості та відносної позиції підприємства серед інших суб'єктів господарювання. Саме такий підхід створює аналітичні передумови для формування інтегрального індексу, який не лише ранжує підприємства за

рівнем конкурентоспроможності, а й виявляє структурні джерела їхніх конкурентних переваг або обмежень.

У науковій літературі виокремлюють кілька основних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, серед яких найпоширенішими є ресурсний, ринковий, результативний та інтегральний. Ресурсний підхід, започаткований у працях Б. Вернерфельта [199] і теоретично оформлений Дж. Барні [185], у подальшому розвинений у дослідженнях Р. Гранта [189], акцентує увагу на внутрішніх можливостях підприємства – насамперед на наявності унікальних ресурсів і компетенцій та здатності до їх ефективного використання. Ринковий підхід, пов'язаний передусім із концепцією М. Портера [193], зосереджується на галузевій структурі, конкурентному середовищі та стратегічному позиціонуванні підприємства. Результативний підхід передбачає оцінювання конкурентоспроможності через досягнуті результати діяльності – насамперед фінансові, які розглядаються як узагальнений вияв ефективності функціонування суб'єкта господарювання.

Для цілей цього дослідження доцільним є використання інтегрального підходу, який поєднує окремі елементи результативного та ринкового підходів і забезпечує комплексне порівняння підприємств на основі уніфікованої системи індикаторів. Його ключова перевага полягає в можливості зведення різновимірних показників до єдиного числового виразу, що забезпечує цілісність, прозорість і відтворюваність оцінки. З огляду на це інтегральний підхід є найбільш придатним для аналізу конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, де необхідно одночасно враховувати як внутрішню ефективність господарювання, так і відносну позицію підприємства в досліджуваній сукупності.

Формування системи показників є методично відповідальним етапом дослідження, оскільки саме від її складу залежать змістовність, об'єктивність і практична придатність інтегральної оцінки. Під час відбору показників застосовано такі принципи: вимірюваності – можливості розрахунку суто на основі даних стандартної фінансової звітності без залучення додаткової

непублічної інформації; інформаційної достатності – охоплення ключових аспектів діяльності підприємства в їх взаємозв'язку; мінімізації дублювання аналітичної інформації – кожен показник відображає самостійний економічний аспект, що мінімізує надлишкове перекриття між індикаторами; а також диференційованості – здатності системи виявляти значущі відмінності між підприємствами в межах сформованої вибірки.

Для розрахунку показників використано дані стандартної фінансової звітності підприємств: чистий прибуток (далі – ЧП), чистий дохід від реалізації продукції (ЧД), собівартість реалізованої продукції (С), середньорічну вартість активів (Аср, розраховану як середнє арифметичне на початок і кінець звітного періоду), власний капітал (ВК), підсумок балансу (ВБ), оборотні активи (ОА), поточні зобов'язання (ПЗ), довгострокові зобов'язання і забезпечення (ДЗ). Формули розрахунку наведено в табл. 2.20.

Таблиця 2.20

**Система показників оцінювання конкурентоспроможності
сільськогосподарських підприємств**

Показник	Код	Формула розрахунку	Тип	Аналітичний блок
Рентабельність продажу	X ₁	ЧП / ЧД	стимулятор	Прибутковість
Рентабельність активів	X ₂	ЧП / Аср	стимулятор	Прибутковість
Оборотність активів	X ₃	ЧД / Аср	стимулятор	Ділова активність
Витратомісткість	X ₄	С / ЧД	дестимулятор	Ділова активність
Коефіцієнт автономії	X ₅	ВК / ВБ	стимулятор	Фінансова стійкість і ліквідність
Поточна ліквідність	X ₆	ОА / ПЗ	стимулятор	Фінансова стійкість і ліквідність
Фінансова залежність	X ₇	(ПЗ + ДЗ) / ВК	дестимулятор	Фінансова стійкість і ліквідність
Відносна ринкова позиція	X ₈	ЧД _i / ΣЧД	стимулятор	Ринкова позиція

Джерело: розроблено авторкою.

Перший аналітичний блок – «Прибутковість» – охоплює два показники рентабельності: рентабельність продажу (X_1) та рентабельність активів (X_2). Рентабельність продажу характеризує частку чистого прибутку в чистому доході від реалізації продукції і відображає ефективність формування фінансового результату в процесі збуту. Рентабельність активів показує, який обсяг прибутку генерується на одиницю залучених активів, і слугує узагальнювальною характеристикою ефективності використання майнового потенціалу підприємства. Обидва показники є стимуляторами: їх зростання безпосередньо свідчить про посилення конкурентних позицій підприємства.

Другий блок – «Ділова активність» – представлений оборотністю активів (X_3) та витратомісткістю (X_4). Оборотність активів відображає інтенсивність використання ресурсного потенціалу в процесі формування доходу: чим вищим є її значення, тим активніше підприємство трансформує наявні ресурси в дохід. Витратомісткість є дестимулятором і показує питому вагу собівартості у чистому доході від реалізації; її зменшення свідчить про підвищення операційної ефективності та зміцнення конкурентоспроможності. Поєднання цих показників дає змогу оцінити не лише масштаб господарської активності, а й її економічну якість.

Третій блок – «Фінансова стійкість і ліквідність» – охоплює коефіцієнти автономії (X_5), поточної ліквідності (X_6) та показник фінансової залежності (X_7). Коефіцієнт автономії характеризує рівень фінансової незалежності підприємства від зовнішніх кредиторів через частку власного капіталу в загальній вартості майна. Поточна ліквідність відображає здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання наявними оборотними активами; для аграрного сектору цей показник є особливо значущим через сезонну нерівномірність грошових надходжень і виплат. Показник фінансової залежності є дестимулятором і характеризує співвідношення сукупних зобов'язань і власного капіталу, відображаючи ризик надмірної залежності від залучених джерел фінансування. Сукупне застосування трьох індикаторів цього блоку забезпечує комплексну оцінку стійкості фінансової структури

підприємства у двох взаємодоповнюваних вимірах – структурному та платіжному.

Четвертий блок – «Ринкова позиція» – представлений показником відносної ринкової позиції (X_8), що визначається як частка підприємства у сукупному чистому доході підприємств досліджуваної вибірки. На відміну від решти показників системи, цей індикатор характеризує конкурентоспроможність не у внутрішньогосподарському, а в порівняльно-ринковому вимірі. Його залучення до системи забезпечує зв'язок між оцінкою внутрішньої ефективності та аналізом реального місця підприємства у структурі досліджуваної сукупності, що надає інтегральній оцінці виразнішого ринкового змісту.

Ключовим етапом побудови інтегрального індексу конкурентоспроможності є приведення різновимірних показників до єдиної безрозмірної шкали. У практиці багатовимірного аналізу для цього застосовують різні підходи: метод мін–макс, стандартизацію (z-score), нормування за еталоном, рангову нормалізацію тощо. Кожен із них характеризується власними перевагами й обмеженнями, зумовленими природою вихідних даних, способом подальшого агрегування цих даних та цілями дослідження.

Стандартизація (z-score) передбачає центрування показника відносно середнього та його масштабування на стандартне відхилення. Перевагою методу є збереження інформації про варіацію показників; однак отримані значення не мають фіксованого діапазону, що суттєво ускладнює економічну інтерпретацію підсумкового індексу. Рангова нормалізація зменшує вплив аномальних значень, проте супроводжується безповоротною втратою інформації про фактичну величину розривів між підприємствами. Нормування за еталоном, зокрема в методі TOPSIS, передбачає визначення ідеальної та негативно-ідеальної точок і забезпечує вищу чутливість до конфігурації вихідних даних, однак є методично складнішим і потребує додаткових припущень щодо еталонних значень.

З урахуванням поставлених у дослідженні завдань обрано метод мін–макс, який забезпечує лінійне масштабування кожного показника до діапазону $[0; 1]$ та зберігає відносні відстані між значеннями. Для показників-стимуляторів нормоване значення визначається за формулою

$$n_{ij} = (x_{ij} - x_j^{min}) / (x_j^{max} - x_j^{min}), \quad (2.1)$$

де x_{ij} – фактичне значення j -го показника для i -го підприємства; x_j^{min} та x_j^{max} – відповідно мінімальне і максимальне значення j -го показника в межах досліджуваної вибірки.

Для показників-дестимуляторів (X_4 , X_7) застосовується обернена формула:

$$n_{ij} = (x_j^{max} - x_{ij}) / (x_j^{max} - x_j^{min}). \quad (2.2)$$

Використання методу мін–макс у межах цього дослідження зумовлено сукупністю його аналітичних переваг. По-перше, він забезпечує просту та наочну інтерпретацію результатів: значення $n_{ij} = 1$ відповідає найкращій позиції підприємства у вибірці за певним показником, $n_{ij} = 0$ – найгіршій. По-друге, метод зберігає пропорційність відмінностей між підприємствами, не спотворюючи співвідношення між їхніми фактичними значеннями. По-третє, він є інваріантним до одиниць вимірювання, що забезпечує коректне поєднання в єдиній моделі відносних коефіцієнтів і абсолютних вартісних величин. По-четверте, його застосування не потребує введення додаткових параметрів або еталонних припущень, що підвищує відтворюваність результатів.

Водночас слід враховувати притаманне методу мін–макс обмеження: нормовані значення залежать від складу вибірки, тому залучення нових підприємств може змінити межі варіації показників і, відповідно, скоригувати значення індексу. Проте в умовах фіксованої вибірки з шести сільсько-господарських підприємств Львівської області це обмеження не має суттєвого впливу на достовірність порівняльної оцінки.

Після нормалізації всіх восьми показників інтегральний індекс конкурентоспроможності підприємства (ІКП) розраховується як незважене середнє арифметичне нормованих значень:

$$IKP_i = (1/8) \times \sum_j n_{ij}, \quad j = 1, 2, \dots, 8. \quad (2.3)$$

Застосування рівних ваг обґрунтовується принципом методологічної нейтральності: за умов різної спеціалізації підприємств вибірки відсутні достатні підстави для надання пріоритету одному аналітичному блоку над іншим. Використання зважених підходів може розглядатися як перспективний напрям розвитку методики, однак потребує окремого обґрунтування вагових коефіцієнтів, що виходить за межі завдань цього дослідження.

Альтернативою простому середньому може слугувати агрегування на основі відстані до ідеальної точки. Утім, за умов відносно невеликої вибірки та прикладного характеру дослідження використання незваженого середнього арифметичного є доцільнішим: воно забезпечує прозорість розрахунків, достатню аналітичну наочність і зручність інтерпретації підсумкового результату як для дослідницьких, так і для управлінських цілей.

Емпіричну базу дослідження сформовано на основі цілеспрямованої аналітичної вибірки шести сільськогосподарських підприємств Львівської області. Такий підхід не має на меті забезпечення статистичної репрезентативності щодо генеральної сукупності аграрних підприємств регіону, а орієнтований на побудову коректної моделі оцінювання конкурентоспроможності на основі порівнянних даних. У цьому контексті аналітична придатність вибірки визначається не стільки її обсягом, скільки однорідністю критеріїв відбору та порівнянністю вхідної інформації. Такий підхід відповідає логіці інтегрального оцінювання і є методично виправданим для досліджень подібного типу.

Відбір підприємств до вибірки здійснено на основі системи взаємопов'язаних критеріїв, кожен із яких виконує самостійну методичну функцію в забезпеченні коректності порівняльного аналізу. Склад і обґрунтування застосованих критеріїв наведено в дод. В.

Перший і другий критерії – територіальна належність і аграрний профіль діяльності – формують базові умови просторової та галузевої однорідності вибірки, без дотримання яких порівняння підприємств за єдиною системою

показників втрачає методичну коректність. Третій критерій – наявність повної публічної фінансової звітності – визначає практичну можливість реалізації обраної методики та водночас забезпечує верифікованість і відтворюваність результатів. Четвертий критерій – різноманітність організаційно-правових форм – розширює аналітичний контекст оцінювання та дає змогу врахувати певну внутрішню неоднорідність регіонального аграрного середовища. П'ятий критерій – належність до сегмента малих і середніх аграрних підприємств – забезпечує спільність базових умов господарювання та типу бізнес-моделей, залишаючи водночас простір для розмірної диференціації, аналітично значущої для виявлення залежностей між масштабом діяльності та рівнем конкурентоспроможності.

За сукупністю зазначених критеріїв до аналітичної вибірки залучено шість підприємств (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

Характеристика підприємств аналітичної вибірки

Назва підприємства	Організаційно-правова форма	Спеціалізація	Територія розташування
ФГ «Агротем»	Фермерське господарство	Молочне скотарство	Пустомитівщина
ТОВ «ВАМ АГРО»	ТОВ	Зернові та олійні	Жовківщина
ПП «Приватна агроторгова фірма «Винниківська»»	Приватне підприємство	Зернові та олійні	Пустомитівщина
ТОВ «ВОЛИЦЯ»	ТОВ	Овочівництво	Пустомитівщина
ФГ Кушпіта Бориса Олексійовича	Фермерське господарство	Зернові та олійні	Жовківщина
ПП «Приватна агрофірма «Вороняцькі лани»»	Приватне підприємство	Зернові та олійні	Золочівщина

Джерело: складено авторкою на основі статистичної звітності підприємств.

Вибірка охоплює підприємства трьох організаційно-правових форм – товариства з обмеженою відповідальністю, фермерські господарства та

приватні підприємства – по два представники кожної форми. За виробничою спеціалізацією переважають підприємства, зорієнтовані на вирощування зернових та олійних культур, тоді як фермерське господарство «Агротем» спеціалізується на молочному скотарстві, а ТОВ «ВОЛИЦЯ» – на овочівництві. Неоднорідність вибірки за спеціалізацією є аналітично цінною, оскільки уможливорює перевірку диференційованості запропонованої методики в умовах різних виробничих профілів. Для більш повного розуміння масштабів і динаміки діяльності підприємств вибірки на рис. 2.5 наведено порівняльну характеристику чисельності зайнятих та продуктивності праці у вимірі доходу на одного працівника за 2021–2023 роки.

Розрахунок показників здійснено на основі даних офіційної фінансової звітності підприємств, оприлюдненої у публічно доступних джерелах. Для всіх підприємств вибірки, окрім ПП «ПАФ «Винниківська»», використано форми № 1-м і № 2-м, що відповідають фінансовій звітності малого підприємства. Для ПП «ПАФ «Винниківська»» застосовано форму № 50-сг як спеціалізовану форму звітності сільськогосподарського підприємства.

Використання лише публічних даних фінансової звітності є свідомим методологічним вибором. Такий підхід забезпечує верифікованість і відтворюваність результатів, можливість подальшого масштабування запропонованої методики на ширшу сукупність підприємств без залучення первинної внутрішньої інформації, а також нейтральність оцінки щодо специфіки управлінських рішень окремих суб'єктів господарювання. Водночас слід враховувати, що фінансова звітність не відображає окремих якісних складових конкурентоспроможності, зокрема технологічного рівня виробництва, кадрового потенціалу, інноваційної активності чи репутаційних характеристик підприємства. Проте для цілей порівняльного аналізу в межах однорідної вибірки регіональних сільськогосподарських підприємств фінансові індикатори є достатнім, коректним і методично виправданим інструментом оцінювання.

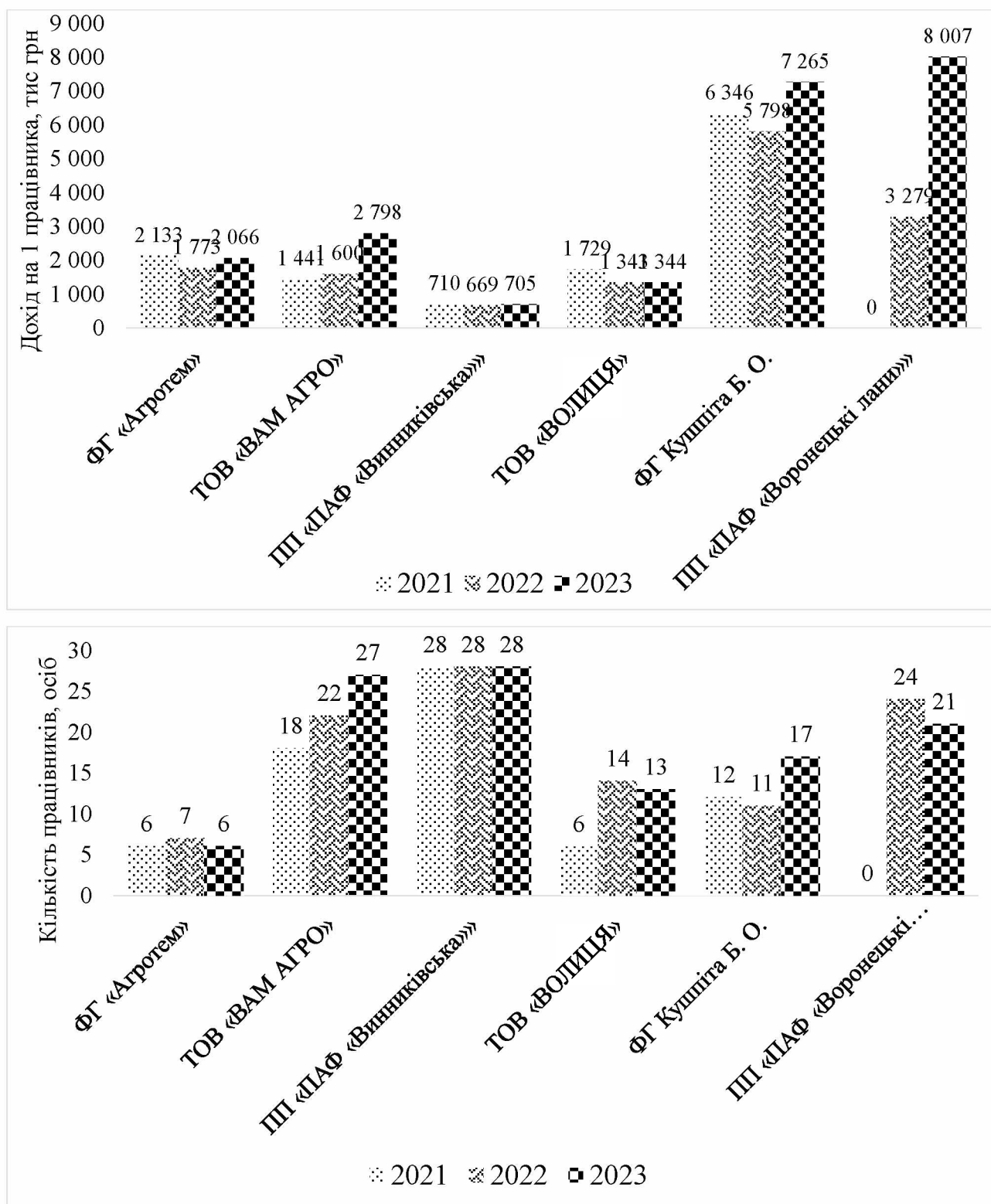


Рис. 2.5. Динаміка кількості працівників та доходу на одного працівника в сільськогосподарських підприємствах аналітичної вибірки

Джерело: складено авторкою на основі статистичної звітності підприємств.

Показник середньорічної вартості активів (A_{cp}) розраховано як середнє арифметичне між вартістю активів на початок і кінець звітного року відповідно

до загальноприйнятої аналітичної методики. Показник відносної ринкової позиції (X_8) визначено на основі сукупного чистого доходу всіх підприємств вибірки за 2023 рік, який становить 408 186,8 тис. грн. Вхідні дані уніфіковано за джерелом і форматом подання, що забезпечує внутрішню узгодженість розрахункової бази.

Наведена діаграма унаочнює суттєву диференціацію підприємств вибірки за інтенсивністю використання трудового потенціалу. Детальні значення відповідних фінансово-економічних показників у динаміці наведено в табл. 2.22.

Таблиця 2.22

**Динаміка окремих фінансово-економічних показників
сільськогосподарських підприємств аналітичної вибірки**

Показник	Рік	ФГ «Агротем»	ТОВ «ВАМ АГРО»	ПП «ПАФ Винни- ківська»	ТОВ «ВОЛИЦЯ»	ФГ Кушпіта Б. О.	ПП «ПАФ Вороняцькі лани»
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	2021	11 969,3	25 952,70	17 402,7	10 374,60	70795,7	н/д
	2022	10 899,1	35 208,80	17 733,1	18 813,90	63480,4	78 697,0
	2023	11 920,9	75 563,30	18 979,9	17 479,40	116081,7	168 163,0
2023 р. до 2021 р., %		99,6	291,2	109,1	168,5	164,0	–
Чистий прибуток, тис. грн	2021	3 724,8	1 401,50	315,0	732,1	25413,1	н/д
	2022	1 273,4	2 542,50	298,3	1 253,40	23588,2	20 023,0
	2023	1 571,8	24 474,20	350,5	757,3	7 801,2	25 890,0
2023 р. до 2021 р., %		42,2	1746,3	111,3	103,4	30,7	–
Рентабель- ність продажу, %	2021	31,12	5,40	1,81	7,06	35,90	н/д
	2022	11,68	7,22	1,68	6,66	37,16	25,4
	2023	13,19	32,39	1,85	4,33	6,72	15,4
2023 р. до 2021 р., %		42,4	599,8	102,0	61,3	18,7	–
Поточні зобов'я- зання, тис. грн	2021	451,6	15 052,00	2 475,6	8 183,00	25615,0	н/д
	2022	3 477,6	24 880,90	1 700,6	6 002,10	71849,3	72 584,0
	2023	2 382,0	28 368,60	2 827,6	9 389,00	82316,7	44 198,0
2023 р. до 2021 р., %		527,5	188,5	114,2	114,7	321,4	–

Джерело: складено авторкою на основі статистичної звітності підприємств.

Аналіз динаміки показників, наведених у табл. 2.22, дає підстави констатувати суттєву диференціацію траєкторій розвитку сільсько-господарських підприємств аналітичної вибірки протягом досліджуваного періоду. За наявними порівнянними даними найбільш виразне розширення масштабів діяльності характерне для ТОВ «ВАМ АГРО» та для ФГ Кушпіта Б. О. Натомість ФГ «Агротем» продемонструвало стабільність обсягів реалізації, а ПП «ПАФ «Винниківська»» – помірне їх зростання. Динаміку ПП «ПАФ «Вороняцькі лани»» у межах трирічного горизонту оцінити неможливо через відсутність даних за 2021 р.; для цього підприємства порівняння здійснюватиметься у рамках статичного (крос-секційного) блоку.

Динаміка чистого прибутку виявляється значно менш однорідною, ніж динаміка доходу. Поряд із суттєвим зростанням фінансового результату у ТОВ «ВАМ АГРО», збереженням його близьким до базового рівня у ТОВ «ВОЛИЦЯ» та помірним зростанням у ПП «ПАФ «Винниківська»», у ФГ Кушпіта Б. О. та ФГ «Агротем» зафіксовано істотне скорочення прибутку протягом досліджуваного періоду, що свідчить про неоднакову здатність підприємств трансформувати масштаби діяльності у фінансовий результат. Наведені тенденції підтверджують, що підприємства вибірки формують різні моделі економічної динаміки, а отже, їхню конкурентоспроможність доцільно оцінювати не за окремими характеристиками, а на основі інтегрального підходу, який поєднує показники масштабів діяльності, результативності, прибутковості та фінансового навантаження.

Для змістовної інтерпретації отриманих значень інтегрального індексу конкурентоспроможності використана трирівнева шкала (табл. 2.23). Виділення низького, середнього та високого рівнів конкурентоспроможності забезпечує достатню аналітичну диференціацію результатів і водночас зберігає простоту їх економічного тлумачення в межах досліджуваної вибірки.

Нижня межа середнього рівня конкурентоспроможності (0,33) відповідає ситуації, за якої підприємство в середньому набирає менше третини від максимально можливого нормованого значення, тобто поступається лідерам

вибірки за більшістю показників системи. Межа переходу до високого рівня (0,67) відповідає двом третинам від максимального інтегрального значення і свідчить про наявність системно сильної конкурентної позиції. Діапазон середнього рівня (0,34–0,66) охоплює підприємства зі змішаним конкурентним профілем – із поєднанням відносно сильних і проблемних аспектів діяльності.

Таблиця 2.23

**Шкала інтерпретації значень інтегрального індексу
конкурентоспроможності**

Діапазон індексу	Рівень конкурентоспроможності	Характеристика
0,00–0,33	Низький	Критичний стан: більшість показників суттєво поступаються найкращим значенням у вибірці; підприємство потребує системних управлінських заходів щодо зміцнення конкурентних позицій
0,34–0,66	Середній	Задовільний стан: підприємство утримує конкурентні позиції за окремими аспектами діяльності, проте має суттєві резерви для підвищення ефективності
0,67–1,00	Високий	Сильна конкурентна позиція: підприємство демонструє високі або близькі до найкращих результати за більшістю критеріїв оцінювання

Джерело: розроблено авторкою.

Розрахункову частину дослідження структуровано у два взаємопов'язані аналітичні блоки. Перший – крос-секційна оцінка інтегрального індексу конкурентоспроможності за 2023 рік – охоплює всі підприємства вибірки і забезпечує формування їх рейтингу та виявлення чинників міжгосподарської диференціації. Другий – динамічний мікроаналіз ФГ «Агротем» за 2021–2023 роки – ґрунтується на часових рядах фінансової звітності цього підприємства і дає змогу простежити зміни його конкурентного потенціалу впродовж досліджуваного періоду.

З метою забезпечення методичної коректності динамічного аналізу з переліку показників у другому блоці вилучено X_8 – показник відносної

ринкової позиції, який має міжгосподарський порівняльний характер і може бути коректно розрахований лише за умови наявності повної порівнянної інформації щодо всіх підприємств вибірки за кожен рік аналізу. У зв'язку з цим у межах динамічного блоку застосовується модифікований інтегральний індекс ІКП₇, розрахований на основі семи показників X_1 – X_7 . Він використовується не для прямого порівняння підприємства з іншими суб'єктами вибірки, а для оцінювання внутрішньої динаміки його фінансово-економічного стану та конкурентного потенціалу в досліджуваній період.

Первинні дані фінансової звітності шести підприємств вибірки за 2023 рік наведено в дод. Г. Вони засвідчують суттєву розмірну диференціацію підприємств вибірки за обсягом чистого доходу та середньорічної вартості активів, що підкреслює необхідність нормалізації показників перед їх агрегуванням. На основі первинних даних для кожного підприємства розраховано вісім аналітичних показників X_1 – X_8 (табл. 2.24).

Розраховані значення показників, наведені в табл. 2.24, виявляють характерні відмінності між підприємствами вибірки. ТОВ «ВАМ АГРО» демонструє найвищу прибутковість ($X_1 = 0,3239$; $X_2 = 0,3130$), більш ніж удвічі перевищуючи відповідні показники решти підприємств. ПП «ПАФ «Винниківська»», навпаки, поєднує найвищі у вибірці значення фінансової стійкості та ліквідності ($X_5 = 0,8292$; $X_6 = 4,5834$; $X_7 = 0,2059$) з найнижчими показниками прибутковості ($X_1 = 0,0185$; $X_2 = 0,0115$). ТОВ «ВОЛИЦЯ» вирізняється найвищою оборотністю активів ($X_3 = 1,2702$) за критичного рівня фінансової залежності ($X_7 = 2,5058$). ПП «ПАФ «Вороняцькі лани»» посідає домінуючу ринкову позицію за розмірами, оскільки на нього припадає понад 41 % сукупного чистого доходу вибірки. ФГ «Агротем» характеризується збалансованим, але не вираженим конкурентним профілем, а ФГ Кушпіта Б. О., попри значний масштаб діяльності ($X_8 = 0,2844$), поєднує помітне боргове навантаження ($X_7 = 1,0306$) з порівняно низькою прибутковістю ($X_1 = 0,0672$).

**Розраховані показники конкурентоспроможності X_1 – X_8 підприємств
вибірки за 2023 рік**

Показник	ФГ «Агротем»	ТОВ «ВАМ АГРО»	ПП «ПАФ «Винни- ківська»»	ТОВ «ВОЛИЦЯ»	ФГ Кушпіта Б. О.	ПП «ПАФ «Вороняцькі лани»»
X_1 – рентабель- ність продажу	0,1319	0,3239	0,0185	0,0433	0,0672	0,1540
X_2 – рентабель- ність активів	0,1055	0,3130	0,0115	0,0550	0,0400	0,1331
X_3 – оборотність активів	0,8002	0,9664	0,6206	1,2702	0,5950	0,8644
X_4 – витрато- місткість	0,8432	0,5507	0,8304	0,7774	0,7303	0,8114
X_5 – коефіцієнт автономії	0,6840	0,6326	0,8292	0,2852	0,4925	0,7715
X_6 – коефіцієнт поточної ліквідності	3,0313	2,4820	4,5834	0,8634	1,3624	2,8765
X_7 – коефіцієнт фінансової залежності	0,4619	0,5807	0,2059	2,5058	1,0306	0,2962
X_8 – відносна ринкова позиція	0,0292	0,1851	0,0465	0,0428	0,2844	0,4120

Джерело: розраховано авторкою на основі статистичної звітності підприємств.

Отримані результати свідчать про відсутність абсолютного лідера в межах вибірки: сильні позиції за одними аспектами систематично поєднуються зі слабкими за іншими, що обґрунтовує доцільність переходу до оцінювання на основі інтегрального індексу (табл. 2.25).

Результати крос-секційного оцінювання засвідчують істотну диференціацію рівня конкурентоспроможності підприємств вибірки. За значенням ІКП підприємства розподілилися між трьома рівнями шкали: одне підприємство віднесено до суб'єктів господарювання з високим рівнем конкурентоспроможності рівень, три – з середнім та два – з низьким.

**Нормовані значення показників та інтегральний індекс
конкурентоспроможності підприємств вибірки за 2023 рік**

Показник	ФГ «Агротем»	ТОВ «ВАМ АГРО»	ПП «ПАФ «Винни- ківська»»	ТОВ «ВОЛИЦЯ»	ФГ Кушпіта Б. О.	ПП «ПАФ «Вороняцькі лани»»
X ₁ норм.	0,371	1,000	0,000	0,081	0,160	0,444
X ₂ норм.	0,312	1,000	0,000	0,145	0,095	0,403
X ₃ норм.	0,304	0,550	0,038	1,000	0,000	0,399
X ₄ норм.	0,000	1,000	0,044	0,225	0,386	0,109
X ₅ норм.	0,733	0,639	1,000	0,000	0,381	0,894
X ₆ норм.	0,583	0,435	1,000	0,000	0,134	0,541
X ₇ норм.	0,889	0,837	1,000	0,000	0,641	0,961
X ₈ норм.	0,000	0,407	0,045	0,036	0,667	1,000
ІКП	0,399	0,734	0,391	0,186	0,308	0,594
Рівень ІКП	середній	високий	середній	низький	низький	Середній

Джерело: складено авторкою на основі статистичної звітності підприємств.

ТОВ «ВАМ АГРО» (ІКП = 0,734) є єдиним підприємством вибірки з високим рівнем конкурентоспроможності. Провідні позиції забезпечені максимальними нормованими значеннями рентабельності продажу (X₁ норм. = 1,000), рентабельності активів (X₂ норм. = 1,000) та витратомісткості (X₄ норм. = 1,000). Поєднання найвищої прибутковості з найнижчою питомою вагою витрат у доходах свідчить про суттєво вищу операційну ефективність порівняно з іншими підприємствами вибірки.

ПП «Вороняцькі лани» (ІКП = 0,594) посідає другу позицію в рейтингу. Підприємство вирізняється максимальним значенням відносної ринкової позиції у вибірці (X₈ норм. = 1,000) та високою фінансовою стійкістю (X₅ норм. = 0,894; X₇ норм. = 0,961), що свідчить про збалансовану структуру капіталу з мінімальним борговим навантаженням. Водночас показники рентабельності залишаються помірними (X₁ норм. = 0,444), що знижує ІКП.

ФГ «Агротем» (ІКП = 0,399) та ПП «Винниківська» (ІКП = 0,391) посідають третю та четверту позиції в рейтингу з близькими значеннями ІКП.

Попри незначний розрив, профілі конкурентоспроможності цих підприємств принципово різняться. ФГ «Агротем» демонструє відносно збалансований конкурентний профіль – помірні рентабельність (X_1 норм. = 0,371) та фінансову стійкість (X_5 норм. = 0,733; X_7 норм. = 0,889). ПП «Винниківська», навпаки, поєднує максимальну фінансову стійкість у вибірці (X_5 норм. = 1,000; X_7 норм. = 1,000) з нульовими нормованими значеннями рентабельності: чистий прибуток становив лише 350,5 тис. грн при доході 18 979,9 тис. грн. Це унаочнює, що навіть бездоганна фінансова структура не компенсує відсутності операційної прибутковості в інтегральному оцінюванні.

ФГ Кушпіта Б. О. (ІКП = 0,308) та ТОВ «ВОЛИЦЯ» (ІКП = 0,186) отримали низький рівень конкурентоспроможності. У ФГ Кушпіта Б. О. нульове нормоване значення оборотності активів поєднується з низькою рентабельністю (X_2 норм. = 0,095) при значному розмірі активів (195 088,8 тис. грн), що вказує на недостатню ефективність використання майнового потенціалу. Критичним чинником для ТОВ «ВОЛИЦЯ» є фінансова залежність ($X_7 = 2,5058$; X_7 норм. = 0,000) – поточні та довгострокові зобов'язання сукупно перевищують власний капітал у 2,5 рази. Водночас оборотність активів підприємства є найвищою у вибірці (X_3 норм. = 1,000), що свідчить про інтенсивне використання активів для формування доходу, однак цей потенціал нейтралізується надмірним борговим навантаженням.

Таким чином, крос-секційний аналіз виявив значну внутрішню диференціацію конкурентоспроможності підприємств вибірки: розкид ІКП становить від 0,186 до 0,734 при середньому значенні у вибірці 0,435. Ключовими чинниками диференціації рівня конкурентоспроможності є показники рентабельності (X_1 , X_2) та параметри структури фінансування (X_5 , X_7): підприємствам із вищими значеннями ІКП притаманне поєднання задовільної прибутковості зі збалансованою фінансовою структурою, тоді як нижчі конкурентні позиції пов'язані з надмірним борговим навантаженням або недостатньою ефективністю операційної діяльності.

Отримані результати крос-секційного аналізу характеризують конкурентні позиції підприємств у фіксований момент часу, однак не розкривають їхньої динаміки. З метою доповнення статичного зрізу часовим виміром здійснено динамічний мікроаналіз конкурентоспроможності ФГ «Агротем» за 2021–2023 роки на основі наявних трирічних рядів фінансової звітності. У динамічному блоці застосовується індекс ІКП₇ на основі семи показників X₁–X₇ (без урахування X₈, який має порівняльно-міжгосподарський характер). Необхідно враховувати методологічну відмінність двох індексів: крос-секційний ІКП нормується в просторі підприємств вибірки, тоді як ІКП₇ – усередині часового ряду одного підприємства. Таким чином, максимальне значення ІКП₇ характеризує найкращий стан підприємства у межах власного трирічного ряду, а не його абсолютну чи порівняльну конкурентну позицію. Обидва індекси є взаємодоповнюваними, але не безпосередньо порівнюваними.

Вхідні дані для проведення динамічного аналізу параметрів конкурентоспроможності наведено в табл. 2.26.

Таблиця 2.26

**Вхідні дані для динамічного аналізу конкурентоспроможності
ФГ «Агротем», тис. грн**

Показник	Рік			Відхилення від 2021 р., +/- %	
	2021	2022	2023	2022 р.	2023 р.
Чистий дохід	11 969,3	10 899,1	11 920,9	-8,9	-0,4
Собівартість	8 099,0	10 294,6	10 052,1	+27,1	+24,1
Чистий прибуток	3 724,8	1 273,4	1 571,8	-65,8	-57,8
Середньорічна вартість активів	11 728,2	14 152,2	14 897,1	+20,7	+27,0
Власний капітал	8 512,1	9 785,5	11 357,3	+15,0	+33,4
Баланс	13 190,9	15 113,5	16 603,3	+14,6	+25,9
Оборотні активи	2 601,8	5 397,1	7 220,5	+107,4	+177,5
Поточні зобов'язання	451,6	3 477,6	2 382,0	+670,1	+427,5
Довгострокові зобов'язання	4 227,2	1 850,4	2 864,0	-56,2	-32,2

Джерело: складено авторкою на основі статистичної звітності підприємства.

На основі вхідних даних розраховано показники X_1 – X_7 для кожного року аналізованого періоду (табл. 2.27). Ці показники підтверджують і деталізують описану трансформацію.

Таблиця 2.27

Динаміка показників конкурентоспроможності X_1 – X_7 ФГ «Агротем»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
X_1 – рентабельність продажу	0,3112	0,1168	0,1319
X_2 – рентабельність активів	0,3176	0,0900	0,1055
X_3 – коефіцієнт оборотності активів	1,0206	0,7701	0,8002
X_4 – витратомісткість	0,6766	0,9445	0,8432
X_5 – коефіцієнт автономії	0,6453	0,6475	0,6840
X_6 – коефіцієнт поточної ліквідності	5,7613	1,5520	3,0313
X_7 – коефіцієнт фінансової залежності	0,5497	0,5445	0,4619

Джерело: складено авторкою на основі статистичної звітності підприємства.

Нормалізацію здійснено методом мін–макс у межах часового ряду підприємства – мінімальне і максимальне значення кожного показника визначається серед трьох спостережень за 2021–2023 рр. Нормовані значення та ІКП₇ наведено в табл. 2.28.

Таблиця 2.28

Нормовані значення показників та ІКП₇ ФГ «Агротем»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
X_1 норм.	1,000	0,000	0,077
X_2 норм.	1,000	0,000	0,068
X_3 норм.	1,000	0,000	0,120
X_4 норм.	1,000	0,000	0,378
X_5 норм.	0,000	0,056	1,000
X_6 норм.	1,000	0,000	0,351
X_7 норм.	0,000	0,059	1,000
ІКП ₇	0,714	0,016	0,428
Рівень ІКП ₇ *	найвищий у ряді	найнижчий у ряді	Проміжний

*Рівні характеризують відносне становище підприємства у межах часового ряду, а не абсолютну чи конкурентну позицію між підприємствами.

Джерело: розраховано авторкою на основі статистичної звітності підприємства.

Динаміка ІКП₇ демонструє виразну U-подібну траєкторію: найвищий показник у власному часовому ряду у 2021 р. (ІКП₇ = 0,714), обвал до мінімуму у 2022 р. (ІКП₇ = 0,016), часткове відновлення у 2023 р. (ІКП₇ = 0,428).

За результатами двоблокового аналізу сформульовано три узагальнені висновки. По-перше, крос-секційне оцінювання засвідчило суттєву диференціацію конкурентних позицій у межах однорідної регіональної вибірки: варіація ІКП від 0,186 до 0,734 свідчить, що підприємства однієї галузі та регіону можуть перебувати на якісно різних рівнях конкурентоспроможності залежно від структури фінансування та операційної ефективності. По-друге, провідні позиції за окремими показниками не гарантують стійкої конкурентної позиції за відсутності збалансованості між ключовими вимірами – прибутковістю, фінансовою стійкістю, діловою активністю та ринковим позиціонуванням, що обґрунтовує пріоритет комплексного управління конкурентоспроможністю над точковою оптимізацією окремих параметрів. По-третє, динамічний аналіз ФГ «Агротем» унаочнює істотну варіативність конкурентних позицій малого аграрного підприємства у часі: падіння ІКП₇ від 0,714 до 0,016 упродовж одного року з наступним частковим відновленням до 0,428 свідчить про критичну залежність інтегрального рейтингу від операційних показників поточного періоду та обґрунтовує необхідність регулярного моніторингу конкурентних позицій, формування фінансових резервів стійкості та диверсифікації джерел доходу. Отримані результати становлять аналітичну основу для розроблення управлінських рішень, зміст яких висвітлено в наступному розділі дисертації.

Висновки до розділу 2

1. Макроекономічна нестабільність, турбулентність соціально-економічних відносин і ведення бойових дій на території України через широкомасштабну збройну агресію російської федерації суттєво ускладнюють процеси формування конкурентоспроможності сільськогосподарських

підприємств. Незважаючи на це, сільськогосподарські підприємства відіграють стратегічно важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави. Так, у 2024 році їхня частка у виробництві продукції сільського господарства (в постійних цінах) становила 71,0 %, що на 8,0 % більше, ніж у 2015 році. У регіональному вимірі цей показник визначається не стільки масштабами ведення бойових дій, скільки сформованими традиціями господарювання, адже частка сільськогосподарських підприємств у виробництві валової продукції у Чернігівській, Сумській та Запорізькій областях за підсумками господарювання становила понад 80 %. Після критичного падіння обсягів виробництва сільськогосподарської продукції підприємствами у 2022 році ситуацію вдалося стабілізувати та наростити обсяги виробництва у 2023–2024 роках. Останнє відображає високий потенціал конкурентоспроможності системи товарного аграрного виробництва, що сформована в Україні

2. Ускладнює формування раціонального конкурентного середовища в аграрній сфері тенденція до надмірної концентрації сільськогосподарських угідь у користуванні одного власника. Так, у 2024 році 487 підприємств (1,6 % від загальної їх кількості) володіли 24,7 % земельного банку, що є в користуванні сільськогосподарських підприємств України. Відставання темпів зростання цін на сільськогосподарську продукцію від реального рівня інфляційних процесів погіршує фінансові результати діяльності підприємств, що стримує параметри масштабування їх виробничо-господарської діяльності, становлення процесів розширеного відтворення, інноваційної модернізації виробничо-господарських потужностей та формування належного рівня конкурентоспроможності.

3. Управління процесом формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в Україні не відзначається системним підходом, який забезпечив би ефективність цього управління. Така ситуація є наслідком наступних обставин для багатьох підприємств галузі: 1) ресурсної обмеженості підприємств для реалізації системного підходу стосовно забезпечення керованості бізнес-процесів конкурентоспроможності; 2) недостатньої

професійної компетентності кадрового персоналу; 3) несформованості стратегічного планування на рівні сільськогосподарських підприємств; 4) структурної нераціональності параметрів розвитку сільськогосподарських підприємств, що ускладнює прийняття довгострокових управлінських рішень; 5) недосконалості інституційного середовища функціонування сільськогосподарських підприємств і структурних прогалин у побудові адекватної інституційної аграрної матриці розвитку вітчизняного АПК; 6) проблем з формуванням людського капіталу на сільських територіях України; 7) макроекономічної нестабільності та турбулентності соціально-економічних відносин в аграрній сфері, що посилює ризики застосування ситуативно-орієнтованого підходу до процесів формування конкурентоспроможності підприємств; 8) організаційної та структурної недосконалості системи менеджменту сільськогосподарських підприємств.

4. За допомогою методів стратегічного аналізу ідентифікований вплив основних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища сільськогосподарських підприємств на формування системи управління їхньою конкурентоспроможністю. Серед факторів зовнішнього середовища особливо вагомий вплив на формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств справляють технологічні та економічні. Вплив технологічних факторів проявився в помітному підвищенні технологічної ефективності та, відповідно, обсягів виробництва сільськогосподарської продукції. У ньому знайшло відображення зростання ролі технологічної модернізації аграрного виробництва, важливою складовою якої є впровадження цифрових технологій. Економічні фактори пов'язані з інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств, яка значною мірою зумовлена високим їх експортним потенціалом. Перспективи реалізації сильних сторін сформованої в Україні системи аграрного виробництва та нейтралізації загроз для її розвитку, що сприятиме зміцненню конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, значною мірою залежать від політичних чинників, пов'язаних з воєнними ризиками і перебігом євроінтеграційних процесів.

5. Проведене інтегральне оцінювання конкурентоспроможності шести сільськогосподарських підприємств Львівської області у 2023 році засвідчило суттєву внутрішньовибіркову диференціацію конкурентних позицій: значення ІКП коливаються від 0,186 до 0,734 при середньому 0,435. Отримані результати свідчать, що належність до однієї галузі та регіону не забезпечує схожості конкурентних позицій: відмінності в структурі фінансування, операційній ефективності та масштабах господарювання формують якісно різні конкурентні профілі за спільних зовнішніх умов.

6. Ключовими чинниками диференціації рівня конкурентоспроможності у досліджуваній вибірці сільськогосподарських підприємств є показники їхньої прибутковості та структури фінансування. Водночас провідні позиції за окремим показником не гарантують загальної конкурентної сили: ПП «ПАФ «Винниківська»» за максимальної фінансової стійкості отримало лише середній рівень ІКП через нульову рентабельність, а ТОВ «ВОЛИЦЯ» при найвищій оборотності активів потрапило до групи з низьким рівнем ІКП унаслідок критичного боргового навантаження. Це емпірично підтверджує, що стійкі конкурентні позиції формуються збалансованістю між прибутковістю, фінансовою структурою та діловою активністю, а не домінуванням за окремими параметрами.

7. Динамічний мікроаналіз показників діяльності фермерського господарства «Агротем» за 2021–2023 роки виявив U-подібну траєкторію ІКП₇ (0,714 → 0,016 → 0,428) та підтвердив істотну варіативність внутрішнього конкурентного потенціалу малого аграрного підприємства в часі. Отримані результати обґрунтовують необхідність регулярного моніторингу фінансово-економічних параметрів конкурентного потенціалу підприємства, формування резервів фінансової стійкості та диверсифікації джерел доходу, що слугує аналітичною основою для розробки управлінських рішень.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Розробка системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств

Формування належного рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств потребує реалізації ефективних механізмів та інструментів гарантування керованості процесів забезпечення цієї конкурентоспроможності. Це допоможе не лише підвищити рівень ефективності використання природно-ресурсного потенціалу цих підприємств, а й зміцнити їх ринкові позиції відносно основних конкурентів, диверсифікувати ризики господарювання та мінімізувати ймовірність прийняття ірраціональних управлінських рішень на всіх ієрархічних рівнях забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Підвищення ефективності розвитку цільових бізнес-процесів сільськогосподарського підприємства та дотримання стратегічної спрямованості щодо зміцнення його конкурентних позицій на ринку передбачає доцільність дотримання системного підходу щодо управління конкурентоспроможністю цього підприємства. Очевидно, що це потребує обґрунтування прикладних засад у сегменті розробки ресурсно-функціональної системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.

Система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств є базовою структурною складовою їх управлінського апарату, функціонування якої, поряд із завоюванням стійких конкурентних позицій на ринку, спрямоване на зростання ефективності розвитку виробничо-господарських бізнес-процесів, покращання споживчих властивостей та якості аграрної продукції, підвищення інформаційно-комунікаційної взаємодії із

суб'єктами аграрного ринку, а також комплексну реалізацію конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств у процесі господарювання як у межах їх внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Гарантування якісних ресурсно-функціональних характеристик системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств передбачає необхідність врахування таких стратегічних аспектів у процесі її проектування: 1) формалізації адекватної організаційної структури та структури управління сільськогосподарського підприємства, що передбачає врахування його галузевої спеціалізації, особливостей розвитку цільових сегментів аграрного ринку та наявних викликів і загроз ведення конкурентної боротьби; 2) чіткого розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності між управлінськими суб'єктами бізнес-процесів забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства на засадах збалансування управлінських впливів, узгодження інтересів і мінімізації ризиків виникнення конфліктів у процесі господарювання; 3) наявності адекватного ресурсного базису забезпечення ефективного функціонування системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства, що передбачає чіткі механізми та джерела фінансування організаційно-економічних заходів у напрямі гарантування керованості цільових бізнес-процесів; 4) необхідності надання системі управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств гнучких адаптивних властивостей для гарантування її своєчасного реагування на зміну ринкової кон'юнктури, уподобань споживачів, сезонних параметрів і геополітичних викликів функціонування аграрного ринку; 5) інноваційної спрямованості системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств, що дає змогу продукувати ефективні управлінські рішення, моделювати альтернативні варіанти розвитку подій на аграрному ринку та залучати інноваційну складову не лише в процесі господарювання, а й прийняття управлінських рішень у сегменті зміцнення конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств; 6) узгодженості системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського

підприємства з прийнятою його стратегією, місією та основними цілями господарювання, як в економічній (ефективний розвиток, розширене відтворення та отримання прибутку), так і в соціальній (розвиток людського капіталу, захист інтересів працівників і нематеріальне стимулювання праці) та екологічній (сталий розвиток, раціональні засади природокористування, мінімізація екологічних ризиків господарювання) площині; 7) наявності стійких фундаментальних засад функціонування системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства, що передбачає гарантування реалізації покладених на неї функцій в умовах невизначеності ринкового середовища та дестабілізуючого впливу ризиків і загроз.

Очевидно, що розробка системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств має охоплювати всі стратегічні аспекти їх господарювання та ведення конкурентної боротьби на ринку, серед яких, зокрема, такі: оптимізація ресурсних параметрів організації та ведення ефективного аграрного виробництва; матеріально-технічне забезпечення розвитку основних бізнес-процесів підприємства; провадження кадрової політики та удосконалення технології прийняття управлінських рішень на підприємстві; врахування фінансово-економічної специфіки ведення аграрного виробництва та нерівномірного характеру надходження грошових коштів на підприємство у зв'язку із сезонністю аграрного виробництва, тісної залежності від кліматичних умов і природно-ресурсного потенціалу сільської місцевості, на якій розміщені виробничо-господарські потужності конкретного сільськогосподарського підприємства; тяжіння до сировинних баз і цільових сегментів аграрного ринку збуту сільськогосподарської продукції; інфраструктурне та логістичне забезпечення функціонування аграрного ринку з урахуванням особливостей та галузевої спеціалізації конкретного сільськогосподарського підприємства; оптимізація розмірів підприємства з урахуванням його природно-ресурсних потужностей, усталених регіональних традицій господарювання, прояву ефекту масштабів діяльності за конкретних умов.

Фундаментальною основою побудови будь-якої системи управління, й зокрема, конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств, є наявність адекватного інституційного базису. Класик інституційної теорії Д. Норт визначає інституції як базові сформовані «правила гри» в процесі суспільно-економічного обміну, що узгоджують інтереси суб'єктів ринку та формують цільові моделі поведінки останніх у процесі реалізації покладених на них основних функцій. Інституції спрямовують людську поведінку в конкретне русло в межах наперед визначених цільових параметрів на засадах узгодження інтересів, конфліктів і відносин між учасниками суспільно-економічного обміну [121, с. 11]. Цілісна сукупність інституцій формує так зване інституційне середовище розвитку суб'єктів суспільно-економічного обміну. Своєю чергою, це середовище умовно можна поділити на формальне і неформальне. Перше складається зі сукупності нормативно-правових актів, що прийняті відповідними органами і є обов'язковими до виконання, тоді як другі – включають сформовані звичаї, традиції, норми і правила поведінки в суспільстві. Порушення нормативних засад перших неодмінно зумовлює до накладення санкцій на суб'єкт зловживання, тоді як недотримання правил неформальних інституцій здебільшого вважається лише відхиленням від прийнятих норм поведінки в суспільстві. Як формальні, так і неформальні інституції мають вплив на прийняття управлінських рішень у процесі суспільно-економічного обміну. Водночас чим досконалішим є інституційне середовище, тим менший вплив на процеси прийняття управлінських рішень з боку неформальних інституцій, і навпаки.

Очевидно, що на практиці апіорі не існує досконалого інституційного середовища, за якого трансакційні витрати учасників суспільно-економічного обміну дорівнювали б нулю, однак важливим є формування такого інституційного базису функціонування суб'єктів підприємницької діяльності, за якого трансакційні витрати були б критично низькими, а отже – вплив на процеси прийняття управлінських рішень з боку неформальних інституцій був би мінімальним.

Інституційний базис формування системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств складається з трьох основних структурно-функціональних рівнів: перший – визначає правила та параметри ведення виробничо-господарської діяльності в агропромисловому комплексі держави; другий – орієнтований на структуризацію відносин між суб'єктами аграрного ринку в процесі закупівлі сировини та збуту сільськогосподарської продукції; своєю чергою, третій – визначає базові засади забезпечення конкурентоспроможності на рівні конкретного підприємства, що формалізується в його стратегії та нормативно-правовій базі функціонування, прийнятій корпоративній культурі, сформованих традиціях господарювання.

Інституційний базис регулювання виробничо-господарської діяльності в аграрній сфері спрямований на структуризацію земельних відносин між суб'єктами аграрного виробництва. З проведенням земельної реформи та зняттям мораторію на операції з купівлі-продажу землі сільськогосподарського призначення, з одного боку, для сільськогосподарських підприємств сформувались можливості для масштабування власного земельного банку, нарощування обсягів господарювання та розширення виробничо-господарської діяльності, а з іншого – це призвело до загострення конкурентної боротьби за можливість купівлі сільськогосподарських угідь між цими підприємствами та пошуку незадіяних фінансово-інвестиційних ресурсів для здійснення таких ринково-господарських операцій. Таким чином, інституціоналізація земельних відносин в аграрній сфері забезпечила трансформацію конкурентної боротьби між сільськогосподарськими підприємствами в площину ресурсного ринку, що, цілком очевидно, потребує врахування в процесі проектування цільової структури системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.

Інституційне регулювання процесів розвитку аграрного ринку відзначається специфічними особливостями. Так, з одного боку, класичний закон попиту і пропозиції, а також «невидима рука» А. Сміта відстоюють позицію абсолютного невторчання в процесі розвитку ринку, адже останній

володіє специфічними властивостями щодо саморегуляції та саморозвитку, водночас, з іншого – аграрний ринок є стратегічним інструментом забезпечення продовольчої безпеки держави та гарантування доступу населення до продовольства. Через це цілком логічно виникає доцільність реалізації засобів його регулювання на інституційному рівні через інструменти фіскального та митно-тарифного регулювання, формування стратегічних продовольчих резервів, здійснення інтервенцій на ринку. Очевидно, що такі передумови зумовлюють необхідність їх врахування в процесі формалізації системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств та розробки їх маркетингової стратегії.

Інституційний базис розвитку сільськогосподарського підприємства, що формалізується через його стратегію та корпоративну культуру, визначає основні принципи й засади проєктування системи управління конкурентоспроможністю цього підприємства. Сформований нормативно-правовий базис та усталені норми поведінки на сільськогосподарському підприємстві визначають не лише структурну будову його системи управління конкурентоспроможністю, а й стратегію позиціонування на ринку, тактику реалізації конкурентних переваг підприємства, операційні аспекти виробництва та збуту сільськогосподарської продукції, технологію прийняття управлінських рішень, концепцію організації логістичних потоків підприємства (як матеріальних, так і нематеріальних), засади побудови ділових відносин з основними контрагентами. У цьому контексті критично важливою є необхідність розуміння з боку керівництва сільськогосподарського підприємства доцільності забезпечення керованості цільових бізнес-процесів конкурентоспроможності на засадах дотримання системного підходу.

Логічно, що процес розробки системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств є складним і передбачає декілька основних етапів (рис. 3.1).

З одного боку, система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства є цілісним апаратом забезпечення керованості

цілових бізнес-процесів, що функціонує на засадах збалансованого розподілу повноважень та узгодженості інтересів між центрами прийняття рішень і відповідальності підприємства, а з іншого – система управління конкурентоспроможністю є сукупністю підсистемних складових у межах функціональних компонентів забезпечення конкурентних переваг підприємства (фінансової, виробничої, інноваційної, кадрової, маркетингової тощо).

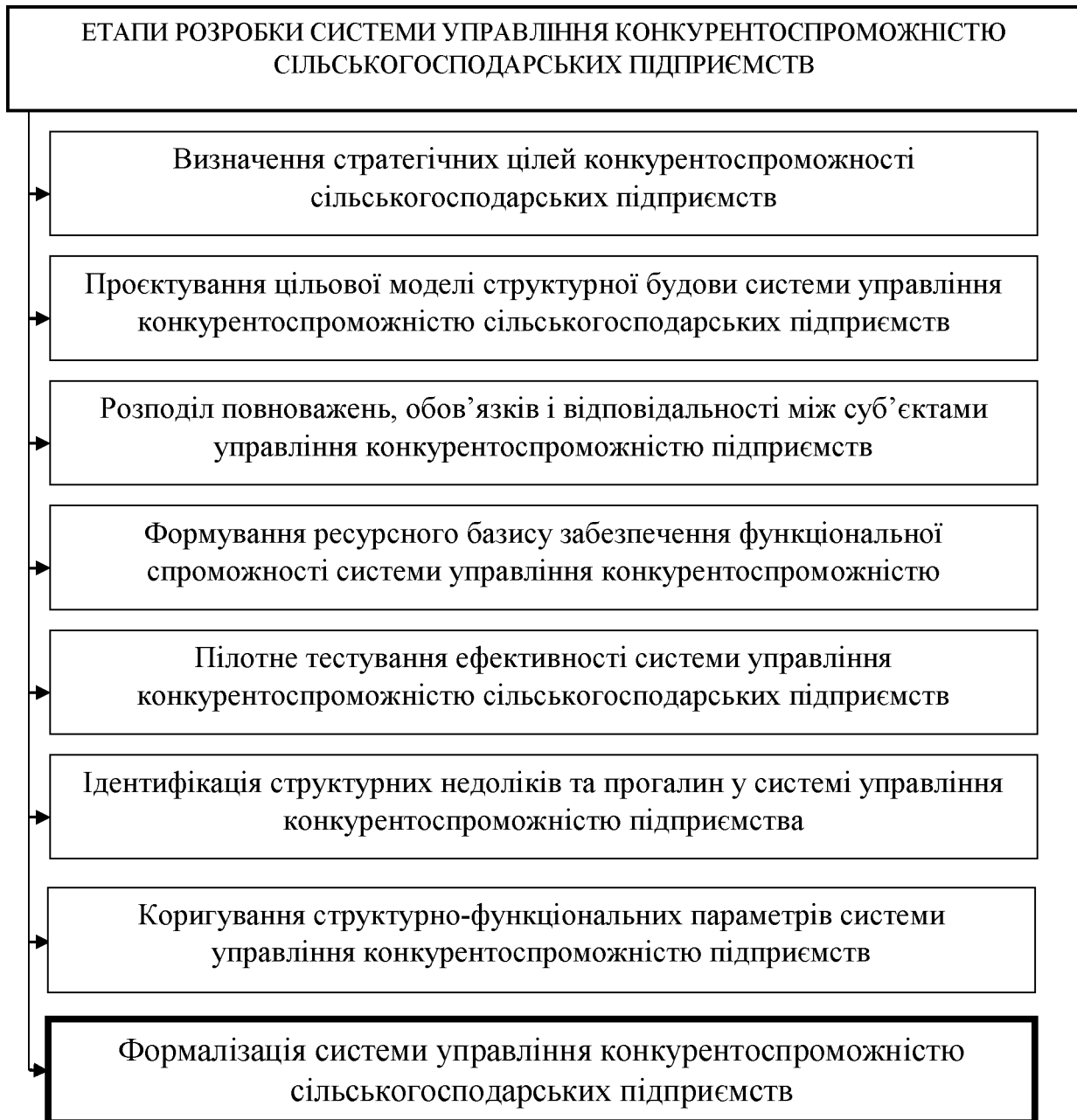


Рис. 3.1. Етапи розробки системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.

Джерело: власна розробка авторки.

Забезпечення ресурсно-функціональної спроможності системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств досягається через дотримання стратегічної орієнтації на: 1) раціоналізацію процесу використання природно-ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства з урахуванням його можливостей, галузевої спеціалізації, тяжіння до сировинних баз і цільових сегментів аграрного ринку збуту сільськогосподарської продукції на засадах збалансованого природо-користування; 2) оптимізацію виробничих та операційних витрат сільськогосподарського підприємства на засадах впровадження інноваційних технологій виробництва сільськогосподарської продукції, автоматизації праці, усунення структурних прогалин розвитку цільових бізнес-процесів і закриття нерентабельних видів діяльності підприємства; 3) формування ефективних мотиваційних механізмів і стимулів щодо підвищення продуктивності праці кадрового персоналу сільськогосподарського підприємства на засадах раціонального поєднання матеріальних і нематеріальних форм мотивації праці, збалансування режиму праці та відпочинку (особливо в пікові сезонні навантаження), надання працівникам підприємства широкого спектра переваг у межах доступного соціального пакету, культивування на підприємстві політики поваги та шанобливого ставлення до кожного працівника; 4) реалізацію ефективних маркетингових інструментів позиціонування сільськогосподарського підприємства на цільових сегментах аграрного ринку, досягнення його конкурентних переваг, формування позитивного іміджу на ринку, організацію та проведення рекламної кампанії щодо популяризації сільськогосподарського підприємства та його продукції на ринку; 5) налагодження ефективної інформаційно-комунікаційної взаємодії як безпосередньо в межах системи управління конкурентоспроможністю підприємства між її структурними елементами, так і зі суб'єктами поза межами сільськогосподарського підприємства (інституції, органи державної влади, постачальники, споживачі, партнери тощо) з метою підвищення оперативності прийняття управлінських рішень та своєчасного реагування на виклики економічного середовища

підприємства; 6) підвищення якісних і споживчих властивостей аграрної продукції на засадах сертифікації та стандартизації виробничо-господарських бізнес-процесів відповідно до передових світових практик, зокрема країн-членів Європейського Союзу, а також впровадження інструментів моніторингу виробництва на всіх його складових етапах до моменту реалізації кінцевому споживачу; 7) зниження собівартості виробництва одиниці продукції через механізми масштабування виробничо-господарської діяльності сільсько-господарського підприємства та здешевлення технологій її виробництва.

Важливим етапом у процесі розробки системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств є вироблення ефективної технології прийняття управлінських рішень, що потребує побудови методології їх проектування, впровадження та коригування функціональних параметрів з урахуванням зміни факторів виробництва та кон'юнктури на аграрному ринку. Очевидно, що управлінські рішення, особливо на стратегічному рівні управління, передбачають імплементацію змін у виробничо-господарські бізнес-процеси. Своєю чергою, ці зміни не завжди позитивно сприймаються кадровим персоналом і доволі часто формують реакцію опору змінам з боку працівників сільськогосподарського підприємства. Нівелювання таких деструктивних проявів девіантної поведінки з боку кадрового персоналу потребує реалізації комплексного послідовного підходу в процесі розробки та прийняття управлінських рішень системою управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. З цією метою доцільним є формування методології прийняття, насамперед стратегічних управлінських рішень, за принципом «знизу-вверх», що передбачає врахування позиції та думок працівників апарату управління низинних ланок управлінського процесу, детальне обговорення перспектив і можливостей впровадження потенційних змін, коригування параметрів управлінського рішення з урахуванням ресурсних потужностей і потреб конкретних організаційних підрозділів і структурних компонент системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства. Це допоможе не лише мінімізувати ризики прояву

інертної поведінки та опору з боку працівників підприємства в процесі імплементації структурних змін у бізнес-процеси забезпечення його конкурентоспроможності, а й посилять мотиваційні механізми і зацікавленість кадрового персоналу за ефективність кінцевих результатів господарювання.

Гарантування розробки та прийняття ефективних управлінських рішень у межах системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств передбачає доцільність мінімізації параметрів невизначеності економічного середовища реалізації управлінських впливів. Це, своєю чергою, потребує формування адекватного інформаційно-аналітичного базису оцінювання ринкової ситуації та моделювання стратегічних параметрів її розвитку на перспективу. У контексті цього, інформаційно-аналітичний базис системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств має відповідати таким основним критеріям: 1) повнота інформаційних даних, що є важливими в розрізі стратегічних бізнес-процесів забезпечення конкурентоспроможності підприємства; 2) достовірність отриманої інформації та її відповідність реальній ситуації, що сформована як у межах внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства; 3) об'єктивність інформаційних даних, які позбавлені впливу суб'єктивних оцінок та упередженості як з боку працівників підприємства, так і з боку його основних контрагентів; 4) систематизованість інформаційно-аналітичних даних для гарантування їх зручного опрацювання, встановлення істотних взаємозв'язків і взаємозалежностей, а також оперативного використання в процесі прийняття рішень системою управління конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства; 5) релевантність інформації, що полягає в доцільності формування інформаційної бази і є суттєвою в процесах забезпечення конкурентоспроможності підприємства; 6) верифікованість інформації, яка передбачає диверсифікацію джерел її отримання та перевірку на адекватність відображення реального стану ситуації в межах внутрішнього та зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства; 7) доступність інформаційно-аналітичних даних, що передбачає їх зрозумілість у процесі

використання для суб'єктів системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства передбачає доцільність формування інформаційно-аналітичних даних прийняття управлінських рішень у межах таких двох стратегічних векторних джерел: перше – статистичний базис, що міститься в офіційних формах статистичної звітності державних органів статистики, звітах результатів дослідження інформаційно-аналітичних інституцій аграрного ринку, проведених наукових дослідженнях вітчизняних і зарубіжних учених; друге – результати проведених власних маркетингових досліджень, що організовані власними ресурсними можливостями сільськогосподарського підприємства.

Слід зазначити, що інформації, яка міститься в офіційних формах статистичної звітності, є недостатньо для прийняття ефективних рішень системою управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства через інформаційну обмеженість цих статистичних форм, а також відсутність там конкретних показників, що адекватно відображають тенденції розвитку аграрного ринку. Адже на обсяги продажу сільськогосподарських підприємств суттєвий вплив мають соціально-психологічні мотиви і стимули кінцевих споживачів аграрної продукції, що складно піддаються кількісному виміру. У зв'язку з цим, для забезпечення підтримки процесу прийняття ефективних управлінських рішень у сфері забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств останнім доцільно організовувати проведення періодичних маркетингових досліджень. Своєю чергою, це потребує не лише відповідних грошово-фінансових витрат, а й адекватної професійної та кадрової підтримки, адже отримання достовірних результатів маркетингових досліджень передбачає розроблення відповідної анкети опитування цільових споживачів на засадах її експертної розробки та пілотного тестування, формування раціональної кількості та категорій потенційних опитуваних респондентів, опрацювання отриманої інформації та

формулювання достовірних висновків, що реально відображають ситуацію, яка сформувалася в конкретний період часу на аграрному ринку.

Сільськогосподарські підприємства можуть проводити маркетингові дослідження цільових сегментів аграрного ринку на засадах використання двох базових технологій: інсорсингу та аутсорсингу. Перша передбачає можливість проведення маркетингових досліджень власними ресурсними потужностями сільськогосподарського підприємства, тоді як друга – спрямована на залучення послуг аутсорсингових компаній, що спеціалізуються на проведенні маркетингових досліджень на замовлення третіх сторін.

Очевидно, що ці дві технології мають свої як переваги, так і недоліки. Так, технологія інсорсингу забезпечує цілковиту керованість та контроль за процесом проведення маркетингових досліджень, однак потребує здійснення масштабного фінансування, утримання в штаті сільськогосподарського підприємства вузькоспеціалізованих працівників, а також може носити ризики прояву суб'єктивних впливів у процесі обробки отриманої маркетингової інформації та формулювання кінцевих висновків. Натомість використання технології аутсорсингу дає змогу реалізувати більш професійний підхід до організації проведення маркетингових досліджень та мінімізувати ризики отримання недостовірних даних, водночас у керівників сільськогосподарських підприємств доволі часто виникають побоювання втрати часткової керованості процесом збору інформації, а також присутнє небажання ділитися внутрішньою інформацією, що може містити комерційну таємницю, з аутсорсинговими компаніями.

Таким чином, надання пріоритетності використанню конкретної технології проведення маркетингових досліджень залежить від таких чинників, як ресурсні можливості конкретного підприємства (як фінансові, так і кадрові), а також суб'єктивне ставлення його керівництва до перспектив залучення аутсорсингових компаній до процесу збору ринкової інформації. Видається, що для малих та середніх сільськогосподарських підприємств логічніше використовувати для проведення маркетингових досліджень технологію

аутсорсингу, натомість для великих – пріоритетним може бути збір цільової ринкової інформації власними потужностями з огляду на специфіку, яка формується з урахуванням впливу ефекту масштабу господарювання конкретного сільськогосподарського підприємства.

Система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства покликана забезпечувати налагодження оперативної взаємодії між структурними підрозділами підприємства в процесі виробництва аграрної продукції, її переробки, просування та збуту на ринку. Для цього важливим є затвердження чітких регламентів розвитку цільових бізнес-процесів забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та узгодження інформаційної-комунікаційної взаємодії між структурними елементами системи управління та організаційними підрозділами підприємства на стратегічному, тактичному та операційному рівнях прийняття управлінських рішень.

Загалом система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств є інтегруючою управлінською надбудовою їх функціонування, адже вона охоплює в себе всі стратегічні елементи забезпечення стабільного розвитку цих підприємств у довгостроковій перспективі, серед яких ефективність виробничо-господарської діяльності, раціональне використання фінансово-економічних ресурсів, комплексна кадрова політика підприємств, оптимальний розподіл ресурсного базису, технологічні процеси переробки продукції, засади організації відносин з контрагентами, політика позиціонування сільськогосподарських підприємств на аграрному ринку. На рис. 3.2 наведено структурно-функціональні елементи стратегічного, тактичного та операційного рівнів системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства.

Ефективного розвитку бізнес-процесів підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств і забезпечення належного рівня їх керованості в межах цільової системи управління досягають через формалізацію структурно-функціонального апарату останньої.



Рис. 3.2. Структурно-функціональні елементи стратегічного, тактичного та операційного рівнів системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства.

Джерело: власна розробка авторки.

У цьому контексті доцільною є розробка відповідних елементів надбудови структурно-функціонального апарату системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств, серед яких стратегічно важливими є такі:

1) фінансово-економічна надбудова, яка покликана забезпечувати раціональне управління грошовими ресурсами сільськогосподарського підприємства на засадах ефективного бюджетного планування, оптимального розподілу фінансово-економічних ресурсів між структурними підрозділами забезпечення конкурентоспроможності підприємства, збалансування грошових потоків, що в сукупності формалізує структурні конкурентні переваги підприємства, забезпечує його фінансово-економічну стійкість до викликів економічного

середовища, гарантує гранично-допустиму норму ліквідності та створює передумови для безперебійного функціонування сільськогосподарського підприємства;

2) виробничо-господарська надбудова, спрямована на оптимізацію бізнес-процесів використання природно-ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства, побудову його адекватної галузевої спеціалізації та диверсифікації виробничо-господарської діяльності, що забезпечує мобілізацію ресурсних потужностей підприємства, мінімізує ризики економічної безпеки його функціонування, формує передумови для виробництва високоякісної аграрної продукції та створює можливості для становлення процесів розширеного відтворення сільськогосподарського підприємства в умовах обмеженості його ресурсного забезпечення;

3) інноваційно-технологічна надбудова, яка передбачає дотримання стратегічної орієнтації на підвищення ефективності розвитку бізнес-процесів сільськогосподарського підприємства на засадах інноваційної модернізації його матеріально-технічної бази, впровадження новітніх технологій виробництва екологічно безпечної аграрної продукції, автоматизації виробничо-господарських бізнес-процесів, що в сукупності формує передумови для нарощування обсягів виробництва аграрної продукції, масштабування господарської діяльності сільськогосподарського підприємства та покращання споживчих властивостей аграрної продукції на засадах стандартизації та сертифікації виробничо-господарських бізнес-процесів, а також мінімізації людського втручання в їх розвиток;

4) кадрово-інтелектуальна надбудова системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства, орієнтована на формування передумов для розвитку кадрового персоналу сільськогосподарського підприємства, підвищення продуктивності його праці, стимулювання реалізації проєктних ініціатив серед найбільш інтелектуально розвинутих працівників підприємства, покращання мотивації праці на засадах збалансованого використання матеріальних і нематеріальних форм її

стимулювання, підвищення рівня зацікавленості працівників підприємства у кінцевих результатах його господарювання та забезпеченні конкурентоспроможності цього підприємства;

5) маркетингово-ринкова надбудова системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства, яка передбачає налагодження ефективної інформаційно-комунікаційної взаємодії зі суб'єктами аграрного ринку та управління заходами в межах просування сільськогосподарської продукції серед споживачів, чого можливо досягти на засадах реалізації послідовної рекламної політики підприємства, формування високих його іміджевих характеристик на аграрному ринку, розбудови мережі ринкових логістично-інфраструктурних взаємозв'язків, тяжіння до участі в спеціалізованих ринкових кластерах, інтеграції в систему ринкових взаємовідносин із провідними суб'єктами аграрного ринку та імплементації стратегії зміцнення конкурентних позицій сільськогосподарського підприємства на цільових сегментах ринку.

На рис. 3.3 представлено розроблену систему управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств для покращання керованості їхніх цільових бізнес-процесів.

Таким чином, система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств є складною сукупністю структурно-управлінських елементів забезпечення керованості їхніх цільових бізнес-процесів, синергічне функціонування яких спрямоване на раціональний розподіл ресурсних потужностей в процесі виробничо-господарської діяльності, мобілізацію конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств на аграрному ринку та становлення процесів їх розширеного відтворення в умовах динамічної зміни параметрів економічного середовища прийняття управлінських рішень у сфері забезпечення конкурентоспроможності цих підприємств.

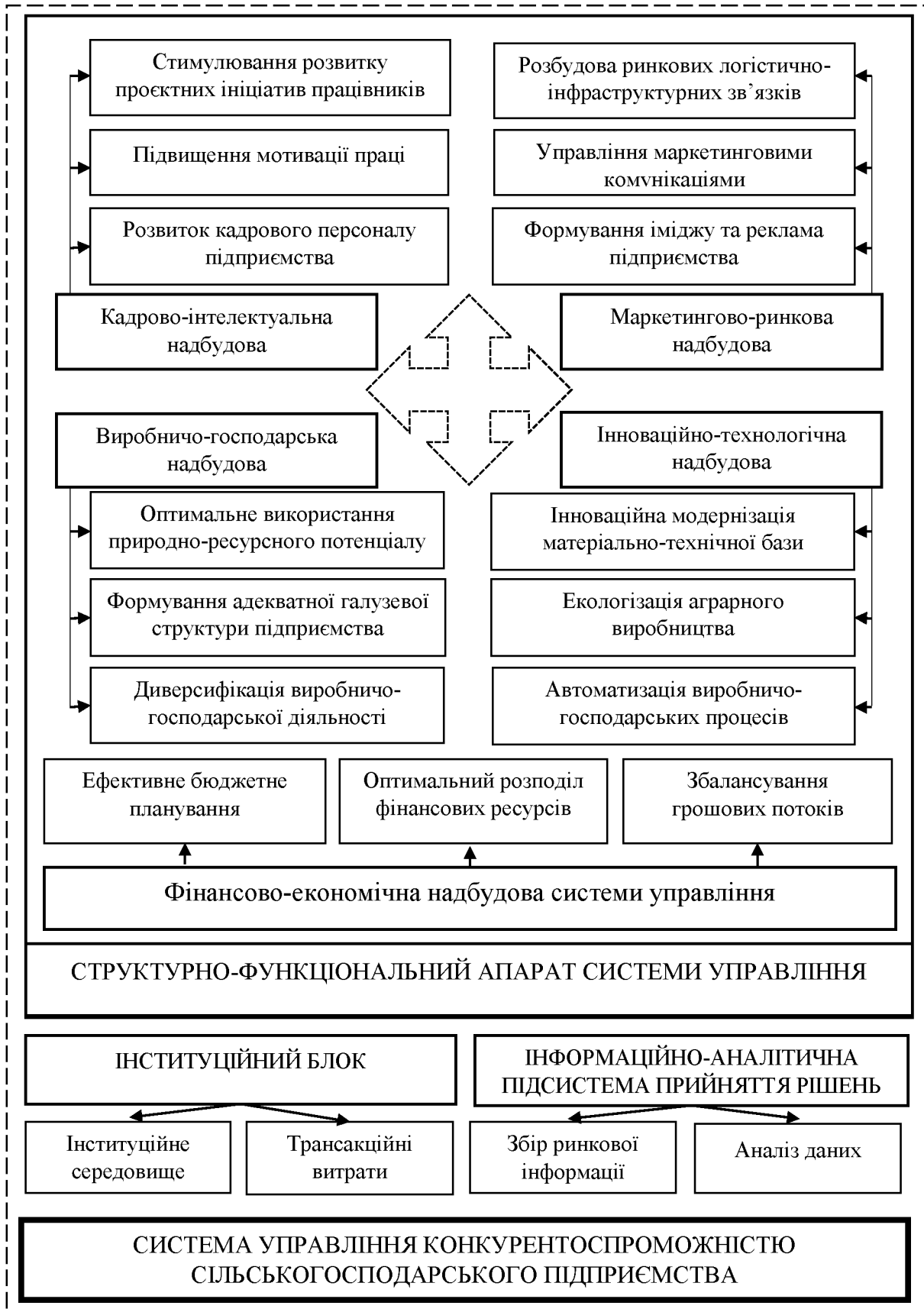


Рис. 3.3. Система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.

Джерело: власна розробка авторки.

Система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств покликана забезпечувати структурування інтересів учасників аграрного ринку, узгодження управлінських впливів на розвиток цільових бізнес-процесів і мінімізацію ризиків прояву конфліктів інтересів між організаційними підрозділами сільськогосподарських підприємств у контексті прийняття та впровадження управлінських рішень.

Процеси управління структурно-функціональними параметрами забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства охоплюють, практично, усі стратегічно важливі сфери його господарської діяльності, а також є фундаментальними в забезпеченні підтримки стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. У зв'язку з цим, імплементація розробленої системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства повинна стати стратегічним пріоритетом для його керівництва, що не лише дозволить підвищити параметри ефективності функціонування сільськогосподарського підприємства та масштабувати обсяги отриманого ним прибутку, а й сформує передумови для зміцнення конкурентних переваг на ринку, покращить рівень задоволеності споживачів аграрної продукції, забезпечить становлення процесів сталого розвитку в умовах наростаючих викликів і загроз господарювання.

3.2. Організаційно-економічні заходи підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств

Функціонування сільськогосподарських підприємств в умовах ринкової економіки вимагає реалізації управлінських впливів щодо підвищення рівня їх конкурентоспроможності. Це зумовлено не лише постійними змінами параметрів розвитку економічного середовища сільськогосподарських підприємств, а й потребою підвищення ефективності господарювання та масштабування їхньої виробничо-господарської діяльності для максимізації обсягів отриманого прибутку, що впливає безпосередньо з природи і

структурних характеристик будь-якого суб'єкта господарювання. Тому постає завдання розробки пріоритетного набору організаційно-економічних заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, послідовна та комплексна реалізація яких дасть змогу забезпечити досягнення таких цілей, як зростання обсягів доходу, утримання лідерських позицій на ринку та становлення процесів розширеного відтворення на засадах покращання рівня задоволеності потреб споживачів аграрної продукції та підвищення рівня соціально-економічної ефективності розвитку сільськогосподарських підприємств.

Очевидно, що на формування пріоритетного набору організаційно-економічних заходів стосовно підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств прямий вплив має низка чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру, серед яких першочергово доцільно виділити такі:

1) природно-ресурсний потенціал та спеціалізація конкретного сільськогосподарського підприємства, що формує можливості організаційно-економічного інструментарію підвищення рівня його конкурентоспроможності;

2) специфіка побудови організаційної структури, системи менеджменту та технології прийняття управлінських рішень конкретного сільськогосподарського підприємства в умовах динамічних змін ринкового середовища;

3) можливості сільськогосподарського підприємства щодо залучення вільних фінансово-економічних резервів для масштабування виробничо-господарської діяльності та реалізації заходів у напрямі структурної модернізації базових бізнес-процесів зміцнення конкурентних позицій сільськогосподарського підприємства на аграрному ринку;

4) інституційно-правові та ринкові чинники, що визначають параметри ведення конкурентної боротьби на цільових сегментах аграрного ринку та формують передумови доступу сільськогосподарських підприємств до можливостей використання інфраструктурного забезпечення в процесі розподілу аграрної продукції на шляху від виробника до кінцевого споживача;

5) усталені засади реалізації кадрової політики на підприємстві, що формалізують можливості й перспективи імплементації структурних змін в його виробничо-господарську діяльність з урахуванням таких аспектів, як гнучкість кадрового персоналу, його відкритість до імплементації структурних змін у процесі господарювання підприємства, здатність до навчання та саморозвитку в умовах ведення жорсткої конкурентної боротьби на аграрному ринку.

Підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства є комплексним процесом, що в стратегічному вимірі залежить від таких двох векторів: перший – це здатність підприємства ефективно використовувати доступні йому ресурсні потужності в напрямі зростання показників ефективності господарювання та виробництва високоякісної аграрної продукції, своєю чергою, другий – спроможність сільськогосподарського підприємства адекватно реагувати на зміну вподобань чи запитів споживачів аграрної продукції та кон'юнктуру на цільових сегментах ринку, що передбачає формування здатності щодо оперативного коригування конкурентної стратегії підприємства у межах його внутрішнього і зовнішнього середовища. Таким чином, організаційно-економічні заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства вимагають наявності в нього високих адаптивних здатностей стосовно приведення у відповідність параметрів розвитку його базових бізнес-процесів до вимог і потреб розвитку аграрного ринку.

Таким чином, базовою передумовою підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства є модернізація його основних бізнес-процесів. Під бізнес-процесом підприємства розуміють певний вид діяльності, дій або сукупності робіт, що передбачають створення продукту, який має цінність для кінцевого споживача [93, с. 128]. Бізнес-процес доцільно позиціонувати як послідовність взаємоузгоджених дій, що забезпечують трансформацію ресурсів на входів в результат, який буде мати корисну цінність для кінцевого споживача [172, с. 33].

Конкурентоспроможність є одним із базових функціональних критеріїв, що визначає параметри доцільності реалізації конкретного сценарію розвитку бізнес-процесу [98, с. 30]. Таким чином, бізнес-процеси забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства є структурно-функціональною надбудовою реалізації його конкурентних переваг в умовах ринку через імплементацію механізмів побудови раціональної структури на налагодження параметрів ефективності розвитку бізнес-процесів з урахуванням інтересів усіх учасників суспільно-економічного обміну.

Бізнес-процеси, що мають ірраціональну структуру та відзначаються низьким рівнем ефективності й оперативності розвитку, апріорі не можуть позитивно впливати на забезпечення динамічної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, що вимагає реалізації комплексу заходів, спрямованих на їх структурну перебудову та якісну трансформацію з урахуванням стратегії розвитку цих підприємств. Концептуально виділяють два стратегічні напрями структурної перебудови бізнес-процесів забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: перший – перепроєктування бізнес-процесів, що передбачає обмежене коригування параметрів розвитку останніх і націлене, головним чином, на мобілізацію незадіяних ресурсних резервів нарощування ефективності розвитку бізнес-процесів забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств; другий – це реінжиніринг, який є інструментарієм системної інноваційної модернізації основних параметрів розвитку бізнес-процесів забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства на засадах імплементації структурних змін на стратегічному рівні управління підприємства, за результатами впровадження яких формують якісно нові його конкурентні переваги. У табл. 3.1 подано характеристику стратегічних напрямів структурної перебудови бізнес-процесів забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Стратегічні напрями структурної перебудови бізнес-процесів забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств

Стратегічний напрям	Специфіка імплементації	Очікуваний корисний ефект
Пере-проектування	Забезпечує збереження установлених взаємозв'язків між структурними підрозділами підприємства та концентрується на усуненні «вузьких» місць мобілізації конкурентних переваг.	Зростання ефективності бізнес-процесів забезпечення конкурентоспроможності, мінімізація витрат на виробництво продукції та посилення цінкових параметрів конкурентної боротьби.
Реінжиніринг	Передбачає імплементацію революційних змін у підходах до забезпечення конкурентоспроможності та формалізує превентивні механізми мінімізації ринкових ризиків.	Диверсифікація виробництва та каналів збуту продукції, завоювання лідерських позицій на ринку, суттєве підвищення якісних властивостей аграрної продукції.

Джерело: власна розробка авторки.

Таким чином, структурна модернізація розвитку бізнес-процесів для зміцнення конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств має бути орієнтована на такі стратегічні пріоритети, як коригування параметрів побудови бізнес-процесів, підвищення ефективності їх функціонування та покращання оперативності розвитку бізнес-процесів. З цією метою першочерговими організаційно-економічними заходами підвищення ефективності розвитку бізнес-процесів забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств повинні стати такі:

- оптимізація концептуальної архітектури побудови бізнес-процесів забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств внаслідок усунення їх структурних недоліків і дубльованих функцій у контексті формалізації адекватної структури розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності між суб'єктами управління бізнес-процесами в ході взаємодії з чинниками внутрішнього та зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства;

– системна трансформація процесу перетворення вхідних ресурсів сільськогосподарського підприємства в сегмент виробництва якісної, безпечної та конкурентоспроможної продукції на аграрному ринку на засадах інноваційної модернізації основних фондів підприємства, підвищення професійних компетенцій кадрового персоналу та вдосконалення збутової діяльності з метою отримання на виході корисного ефекту, результати якого можна екстраполювати в площину розширеного відтворення та зростання соціально-економічної ефективності розвитку сільськогосподарського підприємства;

– поліпшення системної взаємодії та злагодженості між розвитком базових бізнес-процесів забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства через імплементацію чітких регламентів і стандартів розвитку цих бізнес-процесів з урахуванням структурно-функціональних параметрів технологічних карт виробництва конкретних видів аграрної продукції в рослинницькій, тваринницькій та переробній галузях, впровадження комп'ютерно-інформаційних технологій автоматизації розвитку окремих бізнес-процесів, удосконалення технології прийняття управлінських рішень з дотриманням принципу досягнення цільових критеріїв оптимальності позиціонування сільськогосподарського підприємства на аграрному ринку;

– комплексна переорієнтація базових бізнес-процесів забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства на стратегічні засади диверсифікації його виробничо-господарської діяльності з метою мінімізації ризиків функціонування підприємства та розширення традиційних напрямів розвитку з урахуванням концептуальних положень збалансованого розвитку його економічної, соціальної та екологічної сфер господарювання;

– імплементація дієвих механізмів моніторингу та контролю за розвитком бізнес-процесів сільськогосподарського підприємства за допомогою впровадження автоматизованих контрольних процедур на кожному з етапів виробництва продукції та просування її на ринку до кінцевого споживача на предмет відповідності функціональним критеріям, реалізації інструментів

оцінювання та рейтингування організаційних підрозділів підприємства в розрізі їхніх цільових бізнес-процесів, імплементації засад коригування параметрів розвитку бізнес-процесів за результатами проведених контрольних процедур;

– впровадження інструментарію реалізації ефективного контролінгу основних бізнес-процесів забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на засадах оптимізації витрат підприємства, зведення до мінімуму ірраціональних та трансакційних витрат, модернізації цільових виробничо-технологічних циклів і згортання нерентабельних видів економічної діяльності сільськогосподарського підприємства.

Сукупний корисний ефект від реалізації запропонованих заходів відображає рис. 3.4.



Рис. 3.4. Результати підвищення ефективності розвитку бізнес-процесів забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Джерело: власна розробка авторки.

Важливою складовою формування належного рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є налагодження ефективних

процесів виробництва аграрної продукції, що наділена високими якісними властивостями та користується стабільним попитом серед споживачів на ринку. Очевидно, що стабільні обсяги продажів продукції формують стійкі надходження фінансово-економічних ресурсів на сільськогосподарське підприємство протягом календарного року, незалежно від його галузевої спеціалізації, що дозволяє забезпечувати динамічну реалізацію конкурентних переваг сільськогосподарського підприємства та підтримувати на стабільному рівні процеси його розширеного відтворення. Таким чином, стратегічним напрямом підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства є налагодження процесів виробництва його продукції, що наділена високими конкурентними та споживчими властивостями.

Системно можна виділити два стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності продукції сільськогосподарського підприємства: перший базується на реалізації конкурентних переваг через механізми цінкових аспектів ведення конкурентної боротьби та постачанні продукції на аграрний ринок за цінами, що є нижчими, ніж в основних конкурентів; другий – передбачає концентрацію ресурсних потужностей сільськогосподарського підприємства на виробництві аграрної продукції, що володіє високими якісними властивостями та є пріоритетною для придбання споживачами, насамперед через споживчі якості, які є вищими, ніж в основних конкурентів. Очевидно, що залежно від рівня платоспроможного попиту споживачів на аграрному ринку та доходів конкретних домогосподарств диференціюється стратегія реалізації конкурентних переваг продукції сільськогосподарського підприємства.

Формалізація організаційно-економічного інструментарію забезпечення конкурентоспроможності аграрної продукції визначається з урахуванням таких структурно-функціональних аспектів: 1) ресурсні потужності та рівень техніко-технологічної оснащеності конкретного сільськогосподарського підприємства; 2) розвиненість інфраструктури аграрного ринку та наближеність сільськогосподарського підприємства до ринків збуту продукції з урахуванням

логістичних аспектів забезпечення підтримки цього процесу; 3) політика підприємства щодо орієнтації на цільові сегменти аграрного ринку, задоволення потреб споживачів та позиціонування відносно основних конкурентів у довгостроковій перспективі; 4) масштаби господарювання сільськогосподарського підприємства та обсяги виробництва його продукції; 5) логістичні потужності сільськогосподарського підприємства, що визначають параметри можливостей кондиційного зберігання, переробки та збуту аграрної продукції протягом маркетингового року.

У табл. 3.2 наведено комплекс пріоритетних організаційно-економічних та виробничо-технологічних заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності аграрної продукції підприємств у сегментах цінових та якісних параметрів ведення конкурентної боротьби на ринку.

Важливим компонентом підвищення рівня конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємств є екологізація виробничо-технологічних процесів та налагодження виробництва продовольства, що є безпечним для споживання людиною. У цьому контексті стратегічним напрямом диверсифікації ризиків господарювання та покращання якості й безпечності продовольства може бути впровадження технологічних засад ведення органічного землеробства в межах конкретних видів сільськогосподарської продукції. При цьому слід зазначити, що налагодження процесів виробництва органічної продукції не лише потребує реалізації масштабних інвестиційних проєктів, а й певною мірою обмежує ефективність господарювання з огляду на техніко-технологічні особливості виробництва продукції, яка б відповідала таким стандартам. Собівартість виробництва одиниці певного виду органічної продукції переважно є вищою, ніж звичайної, що суттєво звужує коло потенційних її споживачів на ринку, зважаючи на ціну. Водночас цей напрям є пріоритетним для зміцнення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, насамперед малих і господарств фермерського типу господарювання, що дозволяє зайняти їм свою унікальну нішу на аграрному ринку серед постійних споживачів.

**Матриця пріоритетних заходів підвищення рівня конкурентоспроможності
продукції сільськогосподарських підприємств у розрізі цінових та якісних
параметрів ведення конкурентної боротьби**

	Організаційно-економічні заходи	Виробничо-технологічні заходи
Цінові параметри ведення конкурентної боротьби	Оптимізація цільових бізнес-процесів сільськогосподарського підприємства; мінімізація ірраціональних витрат у технологічних циклах виробництва аграрної продукції; диверсифікація джерел постачання сировини; проведення періодичних акцій на аграрному ринку; надання знижок і дисконтних бонусних пропозицій для постійних споживачів; зниження собівартості виробництва одиниці продукції.	Інтенсифікація процесу виробництва аграрної продукції; підвищення рівня урожайності сільськогосподарських культур і продуктивності тварин; розбудова переробних потужностей підприємства і формування нових ланок продуктового ланцюга створення доданої вартості; автоматизація аграрного виробництва та підвищення оперативності технологічних циклів.
Якісні параметри ведення конкурентної боротьби	Розширення номенклатури та асортименту продукції сільськогосподарського підприємства; інтеграція підприємства в спеціалізовані аграрні кластери; налагодження співпраці та обміну досвідом із лідерами на цільових сегментах аграрного ринку; імплементація передових світових практик розвитку виробничих бізнес-процесів підприємства.	Екологізація бізнес-процесів виробництва аграрної продукції; стандартизація та сертифікація виробничо-технологічних циклів підприємства відповідно до норм міжнародних продовольчих інституцій; впровадження інноваційних механізмів моніторингу та контролю за розвитком виробничо-технологічних бізнес-процесів.

Джерело: власна розробка авторки.

Для становлення процесів виробництва органічної аграрної продукції доцільною є реалізація комплексу таких заходів: 1) приведення у відповідність до норм і вимог органічного землеробства виробничих бізнес-процесів, що дозволяє набути статусу сільськогосподарського підприємства, що спеціалізується на виробництві органічної продукції; 2) реалізація стратегії

збалансування та оптимального поєднання потужностей рослинницької і тваринницької галузей у контексті використання органічних добрив для виробництва сільськогосподарської продукції; 3) мінімізація практики використання пестицидів і гербіцидів у процесі догляду за посівами сільськогосподарських культур; 4) впровадження засад раціонального природокористування в контексті збереження потужностей природних екосистем для прийдешніх поколінь; 5) дотримання науково обґрунтованих сівозмін вирощування сільськогосподарських культур з урахуванням географічного районування та належності підприємства до конкретної природно-кліматичної зони.

Базовою передумовою сертифікації та стандартизації виробничо-господарських бізнес-процесів виробництва безпечної сільськогосподарської продукції є впровадження технологій дотримання та перевірки їх на відповідність конкретним безпековим критеріям. У цьому контексті пріоритетною є орієнтація на впровадження системи аналізу ризиків, небезпечних чинників і контролю критичних точок на основних етапах виробничо-технологічних циклів НАССР (англ. Hazard Analysis and Critical Control Point). Фундаментальні засади цієї системи моніторингу та контролю за безпекою виробництва сільськогосподарської продукції дають змогу формалізувати дієві механізми та інструменти перевірки виробничо-господарських циклів на предмет їх відповідності передовим міжнародним стандартам, що полегшує процеси сертифікації аграрної продукції, а отже, у кінцевому підсумку зумовлює підвищення рівня конкурентоспроможності продукції зокрема та сільськогосподарського підприємства на аграрному ринку в цілому.

Імплементация прикладних засад використання системи якості та безпеки продовольства НАССР передбачає доцільність реалізації комплексу таких організаційно-економічних заходів: 1) проведення чіткої структуризації виробничо-господарських бізнес-процесів виробництва сільськогосподарської продукції на засадах розмежування повноважень, обов'язків і відповідальності

між основними організаційними підрозділами підприємства з подальшою метою диференціації та оцінювання ефективності діяльності цих підрозділів на засадах рейтингування; 2) впровадження передових безпекових технологій налагодження та розвитку виробничо-технологічних циклів з урахуванням безпекових стандартів екологізації аграрного виробництва та встановлення пріоритетних гранично-допустимих меж викидів шкідливих речовин у природні екосистеми сільських територій (грунти, повітря, водна екосистема); 3) розробка цільової системи показників оцінювання безпечності аграрного виробництва з урахуванням спеціалізації конкретного сільськогосподарського підприємства та вітчизняних традицій організації аграрного виробництва; 4) формування підсистемних механізмів координації та взаємоузгодженості управлінських впливів між організаційними підрозділами сільськогосподарського підприємства на засадах підвищення оперативності прийняття управлінських рішень та своєчасного реагування на зміну параметрів ринкової кон'юнктури; 5) розробка прикладних засад реалізації чітких періодичних моніторингових процедур за безпековими аспектами процесів виробництва сільськогосподарської продукції та контролю її якісних споживчих властивостей відповідно до прийнятих міжнародних стандартів; 6) побудова управлінсько-технологічних карт оперативного коригування виробничо-господарських бізнес-процесів, що передбачають реалізацію інструментарію моделювання альтернативних варіантів розвитку подій на засадах складання песимістичних, реалістичних та оптимістичних сценаріїв розвитку ситуації на аграрному ринку; 7) верифікація механізмів реалізації контрольних процедур на засадах диверсифікації джерел отриманих інформаційно-аналітичних даних з метою мінімізації ризиків невизначеності прийняття помилкових управлінських рішень; 8) побудова підсистеми організації внутрішнього документообігу проведених контрольних процедур та імплементація механізмів оцінювання їх ефективності з урахуванням детермінант забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та їх продукції на аграрному ринку; 9) приведення у відповідність до вимог системи НАССР логістичних

потужностей сільськогосподарського підприємства, насамперед на етапах кондиційного зберігання та переробки аграрної продукції; 10) гармонізація стандартів сертифікації процедури розвитку виробничо-господарських бізнес-процесів з вимогами передових світових практик та норм країн-членів Європейського Союзу.

В умовах поглиблення євроінтеграційних процесів та трансформації сучасної аграрної політики Європейського Союзу конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств дедалі більше визначається здатністю адаптуватися до нових вимог сталого розвитку, екологізації виробництва та корпоративного управління. Реалізація положень European Green Deal, Спільної аграрної політики ЄС (CAP 2023-2027), ESG-підходу та Цілей сталого розвитку формує нову систему стратегічних орієнтирів, у межах якої економічна ефективність поєднується з екологічною відповідальністю, соціальною результативністю та інституційною стійкістю бізнесу.

Запропонована на рис. 3.5 модель відображає механізм трансформації зовнішніх євроінтеграційних викликів у довгострокові конкурентні переваги сільськогосподарських підприємств. Під впливом European Green Deal, ESG-вимог, цифровізації, кліматичних ризиків та регуляторних змін формується необхідність розвитку екологічної відповідальності, соціальної орієнтованості та сучасних практик корпоративного управління. Їх інтеграція у систему стратегічного менеджменту забезпечує ESG-трансформацію бізнес-моделі підприємства, яка стає основою підвищення інвестиційної привабливості, технологічної модернізації, розширення доступу до європейських ринків та зміцнення репутаційного капіталу.

Таким чином, ESG-трансформація розглядається не лише як інструмент дотримання сучасних регуляторних вимог, а як стратегічний чинник формування нових конкурентних переваг. Це дозволяє забезпечити довгострокову конкурентоспроможність, підвищити конкурентну резильєнтність сільськогосподарських підприємств та створити передумови для їх ефективної інтеграції до європейського економічного простору. Водночас

система стратегічного ESG-моніторингу та адаптивного управління забезпечує безперервне вдосконалення бізнес-моделі відповідно до змін зовнішнього середовища та пріоритетів сталого розвитку.

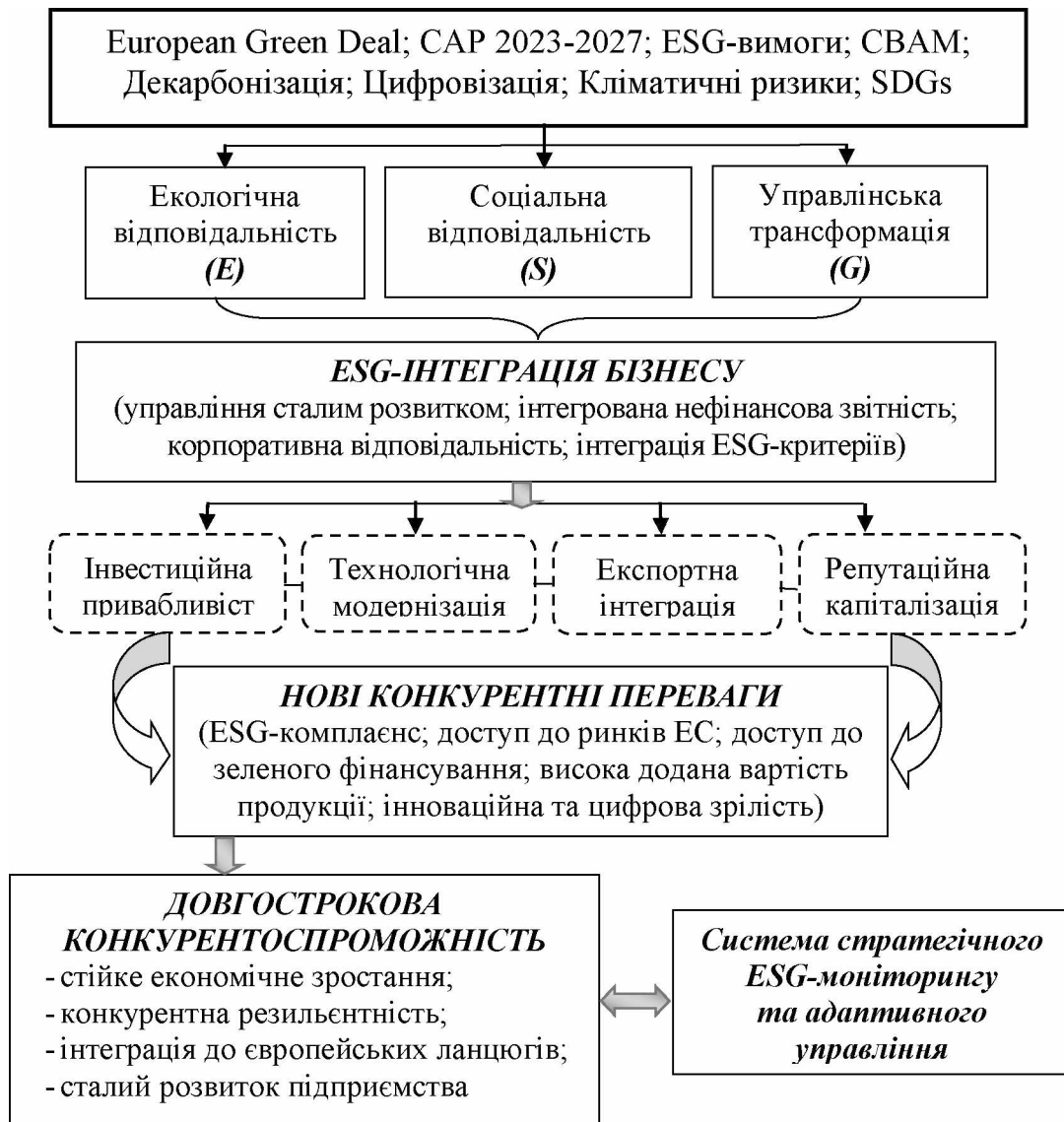


Рис. 3.5. Формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств в умовах євроінтеграції та ESG-трансформації.

Джерело: власна розробка авторки.

Базисною передумовою підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є нарощування виробничих потужностей і масштабування господарської діяльності. Вирішення цього завдання ускладнюється в умовах обмеженості ресурсних потужностей сільськогосподарських підприємств і складності доступу до залучення вільних фінансово-економічних

ресурсів для розширення їх господарської діяльності. Насамперед ця проблема гостро постає для малих сільськогосподарських підприємств, що, цілком очевидно, переважають чисельно та є джерелом зайнятості на сільських територіях. У цьому контексті стратегічним інструментарієм підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є активізація розвитку процесів їх інтеграції та кооперації виробничо-господарських потужностей з метою масштабування бізнесу, розвитку матеріально-технічної бази, обміну досвідом, покращання компетенцій ведення господарської діяльності та зміцнення конкурентних переваг на аграрному ринку.

Інтеграція та кооперація сільськогосподарських підприємств є потужним незадіяним інструментом становлення процесів їх розширеного відтворення та диверсифікації ризиків господарювання на засадах об'єднання ресурсних потужностей, умінь, знань і досвіду ведення конкурентної боротьби на аграрному ринку. Слід зазначити, що сьогодні розвиток процесів інтеграції та кооперації сільськогосподарських підприємств ускладнюється з огляду на перешкоди як суб'єктивного (відсутність реального розуміння з боку керівників підприємств важливості та можливостей формування конкурентних переваг засобами інтеграції та кооперації, небажання менеджменту підприємств ділитися ресурсними потужностями і матеріально-технічною базою з іншими суб'єктами господарювання, хибні побоювання щодо втрати самостійності керівництвом підприємства в прийнятті управлінських рішень, а також витоку за межі підприємства інформації, що містить комерційну таємницю), так і об'єктивного (нерозвиненість мережі об'єктів інфраструктурної підтримки розвитку процесів інтеграції та кооперації сільськогосподарських підприємств, загострення конкурентної боротьби на цільових сегментах аграрного ринку, недосконалість і неповнота інституційно-правового базису розвитку процесів інтеграції та кооперації сільськогосподарських підприємств) характеру.

Пріоритетними організаційно-економічними заходами щодо активізації процесів інтеграції та кооперації сільськогосподарських підприємств як інструменту підвищення рівня їх конкурентоспроможності повинні стати такі:

– усунення інституційних прогалин розвитку процесів інтеграції та кооперації сільськогосподарських підприємств за допомогою імплементації механізмів їх стратегування та програмування на макроекономічному рівні прийняття управлінських рішень, що передбачає формалізацію чіткої дорожньої карти розвитку інтеграційного та кооперативного руху, ідентифікацію дієвих механізмів залучення фінансово-економічних ресурсів розбудови кооперативних відносин, забезпечення інституційної координації інтеграції та кооперації сільськогосподарських підприємств у регіонах, структуризації процедури адміністрування інтеграційних та кооперативних об'єднань у сільському господарстві;

– розбудова мережі об'єктів інфраструктурного забезпечення розвитку процесів інтеграції та кооперації сільськогосподарських підприємств на засадах відкриття в регіонах індустриальних і технологічних парків, створення венчурних інвестиційно-інноваційних фондів, становлення міжгалузевих інтеграційних об'єднань горизонтально-вертикального типу, налагодження тісної інформаційно-комунікаційної взаємодії між органами державної влади, суб'єктами аграрного ринку та сільськогосподарськими підприємствами щодо створення кооперативів та інтеграційних об'єднань, а також забезпечення організаційно-управлінської підтримки їх розвитку та адміністрування господарської діяльності;

– стимулювання розвитку процесів інтеграції та кооперації сільськогосподарських підприємств у сфері матеріально-технічного забезпечення функціонування аграрного бізнесу, що передбачає взаємне користування сільськогосподарською технікою, логістичними потужностями зберігання, переробки та транспортування аграрної продукції, створення спільних технологічних машинно-тракторних парків, розвиток обслуговуючої сільськогосподарської кооперації, інтеграцію ресурсних потужностей у сфері ремонту сільськогосподарської техніки, обмін досвідом та інфраструктурою в процесі реалізації сільськогосподарської продукції на аграрному ринку;

– поліпшення професійних компетенцій у працівників сільсько-господарських підприємств щодо розвитку інтеграційних та кооперативних процесів завдяки проведенню періодичних навчань і тренінгів стосовно підвищення знань у сфері організаційно-управлінської підтримки інтеграції та кооперації, юридичному супроводу цих процесів, їх адмініструванню, веденню бухгалтерського обліку, організації документообігу, реалізації механізмів внутрішнього контролю між учасниками інтеграційних і кооперативних об'єднань, впровадженню досягнень передових світових практик у сегменті розвитку інтеграційного та кооперативного руху в аграрній сфері;

– забезпечення тактико-оперативної підтримки процесів інтеграції та кооперації сільськогосподарських підприємств, що передбачає надання таким структурам інформаційно-консультаційних послуг з боку спеціалізованих закладів вищої освіти аграрного спрямування, мережі установ Національної академії аграрних наук України, організацій сільськогосподарських дорадчих служб, аграрних бізнес-асоціацій та консалтингових структур, що в сукупності сформує передумови для підвищення параметрів визначеності прийняття управлінських рішень у сфері організації інтеграційних та кооперативних процесів між сільськогосподарськими підприємствами та управління ними;

– розбудова регіональної мережі об'єктів спеціалізованих аграрних кластерів, функціонування яких спрямоване на полегшення доступу сільськогосподарським підприємствам виходу на цільові сегменти аграрного ринку, зокрема й у сфері експортно-імпортних операцій, спільного використання об'єктів інфраструктурного забезпечення аграрного ринку в процесі збуту сільськогосподарської продукції, мінімізації кількості посередницьких структур і спекуляційних процедур на шляху реалізації продукції від виробника до кінцевого споживача.

Базовою основою підвищення рівня конкурентоспроможності сільсько-господарських підприємств є зростання параметрів ефективності їх функціонування на засадах інтенсифікації аграрного виробництва. Досягнення цієї мети неможливе без реалізації комплексу організаційно-економічних

заходів щодо послідовного системного впровадження інновацій в практику господарювання сільськогосподарських підприємств. Інновації є не лише рушієм економічного прогресу у всіх сферах суспільно-економічного життя, а й базисною передумовою соціально-економічної трансформації виробничо-господарських бізнес-процесів, інструментом революційного розвитку суб'єктів бізнесу, засобом утримання лідерських позицій сільськогосподарського підприємства в розрізі всіх стратегічно важливих напрямів його діяльності відносно основних конкурентів. Імплементация прикладних засад інноваційної політики розвитку сільськогосподарських підприємств забезпечує можливість реалізації конкурентних переваг останніх на засадах дотримання науково обгрунтованого підходу, що дозволяє масштабувати обсяги господарювання підприємств, впровадити передові технології в практику виробництва сільськогосподарської продукції, застосувати інноваційні моделі позиціонування сільськогосподарських підприємств на аграрному ринку.

Слід зазначити, що підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на засадах активізації інноваційного типу їхнього розвитку потребує не лише наявності адекватної фінансово-економічної підтримки цих процесів, а й формалізації відповідного науково-технологічного та інтелектуально-кадрового забезпечення. Таким чином, інноваційна модернізація бізнес-процесів підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств передбачає реалізацію структурних зрушень в умовах динамічної зміни параметрів економічного середовища функціонування цих підприємств.

Пріоритетними організаційно-економічними заходами щодо активізації процесів впровадження інновацій у діяльність сільськогосподарських підприємств як інструменту підвищення рівня їх конкурентоспроможності на ринку повинні стати такі:

- 1) інноваційна модернізація матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств, що передбачає залучення до використання в господарській діяльності сучасного обладнання та аграрної техніки, не лише

внаслідок її придбання (зокрема за рахунок грошових ресурсів пільгового кредитування), а й через реалізацію інструментів лізингу (фінансового та оперативного), довгострокової оренди техніки та обладнання, налагодження співпраці з машинно-тракторними парками з можливістю залучення сучасної техніки в господарську діяльність агровиробників;

2) становлення бізнес-процесів виробництва інноваційних видів продукції, що є новими для сільськогосподарських підприємств та володіють високими якісними споживчими властивостями й конкурентними перевагами на аграрному ринку, за допомогою впровадження інноваційних технологій вирощування сільськогосподарських культур та утримання тварин, горизонтально-вертикальної диверсифікації аграрного виробництва підприємств, розширення номенклатури та асортименту продукції, поліпшення економічної доступності аграрної продукції для кінцевого споживача на аграрному ринку;

3) стимулювання розвитку інтелектуальної компоненти кадрового персоналу сільськогосподарських підприємств на засадах проведення переорієнтації стратегічних пріоритетів кадрової політики в сегмент залучення на провідні управлінсько-технологічні посади працівників із розвиненими інтелектуальними компетенціями та здібностями, організації та проведення періодичних навчань для кадрового персоналу у сфері інноваційного розвитку, стимулювання прояву інтелектуальних ініціатив серед працівників сільськогосподарських підприємств та забезпечення їх управлінської підтримки в реальні інноваційні проєкти;

4) впровадження інноваційних технологій і стандартів збуту сільськогосподарської продукції на аграрному ринку за допомогою розбудови нових логістичних ланцюгів постання продукції, стандартизації бізнес-процесів обслуговування споживачів підприємства, впровадження інноваційного обладнання моніторингу процесу збуту продукції на всіх її етапах від виробника до кінцевого споживача, автоматизації процесу розрахунків зі

споживачами та складання інформаційно-аналітичних звітів за результатами реалізації сільськогосподарської продукції;

5) налагодження співпраці сільськогосподарських підприємств із потужними науково-технологічними центрами у сфері розробки та впровадження інновацій в агропромисловому комплексі, насамперед у сегменті селекції нових видів сільськогосподарських культур, складання нових технологічних карт виробництва аграрної продукції з урахуванням географічного районування сільськогосподарських підприємств та останніх тенденцій у зміні природно-кліматичних умов, розробки інноваційного обладнання розвитку виробничо-господарських бізнес-процесів підприємств.

Таким чином, формалізація та впровадження комплексу організаційно-економічних заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств передбачає доцільність реалізації системної політики структурної модернізації всіх стратегічно важливих сфер функціонування сільськогосподарських підприємств, адже рівень конкурентоспроможності останніх залежить від впливу сукупності детермінант як у межах внутрішнього, так і зовнішнього середовища розвитку. Очевидно, що реалізація запропонованих заходів сформує структурний поштовх не лише до підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, а й підвищення ефективності розвитку виробничо-господарських бізнес-процесів, закриття нерентабельних видів економічної діяльності, мобілізації ресурсного потенціалу підприємств, виходу на нові сегменти аграрного ринку, покращання якості продукції та підвищення рівня задоволеності потреб споживачів на ринку, диверсифікації ризиків функціонування підприємств в умовах динамічних змін економічного середовища їх розвитку.

3.3. Формування маркетингової стратегії як інструменту забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств

Процеси забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств безпосередньо залежать не лише від параметрів ефективності використання їх ресурсних потужностей у процесі ведення виробничо-господарської діяльності, а й від рівня організації взаємовідносин цих підприємств із базовими контрагентами, що функціонують на аграрному ринку. Власне, остання компонента є критично визначальною в процесі забезпечення належного рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств і поліпшення керованості їхніх бізнес-процесів, адже, як свідчить досвід, сільськогосподарське підприємство, що відзначається високим рівнем ефективності організації виробничо-господарських бізнес-процесів і раціональним використанням його природно-ресурсного потенціалу, не завжди характеризується здатністю достойно вести конкурентну боротьбу на аграрному ринку відносно основних конкурентів і підтримувати на високому рівні обсяги продажів продукції й надходження доходів на сільськогосподарське підприємство за результатами збутової діяльності. Таким чином, доволі поширеною є практика, коли сільськогосподарські підприємства, які демонструють високі показники ефективності виробничої діяльності, зіштовхуються з перешкодами реалізації власних конкурентних переваг на аграрному ринку та навіть піддаються ризикам банкрутства, що є наслідком наявності ірраціональних підходів до організації ділових відносин з контрагентами і позиціонування конкретного сільськогосподарського підприємства на аграрному ринку. Усунути структурну прогалину в цьому сегменті покликана ефективна збутова політика сільськогосподарських підприємств, що передбачає формалізацію адекватної маркетингової стратегії останніх.

Ефективна маркетингова стратегія сільськогосподарських підприємств дозволяє формувати набір конкурентних переваг, для досягнення яких необхідно:

1) чітко структурувати цільові сегменти аграрного ринку та виробити адекватні тактико-оперативні заходи щодо виходу на ці сегменти й завоювання лідерських позицій відносно основних конкурентів у контексті максимізації рівня задоволеності потреб кінцевих споживачів;

2) привести у відповідність до вимог і потреб аграрного ринку галузеву структуру сільськогосподарського підприємства на засадах формування пріоритетного набору асортименту його продукції, гарантування належного рівня її якості та безпечності, адаптації обсягів виробництва аграрної продукції відповідно до прогнозів розвитку платоспроможного попиту серед населення;

3) раціоналізувати логістичні потужності сільськогосподарського підприємства з урахуванням доступних ресурсних потужностей та маркетингових циклів розвитку аграрного ринку протягом календарного року за рахунок збалансування матеріальних й нематеріальних логістичних потоків, раціоналізації ведення складського господарства, усунення зайвих посередницьких структур на шляху просування аграрної продукції від виробника до кінцевого споживача;

4) оптимізувати маркетингові витрати сільськогосподарського підприємства на засадах мінімізації трансакційних витрат, пов'язаних з укладенням збутових договорів продукції і контрактів на постачання сировини, уникнення ірраціональних витрат щодо популяризації продукції підприємства та рекламування його діяльності на ринку, зростання показників рентабельності збуту продукції в розрізі окремих її видів;

5) сформувати передумови для утримання стійких конкурентних позицій сільськогосподарського підприємства на аграрному ринку за допомогою створення його високих іміджевих характеристик як добросовісного виробника аграрної продукції, що наділена якісними споживчими та безпековими

властивостями, а також надійного партнера виконання взятих на себе договірних зобов'язань.

Маркетингова стратегія підприємства є стратегічним напрямом його діяльності у сфері досягнення ринкових цілей, що передбачає реалізацію комплексу заходів у межах маркетингової політики підприємства з метою максимізації обсягів збуту продукції та завоювання лідерських позицій на ринку [19]. Вона є невід'ємним елементом загальної корпоративної стратегії підприємства, що визначає стратегічні параметри ефективного використання його наявних ресурсів у довгостроковій перспективі для масштабування обсягів отриманого прибутку підприємства [68].

Маркетингова стратегія підприємства відзначається набором конкретних характеристик та функцій, основними серед яких є такі: стратегія тісно пов'язана зі стратегічними цілями та місією функціонування підприємства; вона передбачає здійснення процедур щодо прогнозування параметрів розвитку ринку та спрямована на реалізацію стійких конкурентних переваг підприємства з урахуванням його внутрішніх можливостей і наявних ресурсів; ключовим пріоритетом реалізації маркетингової стратегії є збільшення прибутку підприємства на засадах задоволення споживчих потреб покупців; інструменти маркетингової стратегії забезпечують можливість оперативного реагування підприємства на зміну параметрів ринкової кон'юнктури; маркетингова стратегія підприємства забезпечує структурування його взаємовідносин з усіма учасниками ринку в процесі суспільно-економічного обміну; формування маркетингової стратегії підприємства є базисною передумовою для подальшої розробки інших його ресурсно-функціональних стратегій [156]. Таким чином, маркетингова стратегія підприємства визначає основний вектор його розвитку та позиціонування на ринку, відзначається якісними гнучкими характеристиками, а також спрямована на підвищення ефективності комунікаційної взаємодії підприємства зі суб'єктами ринку на засадах імплементації управлінських рішень, що базуються на результатах проведених

методико-аналітичних процедур над зібраною інформацією ринкового характеру [90, с. 161].

Очевидно, що формування ресурсно-функціонально спроможної маркетингової стратегії сільськогосподарських підприємств має відбуватися з урахуванням специфічних характеристик розвитку аграрного ринку, основними серед яких є такі:

1) чітко виражений сезонний характер функціонування аграрного ринку, що суттєво диференціює не лише обсяги продажів конкретної аграрної продукції протягом календарного року, а й формує широкий діапазон коливання її збутових цін на ринку для кінцевих споживачів;

2) аграрний ринок є специфічним за своїм характером, адже параметри його розвитку визначають рівень продовольчої безпеки держави, що обґрунтовує доцільність за необхідності реалізації інструментів державного регулювання його розвитку на засадах проведення державних закупівель щодо формування продовольчих резервів пріоритетних видів продукції та здійснення інтервенцій на цільових сегментах аграрного ринку;

3) функціонування аграрного ринку відзначається специфікою розвитку його інфраструктурного забезпечення та наявною структурою каналів розподілу сільськогосподарської продукції, що не лише формалізується в доцільності створення умов для гарантування економічної та фізичної доступності продовольства населенню, а й у наявності потужної ланки посередницьких структур на шляху збуту аграрної продукції від виробника до кінцевого споживача, що повинні бути спроможні забезпечити кондиційне зберігання та доставку продовольства;

4) аграрна продукція є специфічним товаром, окремі види якої потребують негайної реалізації через наявність високих ризиків її псування та втрати якісних споживчих властивостей, що вимагає формалізації оперативних інструментів гарантування своєчасного збуту цієї продукції;

5) функціонування значної частки вітчизняних сільськогосподарських підприємств спрямоване на експорт аграрної продукції, що є не лише

інструментом масштабування їх виробничо-господарської діяльності, а й джерелом надходження валютної виручки в країну в контексті стабілізації курсу національної валюти, що формалізує додаткові інструменти структуризації експортно-імпортних операцій в АПК на засадах ліцензування та митно-тарифного регулювання.

Побудова структурно-функціональних елементів маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств має відбуватися з урахуванням вимог щодо дотримання базових засад ведення добросовісної конкуренції на аграрному ринку, адже остання є системним каталізатором та гарантом поступального еволюційного розвитку сільськогосподарських підприємств зокрема та агропромислового комплексу в цілому, що формалізується через механізми забезпечення рівного доступу підприємств до об'єктів ринкової інфраструктури, усунення перешкод до джерел масштабування виробничо-господарських потужностей, толерантної боротьби за споживачів на цільових сегментах аграрного ринку, культивування поваги до основних конкурентів у процесі позиціонування сільськогосподарського підприємства на ринку.

Орієнтація на дотримання базових засад ведення добросовісної конкурентної боротьби на аграрному ринку потребує врахування таких функціональних аспектів у процесі формування маркетингової стратегії сільськогосподарських підприємств: 1) побудови інформаційно-комунікаційної інфраструктури між сільськогосподарським підприємством, його основними конкурентами та іншими суб'єктами ринку з метою налагодження процесу обміну інформаційно-аналітичними даними та узгодження параметрів ведення конкурентної боротьби на аграрному ринку; 2) формалізації внутрішньої моніторингової надбудови маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства за процесами дотримання базових засад ведення добросовісної конкуренції на цільових сегментах аграрного ринку з боку її основних учасників; 3) створення підсистеми формування та реалізації прикладних засад іміджевої політики сільськогосподарського підприємства на аграрному ринку,

що ґрунтується на високих моральних якостях ведення конкурентної боротьби на аграрному ринку та повазі до основних конкурентів на цільових його сегментах; 4) розробки інституційно-правової надбудови захисту та відстоювання ринкових інтересів сільськогосподарського підприємства з урахуванням чинних норм і структурних прогалин у сфері нормативно-правового регулювання дотримання добросовісної конкуренції на аграрному ринку; 5) формалізації інструментів структуризації інтересів учасників аграрного ринку в процесі суспільно-економічного обміну на засадах мінімізації конфліктного середовища та зменшення проявів девіантної поведінки з боку суб'єктів ринку.

Маркетингова стратегія сільськогосподарських підприємств має бути орієнтована на посилення реалізації їхніх конкурентних переваг на аграрному ринку завдяки максимізації обсягів продажу аграрної продукції, підвищенню рівня задоволеності потреб споживачів, нарощуванню ринкових потужностей сільськогосподарських підприємств, оптимізації каналів розподілу продукції, реалізації механізмів прийняття оперативних управлінських рішень на засадах дотримання науково обґрунтованого підходу з урахуванням результатів інформаційно-аналітичних даних щодо досліджень тенденцій розвитку ринків, що проведені як ринковими інституціями, так і власними засобами збору ринкової інформації. Специфіка формування маркетингової стратегії сільськогосподарських підприємств у контексті забезпечення належного рівня їх конкурентоспроможності полягає в доцільності врахування техніко-технологічних аспектів організації виробничо-господарських циклів, які формалізуються в тривалості цих процесів, залежності від природно-кліматичних умов, потребі залучення різних видів сільськогосподарської техніки та обладнання, налагодження раціональної взаємодії з екосистемами сільських територій, необхідності забезпечення соціально-економічної ефективності результатів господарювання та становлення процесів сталого розвитку для збереження продуктивності екосистем у сільській місцевості для прийдешніх поколінь.

Ресурсно-функціональним базисом імплементації прикладних засад маркетингової стратегії сільськогосподарських підприємств є наявність адекватного інформаційно-аналітичного базису тактико-оперативного коригування реалізації цільової стратегії на засадах прийняття ефективних управлінських рішень. Очевидно, що основою впровадження таких рішень є наявність об'єктивних інформаційно-статистичних даних, що піддаються обробці, структуризації та аналізуванню. Підсистема формування таких даних має передбачати можливість не лише їх збору, а й адекватного оцінювання на засадах використання сучасного науково-методичного інструментарію. Це, своєю чергою, вимагає доцільності розвитку аналітичних здібностей та компетенцій відповідних працівників сільськогосподарських підприємств у сегменті освоєння ними апарату використання наукових методів.

Пріоритетний науково-методичний інструментарій аналізування ринкової інформації в контексті реалізації прикладних засад маркетингової стратегії сільськогосподарських підприємств формалізується з цілісної сукупності використання таких наукових методів, як соціологічного опитування (спрямоване на ідентифікацію соціально-психологічних мотивів, стимулів і детермінант впливу на поведінку споживачів аграрної продукції в процесі прийняття рішень щодо її купівлі); порівняльного аналізу (з метою нівелювання ефекту масштабу господарювання та визначення реальних конкурентних переваг підприємства на аграрному ринку); портфельного аналізу (для визначення найбільш рентабельних і перспективних галузей сільськогосподарського підприємства, а також диверсифікації ризиків залежності його позиціонування в межах лише декількох сегментів аграрного ринку); методи обліку витрат підприємства на засадах використання систем «стандарт-кост» і «директ-кост» (спрямовані на ідентифікацію ірраціональних витрат підприємства в структурі формування повної собівартості за окремими видами його продукції); метод найменших квадратів (полягає в побудові кореляційно-регресійних моделей для визначення істотних взаємозв'язків і залежностей між детермінантами реалізації конкурентних переваг сільськогосподарського

підприємства на ринку та максимізації обсягів отриманого ним прибутку); методи математичного програмування (передбачають побудову лінійних і нелінійних моделей оптимізації базових бізнес-процесів забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств); оптимізаційні методи розв'язання транспортних задач (спрямовані на побудову раціональної структури матеріальних і нематеріальних потоків сільськогосподарського підприємства, мінімізацію його транспортних витрат, оптимізацію використання логістичних потужностей).

Важливою компонентою маркетингової стратегії сільськогосподарських підприємств і забезпечення їх динамічної конкурентоспроможності на аграрному ринку є формування ефективної збутової політики. Ця політика передбачає реалізацію комплексу заходів, що спрямовані на підвищення ефективності просування сільськогосподарської продукції на аграрному ринку. Формалізація ефективної збутової політики сільськогосподарського підприємства обумовлюється з огляду на такі чинники, як об'єктивна необхідність забезпечення керованості процесів реалізації та просування продукції, загострення конкурентної боротьби на ресурсних ринках, оптимізація виробничо-господарських бізнес-процесів, оперативне реагування на поведінку споживачів і зміну ринкової кон'юнктури. Збутова політика сільськогосподарського підприємства спрямована на інституціоналізацію процесу передачі права власності на аграрну продукцію кінцевому споживачу через формалізацію операційних процедур у системі «продаж-купівля». З огляду на це, важливим аспектом є врегулювання правових відносин, що виникають між продавцем і покупцем продукції на аграрному ринку. Це, своєю чергою, передбачає доцільність забезпечення інституційно-правової підтримки процесу складання збутових контрактів і моніторингу юридично регламентованих договірних зобов'язань сільськогосподарських підприємств.

Контрактування збутової діяльності сільськогосподарського підприємства, насамперед на довгострокову перспективу, є стратегічним інструментом прогнозування базових параметрів розвитку виробничо-

господарської діяльності, формалізації галузевої структури виробництва сільськогосподарської продукції підприємства, моделювання обсягів надходження грошової виручки на підприємство, планування бюджету останнього та гарантування функціонування підприємства в межах параметрів беззбитковості виробничо-господарської діяльності. З огляду на це, розвиток договірних відносин сільськогосподарського підприємства з ринковими контрагентами має відбуватися через призму реалізації таких організаційно-економічних заходів у межах його збутової політики:

1) забезпечення стратегічної спрямованості на укладення довгострокових контрактів постачання аграрної продукції з основними ринковими контрагентами завдяки розвитку тривалих партнерських відносин, зниження невизначеності параметрів прийняття управлінських рішень, формування комерційних ринкових пропозицій аграрної продукції за дисконтними збутовими цінами з урахуванням прогнозованих контрактних обсягів продажу, системного лобіювання збутових інтересів сільськогосподарського підприємства серед потенційних закупівельників аграрної продукції;

2) формування набору типових договорів на постачання аграрної продукції, що передбачають стратегічні напрями розвитку ситуації на ринку та забезпечують мінімізацію ризиків господарювання сільськогосподарських підприємств з урахуванням прогнозних параметрів зміни цін на ресурси, сировину та продовольство в майбутніх маркетингових періодах;

3) гарантування диверсифікації портфеля основних оптових покупців аграрної продукції на засадах встановлення граничнодопустимих обмежень на обсяги постачання продовольства, оптимального розподілу контрактів за галузевою спеціалізацією, формалізації раціональної логістичної структури розподілу матеріальних потоків продукції підприємства;

4) поширення практики укладання ф'ючерсних і опціонних контрактів сільськогосподарських підприємств у сегменті збуту аграрної продукції, використання інструментів біржової торгівлі як національних, так і міжнародних біржових майданчиків, реалізація механізмів ліцензування

експортної діяльності сільськогосподарських підприємств і поліпшення їх доступу до виходу на зовнішні ринку збуту продукції;

5) формування ефективної системи моніторингу виконання контрактних зобов'язань завдяки реалізації інструментів управління кредиторською та дебіторською заборгованостями сільськогосподарських підприємств, встановленню відхилень фактичних збутових показників від планових, оптимізації логістичних потоків матеріальних і нематеріальних ресурсів, удосконаленню управлінського обліку ведення збутових операцій сільськогосподарських підприємств, формалізації підсистеми контролінгу контрактних відносин у контексті оперативного коригування збутової діяльності підприємств на аграрному ринку.

У процесі побудови довгострокових партнерських відносин сільськогосподарського підприємства з його стратегічними закупівельниками і споживачами аграрної продукції доцільним є використання практики проведення періодичних акцій, знижок, дисконтів, надання бонусів у межах підвищення ефективності та гнучкості збутової діяльності сільськогосподарських підприємств на аграрному ринку. З цією метою раціональним є формування політики лояльності до сільськогосподарського підприємства, що передбачає орієнтацію на побудову довгострокових партнерських відносин підприємства з його ринковими контрагентами, впровадження інструментів і переваг інформаційних технологій в процесі структуризації цих відносин, розробку цільових збутових карт організації системи продажів сільськогосподарського підприємства і чіткого застосування інструментів дисконту для нарощування обсягів реалізації аграрної продукції, розвиток партнерських відносин із популярними бонусними програмами з метою залучення їхніх ресурсних можливостей і потенціалу в процесі нарощування обсягів збуту аграрної продукції серед їхніх потенційних споживачів на ринку.

Ефективна збутова політика сільськогосподарського підприємства формує передумови для забезпечення його стратегічної переорієнтації на досягнення насамперед маркетингових цілей, які є базисними в процесах

забезпечення конкурентоспроможності підприємства, адже формують фінансово-економічні резерви для масштабування виробничо-господарської діяльності та зміцнення конкурентних переваг підприємства на аграрному ринку. Таким чином, посилення маркетингової орієнтації сільськогосподарського підприємства забезпечує не лише нарощування обсягів продажу його продукції й підвищення рівня задоволеності потреб споживачів, а й формує базис для приведення у відповідність до сформованої ринкової кон'юнктури виробничо-галузевої структури сільськогосподарського підприємства та підсистеми використання його природно-ресурсного потенціалу.

Реалізація маркетингової стратегії та масштабування обсягів продажу сільськогосподарських підприємств потребують формування адекватного кадрового забезпечення розвитку цих бізнес-процесів. Налагодження ефективної інформаційно-комунікаційної взаємодії зі суб'єктами аграрного ринку є не менш важливим для реалізації конкурентних переваг сільськогосподарського підприємства, ніж забезпечення ефективності процесів виробництва його продукції та формування конкурентної ціни одиниці продукції на аграрному ринку. Власне, компетентний кадровий персонал і формує параметри такої інформаційно-комунікаційної взаємодії, що дає змогу масштабувати обсяги продажу продукції, відстоювати інтереси сільськогосподарського підприємства на аграрному ринку та забезпечувати організаційно-управлінську підтримку просування продукції серед її потенційних споживачів. Розвиток адекватних компетенцій кадрового персоналу, що відповідає за організацію та реалізацію збутової політики сільськогосподарського підприємства, передбачає доцільність імплементації таких першочергових заходів:

- проведення періодичних навчань працівників, що відповідають за організацію збутової діяльності підприємства, у сфері прямих і непрямих продажів, налагодження збутових комунікацій та підсистеми логістичного забезпечення постачання продукції від виробника до кінцевого споживача;

– формування умінь і навичок у кадрового персоналу щодо організації проведення ринкових досліджень, опрацювання зібраної інформації, володіння методами наукового пізнання з метою визначення стійких залежностей функціонування ринку та формування його кон'юнктури;

– розвитку емоційного інтелекту працівників сільськогосподарського підприємства, що відповідають за організацію продажів, зокрема у сфері соціально-психологічних мотивів і стимулів, які визначають параметри формування поведінки споживачів на аграрному ринку;

– культивування в працівників підприємства компетенцій, що пов'язані з управлінням фінансово-економічними процесами в сегменті здійснення збутових господарських операцій, організацією моніторингу здійснення розрахунків у межах взятих на себе договірних зобов'язань, оптимізації бізнес-процесів оборотності грошових коштів і товарно-матеріальних цінностей;

– формування та розвитку в кадрового персоналу почуття відповідальності за кінцеві показники збутової політики сільськогосподарського підприємства, зокрема на засадах раціонального поєднання використання матеріальних і нематеріальних форм мотивації праці.

Забезпечення динамічної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств у довгостроковій перспективі потребує формалізації тактико-оперативної підтримки імплементації їх маркетингової стратегії на засадах моніторингу та своєчасної ідентифікації ризиків і загроз функціонування аграрного ринку. Моделювання пріоритетних параметрів розвитку ринкової ситуації з урахуванням дестабілізуючого впливу ризиків і загроз передбачає доцільність вироблення превентивних безпекових механізмів маркетингової стратегії сільськогосподарських підприємств щодо мінімізації такого деструктивного впливу на процеси забезпечення їх конкурентоспроможності. У цьому контексті важливим аспектом є формування підсистеми управління та диверсифікації ринкових ризиків сільськогосподарських підприємств, що виконуватиме функції:

- моніторингу загрозових тенденцій розвитку аграрного ринку;
- періодичного розрахунку та аналізування індикаторів економічної безпеки сільськогосподарських підприємств;
 - побудови цільового апарату запобігання виходу відповідних цільових індикаторів за науково обґрунтовані гранично-допустимі межі;
 - збалансування управлінського апарату та мобілізації ресурсного потенціалу в напрямі подолання деструктивних тенденцій розвитку аграрного ринку;
 - вироблення пріоритетного набору інструментів адаптації конкурентних потужностей сільськогосподарських підприємств до викликів і перспективних параметрів розвитку ситуації на ринку;
 - побудови ризик-карт моделювання альтернативних варіантів розвитку подій та імплементації тактико-оперативних управлінських рішень в умовах зміни кон'юнктури на ринку;
 - прогнозування тенденцій розвитку аграрного ринку з урахуванням впливу ризику сезонності та фактору природно-кліматичних умов на ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств і формування обсягів пропозиції продовольства на аграрному ринку;
 - забезпечення стратегічної орієнтації та узгодженості функціональних складових економічної безпеки сільськогосподарських підприємств у напрямі диверсифікації ринкових ризиків та зміцнення їх конкурентних позицій відносно основних конкурентів.

Формалізація ресурсно-функціональної здатності маркетингової стратегії сільськогосподарських підприємств щодо моніторингу та своєчасної ідентифікації ризиків і загроз функціонування на аграрному ринку дає змогу виробити ефективні механізми та інструменти адекватного реагування цих підприємств на процеси дестабілізації їхніх не лише збутових, а й виробничо-господарських бізнес-процесів, що є джерелом формування ресурсного базису для підвищення рівня їх конкурентоспроможності та зміцнення конкурентних переваг на аграрному ринку.

Формування належного рівня конкурентоспроможності сільсько-господарського підприємства та реалізація його ефективної маркетингової стратегії неможливі без імплементації надійних іміджевих і репутаційних характеристик на аграрному ринку. Це, своєю чергою, передбачає доцільність реалізації політики брендингу сільськогосподарського підприємства, популяризації його торговельної марки серед потенційних споживачів, позиціонування підприємства на аграрному ринку як соціально відповідального виробника сільськогосподарської продукції, що спроможний виконувати взяті на себе зобов'язання не лише в економічному сегменті відносин, у й у соціальному та екологічному.

Серед пріоритетних напрямів реалізації політики брендування сільськогосподарських підприємств є такі:

1) створення та популяризація торговельних марок продукції, які базуються на належності до конкретної етнічної території або ж регіону, що дозволить забезпечити популяризацію та впізнаваність сільськогосподарської продукції не лише на цільових сегментах внутрішнього аграрного ринку, а й зовнішнього, сформує передумови для підвищення рівня конкурентних переваг продовольства серед потенційних споживачів, забезпечить мобілізацію культурно-історичної спадщини конкретного регіону до просування продовольства на ринку, а також підвищить ефективність процесів популяризації туристичних атракцій конкретної місцевості;

2) поширення практики виробництва та популяризації крафтових видів продовольства сільськогосподарських підприємств, що характеризуються високими якісними споживчими властивостями, маркуванням щодо безпечності продукції та дотриманням норм екологічних стандартів бізнес-процесів її виробництва, локальною традиційною технологією виробництва, яка притаманна конкретному регіону чи території, що в сукупності забезпечує формування унікальних споживчих властивостей продовольства та мобілізує його конкурентні переваги серед продуктів-аналогів на цільових сегментах аграрного ринку;

3) проведення системної рекламної політики сільськогосподарського підприємства за допомогою популяризації його торговельного бренду на аграрному ринку як серед споживачів, так і потенційних бізнес-партнерів, диверсифікації інформаційно-комунікаційних каналів просування продукції, націленості на створення іміджевих ринкових характеристик підприємства, що відзначаються надійністю, послідовністю та прогнозованістю параметрів позиціонування його конкурентних позицій на аграрному ринку.

У сучасних умовах функціонування аграрного ринку реалізація ефективної політики брендування продукції сільськогосподарського підприємства неможлива без активізації інструментів цифрового маркетингу, що є стратегічно важливою складовою загальної маркетингової стратегії підприємства. Цифрові маркетингові інструменти та мережа «Інтернет» є не лише засобами й середовищем брендингу сільськогосподарського підприємства та просування його продукції на аграрному ринку, а й стратегічними ресурсними потужностями для масштабування господарської діяльності, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, збільшення обсягів продажу його продукції, диверсифікації каналів збуту продовольства, мінімізації трансакційних витрат на укладення торговельних договорів, розширення цільових збутових сегментів сільськогосподарського підприємства на аграрному ринку, зокрема й у сфері експортно-імпоротної діяльності.

Впровадження інструментів цифрового маркетингу в діяльність сільськогосподарських підприємств має бути орієнтоване на реалізацію таких першочергових заходів:

– використання переваг і ресурсних потужностей інтернет-технологій у процесі аналізу розвитку ринкових тенденцій, структуризації поширених інтернет-запитів споживачів у середовищі основних пошукових систем, організації маркетингових досліджень ідентифікації стратегічних параметрів розвитку аграрного ринку, визначення смаків, інтересів і вподобань потенційних споживачів сільськогосподарської продукції, а також моделювання їх розвитку на перспективу;

– реалізація інструментів SMM-маркетингу (social media marketing), що передбачає залучення можливостей і ресурсних потужностей соціальних мереж у сегменті нарощування обсягів збуту аграрної продукції та підвищення ефективності маркетингової політики сільськогосподарського підприємства на засадах стратегічної переорієнтації на організацію рекламної кампанії у середовищі соціальних мереж, використання інструментів таргетованої реклами (з чіткою орієнтацією на популяризацію продукції серед потенційних цільових споживачів продукції з урахуванням диференціації їх віку, купівельної спроможності, соціального статусу тощо), використання технології аутсорсингу отримання спеціалізованих послуг у сфері SMM-маркетингу в контексті максимізації ефективності інструментів останніх і забезпечення окупності маркетингових заходів;

– використання організаційно-управлінських переваг CRM-систем (customer relationship management) з метою налагодження ефективної взаємодії сільськогосподарського підприємства з його основними контрагентами на засадах підвищення рівня оперативності обслуговування споживачів, формування політики лояльності для постійних бізнес-партнерів, автоматизації маркетингового документообігу сільськогосподарського підприємства, консолідації фінансово-економічної та збутової звітності з одночасним розрахунком цільових маркетингових показників, мінімізації операційних витрат підприємства, поліпшення взаємодії та координації між структурними підрозділами підприємства в ході організації маркетингових бізнес-процесів, імплементації ефективних механізмів контролю у сфері збуту аграрної продукції, підвищення інформаційної-комунікаційної взаємодії з потенційними споживачами через автоматизацію процесів підвищення обізнаності останніх щодо конкурентних переваг продукції сільськогосподарського підприємства.

Формалізовану маркетингову стратегію сільськогосподарського підприємства як інструмент підвищення рівня його конкурентоспроможності на аграрному ринку представлено на рис. 3.6

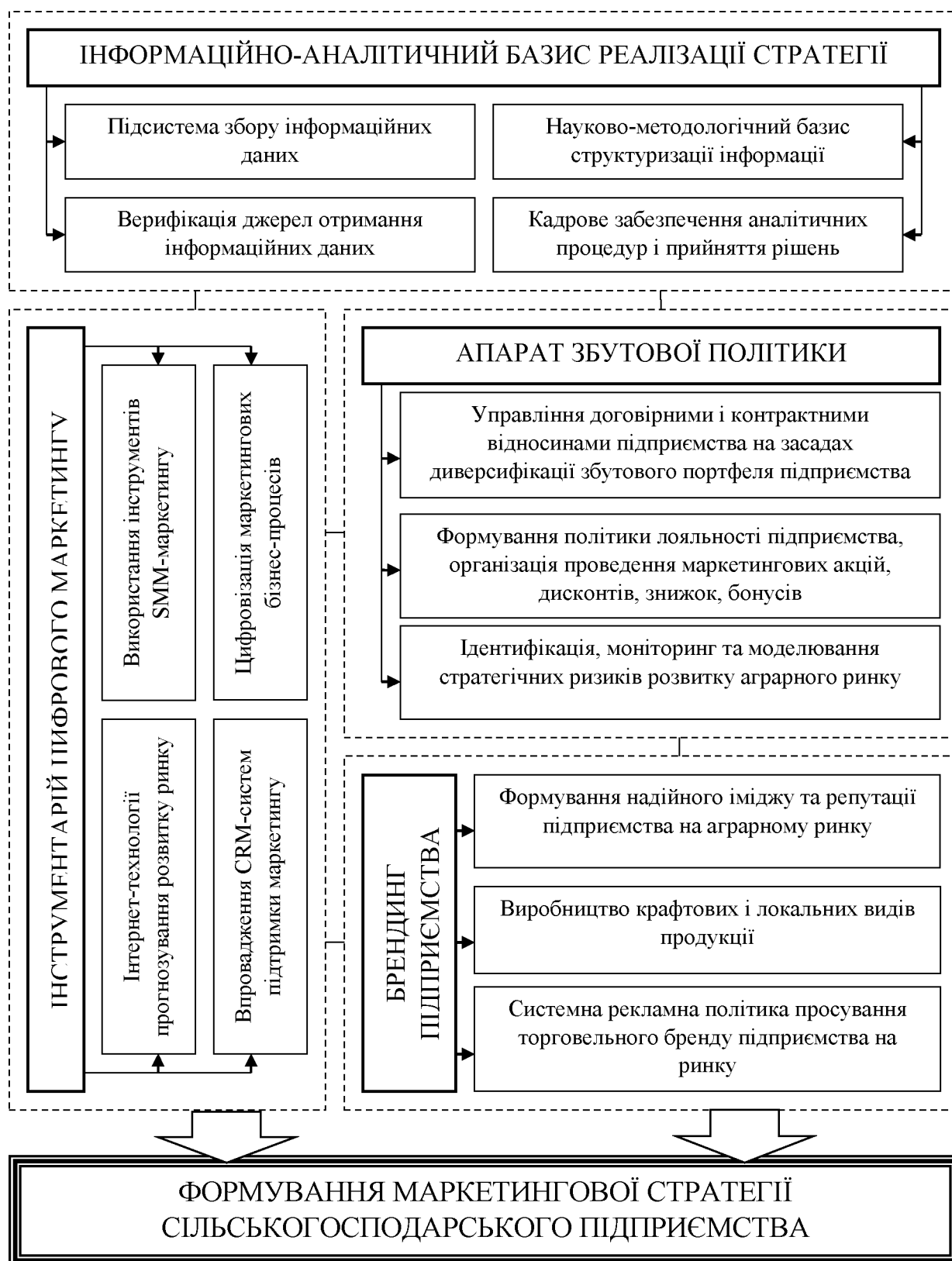


Рис. 3.6. Формалізація маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства як інструменту зміцнення його конкурентних переваг на аграрному ринку.

Джерело: власна розробка авторки.

Таким чином, маркетингова стратегія через сукупність ієрархічних взаємозв'язків із системою управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства забезпечує формування ресурсних резервів для зміцнення його конкурентних переваг на аграрному ринку внаслідок підвищення параметрів визначеності прийняття управлінських рішень щодо позиціонування сільськогосподарського підприємства в ринковому середовищі, нарощування обсягів збуту його продукції та збільшення надходжень фінансово-економічних ресурсів на підприємство, поліпшення іміджевих і репутаційних характеристик сільськогосподарського підприємства серед базових контрагентів і споживачів аграрної продукції, цифровізації маркетингових бізнес-процесів підприємства на інноваційних засадах.

Очевидно, що імплементація прикладних засад маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства та максимізація ефективності останньої в сегмент підвищення рівня його конкурентоспроможності потребує наявності відповідних передумов, серед яких довгострокове бюджетування маркетингової діяльності та досягнення репутаційних цілей підприємства на аграрному ринку, налагодження раціональних бізнес-процесів ділової активності сільськогосподарського підприємства з основними контрагентами, узгодження управлінських впливів і взаємозв'язків між організаційними підрозділами підприємства в процесі реалізації його конкурентних переваг, диверсифікація каналів виходу сільськогосподарського підприємства на цільові сегменти аграрного ринку, побудова механізмів моніторингу та періодичний розрахунок системи показників ефективності реалізації маркетингової стратегії підприємства, а також її впливу на процеси підвищення конкурентоспроможності останнього.

Отже, маркетингова стратегія сільськогосподарських підприємств є важливим структурно-функціональним інструментарієм забезпечення їх динамічної конкурентоспроможності на аграрному ринку, підвищення ефективності господарювання та становлення процесів розширеного відтворення.

Висновки до розділу 3

1. Динамічний розвиток економічних відносин і загострення конкурентної боротьби на аграрному ринку вимагають від сільськогосподарських підприємств формування процесів управління їх конкурентоспроможністю на засадах дотримання системного підходу. Це дасть змогу не лише забезпечити послідовність і раціональність у процесі ведення конкурентної боротьби на аграрному ринку, а й стимулюватиме підвищення ефективності використання природно-ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств та диверсифікацію ризиків економічної безпеки господарювання в умовах наростаючих викликів і загроз. Доцільність розробки дієвої системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств посилюється також і через деструктивні впливи широкомасштабної збройної агресії російської федерації проти України, що формалізуються не лише в негативних економічних наслідках господарювання, а й мають масштабний дестабілізуючий соціально-екологічний вплив на розвиток сільськогосподарських підприємств та аграрний ринок.

2. Розробка системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств має передбачати набуття нею комплексного характеру з метою гарантування її ресурсно-функціональної спроможності адекватно реагувати на виклики економічного середовища та зміну кон'юнктури на аграрному ринку. Цільову систему доцільно формувати з таких компонентів, як інституційний блок (формальні та неформальні інститути, підсистема управління трансакційними витратами), інформаційно-аналітична підсистема (інструментарій збору ринкової інформації та методологія її аналізування) та структурно-функціональний апарат, що складається з відповідних надбудов (фінансово-економічної, виробничо-господарської, інноваційно-технологічної, кадрово-інтелектуальної та маркетингово-ринкової).

3. Поліпшення керованості виробничо-господарських процесів забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств потребує

формалізації ефективних організаційно-економічних заходів щодо підвищення її рівня, послідовна та комплексна реалізація яких дає змогу забезпечити зростання обсягів доходів підприємств, завоювання та утримання їх лідерських позицій на ринку, покращання рівня задоволеності потреб споживачів аграрної продукції, диверсифікацію ризиків економічної безпеки господарювання. Організаційно-економічні заходи з підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства повинні бути спрямовані на формування його здатності використовувати наявні ресурсні потужності для зростання показників ефективності функціонування та виробництва якісної продукції, а також – спроможності підприємства адекватно реагувати на зміну вподобань споживачів продукції й кон'юнктури ринку.

4. Пріоритетними організаційно-економічними заходами, спрямованими на підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, визначено: структурну перебудову бізнес-процесів у сфері забезпечення конкурентоспроможності на засадах їх перепроєктування та реструктуризації; раціональне поєднання цінових і якісних детермінант ведення конкурентної боротьби на аграрному ринку; впровадження передових технологій гарантування безпечності продовольства; стимулювання процесів розвитку інтеграції та кооперації сільськогосподарських підприємств; інноваційну модернізацію їх виробничо-господарської діяльності.

5. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства залежить не лише від ефективності розвитку його виробничо-господарських бізнес-процесів, а й від рівня організації параметрів взаємовідносин із ринковими контрагентами. Організаційно-управлінським інструментарієм налагодження таких взаємовідносин є маркетингова стратегія сільськогосподарського підприємства, раціональна формалізація якої забезпечує становлення передумов для підвищення рівня його конкурентоспроможності на засадах реалізації тактико-оперативної підтримки утримання лідерських позицій на аграрному ринку, покращання асортименту продукції,

оптимізації логістичних потужностей, мінімізації маркетингових витрат і диверсифікації каналів збуту продовольства.

6. Формалізація маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства має відбуватися з урахуванням параметрів забезпечення її ресурсно-функціональної спроможності щодо зміцнення конкурентних переваг підприємства на аграрному ринку. Це передбачає формування відповідної стратегії з таких складових, як інформаційно-аналітичний базис зменшення невизначеності прийняття управлінських рішень, апаратна надбудова вдосконалення збутової політики, брендинг сільськогосподарського підприємства та поліпшення його репутаційних характеристик, а також інструментарій цифрового маркетингу.

ВИСНОВКИ

1. Глобалізаційні виклики, макроекономічна нестабільність і широко-масштабна збройна агресія російської федерації проти України спонукають до розроблення ефективних механізмів та інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємств на засадах системного підходу. Належний рівень конкурентоспроможності підприємств є резервом для підвищення ефективності їх розвитку, утвердження позицій на ринку та становлення процесів розширеного відтворення. Конкурентоспроможність підприємства розглядається як такий рівень використання його ресурсів, за якого досягається збалансоване функціонування всіх його стратегічно важливих сфер, забезпечується ефективний розвиток бізнес-процесів, зростає продуктивність кадрового персоналу та збільшується обсяг прибутку через максимізацію задоволення інтересів споживачів і покращання його конкурентних переваг на цільових сегментах споживчого ринку.

2. Формування системи управління конкурентоспроможністю сільсько-господарських підприємств відбувається під впливом галузевих особливостей аграрної сфери, якими є: використання екосистем сільських територій, необхідність залучення спеціалізованої сільськогосподарської техніки, сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, високий рівень галузевої спеціалізації, низький рівень мобільності виробничо-господарських потужностей, соціально-екологічні аспекти розвитку підприємств. У системі управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств доцільно виділити такі структурні елементи: підсистему налагодження взаємозв'язків з чинниками внутрішнього та зовнішнього середовища; керуючу підсистему (організаційна структура та структура управління, корпоративна культура та технологія прийняття управлінських рішень, механізм моніторингу та контролю конкурентоспроможності); керовану підсистему (природно-ресурсний потенціал і матеріально-технічний базис, блок регламентів розвитку бізнес-процесів підприємства, засоби

забезпечення якості та безпеки продовольства, інструменти взаємодії із суб'єктами ринку).

3. Дослідження системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств вимагає формалізації адекватного методичного інструментарію, побудова якого передбачає проходження таких основних етапів: підготовчий (визначення пріоритетних цілей дослідження, вибір основних методів і детермінант, налагодження комунікаційних взаємозв'язків), аналітичний (формування інформаційного базису дослідження, побудова системи показників оцінювання рівня конкурентоспроможності, визначення недоліків системи управління конкурентоспроможністю) та імплементаційний (перевірка отриманих результатів на достовірність, верифікація інформаційно-аналітичних даних, усунення структурних недоліків системи управління конкурентоспроможністю підприємств).

4. Сільськогосподарські підприємства є основним суб'єктом виробництва аграрної продукції в Україні. Так, у 2024 році частка підприємств у загальному обсязі виробництва продукції сільського господарства (в постійних цінах) становила 71,0 %. Результати групування адміністративних областей України показали, що головним детермінантом формування частки аграрних підприємств у загальній структурі виробництва продукції сільського господарства є традиції господарювання і структура агропромислового сектору конкретного регіону. Загрозливою обставиною розвитку системи товарного аграрного виробництва є концентрація сільськогосподарських угідь у руках одного власника, що негативно впливає на перебіг конкурентної боротьби на аграрному ринку. Так, 487 сільськогосподарських підприємств (лише 1,6 % від їх загальної кількості) у 2024 році володіли 24,7 % від загального земельного банку, який є в користуванні сільськогосподарських підприємств України.

5. Діагностика системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств свідчить, що ефект масштабу господарювання має прямий вплив на формування їхніх конкурентних позицій на ринку. Визначено основні детермінанти забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподар-

ських підприємств, серед яких – інституційно-правові, структурно-організаційні, фінансово-економічні, маркетингово-ринкові, кадрово-управлінські та природно-екологічні. До ключових недоліків процесу розроблення управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств належать: надмірна концентрація управлінських повноважень на вищому рівні управління; висока інформаційна невизначеність під час прийняття управлінських рішень; надмірна бюрократизація управлінського процесу на тактичному та оперативному рівнях; дублювання повноважень, обов'язків і відповідальності між працівниками підприємств; внутрішньоорганізаційні конфлікти; і протистояння та конфлікти на підприємстві, інерційність упровадження змін.

6. Запропоновано методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, який поєднує крос-секційне інтегральне оцінювання міжгосподарських конкурентних позицій із динамічним мікроаналізом внутрішньої траєкторії зміни конкурентного потенціалу підприємства. Апробація запропонованого підходу на вибірці з шести сільськогосподарських підприємств Львівської області засвідчила суттєву диференціацію рівнів їхньої конкурентоспроможності: значення інтегрального індексу конкурентоспроможності підприємства (ІКП) коливалися від 0,186 до 0,734 при середньому значенні 0,435. Доповнення статичного зрізу динамічним мікроаналізом ФГ «Агротем» за 2021–2023 роки виявило U-подібну траєкторію модифікованого індексу ІКП₇, що враховує сім показників: 0,714 → 0,016 → 0,428. Це підтвердило істотну часову варіативність конкурентного потенціалу підприємства під впливом операційних і фінансово-структурних чинників. Доведено, що належність підприємств до однієї галузі та регіону не зумовлює однорідності їхніх конкурентних позицій, а перевага за окремим показником не гарантує загальної конкурентної сили за відсутності збалансованості між прибутковістю, фінансовою структурою та діловою активністю. Це підтверджує прикладну придатність запропонованого інструментарію для рейтингування підприємств, виявлення структурних

джерел їхніх конкурентних переваг, обмежень і фінансово-економічних дисбалансів у межах регіонального аграрного середовища.

7. Розробка системи управління конкурентоспроможністю сільсько-господарських підприємств має бути орієнтована на її побудову з таких структурно-функціональних елементів, як інституційний блок (формальні та неформальні інститути, підсистема управління трансакційними витратами), інформаційно-аналітична підсистема прийняття рішень (збір, верифікація та аналіз інформаційних даних), а також фінансово-економічна (бюджетне планування, оптимізація розподілу фінансових ресурсів, збалансування грошових потоків), виробничо-господарська (раціональна галузева структура та диверсифікація виробництва на засадах збалансованого природокористування), інноваційно-технологічна (інноваційна модернізація та автоматизація господарських процесів, екологізація аграрного виробництва), кадрово-інтелектуальна (розвиток персоналу та підвищення мотивації праці) і маркетингово-ринкова (розвиток ринково-логістичної інфраструктури, налагодження маркетингових комунікацій, формування іміджу підприємства) надбудови.

8. Пріоритетними заходами з підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є: структурна перебудова їхніх цільових бізнес-процесів на засадах перепроєктування та реінжинірингу; збалансування використання цінових та якісних інструментів позиціонування продукції та ведення конкурентної боротьби на аграрному ринку; впровадження передових технологій виробництва безпечного продовольства відповідно до міжнародних норм і стандартів; стимулювання розвитку інтеграції та кооперації в аграрній сфері; впровадження інноваційних засад функціонування аграрного ринку.

9. Організаційно-управлінським інструментарієм поліпшення взаємовідносин сільськогосподарських підприємств із суб'єктами аграрного ринку є застосування маркетингової стратегії. Розроблено пропозиції щодо формування маркетингової стратегії сільськогосподарських підприємств, яку доцільно імплементувати на засадах достовірного інформаційно-аналітичного базису

прийняття управлінських рішень, впровадження інструментарію цифрового маркетингу (інтернет-технології, SMM-маркетинг, CRM-системи, цифровізація маркетингових бізнес-процесів), удосконалення апарату збутової політики (диверсифікація збутового портфеля, проведення маркетингових акцій, моделювання та моніторинг ринкових ризиків), реалізації політики брендингу сільськогосподарських підприємств як надійного партнера на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її проведенням. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 52–56.
2. Адамик В., Вербицька Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ТНЕУ*. 2008. № 1. С. 69–78.
3. Аранчій Д. С. Інвестиційна привабливість підприємств: сутність, фактори впливу та оцінка існуючих методик аналізу. *Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю*. 2017. С. 144–147.
4. Арапова О. М., Горицька К. М. Конкурентоспроможність персоналу та її значення у діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4203> (дата звернення: 27.11.2025).
5. Архієреєв С. І., Мешкова В. В. Методика поетапної оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Бізнесінформ*. 2019. № 11. С. 210–221.
6. Багорка М. О., Устік Т. В. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 5. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_5_2022 (дата звернення: 10.09.2025).
7. Балабанова Л. В., Кривенко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. 147 с.
8. Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1647/1584> (дата звернення: 08.06.2025).
9. Бариштьоль Н. С., Бондаренко С. М. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL:

- <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15623/1/pdf> (дата звернення: 08.06.2025).
10. Беленький П. Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. *Вісник НАН України*. 2007. № 5. С. 9–18.
 11. Богацька Н., Христич С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. №11 (75). С. 455–458.
 12. Бойко В. В. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2025. Вип. 44/2025. С. 139–144.
 13. Бойко В. В., Зарічний М. Я. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-39>.
 14. Бондаренко С. М., Бодько Є. С., Кравченко С. С. Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 51. С. 94-97.
 15. Борисова Т. М. Конкурентоспроможність галузі: детермінанти формування та сучасні методи оцінювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6, т. 1. С. 54–60.
 16. Бояринова К. О., Ніканорова А. Ю. Інноваційна конкурентоспроможність підприємств: чинники активізації та підходи до забезпечення. *Підприємництво та інновації*. 2018. № 6. С. 7–13. URL: <https://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/137> (дата звернення: 10.05. 2025).
 17. Бугріменко Р. М. Тенденції розвитку інфраструктури роздрібної торгівлі. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70), № 2. С. 154–160.
 18. Булах І. В., Надтока Т. Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій: монографія. Донецьк: ДРУК-ІНФО, 2010. 244 с.

19. Буняк Н. М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. Вип. 23. С. 22–29.
20. Варналій З. С. Конкуренція та підприємництво: монографія. Київ: Знання України, 2015. 463 с.
21. Васильців Т. Г., Магас Н. В. Передумови конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24 (2). С. 218–222.
22. Вітлінський В., Піскунова О. Математичні моделі та методи ринкової економіки: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2010. 531 с.
23. Власюк О. С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку / Нац. ін-т пробл. міжнар. безпеки при Раді нац. безпеки і оборони України. Київ, 2008. 48 с.
24. Волкова М. В. Напрямки вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. *Глобальні та національні економічні проблеми*. 2017. № 16. С. 281–286.
25. Волкова Н. В., Кононенко О. І., Кравченко Т. В. Сутність та особливості формування конкурентоспроможності та економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 68. С. 89–94.
26. Волкова Н., Кіпятков В. Управлінські стратегії аграрних підприємств як інструмент досягнення конкурентних переваг на ринку. *Вісник Полтавського державного аграрного університету*. Серія «Економіка, управління та фінанси». 2024. Вип. 2. С. 44-51.
27. Гавриш О. А., Гавриш Ю. О. Вплив ефективної системи мотивації на підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 247–252.
28. Гавриш О. А., Кухарук А. Д. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_6 (дата звернення: 20.05.2025).

29. Герашенко І. О., Шмадченко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 297–301.
30. Геселева Н. В., Пономаренко Д. Г. Підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 15. С. 57–63.
31. Гнатишин Л. Б. Виробничий потенціал фермерських господарств: монографія. Львів: Сполом, 2018. 404 с. 25.
32. Гнатишин Л. Б., Великий Р. І. Оцінка конкурентоспроможності фермерських господарств для цілей управління. *Агросвіт*. 2024. № 22. С. 58–69.
33. Гнатишин Л. Б., Великий Р. І. Підгрунття формування системи управління конкурентоспроможністю фермерських господарств. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 64. С. 30–35.
34. Гнатишин Л. Б., Великий Р. І. Система та механізм управління конкурентоспроможністю фермерських господарств. *Вісник Львівського національного аграрного університету: економіка АПК*. 2021. № 28. С. 5–10.
35. Гривківська О. В., Збарський В. К., Терещенко М. А. Особливості інституційного забезпечення розвитку малих форм аграрного виробництва України. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2021. № 2(44). С. 54–59.
36. Гринько Т. В. Обґрунтування стратегії зниження витрат підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. № 2. С. 102–104.
37. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Котловська Н. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 49–53.

38. Громова О. Є. Стратегічне управління конкурентоздатністю підприємства: маркетингові аспекти формування: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2020. 350 с.
39. Гузар Б. С., Цикалюк О. С. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність продукції. *Інноваційна економіка*. 2012. № 11. С. 277–280.
40. Данько Ю. І. Формування системи забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств: монографія. Суми: Університетська книга, 2016. 301 с.
41. Данько Ю. І., Блюмська-Данько К. В., Галинська А. В. Маркетингова система формування конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 353–357.
42. Данько Ю. І., Вовчок С. В. Методологічні засади оцінки ефективності управління конкурентним розвитком підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2020. №6. С. 96–109.
43. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 108–110.
44. Дикань В. Л., Пономарьова Т. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 100–105.
45. Діденко Є. О., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5590> (дата звернення: 20.05.2025).
46. Діяльність підприємств. *Державна служба статистики України [сайт]*, 2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.12.2025).
47. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва. 2022: стат. зб. Київ: Держ. служба статистики України, 2023. 120 с.

48. Діяльність суб'єктів господарювання Львівської області за 2024 рік: стат. зб. / за ред. Л. Сотнікової. Львів: Гол. упр. статистики у Львів. обл., 2025. 105 с.
49. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: Центр навч. літ., 2006. 384 с.
50. Донець Л. І., Донець А. А. Базові принципи сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1(5), т. 2. С. 101–106.
51. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. Київ: ДАКККіМ, 2006. 160 с.
52. Дудник І. М. Вступ до загальної теорії систем: навч. посіб. Полтава, 2010. 129 с.
53. Дьолог Т. І. Управління ефективністю діяльності сільськогосподарських підприємств України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 14. С. 61–63.
54. Економічна безпека підприємства: підручник / Дідик А.М. та ін.; за заг. ред. А.М. Дідика. Львів: НУ «Львівська політехніка», ТзОВ «Видавнича група «Бухгалтери України». 2019. 624 с.
55. Економічні та соціальні детермінанти конкурентоспроможності підприємництва: колективна монографія / за заг. ред. Лопатинського Ю.М., Зибаревої О.В. Чернівці: Технодрук, 2023. 572 с.
56. Євтушенко Н. О., Варницький В. В. Конкурентоспроможності підприємства: поняття, підходи та методи оцінки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3. С. 12–17.
57. Євчук Л. А. Стратегічне управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств: монографія. Миколаїв: Вид-ць Прокопчук Т. Ю. 2010. 340 с.
58. Єрмак А. В. Конкурентоздатність підприємства: сутність поняття (проблематика питання). *Вісник економічної науки України*. 2005. № 1. С. 41–44.

59. Жигулін О. А. Методичний підхід до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018. № 11. С. 88-96.
60. Жигулін О. А. Управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору: інноваційно-креативний підхід. *Агросвіт*. 2017. № 14. С. 39–44.
61. Жигулін О. А. Управління конкурентоспроможністю підприємств аграрної сфери: монографія. Ніжин: Лисенко М. М., 2016. 327 с.
62. Жовковська Т. Методика оцінювання впливу інновацій на конкурентоспроможність промислового виробництва. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 1 (6). С. 210–216.
63. Жовновач Р. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 18, ч. 1. С. 344–351.
64. За перший рік війни кількість діючих сільськогосподарських підприємств зменшилася майже на третину. *Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» [сайт]*. 2023. URL: <http://www.iae.org.ua/presscentre/presrelease/3698-za-pershyu-rik-viynu>_(дата звернення: 20.09.2025).
65. Зайченко В. В. Аналізування державної політики забезпечення технологічної конкурентоспроможності економіки України. *Економічний форум*. 2019. № 4. С. 30–36.
66. Збарський В. К., Місевич М. А. Конкурентоспроможність високотоварних сільськогосподарських підприємств: монографія / за ред. В. К. Збарського. Київ: ННЦ ІАЕ, 2009. 310 с.
67. Зелінська Г. О., Андрусів У. Я. Глобалізаційні виклики та конкурентоспроможність персоналу підприємства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. Т. 25. № 2. С. 11–18.
68. Ільченко Т. В. Маркетингова стратегія діяльності аграрних підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL:

- <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/346/331>____(дата звернення: 27.11.2025).
69. Ільчук М. М., Свиноус І. В., Томашевська О. А. Методичні підходи до формування системи управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу. *Економічний аналіз*. 2024. №3. С.190–198.
70. Ільчук М. М., Свиноус І. В., Томашевська О. А. Організаційно-економічне забезпечення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу. *Агросвіт*. 2024. №22. С. 31–37.
71. Ільяшенко В. А. Рейтингове управління конкурентоспроможністю продукції та підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2004. № 3. С. 91–94.
72. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3390> (дата звернення: 20.10.2025).
73. Кадирус І. Г. Формування і впровадження системи управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах бенчмаркінгу. *Економічний простір*. 2025. № 204. С. 138–144.
74. Кадирус І. Г., Донський А. С., Олійник Ю. О. Оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 21. С. 100–106.
75. Каличева Н. Я. Методика забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту за рахунок управління якістю. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. С. 95–105.
76. Кваша С. М., Голомша Н. Є. Конкурентоспроможність вітчизняної сільськогосподарської продукції на світовому аграрному ринку. *Економіка АПК*. 2006. № 5. С. 99–104.
77. Клецик В. І. Впровадження новітніх технологій в управління людськими ресурсами. *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*: зб. тез X Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяч. 73-тій

- річниці від дня народження д. е. н., професора Петра Степановича Березівського. Львів: ЛНУП, 2024. С. 44–47.
78. Клецик В. І. Заходи підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*: зб. тез XII Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяч. 75-тій річниці від дня народження д. е. н., професора П. С. Березівського та з нагоди 80-тої річниці заснування кафедри менеджменту та розвитку територій імені Євгена Храпливого. Львів, 2026. С. 52–55.
79. Клецик В. І. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств в умовах російсько-української війни. *Реальність у режимі кризи: міждисциплінарні студії*: Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 27 бер. 2026р.). Харків, 2026 С. 8–11.
80. Клецик В. І. Маркетингові стратегії як інструмент забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва*: IV Всеукр. наук.-практ. конф. Львів, 2025. С. 300–301.
81. Клецик В. І. Основні заходи підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2026. № 2. С. 37–41.
82. Клецик В. І. Розроблення системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2026. № 2. С. 37–41.
83. Клецик В. І. Стратегії досягнення конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Львів, 2026. С. 356–358.
84. Клецик В. І. Суть поняття «конкурентоспроможність підприємств». *Аграрна економіка*. 2024. Т. 17, № 3-4. С. 90–96.

85. Клецик В. І. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. *Новітні технології сучасного суспільства*: III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків – м. Люблін, 21-23 бер. 2026 р.). Харків, 2026. С. 38–39.
86. Клецик В. І. Управління конкурентоспроможністю продукції сільського господарства. *Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій*: матеріали XXV Міжнар. наук.-практ. форуму. Львів, 2024. С. 59–61.
87. Ковалів В. М., Клецик В. І. Особливості системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 12. С. 24–28.
88. Ковалів В. М., Клецик В. І. Розробка системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. *Science and education: synergy of innovation*: VIII Міжнар. наук.-практ. конф., 23-25 бер. 2026 р. Берлін, 2026. С. 16–19.
89. Ковалів В. М., Клецик В. І. Роль маркетингової стратегії у формуванні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2026. № 1 (75). С. 157–176.
90. Ковальчук В. В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 9. С. 156–165.
91. Ковтун О. І. Оцінка конкурентоспроможності вітчизняних підприємств агропродовольчого сектора в контексті формування стратегії їх виходу та діяльності на зовнішніх ринках. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2021. № 63. С. 42–51.
92. Ковтун О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст: монографія. Львів: Вид-во ЛКА, 2009. 276 с.

93. Козенков Д. Е. Проектування бізнес-процесів як основа створення архітектури підприємства. *Вісник СумДУ. Серія: Економіка*. 2011. № 3. С. 126–136.
94. Колодій І. В., Ковалів В. М., Колодій А. В. Антикризове управління в сільськогосподарських підприємствах: монографія. Львів: СПОЛОМ, 2023. 228 с.
95. Конкурентні стратегії безпеки розвитку України у глобальному середовищі : монографія / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»; за заг. ред. А. І. Мокія. Львів, 2019. 872 с.
96. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка, діагностика, стратегія / Ю. Б. Іванов, А. М. Тищенко, Н. А. Дробітько, О. С. Абрамова. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2004. 256 с.
97. Косович Б. Зміцнення конкурентоспроможності підприємств у післявоєнний період. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку*: матеріали XL Міжнар. наук.-практ. конф. Салоніки: ГО «ВАДНД», 2024. С. 283–287. doi: <https://doi.org/10.52058/40>.
98. Котлик А. В. Побудова системи показників для оцінки конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства. *Управління розвитком*. 2011. № 21 (118). С. 30–32.
99. Красноруцький О. О., Зайцев Ю. О. Адаптаційний інструментарій управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Т. 1, № 1. С. 100–113.
100. Красноруцький О. О., Міненко С. І. Побудова комплексного механізму управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства в умовах еволюції ринкових відносин *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 3. С. 18–24.
101. Крупіна С., Яблонська Н. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 4. С. 133–143.

102. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 188 с.
103. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
104. Ларка Л. Маркетингові дослідження як інформаційна основа діагностики маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 1. С. 80–84.
105. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 155–163.
106. Лелейко Т. І., Котлик А. В. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Харків, 2012. 316 с.
107. Липчук В. В., Прокопишин О. С., Гнатишин Л. Б. Стан, проблеми та шляхи покращення технічної забезпеченості фермерських господарств: монографія. Львів: Сполом, 2012. 224 с.
108. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів: ЛКА, 2016. 484 с.
109. Лупак Р. Л., Юсипович О. І., Лаба Г. Р. Ключові фактори успіху як системна умова забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Економічний форум*. 2019. № 2. С. 167–171.
110. Маркович Н. В. Конкурентоспроможність аграрних формувань Львівщини: оцінка рівня та напрями підвищення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 40. С. 63–68.
111. Маркович Н. В., Урба С. І., Батюк Г. В. Оптимізація управління бізнеспроцесами у аграрних формуваннях Львівщини. *Інтелект XXI*. 2023. Вип. 3. С. 65–73.

112. Мартинова Л. Б. Інституційне забезпечення реалізації конкурентної соціально-економічної політики у відповідності до вимог ЄС. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 6, т. 2. С. 220–225.
113. Мартинова Л. Б. Формування системи показників оцінення конкурентоспроможності людського потенціалу. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2016. Т. 21, вип. 7(1). С. 120–123.
114. Математичні моделі та методи ринкової економіки: практикум / В. Вітлінський, О. Піскунова, О. Ткач, В. Скілько, О. Новоселецький. Київ: КНЕУ, 2014. 362 с.
115. Мельник Л. Г. Економіка розвитку: підручник. Суми: Університетська книга, 2006. 662 с.
116. Методика проведення розрахунку індексу конкурентоспроможності регіонів: Постанова Кабінету Міністрів України від 20.12.2017 р. № 1029. *Офіційний веб-портал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1029-2017-%D0%BF#n35>.
117. Митяй О. В. Управління конкурентоспроможністю агропромислового виробництва в системі державного регулювання аграрного ринку: теорія і механізми: монографія. Умань: Сочінський М. М., 2018. 386 с.
118. Міценко Н. Г., Смик О. С. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.3. С. 243–247.
119. Николук О. М. Методологічні принципи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2013. № 3, т. 3. С. 34–38.
120. Николук О. М. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства: теоретико-методичні основи: монографія. Житомир: Вид-во «ЖНАЕУ», 2016. 316 с.
121. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки / пер. з англ. І. Дзюб. Київ: Основи, 2000. 198 с.

122. Норт Д., Волліс Дж., Вайнгест Б. Насильство та суспільні порядки. Основні чинники, які вплинули на хід історії / пер. з англ. Т. Цимбал. Київ: Наш Формат, 2017. 352 с.
123. Оксентюк Б. Сучасні методи оцінки та маркетингового забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 482–490.
124. Основи методології та організації наукових досліджень: навч. посіб. для студентів, курсантів, аспірантів і ад'юнктів / за ред. А. Є. Конверського. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 352 с.
125. Основи наукових досліджень: навч. посіб. / В. С. Марцин та ін. Львів: Ромус-Поліграф, 2002. 128 с.
126. Павлова В. А., Губарєв Р. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. № 2 (17). С. 168–176.
127. Павлова В. А., Яременко С. С., Черниш Л. В. Імплементация цифрової стратегії в систему управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 14. С. 125-131.
128. Павлова О. В. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2007. Вип. 11. С. 261–267.
129. Пахомов Ю. М., Лук'яненко Д. Г., Губський Б. В. Національні економіки в глобальному конкурентному середовищі. Київ: Україна, 1997. 237 с.
130. Підприємницька діяльність в аграрній сфері економіки: монографія / [Ю. О. Лупенко, М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк та ін.]; за ред. М. Й. Маліка. Київ: ННЦ «ІАЕ». 2023. 208 с.
131. Погребняк Д.В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць*. 2011. Вип. 32. С. 45–51.

132. Поліщук Ю. Модернізація як теоретичний концепт: витоки, становлення, сучасні виклики. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України*. 2018. Вип. 78. С. 194–207.
133. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 № 2210-III: станом на 16 травня 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 20.10.2024).
134. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV: станом на 31 березня 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 15.09.2025).
135. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf (дата звернення: 15.11.2025).
136. Пуцентейло П. Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4(59). С. 80–86.
137. Ревенко М. Аграрні відносини в Україні: проблеми і їх вирішення. *Економіка АПК*. 2003. № 1. С. 60–68.
138. Результати і проблеми реформування сільського господарства України / Ю. О. Лупенко, П. Т. Саблук, В. В. Месель-Веселяк, М. М. Федоров. *Економіка АПК*. 2014. № 7. С. 26–31.
139. Рибаківа О. В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення. *Економіка АПК*. 2010. № 8. С. 24–26.
140. Савченко С. М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2019/54.pdf (дата звернення: 10.09.2024).
141. Савченко Т. В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник НГУ*. 2015. № 5. С. 142–148.

142. Самодай В. П., Машина Ю. П., Руденко Н. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та оптимізація його діяльності. *Інтелект XXI*. 2022. № 1. С. 20–26.
143. Сапотницька Н., Козак В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2(02). С. 49–52. doi: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9>.
144. Сахно І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2012. № 2, ч. 2. С. 385–390.
145. Свиноус І. В., Гринчук Ю. С., Биба В. А., Туржанський В. А., Хайнас А. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення як ключовий елемент системи антикризового стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2025. № 22. С. 77–84.
146. Семененко В., Коваленко Д., Бугас В. Основи економічної теорії: посіб. Київ: ЦНЛ, 2019. 428 с.
147. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посіб. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 347 с.
148. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності. *Державна служба статистики України [сайт]*, 2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 04.08.2025).
149. Системологія на транспорті: у 5 кн. Кн. 1: Основи теорії систем і управління / за заг. ред. М. Ф. Дмитриченка. Київ: Знання України, 2005. 343 с.
150. Сільське господарство Львівської області за 2024 рік: стат. зб. / за ред. Л. Сотнікової. Львів: Гол. упр. статистики у Львів. обл., 2025. 89 с.
151. Сільське господарство України за 2022 рік: стат. зб. / за ред. О. М. Прокопенка. Київ: Держ. служба статистики України, 2023. 162 с.
152. Сосновська О. О. Методологічний базис управління економічною безпекою підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. № 1 (43). С. 190-196.

153. Статистичний щорічник України за 2022 рік / за ред. І. Є. Вернера. Київ: Держ. служба статистики України, 2023. 387 с.
154. Статистичний щорічник України за 2023 рік / за ред. І. Є. Вернера. Київ: Держ. служба статистики України, 2024. 268 с.
155. Статистичний щорічник України за 2024 рік / за ред. А. В. Макарчука. Київ: Держ. служба статистики України, 2025. 273 с.
156. Струк Н. Р., Капраль О. Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2927/2848> (дата звернення: 09.09.2025).
157. Сучасний стан та аналіз конкурентоспроможності підприємств України / Л. Некрасова, І. Крупіца, О. Шепелева, Ю. Науменко. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. 340(2). С. 629–635. doi: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-101>.
158. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Екон. думка, 2008. 570 с.
159. Терлецька Ю., Кравчук А. Управління якістю продукції у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2022. 1 (101). С. 242–245.
160. Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 4 (95). С. 14–21.
161. Ткаченко А. М., Силенко О. М. Інноваційно-інвестиційний розвиток як головний чинник формування конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2017. № 6. С. 79–82.
162. Тринько Р. І. Методика економічних досліджень. Львів: Українські технології, 1999. 356 с.

163. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: монографія / А. С. Кобець, І. І. Вініченко, А. О. Сітковська, Ж. В. Крючкова. Київ, 2018. 226 с.
164. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко. Київ: КНЕУ, 2006. 527 с.
165. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2004. 316 с.
166. Фролова В. Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. № 2 (22). С. 98–102.
167. Халімон Т. М. Принципи побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 25(1). С. 158–161.
168. Черевко Г. В., Горбонос Ф. В., Черевко Д. Г. Кооперація як шлях підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2009. Вип. 8. С. 266–277.
169. Черевко Г., Коцай В. Циркулярна економіка, соціальна відповідальність та конкурентоспроможність підприємства. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16, № 3-4. С. 15–26.
170. Черниш І. В., Кузьменко Л. Ю., Новаковська М. С. Процес управління конкурентоспроможністю підприємств. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. № 24. С. 151-162.
171. Чорна М. В. Конкуренція в роздрібній торгівлі: специфіка та особливості прояву. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2010. Вип. 2(12). С. 245–254.
172. Шаповалова А. С., Ляшенко О. М., Шаповалова С. М. Характеристика методів удосконалення бізнес-процесів підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 2 (104). С. 33–39.

173. Швед Т. В., Біла І. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 405–410.
174. Шемаєва Л. Г. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі управління стратегічною взаємодією із суб'єктами зовнішнього середовища. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2015. № 3(55). С. 19-33.
175. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
176. Шинкаренко В. Г., Бондаренко А. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2003. 186 с.
177. Шпанко А. Про сутність поняття «стратегічна конкурентоспроможність». *Економіка України*. 2007. № 6. С. 45–49.
178. Шпильова В., Кравчик Ю., Ященко І. Управління конкурентними позиціями підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. 302(1). С. 23–30.
179. Ясько Ю. І. Інституційне забезпечення конкурентної політики держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 74–79.
180. Яців І. Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: монографія. Львів: Український бестселер, 2013. 427 с.
181. Яців І. Застосування конкурентних стратегій в управлінні фінансовим станом сільськогосподарських підприємств. *Аграрна економіка*. 2021. № 3-4. С. 84–92.
182. Яців І., Яців С. Оплата праці як інструмент формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств. *Аграрна економіка*. 2023. № 1-2. С. 23–31.
183. Яців І., Яців С. Управління витратами в конкурентних стратегіях сільськогосподарських підприємств. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія «Економіка АПК»*. 2024. № 31. С. 121–128.
184. Barney J. B., Hesterly W. S. (eds.) *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 6th edition. Pearson Education, 2019. 2200 p.

185. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*. 1991. 17(1). P. 99–120.
186. Brynjolfsson E., Li D., Raymond L. R. Generative AI at Work: Productivity and Worker Experience. *NBER Working Paper*. 2023. No. 31161.
187. Edgeworth F. Y. *Mathematical psychics: an essay on the application of mathematics to the moral sciences*. London : C. Kegan Paul & Co., 1881. 150 p. Google Books : [site]. URL: https://books.google.com/books/about/Mathematical_Psychics.html?id=s7cJAAAAIAAJ (date of access: 15.08.2024).
188. Edmans A. *Grow the Pie: How Great Companies Deliver Both Purpose and Profit*. Cambridge: Cambridge University Press, 2020. 382 p.
189. Grant R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*. 1991. Vol. 33, No. 3. P. 114–135.
190. Markovych N. Resource provision for the competitive development of farming enterprises in Lviv region: assessment of the condition and ways of improvement. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*. 2022. Vol. 22. Iss. 4. P. 403-410.
191. McGrath R. G. *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Boston: Harvard Business Review Press, 2013. 240 p.
192. Mill J. S. *Principles of Political Economy with Some of Their Applications to Social Philosophy*. *Project Gutenberg*. 2009. URL: <https://www.gutenberg.org/ebooks/30107> (date of access: 10.08.2024).
193. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985. 557 p.
194. Porter M. E. *On Competition*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2008. 544 p.
195. Reznik N. P., Zahorodnia A. S., Chornenka L. M. Analysis of the logistics component of the economic security system of enterprises. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2021. Vol. 4, No. 36. P. 109-113.

196. Sheffi Y. The New (Ab)Normal: Reshaping Business and Supply Chain Strategy Beyond Covid-19. MIT CTL Media, 2020. 318 p.
197. Teece D. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Volume 51, Issue 1. P. 40-49.
198. Venkatraman N., Ramanujam V. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*. 1986. Vol.11, No. 4. P. 801–814.
199. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*. 1984. Vol. 5, No. 2. P. 171–180.

ДОДАТКИ

Додаток А

Капітальні інвестиції у сільськогосподарських підприємствах¹ України

Показник	2015 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Загальний обсяг інвестицій, млн грн	28981,3	50145,9	68021,4	49550,1	63582,2	80311,5
у т.ч. у матеріальні активи	28813,2	49255,9	66341,3	48504,6	61951,2	78198,3
з них – у землю	51,7	271,4	179,5	56,7	104,9	2837,2
у придбання програмного забезпечення	22,6	43,6	104,0	62,4	88,6	411,0
Частка капітальних інвестицій у с.-г. підприємствах до загальних за всіма видами економічної діяльності, %	13,2	12,3	12,5	14,4	12,2	13,0
у т. ч. у матеріальні активи	14,4	12,8	12,9	15,0	12,7	13,6
у придбання програмного забезпечення	0,6	0,5	0,9	0,6	0,7	2,5

¹ Підприємства сільського господарства, мисливства та пов'язаних з ними послуг
Джерело: [46]

Додаток Б

Таблиця Б.1

**Продукція сільського господарства Львівської області в постійних цінах
2021 року, млн грн**

Рік	Продукція сільського господарства			У тому числі					
	господарства усіх категорій	у тому числі		продукція рослинництва			продукція тваринництва		
		підприємства	господарства населення	господарства усіх категорій	у тому числі		господарства усіх категорій	у тому числі	
					підприємства	господарства населення		підприємства	господарства населення
2010	29622,7	9328,1	20294,6	16604,1	6256,6	10347,5	13018,6	3071,5	9947,1
2015	36176,6	15194,3	20982,3	23469,9	11667,1	11802,8	12706,7	3527,2	9179,5
2016	37075,9	16465,4	20610,5	24657,5	12812,8	11844,7	12418,4	3652,6	8765,8
2017	39421,2	18717,2	20704,0	26603,1	14548,8	12054,3	12818,1	4168,4	8649,7
2018	40864,0	20364,9	20499,1	27682,8	15664,2	12018,6	13181,2	4700,7	8480,5
2019	41133,7	20294,7	20839,0	28440,4	15806,4	12634,0	12693,3	4488,3	8205,0
2020	43015,4	21803,9	21211,5	30255,5	17004,6	13250,9	12759,9	4799,3	7960,6
2021	46229,6	25064,6	21165,0	33069,5	19325,3	13744,2	13160,1	5739,3	7420,8
2022	47740,4	26840,4	20900,0	34969,3	20691,4	14277,9	12771,1	6149,0	6622,1
2023	48052,3	27621,7	20430,6	35442,3	21044,8	14397,5	12610,0	6576,9	6033,1
2024	51842,3	31858,7	19983,6	38647,3	24184,4	14462,9	13195,0	7674,3	5520,7

Джерело: [150, с. 8].

Індекси виробництва продукції сільського господарства (в постійних цінах) у Львівській області, % до попереднього року

Рік	Продукція сільського господарства			У тому числі					
	господарства усіх категорій	у тому числі		продукція рослинництва			продукція тваринництва		
		підприємства	господарства населення	господарства усіх категорій	у тому числі		господарства усіх категорій	у тому числі	
					підприємства	господарства населення		підприємства	господарства населення
2010	95,8	102,2	93,2	92,0	97,6	89,3	101,1	112,0	98,0
2015	96,9	95,1	98,3	96,2	94,3	98,1	98,2	97,6	98,4
2016	102,5	108,4	98,2	105,1	109,8	100,4	97,7	103,6	95,5
2017	106,3	113,7	100,5	107,9	113,5	101,8	103,2	114,1	98,7
2018	103,7	108,8	99,0	104,1	107,7	99,7	102,8	112,8	98,0
2019	100,7	99,7	101,7	102,7	100,9	105,1	96,3	95,5	96,8
2020	104,6	107,4	101,8	106,4	107,6	104,9	100,5	106,9	97,0
2021	107,5	115,0	99,8	109,3	113,6	103,7	103,1	119,6	93,2
2022	103,3	107,1	98,7	105,7	107,1	103,9	97,0	107,1	89,2
2023	100,7	102,9	97,8	101,4	101,7	100,8	98,7	107,0	91,1
2024	107,9	115,3	97,8	109,0	114,9	100,5	104,6	116,7	91,5

Джерело: [150, с. 8].

Продукція сільського господарства (у постійних цінах 2021 р.) у Львівській області за категоріями господарств, 2024 р.

Показник	Продукція сільського господарства		У тому числі			
	млн грн	до підсумку, %	продукція рослинництва		продукція тваринництва	
			млн грн	до підсумку, %	млн грн	до підсумку, %
Господарства усіх категорій	51842,3	100,0	38647,3	100,0	13195,0	100,0
у тому числі: підприємства	31858,7	61,5	24184,4	62,6	7674,3	58,2
з них фермерські господарства	7841,9	15,1	5128,1	13,3	2713,8	20,6
господарства населення	19983,6	38,5	14462,9	37,4	5520,7	41,8

Джерело: [150, с. 10].

**Частка основних категорій господарств у виробництві продукції
сільського господарства у Львівській області, %**

Показник	2010	2015	2020	2021	2022	2023	2024
Підприємства							
Продукція сільського господарства	31,5	42,0	50,7	54,2	56,2	57,5	61,5
у тому числі:							
продукція рослинництва	37,7	49,7	56,2	58,4	59,2	59,4	62,6
продукція тваринництва	23,6	27,8	37,6	43,6	48,1	52,2	58,2
Господарства населення							
Продукція сільського господарства	68,5	58,0	49,3	45,8	43,8	42,5	38,5
у тому числі:							
продукція рослинництва	62,3	50,3	43,8	41,6	40,8	40,6	37,4
продукція тваринництва	76,4	72,2	62,4	56,4	51,9	47,8	41,8

*Джерело: розраховано авторкою на основі [150, с. 10].

**Продукція сільського господарства за видами
у постійних цінах 2021 р. у Львівській області, % до підсумку**

Показник	2015	2020	2021	2022	2023	2024
Продукція сільського господарства	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
продукція рослинництва	64,9	70,3	71,5	73,2	73,8	74,5
з неї						
культури зернові та зернобобові	24,4	23,6	25,0	25,3	23,5	23,4
культури технічні	13,8	20,2	21,0	22,1	24,4	27,0
картопля, культури овочеві та баштанні продовольчі	20,8	21,5	20,8	21,4	21,4	19,7
у тому числі картопля	10,7	11,0	10,7	11,0	10,9	10,0
культури плодові та ягідні, виноград	2,7	2,8	2,5	2,6	2,7	2,4
культури кормові	2,8	1,6	1,3	1,2	1,2	1,1
інша продукція рослинництва	0,4	0,6	0,9	0,6	0,6	0,9
продукція тваринництва	35,1	29,7	28,5	26,8	26,2	25,5
з неї						
вирощування сільськогосподарських тварин	17,9	17,3	17,5	16,8	17,5	18,0
молоко	13,6	9,2	7,9	7,0	5,8	4,8
яйця	3,0	2,7	2,6	2,5	2,5	2,3
вовна	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
інша продукція тваринництва	0,6	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4

Джерело: [150, с. 11].

Надходження (купівля) сільськогосподарської продукції на переробні підприємства у Львівській області, т

Показник	2010	2015	2020	2021	2022	2023	2024
Тварини сільськогосподарські живі							
Загальне надходження	69301	79475	112926	113990	208285	222397	275971
Куплено – усього	27072	43301	39152	31302	88157	98051	150758
у тому числі від							
підприємств	13665	42404	37973	30575	87288	96851	149280
господарств населення	11933	142	1179	727	869	1200	к
інших господарських структур	1474	755	–	–	–	–	–
Із закупленого обсягу за видами							
велика рогата худоба	11868	3595	1895	1620	1863	2825	2769
свині	14973	39685	37254	29669	77607	84005	101964
птиця	51	к	–	–	8686	11220	46021
Молоко							
Загальне надходження	142605	42603	130549	138480	139879	145262	171237
Куплено – усього	142605	42603	130443	138420	139642	144930	171209
у тому числі від							
підприємств	49133	22153	122120	к	к	к	к
господарств населення	79949	15630	8323	к	к	к	к
інших господарських структур	13523	4820	–	–	–	–	–

Джерело: [150, с. 13].

Додаток В

Критерії відбору сільськогосподарських підприємств до аналітичної
вибірки

№	Критерій відбору	Методичне обґрунтування	Підтвердження у вибірці
1	Територіальна належність до Львівської області	Забезпечення однорідності зовнішнього середовища: спільні регіональні ринкові умови, інфраструктурні передумови та інституційне середовище	Усі шість підприємств зареєстровані та здійснюють діяльність у Львівській області
2	Аграрний профіль основної діяльності	Галузева однорідність вибірки як необхідна умова коректного порівняння підприємств за єдиною системою показників	До вибірки включено підприємства рослинницького та тваринницького профілю, що зберігає галузеву належність і водночас забезпечує внутрішню варіативність виробничих напрямів
3	Наявність повної та верифікованої фінансової звітності за 2023 рік	Забезпечення можливості розрахунку всіх восьми показників системи ІКП без звернення до неопублікованої інформації	Звітність усіх підприємств оприлюднена у відкритих реєстрах; відсутні пропуски у ключових статтях балансу та звіту про фінансові результати
4	Різноманітність організаційно-правових форм господарювання	Забезпечення внутрішньої неоднорідності вибірки, що розширює аналітичний контекст інтерпретації результатів щодо регіонального аграрного середовища	Вибірка включає ТОВ (2), ФГ (2) та ПП (2), тобто три різні організаційно-правові форми
5	Зіставність масштабів діяльності в межах категорії малого та середнього бізнесу	Уникнення структурних спотворень при нормалізації показників, зумовлених критичною асиметрією розмірів підприємств	Підприємства належать до категорії малих і середніх та використовують спрощені форми фінансової звітності

Джерело: розроблено авторкою.

Додаток Г

**Вхідні дані для розрахунку інтегрального індексу конкурентоспроможності
сільськогосподарських підприємств Львівської області за 2023 рік**

Показник, тис. грн	ФГ «Агротем»	ТОВ «ВАМ АГРО»	ПП «ПАФ «Винниківська»»	ТОВ «ВОЛИЦЯ»	ФГ Кушпіта Б. О.	ПП «ПАФ «Вороняцькі лани»»
Чистий дохід	11920,9	75563,3	18979,9	17478,0	116081,7	168163,0
Собівартість	10052,1	41615,3	15760,9	13587,8	84780,0	136441,0
Чистий прибуток	1571,8	24474,2	350,5	757,3	7801,2	25890,0
Середньорічні активи	14897,1	78194,2	30582,7	13760,5	195088,8	194553,0
Власний капітал	11357,3	55654,5	26228,4	4564,9	107611,5	149229,0
Баланс	16603,3	87974,8	31630,0	16003,5	218518,8	193427,0
Оборотні активи	7220,5	70410,7	12960,0	8106,8	112149,8	127135,0
Поточні зобов'язання	2382,0	28368,6	2827,6	9389,0	82316,7	44198,0
Довгострокові зобов'язання	2864,0	3951,7	2574,0	2049,6	28590,6	0,0

Джерело: складено авторкою на основі статистичних звітів сільськогосподарських підприємств.

Додаток Д

Список публікацій здобувача за темою дисертації та відомості про апробацію результатів дисертації

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Ковалів В. М., Клецик В. І. Особливості системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 12. С. 24–28. <https://doi.org/10.37634/efp.2024.12.5> (0,56 авт. арк.).

2. Клецик В. І. Суть поняття «конкурентоспроможність підприємств». *Аграрна економіка*. 2024. Т. 17, № 3-4. С. 90–96. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2024.03-04.090> (0,57 авт. арк.).

3. Клецик В. І. Розроблення системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2026. № 2. С. 37–41. <https://doi.org/10.37634/efp.2026.2.6> (0,52 авт. арк.).

4. Клецик В. І. Основні заходи підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2026. № 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.148> (0,62 авт. арк.).

5. Ковалів В. М., Клецик В. І. Роль маркетингової стратегії у формуванні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2026. № 1 (75). С. 157–176. <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2026-1-11> (0,99 авт. арк.)

Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Клецик В. І. Управління конкурентоспроможністю продукції сільського господарства. *Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій: матеріали XXV Міжнар. наук.-практ. форуму*. Львів, 2024. С. 59–61 (0,18 авт. арк.).

7. Клецик В. І. Впровадження новітніх технологій в управління людськими ресурсами. *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи*

розвитку: зб. тез X Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяч. 73-тій річниці від дня народження д. е. н., професора Петра Степановича Березівського. Львів: ЛНУЦі, 2024. С. 44–47 (0,12 авт. арк.).

8. Клецик В. І. Маркетингові стратегії як інструмент забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва: IV Всеукр. наук.-практ. конф.* Львів, 2025. С. 300–301 (0,10 авт. арк.).

9. Клецик В. І. Стратегії досягнення конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* Львів, 2026. С. 356–358 (0,13 авт. арк.).

10. Клецик В. І. Заходи підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку: зб. тез XII Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяч. 75-тій річниці від дня народження д. е. н., професора Петра Степановича Березівського та з нагоди 80-тої річниці заснування кафедри менеджменту та розвитку територій імені Євгена Храпливого.* Львів, 2026. С. 52–55 (0,12 авт. арк.).

11. Ковалів В. М., Клецик В. І. Розробка системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. *Science and education: synergy of innovation: VIII Міжнар. наук.-практ. конф., 23-25 бер. 2026 р.* Берлін, 2026. С. 16–19 (0,12 авт. арк., авторці належить 0,08 авт. арк.).

12. Клецик В. І. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. *Новітні технології сучасного суспільства: III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків – м. Люблін, 21-23 бер. 2026 р.).* Харків, 2026. С. 38–39 (0,15 авт. арк.).

13. Клецик В. І. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств в умовах російсько-української війни. *Реальність у режимі кризи: міждисциплінарні студії: Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 27 бер. 2026р.).* Харків, 2026 С. 8–11 (0,12 авт. арк.).

Додаток Е



**ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ АГРОПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ**

пр. В. Чорновола, 4, м. Львів, 79019, тел. факс (032) 255-50-62,
www.loda.gov.ua, e-mail: apr@loda.gov.ua, Код ЄДРПОУ 38557602

10.04.2026 р. № 01-37/12

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційної роботи
КЛЕЦИК ВІКТОРІЇ ІВАНІВНИ**

**«Формування системи управління конкурентоспроможністю
сільськогосподарських підприємств»**

**На здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань
07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент**

Департамент агропромислового розвитку Львівської обласної державної адміністрації засвідчує, що науково-прикладні положення, які викладені у дисертаційній роботі Клецик Вікторії Іванівни, заслуговують на увагу та можуть бути використані у роботі Департаменту агропромислового розвитку Львівської облдержадміністрації при формуванні регіональної політики агропромислового комплексу та розробці практичних заходів з реалізації стратегії розвитку Львівської області на період до 2021 – 2027 років.

Зокрема до уваги прийняті пропозиції щодо розробленої маркетингової стратегії, яка визначає основний вектор розвитку та позиціонування на ринку, спрямована на підвищення ефективності комунікаційної взаємодії підприємств з іншими суб'єктами ринку.

Особливу практичну цінність становить розроблена автором модель інституційного забезпечення регулювання конкурентного середовища аграрного ринку, яка може бути використана органами державної влади та місцевого самоврядування у процесі формування ефективної регуляторної політики. Запропонована модель об'єднує сукупність інституційних інструментів, механізмів і методів впливу на конкурентне середовище та забезпечує комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств на державному, регіональному та локальному рівнях.

Практичне впровадження зазначених розробок сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень, удосконаленню механізмів державного регулювання аграрного сектору, стимулюванню інноваційного розвитку та цифровізації агропромислового виробництва, а також посиленню експортного потенціалу регіону.

Довідка видана для пред'явлення за місцем захисту дисертації.

Директор



Людмила ГОНЧАРЕНКО

№ 47 від 22.04.2025р

ДОВІДКА

про результати впровадження дисертаційної роботи
Клецик Вікторії Іванівни
«Формування системи управління конкурентоспроможністю
сільськогосподарських підприємств»
на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 07 Управління
та адміністрування, спеціальності 073 Менеджмент
у діяльності ТОВ «Волиця»

Керівництво сільськогосподарського підприємства ТОВ «Волиця» прийняло до уваги пропозиції дисертантки, зокрема у практичну діяльність впроваджено результати дисертаційного дослідження, що стосуються розроблення системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства. Запропонована система, на відміну від існуючих підходів, базується на чіткій формалізації та інтеграції взаємопов'язаних елементів.

Зокрема, система включає:

- інституційний блок, який охоплює сукупність формальних і неформальних інститутів, а також підсистему управління транзакційними витратами;
- інформаційно-аналітичну підсистему, що передбачає використання сучасного інструментарію збору даних і методичних підходів до їх обробки та аналізу;
- структурно-функціональний апарат, який об'єднує такі складові:
 - фінансово-економічну (бюджетування, оптимізація розподілу фінансових ресурсів, забезпечення збалансованості грошових потоків);
 - виробничо-господарську (диверсифікація видів діяльності, формування раціональної галузевої структури, ефективне використання природно-ресурсного потенціалу);
 - інноваційно-технологічну (оновлення матеріально-технічної бази, впровадження екологічно орієнтованих технологій, автоматизація бізнес-процесів);
 - кадрово-інтелектуальну (розвиток людського капіталу, удосконалення системи мотивації, стимулювання проєктної активності персоналу);
 - маркетингово-ринкову (формування позитивного іміджу підприємства, управління маркетинговими комунікаціями, розвиток ринкових і логістичних зв'язків).

Запропонований підхід забезпечує комплексне підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств за рахунок узгодження управлінських рішень у фінансовій, виробничій, інноваційній, кадровій та маркетинговій сферах.

Директор ТОВ «Волиця»



Павло УДУД



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ
 МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ імені С.З. ГЖИЦЬКОГО**
 (ЛНУВМБ імені С.З. ГЖИЦЬКОГО)

вул. Пекарська 50, м. Львів-10, 79010, тел. 260-28-89; факс: 275-67-95
 E-mail: admin@lvet.edu.ua, www.lvet.edu.ua Код ЄДРПОУ 00492990

06.04.2026 № 2261-17 На № _____ від _____

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи
аспірантки кафедри менеджменту та розвитку територій ім. Є. Храпливого
Клецик Вікторії Іванівни

Видана Клецик Вікторії Іванівни про те, що результати наукового пошуку за темою дисертації «Формування системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств» на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент використовуються у навчальному процесі Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького при викладанні таких дисциплін:

1. Управління конкурентоспроможністю та ефективністю бізнесу (D3 Менеджмент ОПП «Підприємництво та бізнес-технології»).
2. Управління бізнесом (073 «Менеджмент», 076 «Підприємництво та торгівля»).
3. Управління виробничо-господарською діяльністю підприємств (D3 «Менеджмент»).
4. Управління конкурентоспроможністю підприємства (D5 «Маркетинг»)
5. Стратегічний менеджмент (D3 «Менеджмент»).

Довідка видана для пред'явлення на спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації Клецик Вікторії Іванівни на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент.

Ректор
 Львівського національного університету
 ветеринарної медицини та біотехнологій
 імені С.З. Гжицького



(Signature)
 Іван ПАРУБЧАК