

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет природокористування
Факультет управління, економіки та права

Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітнього ступеня «Бакалавр»

на тему: «Управління конкурентоспроможністю продукції рослинництва на
прикладі приватного підприємства «Приватної агроторгової фірми
«*****» Львівського району Львівської області.

Виконав: студент групи Мо-41
Спеціальності: 073 Менеджмент
(шифр і назва)

Тарасюк Інна Олегівна
(Прізвище та ініціали)

Керівник: Войничка Л.Й
(Прізвище та ініціали)

Дубляни 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

Факультет управління, економіки та права
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. ПРОФ. Є.В. ХРАПЛИВОГО

Освітній ступінь «Бакалавр»
Спеціальність 073 « Менеджмент»
(шифр і назва спеціальності)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
(підпис)

(звання, ступінь, прізвище та ініціали)
« ____ » _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
на кваліфікаційну роботу студенту

Тарасюк Інни Олегівни
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1.Тема роботи «Управління конкурентоспроможністю продукції рослинництва на прикладі приватного підприємства «Приватної агроторгової фірми «*****»» Львівського району Львівської області.

Керівник роботи к.е.н., доцент Войнич Л.Й.
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджено наказом по університету від 30 грудня 2022 р. № 453 / к-с

2.Термін здачі студентом закінченої кваліфікаційної роботи 12.06.2023

3.Вихідні дані для кваліфікаційної роботи: методичні рекомендації, фінансова звітність підприємства
рекомендована література, статистичні збірники

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

- 1.1.Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність»
- 1.2. Значення управління конкурентоспроможністю продукції.
- 1.3. Методика дослідження.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ТА АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ РОСЛИНИЦТВА В ПП «ПАФ «***»»**

- 2.1. Сучасний стан та ефективність діяльності ПП «ПАФ «*****»»
- 2.2. Аналіз використання конкурентного потенціалу ПП «ПАФ «*****»»
- 2.3. Діагностика конкурентоспроможності виробництва продукції рослинництва в ПП «ПАФ «*****»»

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ РОСЛИНИЦТВА

- 3.1. Напрями формування конкурентної стратегії ПП «ПАФ «*****»»
- 3.2. Управління інноваційним розвитком як основою забезпечення конкурентоспроможності продукції рослинництва
- 3.3. Управління конкурентоспроможністю продукції рослинництва на засадах зрівноваженого розвитку

5. Перелік графічного матеріалу: графіки, схеми, діаграми

6. Консультанти з розділів кваліфікаційної роботи

7. Дата видачі завдання 30.12.2022

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ етапу	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
1.	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання програми; написання пояснювальної записки; підготовка картографічних матеріалів для кваліфікаційної роботи).	30.12.22 – 24.02.23
2.	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	24.02.23 – 06.03.23
3.	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК)	07.03.23 – 03.05.23
4.	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	04.05.23 – 13.05.23
5.	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень у графічній частині).	13.05.23 – 12.06.23

Студент _____
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи _к.е.н., доцент _____ Войнич Л. Й. _____
(наук.ступ., вчене звання, підпис, прізвище та ініціали)

УДК 330.338.012:633

Кваліфікаційної робота: 65 с. текстової частини, 10 рисунків, 17 таблиць, 49 літературних джерела

Управління конкурентоспроможністю продукції рослинництва на прикладі приватного підприємства «Приватної агроторгової фірми «***» Львівського району Львівської області. Тарасюк І. –** Кваліфікаційна робота бакалавра. Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого. Дубляни, Львівський НАУ, 2023.

Текстова частина включає вступ, три основні розділи, висновки і пропозиції, бібліографічний список.

В першому розділі розглядаються теоретичні основи управління конкурентоспроможністю.

В другому розділі подається оцінка сучасного стану, динаміки та закономірностей розвитку галузей рослинництва у досліджуваному підприємстві, проведено аналіз ефективності діяльності та конкурентного потенціалу виробництва продукції рослинництва.

У третьому розділі роботи на основі результатів проведеного аналізу напруцьовано напрями ефективного управління конкурентоспроможністю виробництва продукції рослинництва.

На основі опрацьованого теоретичного та практичного матеріалів зроблено відповідні висновки та надано пропозиції.

Анотація

Розглядаються науково-теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління конкурентоспроможністю виробництва продукції рослинництва, подається загальна характеристика аграрного потенціалу досліджуваного господарства, аналізується конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства.

Визначено основні напрями інноваційного розвитку галузі рослинництва. Пропонується застосування ресурсощадних технологій виробництва продукції рослинництва при використанні техніко-технологічної модернізації та діджиталізації виробництва. Впровадження у практику внесених пропозицій сприятиме ефективному управлінню конкурентоспроможністю продукції рослинництва та формуванню ефективної конкурентної стратегії зокрема.

Ключові слова: конкурентоспроможність, галузь рослинництва, агропідприємства, інновації, інвестиції, діджиталізація.

Summary

The scientific, theoretical, methodological and applied aspects of managing the competitiveness of crop production are considered, the general characteristics of the agricultural potential of the studied farm are given, the competitiveness of the agricultural enterprise is analyzed.

The main directions of innovative development of the crop production industry are determined. It is proposed to apply resource-saving technologies for the production of crop production using technical and technological modernization and digitalization of production. The implementation of the proposals will contribute to the management of the competitiveness of plant production and the formation of an effective competitive strategy in particular.

Keywords: competitiveness, crop production, agricultural enterprises, innovations, investments, digitalization.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність»	11
1.2. Значення управління конкурентоспроможністю продукції.	18
1.3. Методика дослідження.	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ТА АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА В ПП «ПАФ «*****»»	28
2.1. Сучасний стан та ефективність діяльності ПП «**»	28
2.2. Аналіз використання конкурентного потенціалу ПП «ПАФ «Винниківська»	35
2.3. Діагностика конкурентоспроможності виробництва продукції рослиництва в ПП «ПАФ «*****»»	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА	45
3.1. Напрями формування конкурентної стратегії ПП «ПАФ «*****»»	45
3.2. Управління інноваційним розвитком як основою забезпечення конкурентоспроможності продукції рослинництва	51
3.3. Управління конкурентоспроможністю продукції рослинництва на засадах зрівноваженого розвитку	56
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	64
БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК	67

Вступ

Процес глобалізації та поступова лібералізація зовнішньої торгівлі дають можливість вітчизняним сільськогосподарським підприємствам отримати доступ до висококонкурентних світових ринків продовольства, але також відкривають внутрішні ринки для іноземних товаровиробників. Однак, різна організаційно-правова структура, розмір, умови функціонування (в умовах війни), ресурсна база та інвестиційні можливості ставлять агропідприємства в нерівні конкурентні позиції, що впливає на їх розвиток. Тому необхідне напрацювання конкурентних переваг, які б ураховували ресурсний потенціал та особливості діяльності суб'єктів агробізнесу. Щоб забезпечити стійку конкурентну позицію сільськогосподарських підприємств, потрібен економічно обґрунтований перерозподіл ресурсів у напрямку зниження собівартості продукції, забезпечення її відповідності міжнародним стандартам якості та безпеки, а також підвищення ефективності бізнесу.

З метою адаптації до швидкозмінних зовнішніх викликів, система стратегічних напрямів формування конкурентоспроможності повинна відповідати критеріям інноваційності, максимальної ефективності та найменшої ризиковості. Це дозволить наростити конкурентний потенціал сільськогосподарських підприємств, оновити їх техніко-технологічну базу, мінімізувати ризики та забезпечити доступ до інвестиційних ресурсів та високої прибутковості діяльності.

Серед засновників теорії конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства, насамперед, слід зазначити А. Сміта, Д. Рікардо, Ф. Хайека, Дж. Хікса, Дж. Робінсона, Е. Чемберліна, М. Портера, К. Прахалада, Г. Хамела та інших, чиї наукові праці присвячено виявленню джерел конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта та розробці методів їх збереження. Вагомий внесок у розвиток сучасної теорії конкурентоспроможності зробили Дж. Барні, Р. Ейміт, П. Шоемейкер, Ф. Мур, К. Вичан, Р. Моборн. Дослідження про формування конкурентоспроможності у вітчизняних сільськогосподарських підприємствах були розглянуті у працях В.

Андрійчука, О. Гудзинського, Л. Ємчука, О. Єрмакова, С. Кваші, О. Мороза, П. Саблука, І. Яціва та іншими.

Незважаючи на велику кількість досліджень в цій області, зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств, можуть змінюватись швидко та хаотично (особливо в умовах військової агресії РФ), тому необхідно формувати стійкі конкурентні переваги виробництва продукції сільського господарства, зокрема продукції рослинництва, в сучасних умовах господарювання. Важливість розв'язання даних проблем зумовило вибір теми дослідження кваліфікаційної роботи, його завдання та структуру.

Метою кваліфікаційної роботи є розгляд теоретичних та методологічних положень та надання практичних рекомендацій з управління конкурентоспроможністю продукції рослинництва на прикладі ПП «ПАФ «*****».

Досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи зумовило необхідність вирішення переліку завдань:

- розгляд сутності та принципів управління "конкурентоспроможністю" продукції рослинництва досліджуваного сільськогосподарського підприємства;
- аналіз факторів, що впливають на підвищення конкурентоспроможності галузі рослинництва;
- виокремлення чинників впливу на конкурентоспроможність виробництва продукції рослинництва досліджуваного підприємства;
- розгляд можливості підвищення конкурентоспроможності виробництва продукції рослинництва в сучасних умовах господарювання;
- обґрунтування рекомендацій щодо активізації інноваційного розвитку галузі рослинництва досліджуваного сільськогосподарського підприємства;

- узагальнення особливостей управління сталим розвитком сільського господарства як визначальної складової забезпечення конкурентоспроможності галузі рослинництва.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю галузі рослинництва на прикладі ПП «ПАФ «*****»», а **предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю галузі рослинництва досліджуваного сільськогосподарського підприємства.

Для досягнення поставлених цілей було використано комплекс методів дослідження. Зокрема, було проведено аналіз наукової літератури та законодавчої бази з питань конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Для системного аналізу було використано методи структурного аналізу, функціонального аналізу та декомпозиції. Була розроблена структурно-функціональна модель процесу формування конкурентоспроможності продукції рослинництва досліджуваного сільськогосподарського підприємства. Для класифікації чинників конкурентоспроможності було використано метод аналізу. Була запропонована класифікація чинників конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта, що дозволило визначити їх вплив на конкурентоспроможність галузі рослинництва. Для розроблення концепції управління конкурентоспроможністю було використано методологію SPACE-аналізу, що дозволило визначити сильні та слабкі сторони сільськогосподарського підприємства, а також можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. В цілому, застосування запропонованих методів дослідження дозволило зробити комплексний аналіз процесу формування конкурентоспроможності галузі рослинництва та розробити концепцію управління. Використання монографічного методу полягало у дослідженні окремих аспектів та проблем, пов'язаних з конкурентоспроможністю галузі рослинництва.

Метод кореляційно-регресійного аналізу використовувався для визначення ступеня впливу різних чинників на конкурентоспроможність

виробництва продукції рослинництва. За допомогою цього методу було встановити залежність між показниками ефективності господарювання та факторами, що на них впливають, та визначено, які з цих факторів мали найбільший вплив на конкурентоспроможність. Економіко-статистичний метод дозволив проводити аналіз діяльності сільськогосподарського підприємства з точки зору їх економічної ефективності, а також порівнювати показники з іншими галузями економіки. В рамках цього методу використовувались такі інструменти, як аналіз фінансової звітності, розрахунок рентабельності, аналіз динаміки виробництва тощо.

Для підготовки дослідження була використана різноманітна інформаційна база, така як законодавчі та нормативні акти України, дані Головного управління статистики у Львівській області, дані Державної служби статистики України, звітність та документи первинного обліку досліджуваного сільськогосподарського підприємства, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, інформація з Інтернету, а також результати власних досліджень

Практична цінність отриманих результатів дослідження полягає у можливості використання досліджень поданих у кваліфікаційній роботі сільськогосподарським підприємством у процесі управління конкурентоспроможністю галузі рослинництва.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність»

Необхідність забезпечення конкурентоспроможності є обов'язковою для успішного функціонування підприємства в невизначеному та динамічному зовнішньому середовищі. Це підтверджує необхідність створення конкурентоспроможних підприємств як основи економічної системи України. Для цього потрібно застосовувати теорію конкурентоспроможності на практиці, щоб формувати системи управління конкурентоспроможністю на рівні кожного підприємства. Але, існування багатьох теорій конкурентоспроможності ускладнює цей процес. Причини цього розмаїття включають не тільки відсутність єдиного універсального трактування конкурентоспроможності, але й часту суперечливість між різними визначеннями поняття. Тому потрібно інтерпретувати конкурентоспроможність з урахуванням її багатоаспектності та основних положень теорії систем, щоб забезпечити її ефективне використання на практиці [44].

Переклад поняття "конкурентоспроможність" на англійську мову може мати два варіанти - "competitive ability" та "competitiveness". Перший варіант зазвичай використовується природничими науками, а другий - у економічній літературі. Однак, дефініція цього поняття є умовною, оскільки вона може мати різні інтерпретації залежно від підходу до його аналізу [23].

Італійські економісти Д. Депперу та Д. Сератто запропонували двофакторну класифікацію існуючих визначень конкурентоспроможності, розглядаючи її як основу, своєрідний двигун підприємницької діяльності, яким є внутрішні та зовнішні джерела конкурентних переваг, або як результат використання цих переваг, що набуває вигляду сукупності показників успішності господарювання [43].

Отже, дефініція конкурентоспроможності має відображати сукупність її відмінних та найбільш суттєвих властивостей, ознак і відношень, ідентифікацію яких можна здійснювати на основі аналізу типових груп її тлумачень (табл.1.1).

Таблиця 1.1.- Висновки функціонального трактування конкуренції

Висновки функціонального трактування конкурентоспроможності
1.Конкурентоспроможність полягає в здатності підприємства або країни до забезпечення ефективної конкуренції на ринку
2.Конкурентоспроможність залежить від здатності підприємства або країни до пристосування до змін в економічному середовищі
3.Конкурентоспроможність пов'язана з рівнем якості продукції або послуг, швидкістю та ефективністю виробництва
4.Конкурентоспроможність може бути підвищена за допомогою інновацій, підвищення продуктивності праці, зниження витрат на виробництво
5.Конкурентоспроможність також залежить від наявності інфраструктури, доступності кваліфікованої робочої сили, а також від рівня розвитку технологій та науки в країні

*власна розробка автора

Конкурентоспроможність підприємства можна розглядати як статичну або динамічну характеристику. У статичному підході конкурентоспроможність підприємства розглядається як результат використання ресурсів та здатностей на певний момент часу, тоді як у динамічному підході враховуються процеси, що відбуваються в майбутньому та спрямовані на розвиток та підвищення конкурентоспроможності підприємства [7, 9].

Сучасні науковці вважають, що конкурентоспроможність підприємства має динамічний характер, оскільки поточна успішність не гарантує майбутньої конкурентоспроможності. Також важливо враховувати потенційні конкурентні переваги, які можуть бути більш значущими, ніж вже існуючі.

Більшість визначень конкурентоспроможності не враховують її динамічного характеру, але існують підходи, що розглядають конкурентоспроможність як динамічну систему, що розвивається з часом. Одним з таких підходів є АРР-структура конкурентоспроможності підприємства, яка враховує процеси, що перетворюють ресурси та здатності на конкурентні переваги та сприяють розвитку підприємства, що сформований індійськими науковцями А. Амбаста та К. Момайя [40]

Концепція, яка була згадана, обмежується лише статичним аспектом конкурентної переваги, не враховуючи її розвитку (динамічну характеристику конкурентоспроможності підприємства). Тому аналіз конкурентоспроможності має враховувати як статичні, так і динамічні показники (тенденції змін тощо).

Щодо подальшого визначення сутності конкурентоспроможності, пропонується провести в два етапи: 1) виявлення вихідного поняття, яке за об'ємом ширше за конкурентоспроможність і до якого вона належить; 2) виділення специфічної ознаки (ознак), яка відрізняє конкурентоспроможність від усіх інших понять, що входять до родового (як рід виступає здатність, можливість, властивість і т. ін.).

О. Комліченко пропонує розглянути відмінності між поняттями здатності, можливості та конкурентоспроможності підприємства. Автор стверджує, що конкурентоспроможність не є простим наслідком наявності здатностей або можливостей, але вона є результатом ефективного використання цих ресурсів. Тому, підприємство може мати певні здатності або можливості, але не бути конкурентоспроможним, якщо вони не використовує свої ресурси ефективно. Також, автор зазначає, що іноді можливості не є достатньою умовою для конкурентоспроможності, оскільки підприємство може не скористатись ними повною мірою або взагалі їх не використовувати. Тому, замість фокусування на здатностях та можливостях, автор рекомендує акцентувати увагу на ефективності їх використання [26].

Конкурентоспроможність є спільною для всіх підприємств і використовується для порівняння їх між собою та відокремлення

неконкурентоспроможних підприємств. Вона не є характеристикою відмінностей підприємства від конкурентів, а залежить від ефективного використання ресурсів та здатності створювати такі відмінності. Науковці часто розглядають конкурентоспроможність як характеристику, що відображає відмінності підприємства від конкурентів, але насправді вона залежить від ефективного використання ресурсів та здатності створювати такі відмінності.

Відповідно до викладеного, конкурентні переваги підприємства можна розуміти як особливості його діяльності, які дозволяють йому бути більш ефективним та успішним на ринку, ніж його конкуренти. Ці переваги можуть бути різного характеру, наприклад, низькі витрати на виробництво, висока якість продукції, широка мережа розповсюдження тощо.

Згідно з викладеним, стійкі конкурентні переваги підприємства - це переваги, які відповідають наступним критеріям:

1. вони є стійкими, тобто не залежать від одноразових чинників або тимчасових обставин;
2. вони є значущими для споживачів, тобто підприємство забезпечує потреби своїх клієнтів краще, ніж його конкуренти;
3. вони є унікальними, тобто немає можливості швидко або легко їх скопіювати конкурентам.

Передовсім, необхідно розуміти, що поняття "конкурентні переваги" в економічній теорії означає переваги, які дають можливість підприємству здобути більше прибутку на ринку, ніж його конкуренти. Зокрема, це може бути пов'язано з низькими витратами на виробництво, високою якістю продукції, більш швидким відгуком на зміни на ринку або здатністю випускати нові продукти, які задовольняють потреби споживачів краще, ніж аналогічні продукти конкурентів. І. Ансофф пов'язував конкурентні переваги зі стадією життєвого циклу товару та динамікою розвитку ринків. Згідно з його підходом, підприємство повинно мати здатність адаптуватися до змін на ринку та ефективно використовувати свої ресурси, щоб зберегти свої конкурентні позиції протягом всього життєвого циклу товару [41].

С. Сауз трактував конкурентні переваги як філософію вибору лише тих видів господарської діяльності, успіх яких є досяжним. За його підходом, підприємство повинно вибирати ті види діяльності, в яких воно може здобути перевагу над конкурентами і отримати успіх на ринку [48].

Отже, конкурентні переваги в економіці визначаються різними факторами, які можуть забезпечити підприємству більшу ефективність на ринку порівняно з конкурентами. Для досягнення конкурентоспроможності підприємство повинно формувати, утримувати та використовувати стійкі конкурентні переваги, які дозволять йому успішно конкурувати на ринку та забезпечувати задоволення потреб споживачів.

Дж. Барні вважає, що конкурентна перевага полягає в здатності підприємства до створення вартості, яка є унікальною і неповторною, тобто не може бути легко скопійованою конкурентами. Він підкреслює, що створення такої конкурентної переваги повинно бути результатом стратегії підприємства, яка повинна бути унікальною і неповторною, щоб забезпечити підприємству стійку конкурентну перевагу. За Дж. Барні, конкурентна перевага може бути досягнута в результаті різноманітних факторів, таких як використання новітніх технологій, забезпечення високої якості продукції, ефективного управління і т.д. Однак, ключовим елементом є здатність підприємства до створення унікальної вартості, яка є відмінною від вартості, яку можуть створити конкуренти [42].

Отже, Дж. Барні вважає, що конкурентні переваги повинні бути розглянуті у контексті стратегічного розвитку підприємства, і що вони повинні бути результатом унікальної стратегії, яка дає можливість підприємству створити унікальну вартість, яку не можуть повторити конкуренти. Тому, щоб збільшити вартість підприємства, необхідно дотримуватись трьох правил: приваблювати споживачів шляхом забезпечення достатньої споживчої вартості; приваблювати ключових постачальників конкурентів, забезпечуючи достатню вартість їх продукції; та приваблювати інвестиційний капітал конкурентів, забезпечуючи достатню вартість підприємства. Дослідник вбачає можливість утримання конкурентних переваг у створенні максимальної вартості [42].

У економічній літературі прийнято два критерії стійкості конкурентних переваг: термін їх існування та можливість імітації конкурентами. Майкл Портер визначає стійкі конкурентні переваги як довготривалу ефективність, що перевищує середній рівень ефективності конкурентів [45, с. 11]. Концепцію, що стійкість конкурентних переваг залежить від терміну їх використання, підтримали такі дослідники, як Річард Д'Авені, П'єр Жемава, Дейвід Колі, Джина Пізано, Джеймс Рівкін, Крістен Ейзенхардт та Джеррі Мартін [47].

На рисунку 1.1 зображено процес формування стійких конкурентних переваг підприємства.



Рис. 1.1. Процес формування стійких конкурентних переваг підприємства

Дійсно, крім строку імітації конкурентами, важливим критерієм стійкості конкурентних переваг може бути їхня довгостроковість використання. Життєвий цикл товару може бути корисним орієнтиром для визначення тривалості використання конкурентних переваг, але слід мати на увазі, що конкурентоспроможність підприємства не залежить лише від

конкурентоспроможності його продукції, але й від багатьох інших факторів, таких як маркетингові стратегії, фінансовий стан, рівень технологічності, які можуть вплинути на діяльність підприємства загалом. Також слід мати на увазі, що стійкість конкурентних переваг зазвичай залежить від багатьох факторів і не може бути забезпечена на сто відсотків. Тому, для підтримки своєї конкурентоспроможності, підприємства повинні постійно аналізувати ринок та впроваджувати нові інновації та стратегії.

Процес формування конкурентної переваги підприємства має багаторівневу структуру, і розуміння цих рівнів допомагає ефективно використовувати ресурси та забезпечувати конкурентоспроможність. На нижньому рівні знаходяться ресурси, які можуть бути фізичними, фінансовими, технологічними тощо. На проміжних рівнях знаходяться комбінації цих ресурсів, їх оптимальне використання та управління. На вищому рівні знаходяться здатності підприємства, що включають інтеграцію різних ресурсів та комбінацій, спеціалізацію на конкретних видах діяльності та здатність адаптуватись до змін оточуючого середовища. Для забезпечення конкурентоспроможності необхідно відділити динамічні здатності, які дозволяють підприємству адаптуватись до змін оточуючого середовища шляхом зміни ресурсів, їх комбінацій. Крім того, важливо враховувати невизначеність зовнішнього середовища та проводити моніторинг для виявлення загроз та їх попередження.

Для формування конкурентоспроможності необхідно розглядати весь процес створення конкурентних переваг підприємства як систему з взаємопов'язаними елементами. Врахування механізмів зміцнення конкурентних позицій, компонентів та взаємозв'язків між ними допоможе створити ефективну структурно-функціональну модель процесу формування конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Значення управління конкурентоспроможністю продукції

Конкурентоспроможність є важливим індикатором економічно-господарського життя суб'єктів господарювання. Висловлювання вчених про конкурентоспроможність продукції мають певну логіку. Наприклад, якщо продукція конкурентоспроможна, то вона може привернути більше клієнтів і забезпечити підприємству стабільний рівень продажів та прибутку. Однак, для забезпечення конкурентоспроможності продукції необхідно мати якісні ресурси, ефективні комбінації можливостей, здатності до інновацій та адаптації до змін в зовнішньому середовищі. Тому, конкурентоспроможність не можна розглядати окремо від цих факторів та механізмів її забезпечення.

У таблиці 1.2 продемонстровано основні види конкурентоспроможності.

Таблиця 1.2. - Види конкурентоспроможності

Вид конкурентоспроможності	Опис
Внутрішня конкурентоспроможність	Здатність підприємства або країни ефективно конкурувати на внутрішньому ринку з іншими виробниками і забезпечувати задовільну частку ринку
Експортна конкурентоспроможність	Здатність підприємства або країни ефективно конкурувати на зовнішніх ринках з іншими виробниками і забезпечувати задовільну частку ринку
Глобальна конкурентоспроможність	Здатність підприємства або країни ефективно конкурувати на зовнішніх ринках з іншими виробниками і забезпечувати задовільну частку ринку, а також вирішувати соціальні та екологічні проблеми
Конкурентоспроможність в галузі	Здатність підприємства або країни ефективно конкурувати в певній галузі з іншими виробниками і забезпечувати задовільну частку ринку

Конкуентоспроможність продукції - це здатність товару або послуги ефективно конкурувати на ринку порівняно з аналогічними продуктами від інших виробників. Ця здатність визначається комплексом економічних, соціальних та політичних факторів, таких як якість продукту, ціна, маркетингові стратегії, доступність та ін. Розглянемо характеристики поняття «конкуентоспроможність продукції» у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3. - Характеристика поняття «конкуентоспроможність продукції»

Автор	Характеристика поняття
Г. Азоєв	Описує здатність продукції задовольнити певні потреби покупців шляхом максимального врахування конкурентних якостей, що мають для них безсумнівний інтерес, враховуючи і інші характеристики.
Е. Михеєва	Ця категорія визначає можливість успішного входу на ринок з продукцією в даний момент часу. Це може бути дуже непередбачуваним процесом і залежить від багатьох факторів.
В. Пастущин	Ця категорія залежить від впливу різноманітних факторів, таких як проектно-конструкторська документація, технологія виробництва продукції, окремого проекту, окремого підприємства, організації, галузі, регіону і країни в цілому.
С. Светуцьков	Визначається завдяки комплексному підходу до управління, який включає в себе аналіз, планування, організацію, виробництво, регулювання, координацію, облік та контроль виготовлення продукції.
З.Є. Шершньова, С.В. Оборська	Означає, наскільки продукція відповідає вимогам цільових груп споживачів або обраного сегменту ринку за найважливішими характеристиками, такими як екологічність, економічність, технічність тощо, на певний момент часу.
Г. Кіндрацька	Це можна назвати комерційною вигідністю продукції, яка визначається її потенційною здатністю до забезпечення прибутку підприємства в умовах конкурентного ринку. Комерційна вигідність продукції залежить від вартості її виробництва, вартості аналогічної продукції конкурентів, попиту на ринку, цін на продукцію та інших факторів, які впливають на здатність продукції забезпечувати прибуток.
В. Васильков	Це рівень компетенцій підприємства у використанні свого виробничого потенціалу (технології, ресурси, менеджмент, навички і знання персоналу тощо), що проявляється у таких показниках, як якість продукції, прибутковість та продуктивність.
С. Гаркавенко	Здатність підприємства створювати конкурентні переваги на ринку за рахунок виготовлення та продажу більш привабливих товарів та послуг, що включає як цінові, так і нецінові характеристики.
А. Чернявський	Описує здатність підприємства до ефективно організації виробництва та продажу своєї продукції в умовах конкурентного ринку з метою отримання прибутку.

Конкуентоспроможність продукту може бути визначена на різних рівнях, таких як міжнародний, національний та регіональний. На міжнародному рівні конкурентоспроможність продукту залежить від його здатності конкурувати на світовому ринку, а національний рівень визначається здатністю товару або послуги конкурувати на внутрішньому ринку країни.

У економіці конкурентоспроможність зазвичай вважається комплексом різноманітних економічних, соціальних та політичних факторів, які впливають на успішне позиціонування країни або підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

З представленого вище можна зробити висновок, що успішна конкуренція є ключовим чинником у формуванні та стратегічному розвитку підприємств і загалом національної економіки. Для досягнення цієї мети, важливо постійно, систематично і безперервно вивчати рівень конкурентоспроможності продукції, яка реалізується на ринку, і оперативно приймати міри при зниженні цього показника. Оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції потребує проведення маркетингового аналізу, який включає в себе визначення якісних та кількісних параметрів товару, що відображають зацікавленість покупців та їх задоволення від покупки. Ці параметри характеризують якість та корисність товару з огляду на його функціональні, естетичні, екологічні та інші споживчі властивості. Зазначимо, що конкурентоспроможність продукції при товарному виробництві має свої особливості, які можна побачити на рис. 1.2.

Основною закономірністю між конкурентоспроможністю продукції та її споживчими властивостями є те, що кожен конкурентоспроможний товар має певні споживчі властивості, але не кожен товар з такими властивостями є конкурентоспроможним. У контексті економіки, товар має дві основні властивості: споживчу вартість, що полягає у здатності задовольняти потреби споживача, і обмінну вартість, що означає здатність бути обміненим на інший товар у певних пропорціях. Щоб забезпечити конкурентоспроможність продукції, необхідно систематично вивчати всі фактори, які прямо або опосередковано впливають на неї.

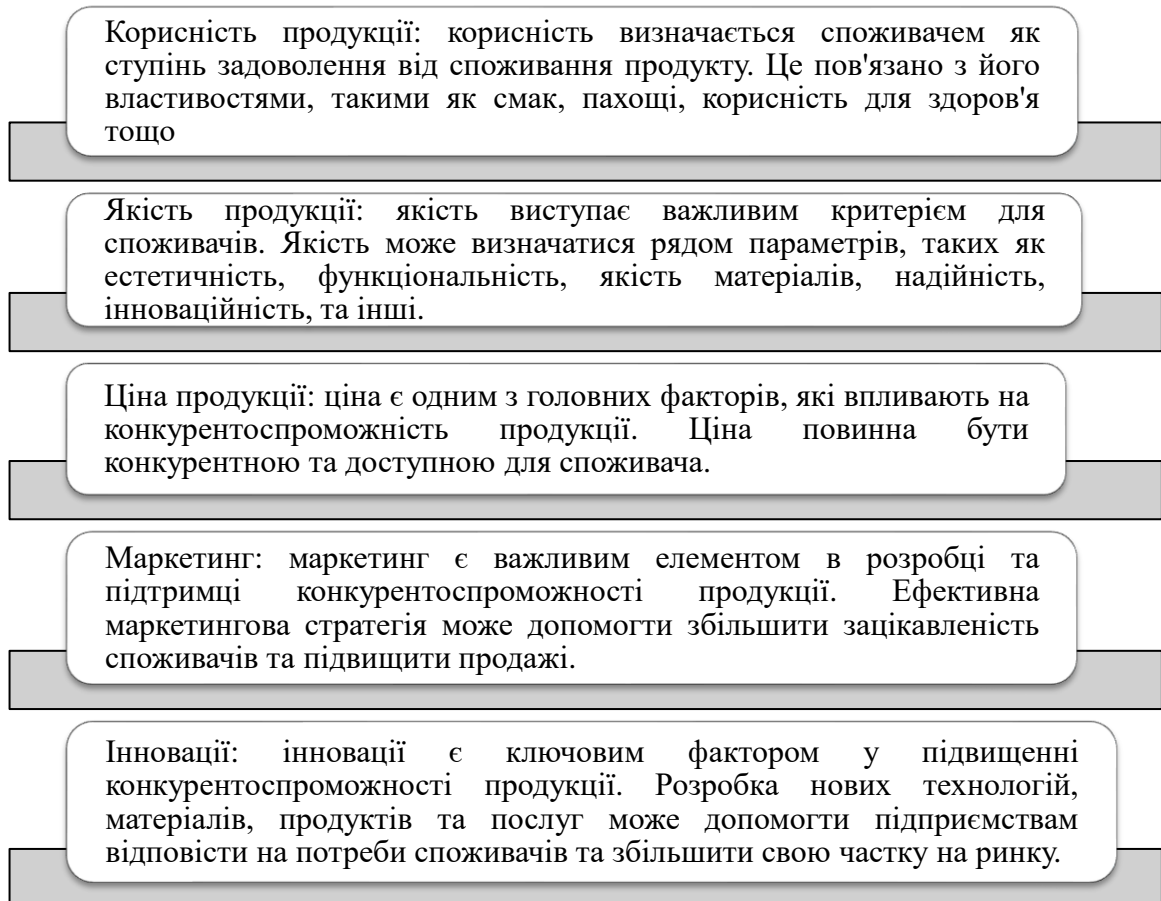


Рис. 1.2. Особливості конкурентоспроможності продукції.

Конкурентоспроможність продукції полягає в тому, що вона здатна не лише привертати увагу споживачів, але й вибір з-поміж аналогічних товарів, які пропонують конкуренти-підприємства. При оцінці конкурентоспроможності враховується той факт, що споживач постійно прагне отримувати максимальний споживчий ефект за мінімальні витрати. Концептуальною основою конкурентоспроможності продукції є максимізація сукупного споживчого ефекту, який задовольняє поточні потреби покупця. Ціна споживання складається з відпускної ціни продукції та вартості її споживання, тобто всіх витрат, які споживач несе під час вживання продукції. Оцінка конкурентоспроможності включає економічні та якісні показники, а якісні ознаки відображають споживчі властивості товару, які задовольняють конкретну потребу.

$$K = EK / ЦС \quad (1.1)$$

Формула (1.1) відображає співвідношення між сукупним споживчим ефектом (ЕК) та ціною споживання (ЦС), і чим вище це співвідношення, тим більш конкурентоспроможним вважається продукт. Конкурентоспроможність означає не тільки протистояти конкурентній боротьбі, але й перевершення конкурентів.

Конкурентність продукції залежить від визначеного сегменту ринку та вимог споживачів-покупців. Для підвищення конкурентних позицій при великому масштабі реалізації можна застосовувати маркетингові заходи, такі як дослідження ринку, розробка технології виробництва, точне прогнозування, оперативне товаропросування, безперешкодний збут та використання додаткових стимулів. Організаційно-комерційні важелі також важливі для швидкого просування продукції від виробника до споживача. Оцінка конкурентоспроможності продукції враховує різні умови, такі як порівняння з аналогами конкурентів, напрями підвищення рівня конкурентоспроможності, реальні ціни, потреба в модернізації та вибір стратегії та тактики діяльності на відповідному сегменті ринку.

Агропромисловий сектор є дуже складним для визначення рівня конкурентоспроможності продукції, оскільки це специфічна галузь, що залежить від природних факторів, таких як погода та родючість ґрунту, а також тривалого часу виробництва. Незважаючи на те, що сільське господарство є важливим елементом формування продовольчої безпеки, виробники не завжди можуть підвищити рівень конкурентних переваг, оскільки ця галузь є фундаментальною ланкою у забезпеченні населення продуктами харчування, тоді як для промисловості є джерелом сировини. На конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники, керовані та некеровані (див. рис. 1.3).

Основними складовими концепції управління конкурентоспроможністю є принципи організації та функцій виконання. Причому, принципи повинні відповідати правилам управління конкурентоспроможністю, які можна класифікувати залежно від елемента системи управління, до яких вони

стосуються. Такі елементи включають керовану систему (господарську діяльність), керуючу систему (апарат менеджменту), процес взаємодії між ними та мету (формування конкурентоспроможності підприємства). Принципи управління господарською діяльністю пов'язані з необхідністю збереження системних властивостей, таких як емерджентність, еквіпотенційність, синергізм, гомеостатичність та цільова активність.



Рис. 1.3. Чинники впливу на управління конкурентоспроможністю продукції рослинництва.

Принципи управління конкурентоспроможністю підприємств мають бути універсальними та не повинні повторюватись. Для цього вітчизняні науковці узагальнили науковий доробок дослідників теорії менеджменту і включили до цих принципів паритет повноважень, організаційну відповідальність, стимулювання та ініціативність [49].

Важливою характеристикою управління конкурентоспроможністю є його структурна складова, яку можна проаналізувати для визначення механізмів досягнення мети управління. Термін "механізм" був запозичений з механіки і відображає не окремі етапи, а конструкцію пов'язаних між собою складових одного цілого. У контексті управління конкурентоспроможністю, механізм - це внутрішня будова системи управління, взаємодія елементів якої дозволяє досягнення поставленої мети - забезпечення конкурентоспроможності підприємства, галузі.

Елементами механізму функціонування економічних об'єктів є система економічних методів, способів, форм та інструментів (економічний механізм), сукупність форм, система форм і методів управління господарською системою (господарський механізм), або система форм, методів, важелів, інструментів (механізм управління). Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства - це система інструментів, методів, важелів та стимулів, які використовуються для формування і підтримки конкурентних переваг через вплив на господарську діяльність підприємства. Елементами цього механізму є можливі способи впливу на керовану систему (методи та інструменти управління), засоби впливу на керовану систему (важелі) та засоби, які спонукають суб'єктів управління до дій щодо досягнення мети управління (стимули).

1.3.Методика дослідження

Для дослідження будь-якого економічного об'єкту, зокрема процесу формування конкурентоспроможності підприємства, необхідно мати чітко визначену методологію, яка зазвичай пов'язується з організацією певного виду діяльності. Методологію можна розглядати як логічну структуру, яка складається з внутрішньої впорядкованості та узгодженості окремих частин цілого, або як сукупність взаємопов'язаних підпроцесів. Вона складається з теоретичної та практичної складових. Теоретична складова стосується вчення

про організацію діяльності і представляє собою форму достовірного наукового знання про об'єкт або сукупність об'єктів, що містить систему взаємопов'язаних тверджень та доведень. Практична складова пов'язана з методиками – процедурами і методами отримання нових наукових знань та їх застосування на практиці [37, с.110-112].

Методологія дослідження формування конкурентоспроможності підприємств в рамках процесного підходу складається з двох блоків, які взаємодіють між собою. Перший блок включає системне дослідження конкурентоспроможності суб'єкта бізнесу, а результати його дослідження використовуються в другому блоку - дослідженні управління конкурентоспроможністю продукції рослинництва [38].

В теорії дослідження процесу формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та продукції рослинництва інтегруються різні теорії, такі як ресурсна, еволюційна, інституціональна, неокласична, теорії конкурентних переваг та ризик-менеджменту. Враховуються ієрархії чинників конкурентоспроможності, відображаються закономірності розвитку соціально-економічних систем, узагальнюються основи оптимізації систем, визначаються конкурентні стратегії та враховуються ризики, які зменшують здатність підприємства утримувати конкурентні переваги.

Дослідження процесу формування конкурентоспроможності продукції рослинництва включає методологію як сукупність підпроцесів, виділення чинників конкурентоспроможності, оцінку показників, які характеризують чинники конкурентоспроможності, оцінку конкурентоспроможності та методи її оцінки. Результатом застосування методології є нові теоретичні знання про конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства та закономірності її формування. Також визначаються способи застосування нових теоретичних знань, алгоритмізується розробка конкурентних стратегій та узагальнюється методологія стратегічного управління та прийняття рішень.

Для забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства потрібно враховувати зовнішні фактори, які можуть впливати на

нього, розділяючи їх на дві групи: 1) особливості галузей сільського господарства та відповідних їм ринків; 2) здатність регуляторів зовнішнього середовища створювати умови, однаково сприятливі для розвитку всіх суб'єктів господарювання. Формування конкурентних переваг залежить від багатьох факторів, включаючи форму підприємництва, інвестиційні можливості та розмір підприємства. Для цього необхідно аналізувати галузеві особливості господарювання з урахуванням цих ознак.

Дослідження особливостей галузей сільськогосподарського виробництва мають розкрити, які види продукції є найбільш рентабельними та мають меншу ризиковість. Аналіз повинен також виявити перешкоди для формування конкурентних переваг у вітчизняних сільськогосподарських підприємств як в цілому, так і в різних формах підприємництва та галузей.

Дослідження зовнішнього середовища пов'язане з оцінкою ринків щодо їх здатності до саморегуляції захистом конкурентних відносин. Ринкові недосконалості, такі як монопольне становище, асиметрія інформації обмежують конкуренцію. Системне дослідження конкурентоспроможності полягає в дослідженні ринків на предмет існування таких недосконалостей, з подальшим визначенням причин їх виникнення в різних формах підприємництва.

Зовнішнє регулювання конкуренції відбувається в межах інституціонального середовища, яке покликане скоротити інформаційну невизначеність та ризиковість діяльності сільськогосподарських підприємств, їх трансакційні витрати, а також сприяти розвитку конкурентних відносин. Оцінка ефективності функціонування інституціонального середовища та його складових є невід'ємною складовою системного дослідження конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства та галузей АПК. Щоб дослідити конкурентоспроможність підприємства, використовуються методи аналізу та синтезу його господарських компонентів. Згідно структурно-функціональної моделі, ці компоненти включають ресурсне забезпечення, виробництво і переробку, збут та управління. Ефективність кожної з цих сфер (тобто, показники ресурсозабезпеченості, ефективності виробництва і збуту, фінансові

результати) порівнюється зі схожими показниками у конкурентів, щоб визначити рівень конкурентоспроможності підприємства. Ризики також мають великий вплив на конкурентоспроможність, оскільки їх наявність може обмежити здатність підприємства до збереження конкурентних переваг. Тому дослідження та оцінка ризиків для сільськогосподарських товаровиробників є необхідною умовою успіху.

Наші дослідження ґрунтуються на системно-синергетичному підході до вивчення закономірностей формування, використання та утримання конкурентних переваг в сільському господарстві. Згідно з цим підходом, сільськогосподарське підприємство розглядається як цілісна система, складові якої взаємодіють між собою та з зовнішнім середовищем, що створює конкурентоспроможність. В результаті дослідження була розроблена структурно-функціональна модель процесу формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Використовуючи системний аналіз, було запропоновано класифікацію чинників конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів, побудовано абстрактну модель інтеграції сільськогосподарських підприємств та визначено механізм забезпечення їх зрівноваженого розвитку.

У дослідженні еволюції теорії конкурентоспроможності підприємств використано ретроспективний метод. Для доповнення понятійного апарату теорії конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та обґрунтування стратегічних напрямків забезпечення стійких конкурентних позицій суб'єктів агробізнесу використано методи індукції та дедукції. Застосування методу кореляційно-регресійного аналізу дозволило визначити ступінь і характер впливу основних чинників на конкурентоспроможність виробництва сільськогосподарської продукції.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ ТА АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА В ПП «ПАФ «*****»»

2.1. Сучасний стан та ефективність діяльності ПП «ПАФ «*****»»

Дослідження ефективності господарської діяльності та виявлення тенденцій організаційних змін надають можливість оцінити перспективи конкурентної переваги сільськогосподарських підприємств та виявити проблеми, які перешкоджають їм достойно конкурувати. Для вивчення конкурентоспроможності виробництва сільськогосподарської продукції потрібно ідентифікувати ключові фактори успіху у конкурентній боротьбі, якими володіють суб'єкти конкурентних відносин. Перед вивченням особливостей процесу формування конкурентоспроможності необхідно провести аналіз стану сільськогосподарського підприємства, як повноцінного суб'єкта конкуренції на ринках сільськогосподарської продукції, зокрема продукції рослинництва. Чинниками, що визначають здатність підприємства до конкуренції, є його частка ринку, наявні ресурси та доступ до каналів збуту. У більшості випадків недостатність цих чинників позбавляє товаровиробників можливості конкурувати з великими агропідприємствами та зумовлює їх залежність від контрагентів.

Об'єктом нашого дослідження є ПП «ПАФ «*****»», що розташоване у Львівському районі Львівської області. Заснування відбулось 02.12.1997 на підставі об'єднання майнових і земельних паїв працівників ще тоді КАТП «*****».

ПП «ПАФ «*****»» є приватним підприємством, яке було створено для виробництва продукції рослинництва та має відособлене майно, круглу печатку та банківський рахунок. До сільськогосподарського підприємства входить рільнича бригада, автопарк та ремонтна майстерня, а також піщаний кар'єр, який є також структурним підрозділом. Розташоване на південному заході району, ПП «ПАФ «*****»» займається

господарською діяльністю на територіях селищ Чишки, Дмитровичі і Чижиків. Враховуючи, що досліджуване сільськогосподарське підприємство діє в розвиненому конкурентному аграрному середовищі, проведено огляд його земельного фонду, який формують неоднорідні за властивостями, генетичною будовою та родючістю ґрунтів ділянки, проте природно-кліматичні умови та саме географічне розташування сприятливе для ефективного господарювання.

Земля є основним чинником виробництва в ПП «ПАФ «*****»», так як є основним виробничим засобом в сільському господарстві. Вона визначає темпи розвитку та ефективність сільськогосподарського виробництва, і може бути як предметом, так і засобом праці. Земельні угіддя діляться на сільськогосподарські та несільськогосподарські в залежності від способу використання. Сільськогосподарські угіддя містять орні землі, ріллю, сіножаті та багаторічні насадження, які мають важливе значення для сільськогосподарського виробництва. Динаміка земельних угідь ПП «ПАФ «*****»» наведена в таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1.- Динаміка земельних угідь ПП «ПАФ «*****»»*

Показники	Загальна земельна площа	Сільськогосподарськ і угіддя	з них рілля
2020р.	781	781	781
2021р.	782	782	782
2022р.	782	782	782
2022р. у % до 2020р.	100,1	100,1	100,1

Таблиця 2.1 представляє динаміку земельних угідь ПП «ПАФ «*****»» за період з 2020 по 2022 роки. Вона містить інформацію про загальну земельну площу підприємства та її розподіл на сільськогосподарські та несільськогосподарські угіддя, а також кількість ріллі, що складається з частини сільськогосподарських угідь. З таблиці видно, що протягом розглянутого періоду загальна земельна площа ПП «ПАФ «*****»» не змінювалась і становить 782 гектари. Усі земельні угіддя були використані для

сільськогосподарського виробництва, з них 782 гектарів призначені для ріллі. Динаміка земельних угідь за період з 2020 по 2022 роки майже не зазнала змін.

Більшість процесів виробництва потребують участі людей. Трудові ресурси, разом з земельними ресурсами, є важливим фактором у сільськогосподарському виробництві. Трудові ресурси охоплюють групу людей, які мають необхідну фізичну підготовку, знання та навички і беруть участь у виробництві матеріальних та духовних благ. Аналіз трудових ресурсів в сільськогосподарських підприємствах має практичне значення, оскільки це дозволяє оцінити їх реальний стан і виявити напрямки підвищення продуктивності праці. Трудові ресурси можуть бути основними або додатковими в залежності від їх значення в процесі виробництва [18, с.34-38].

Динаміку трудових ресурсів у ПП «ПАФ «*****» відображено у таблиці 2.2.

*Таблиця 2.2. - Динаміка трудових ресурсів ПП «ПАФ «*****»*

Показники	Середньорічна кількість працівників	Зайняті на виробництві продукції рослинництва
2020р.	24	6
2021р.	25	6
2022р.	28	7
2022р. у % до 2020р.	116	117

В таблиці подано середньорічну кількість працівників та кількість зайнятих на виробництві продукції рослинництва.

За результатами аналізу видно, що кількість працівників на підприємстві збільшилась з 24 осіб у 2020 році до 28 осіб у 2022 році, що становить зростання на 16%. Також було зафіксовано зростання кількості працівників, які зайняті на виробництві продукції рослинництва, з 6 осіб у 2020 році до 7 осіб у 2022 році, що становить зростання на 17%.

Отже, можна стверджувати, що на підприємстві відбувається певне зростання кількості трудових ресурсів, що може вказувати на розвиток сільськогосподарського виробництва.

Досліджуване сільськогосподарське підприємство має достатній ресурсний потенціал (сільськогосподарські угіддя, трудові ресурси та капітал) і виробляє достатні обсяги та достатньої якості сільськогосподарську продукцію для самостійного ведення бізнесу без впливу посередників. Зараз нашою метою є виявлення тенденцій та оцінка ефективності господарської діяльності даного підприємства для подальшого визначення його перспектив у конкурентній боротьбі та виявлення проблем, що перешкоджають його успіху.

Таблиця 2.3- Основні фінансово-економічні показники діяльності ПП

«ПАФ «***»»»»**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
1	2	3	4	5
Чистий дохід (виручка) від реалізації с.-г. продукції, тис. грн.				149,5
Інші операційні доходи				13,0
у т.ч. на 1 га с. г. угідь, тис. грн.				150,0
на 1 середньорічного працівника, тис. грн				у 4,6 раза
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.				162,5
Інші операційні витрати				41,3
Прибуток (збиток), тис. грн				104,3
Рівень рентабельності, %	3,1	1,9	2,00	-1,1пп

За період з 2020 до 2022 року середньорічна кількість працівників зросла з 24 до 28. Чистий дохід від реалізації с.-г. продукції збільшився з 11 865,0 тис.

грн. в 2020 році до 17 402,7 тис. грн. в 2021 році, але в 2022 році відбулось лише незначне зростання до 17 733,1 тис. грн. Інші операційні доходи зменшилися з 4 438,0 тис. грн. в 2020 році до 2 120,4 тис. грн. в 2021 році і відбулось подальше зменшення до 575,8 тис. грн. у 2022 році.

Собівартість реалізованої продукції збільшилася з 9 169,1 тис. грн. в 2020 році до 15 798,8 тис. грн. в 2021 році, але в 2022 році відбулось її зниження до 14 896,1 тис. грн. Прибуток зріс з 286,0 тис. грн. в 2020 році до 315,0 тис. грн. в 2021 році, але зменшився до 298,3 тис. грн. у 2022 році. Рівень рентабельності зменшився з 3,1% в 2020 році до 2,0% в 2022 році.

Одна з причин низької конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств - це недостатній рівень продуктивності праці, який значно менший порівняно з європейськими виробниками. Світовий банк визначає продуктивність праці як додану вартість на одного середньорічного працівника. У 2020 році цей показник для вітчизняних сільськогосподарських підприємств складав 6 тисяч доларів США (за цінами 2016 року), тоді як у французьких товаровиробників він становив 95 тисяч доларів, в німецьких - 33 тисячі, в угорських - 17 тисяч, в румунських - 16 тисяч доларів США. У середньому продуктивність праці в сільському господарстві в межах європейської зони становила 38 тисяч доларів США, що в 6,3 рази вище, ніж у вітчизняних сільськогосподарських підприємствах.

Поняття спеціалізації в агропідприємствах є важливим, оскільки визначає напрямок та характер його діяльності, що в свою чергу впливає на ефективність та конкурентоспроможність підприємства. Спеціалізація полягає у виборі певного напрямку або виду сільськогосподарської продукції, вирощування якої є основною діяльністю підприємства.

Спеціалізація дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів, знизити собівартість виробництва та збільшити рівень прибутковості підприємства. Крім того, спеціалізація дозволяє підприємству виконувати певні функції в ланцюзі виробництва сільськогосподарської продукції та займати своє місце на ринку.

*Таблиця 2.4.-Аналіз спеціалізації сільськогосподарського виробництва
ПП «ПАФ «*****», 2022 р.*

Показник	2022р., тис. грн	Структура, %	Місце
Продукція рослинництва	15594,2	100,0	
з них:			
зернові та зернобобові, в т.ч.:	4670,5	29,9	
Пшениця	4670,5	29,9	2
боби сої	8006,2	51,3	1
насіння ріпаку й кользи	2917,5	18,7	3
Всього за основним виробництвом	15594,2	100	-

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить, що загальний обсяг продукції рослинництва склав 15 594,2 тис. грн, що становить 100% від загального обсягу продукції підприємства. З цього обсягу найбільшою часткою є виробництво сої, яка складає 51,3% від загального обсягу продукції і займають перше місце в рейтингу за основним виробництвом. Наступним за обсягом є зернові та зернобобові культури, які складають 29,9% від загального обсягу продукції. Пшениця займає друге місце серед зернових та зернобобових культур, з обсягом в 4 670,5 тис. грн та часткою 29,9%. Насіння ріпаку й кользи займає третє місце з обсягом 2 917,5 тис. грн та часткою 18,7%.

Таким чином, з таблиці можна зробити висновок, що ПП «ПАФ «*****» спеціалізується на вирощуванні бобових сої та зернових культур, зокрема пшениці. Такий аналіз може бути корисним для визначення стратегії розвитку підприємства в майбутньому, а також для порівняння з іншими галузевими гравцями.

Варто зазначити, що сільськогосподарське підприємство може бути конкурентоспроможним, якщо воно здатне вибрати такий спосіб господарювання, який відповідає його потенціалу та можливостям. Незалежно від організаційно-правової форми та зовнішніх умов, підприємство повинно досягати максимально високих результатів в своїй діяльності. З цієї причини

оптимізація галузевої структури є важливою, зокрема, враховуючи кліматичну зональність.

2.2. Аналіз використання конкурентного потенціалу ПП «ПАФ

«*****»

Конкурентоспроможність підприємства визначається як його здатність до конкуренції на ринку та ефективне використання своїх ресурсів. Якість та кількість ресурсів є ключовими факторами, які визначають конкурентний потенціал підприємства. Використання цього потенціалу залежить від здатності підприємства трансформувати свої ресурси в конкурентні переваги та економічні ефекти. Дослідження конкурентного потенціалу передбачає порівняння можливостей, які забезпечуються наявними ресурсами підприємства, з фактичними результатами їх використання.

Для формування конкурентних переваг підприємства важливо провести комплексну діагностику його конкурентоспроможності, яка дозволить визначити, наскільки ефективно функціонує підприємство в порівнянні з конкурентами, які переваги воно має та як ефективно воно використовує свій конкурентний потенціал. Також необхідно визначити чинники зовнішнього середовища, які впливають на успішність підприємства, ідентифікувати причини відставання від конкурентів, виділити зовнішні фактори, які гальмують ефективну конкуренцію та визначити джерела конкурентних переваг суперників.

Дослідження конкурентних позицій сільськогосподарського підприємства передбачає кількісне вимірювання його конкурентоспроможності та оцінку повноти використання конкурентного потенціалу. Випередження суперників у сфері ресурсного забезпечення не є запорукою успішності у конкурентній боротьбі, тому показники ресурсного забезпечення розглядаються як фактори конкурентоспроможності, а не як її індикатори. На наш погляд, важливо розглянути показники сфери реалізації сільськогосподарської продукції окремо від показників ефективності управління.

Витрати є одним з ключових чинників конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Згідно з результатами досліджень динаміки собівартості, середньорічне зростання витрат становить від 0,09% до 11,57% в залежності від виду сільськогосподарської продукції. Щоб забезпечити конкурентну перевагу, середньорічний темп збільшення витрат повинен бути нижчим за рівень інфляції. Це є необхідною умовою для того, щоб зростання собівартості можна було компенсувати за рахунок підвищення середньоринкових цін на продукцію сільськогосподарських підприємств. Варто зазначити, що рівень інфляції за 2022 р. становив 26,6%.

Динаміку собівартості виробництва продукції рослинництва в ПП «ПАФ «*****»» подано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. - Динаміка собівартості продукції рослинництва у ПП «ПАФ «***», тис. грн**

Показники	2020 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.	Зміни у 2022 р. порівняно з 2020 р., +/-
1.Пшениця	2450,1	4579,2	186,9	2129,1
2.Соя	3525,0	4345,5	123,3	820,5
3.Насіння ріпаку та кользи	2142,4	3169,0	147,9	1026,6

За результатами аналізу таблиці, можна зробити наступні висновки. Собівартість продукції пшениці значно зросла в 2022 році в порівнянні з 2020 роком, збільшившись з 2450,1 тис. грн до 4579,2 тис. грн. Це означає зростання собівартості на 186,9 % та збільшення вартості на 2129,1 тис. грн. Ймовірні причини зростання можуть бути пов'язані з підвищенням витрат на засоби виробництва, ростом зарплати, подорожчанням палива та іншими факторами. Собівартість продукції сої значно зросла в 2021 році, збільшившись з 3525,0 тис. грн до 4345,5 тис. грн. Це означає зростання собівартості на 123,3 % та збільшення вартості на 820,5 тис. грн. Собівартість продукції ріпаку та кользи

також значно зросла в 2022 році, збільшившись з 2142,4 тис. грн. до 3169,0 тис. грн. Це означає зростання собівартості на 147,9% та збільшення вартості на 1026,6 тис. грн.

Визначення економічної доцільності виробництва окремих видів сільськогосподарської продукції залежить від аналізу їх витрат на виробництво. Попередній аналіз собівартості продукції є необхідним для розуміння можливостей зниження витрат на її виробництво.

Таблиця 2.6. – Динаміка структури прямих витрат виробництва продукції рослинництва за статтями у ПП «ПАФ «***»», 2020-2022 рр.**

Статті витрат	2020р.		2021р.		2022р.		Відхилення, (+,-)	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
1.Витрати на оплату праці	1194,2	10,8	1915,9	12,9	2167,0	13,1	972,8	181,5
2.Відрахування на соціальні заходи	262,8	2,4	424,7	2,8	476,1	2,9	213,3	181,2
3.Матеріальні витрати:	5140,1	46,5	7989,6	61,6	9332,9	56,3	4192,8	181,6
у т. ч. насіння та посадковий матеріал	836,0	7,6	816	5,5	847,1	5,1	11,1	101,3
мінеральні добрива	742,4	6,7	2287	15,4	641,6	3,9	-100,8	86,4
Нафтопродукти	1011,5	9,1	2405,3	16,4	5457,5	32,9	4446	539,5
решта прямих матеріал. Витрат	2550,2	23,0	2481,3	16,8	2386,7	14,4	-163,5	93,6
4.Оплата послуг і робіт, що виконані сторонніми організаціями	1267,7	11,5	1110,7	7,5	928,4	5,6	-339,3	73,2
5.Амортизація	1450,6	13,1	1230,3	8,3	1453,7	8,8	3,1	100,2
6.Інші витрати	1750,4	15,8	2090,4	14,2	2227,4	13,4	477	127,3
Усього витрат	11065,8	100	14761,6	100	16585,5	100	2114,7	116

Загальна сума витрат зросла на 116% в порівнянні з 2020 роком, що може бути викликано збільшенням витрат на оплату праці, матеріальні витрати та інші витрати. Водночас, витрати на решта прямих витрат зменшилися на 93,6%, а

витрати на мінеральні добрива зменшились до 86,4%, що може бути викликано застосуванням нових технологій або зміною виробничої стратегії. Особливу увагу слід звернути на зростання витрат на оплату праці, яке склало 181,5%, що може вказувати на збільшення кількості працівників або зростання розміру зарплат. Загалом, аналіз структури витрат є важливим елементом планування виробництва та управління витратами у сільському господарстві.

З 2022 року ціни на продукцію, яку досліджуване підприємство реалізувало, значно зросли порівняно з 2021 роком. Карантинні обмеження, війна з РФ спричинили непередбачуваність у формуванні пропозиції сільськогосподарської продукції та її постачання на ринок, що призвело до підвищення цін зі зростанням попиту. Споживачі боялися не мати можливості придбати продукти у майбутньому, деякі імпортні продукти раптово зникали з ринку, а окремі продукти просто зберігалися. Індекси цін продукції сільськогосподарських підприємств збільшувались з кожним кварталом, що свідчило про зростання попиту на внутрішньому ринку та експорт.

Таблиця 2.7. - Середні ціни продукції сільського господарства, реалізованої підприємствами (грн за т)

Культури	Львівська область			2022 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	
Культури зернові та зернобобові	4 845,80	5 799,90	6675,6	137,8
Насіння культур олійних	11 697,90	15 597,00	17691,4	151,2
Картопля	5 310,60	5 243,40	5 248,4	98,8
Культури овочеві	7 105,40	10 640,70	15486,1	217,9

Загальний тренд в таблиці показує, що середні ціни продукції сільського господарства в Львівській області зросли в 2021 та 2022 роках порівняно з 2020 роком для всіх культур, за винятком картоплі. Зокрема, середня ціна продукції зернових та зернобобових культур зросла на 37,8% за звітний період, насіння

культур олійних також зросло на 151,2%. Картопля зазнала незначних змін, а середня ціна продукції овочевих культур зросла найбільше на 217,9%.

Загалом, таблиця свідчить про зростання цін на сільськогосподарську продукцію в Львівській області протягом 2021 та 2022 років, що може бути пов'язане з різноманітними факторами, такими як попит, умови вирощування, кліматичні умови та інфляція, а головне карантин та військова агресія РФ.

Рівень прибутку, який визначається ціною та собівартістю продукції, є основним фактором, що впливає на рентабельність господарської діяльності. Згідно з аналізом В. Андрійчука, скорочення собівартості є більш ефективним способом збільшення рентабельності, ніж підвищення ціни на продукцію [2]. Окрім того, розмір витрат на виробництво залежить від внутрішніх факторів, таких як технології, продуктивність ресурсів і ефективність галузевої структури. У свою чергу, ціна підпадає під дію неконтрольованих ринкових чинників. З таблиці 2.3 можна побачити, що зміни рівня рентабельності сільськогосподарського виробництва в період з 2020 по 2022 роки переважно були зумовлені змінами ціни на продукцію.

2.3. Діагностика конкурентоспроможності виробництва продукції рослинництва в ПП «ПАФ «***»»**

Конкурентна перевага може бути визначена за її стійкістю, яка залежить від здатності підприємства утримувати її. Здатність суб'єкта господарювання утримувати перевагу протягом тривалого часу залежить від рівня невизначеності, який є загальним для всіх соціально-економічних систем. Невизначеність виникає через неможливість мати повну та точну інформацію про економічні об'єкти та процеси.

Діагностика сільськогосподарських підприємств - це процес оцінки фінансового, економічного та організаційного стану підприємства з метою виявлення проблем та визначення шляхів їх подолання. Діагностика дозволяє отримати оцінку ефективності управління підприємством, виявити його

потенційні можливості та ризики, а також дати рекомендації щодо поліпшення роботи.

Діагностика сільськогосподарських підприємств може включати аналіз фінансових звітів, дослідження ринку та конкурентоспроможності продукції, оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, аналіз ефективності виробничих процесів, оцінку кадрового потенціалу та інші види досліджень [39].

Результати діагностики допоможуть підприємству зрозуміти його поточний стан та визначити напрямки розвитку, що дозволить підприємству підвищити ефективність управління та отримати більшу прибутковність.

Для проведення діагностики конкурентоспроможності ПП «ПАФ «*****» скористаємось методом SPACE-аналізу.

Метод SPACE-аналізу (Strategic Position and Action Evaluation) є одним із інструментів для оцінки конкурентоспроможності підприємства. SPACE-аналіз забезпечує комплексну оцінку стратегічного положення підприємства шляхом аналізу взаємозв'язку його внутрішнього та зовнішнього середовища.

Процес оцінки конкурентоспроможності методом SPACE включає в себе наступні кроки [13]:

1. Визначення внутрішніх та зовнішніх факторів. Аналізується внутрішнє середовище підприємства, такі як фінансові показники, технологічні можливості, людські ресурси, якість продукції тощо. Аналізується також зовнішнє середовище, таке як ринок, конкуренція, політичні та економічні чинники.
2. Визначення стратегічного положення. На основі аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів визначається стратегічне положення підприємства у просторі SPACE, який складається з чотирьох квадрантів: агресивна, консервативна, захисна, конкурентна.
3. Визначення рекомендацій. Для кожного квадранту розробляються рекомендації щодо вибору стратегії, наприклад, для квадранту

«агресивна» можуть бути рекомендації про зростання, для квадранту «консервативна» - про стабільність тощо.

4. Розробка стратегій. На основі рекомендацій розробляються конкретні стратегії для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

5. Реалізація стратегій. Після розробки стратегій, підприємство може реалізувати їх і покращити свою конкурентоспроможність.

Таблиця 2.9. Оцінка конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства методом SPACE- аналізу, 2022 р.

Критерії	Оцінка, балів	Вага критерію	Зважена оцінка, балів
1.Економічний потенціал			6,4
- Ресурсний потенціал	7	0,4	2,8
- Рентабельність активів	7	0,2	1,4
- Обсяги заборгованості	6	0,2	1,2
- Здатність до підвищення рівня Капіталізації	5	0,2	1
2.Конкурентні переваги			5,2
- Масштаб виробництва	6	0,15	0,9
- Асортимент та якість продукції	5	0,2	1
- Здатність удосконалювати технології виробництва	6	0,35	2,1
- Рентабельність виробництва	4	0,3	1,2
3.Привабливість галузі			7,3
- Динаміка попиту	8	0,3	2,4
- Динаміка ринкових цін	9	0,4	3,6
- Монопольний тиск з боку закупівельних -підприємств	4	0,2	0,8
- Середньогалузевий рівень рентабельності	5	0,1	0,5
4.Зовнішні умови бізнесу			5,1
- Рівень державної підтримки	3	0,4	1,2
- Вплив НТП на розвиток галузі	7	0,3	2,1
- Інституційні мотиви розвитку сільськогосподарських підприємств	6	0,3	1,8

Для побудови матриці SPACE необхідно спочатку визначити позицію сільськогосподарського підприємства на двох основних осях: внутрішнього та зовнішнього середовища. Внутрішнє середовище визначається рівнем економічного потенціалу та конкурентних переваг підприємства, які

представлені в першому та другому стовпчиках таблиці відповідно. Зовнішнє середовище визначається привабливістю галузі та зовнішніми умовами бізнесу, які представлені в третьому та четвертому стовпчиках таблиці відповідно [13].

Далі необхідно розмістити позиції підприємства на осі координат за значеннями зважених оцінок кожного з критеріїв.

Їх визначають за формулою:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП}; Y = \text{ЕП} - \text{ЗУ}$$

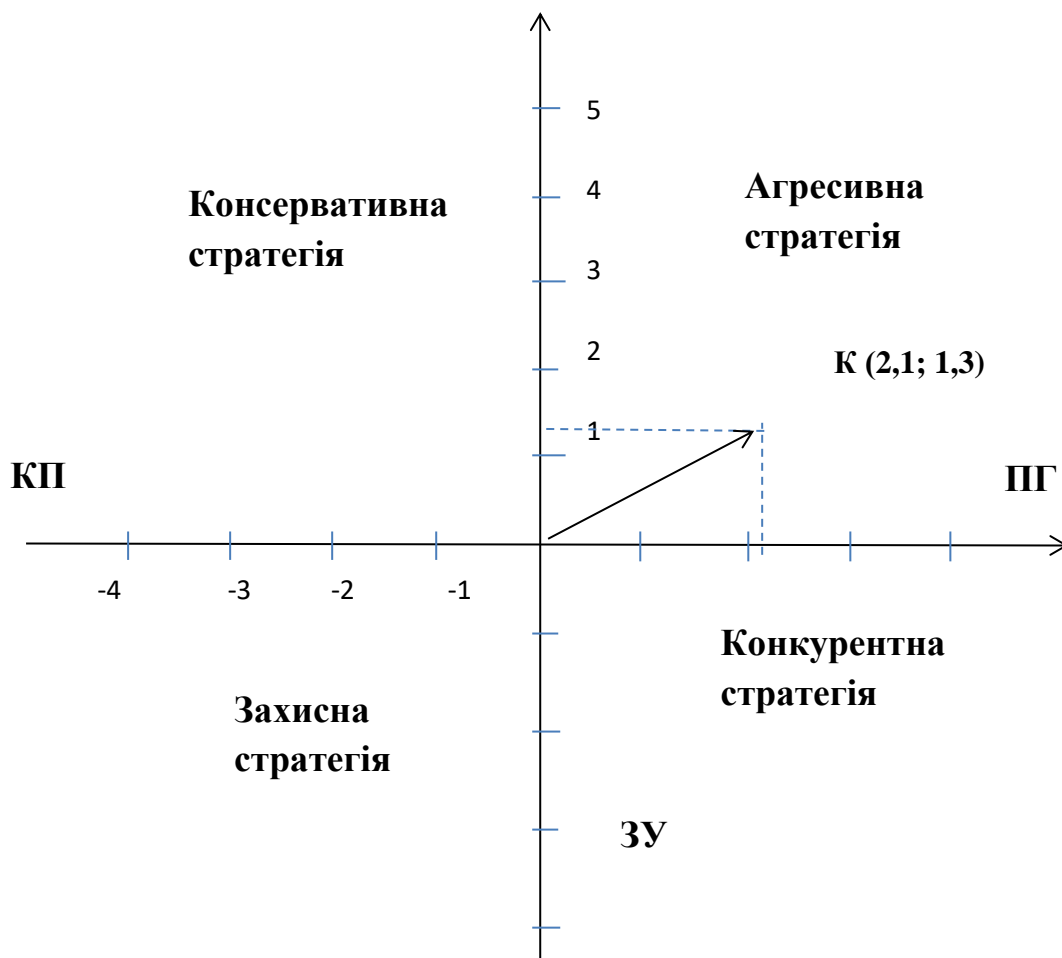


Рис. 2.1. Побудова вектора рекомендованої стратегії розвитку галузі рослинництва у ПП «ПАФ «*****»».

Розвиток виробництва продукції рослинництва у ПП «ПАФ «*****»» рекомендуємо зорієнтувати на агресивну стратегію. Ця стратегія схвалює зайняту господарством позицію щодо розвитку галузі

рослинництва, пропонуємо і надалі нарощувати обсяги виробництва, використовуючи наявний потенціал.

Для дослідження тенденцій зміни ефективності досліджуваного сільськогосподарського підприємств, при використанні «агресивної» стратегії, доцільно використовувати методи регресійного аналізу для аналізу динаміки рентабельності основних видів продукції рослинництва [37]. Згідно з отриманими результатами, зміни рентабельності виробництва насіння ріпаку та кользи, сої не мають стійких тенденцій, тому їх екстраполяція є неможливою. Рентабельність вирощування зернових і зернобобових варто описати степеневою функцією.

На рисунку 2.2 прогноз рентабельності виробництва продукції рослинництва описаний степеневою функцією. Рентабельність виробництва продукції рослинництва в ПП «ПАФ «*****» має тенденцію до зростання в майбутньому.

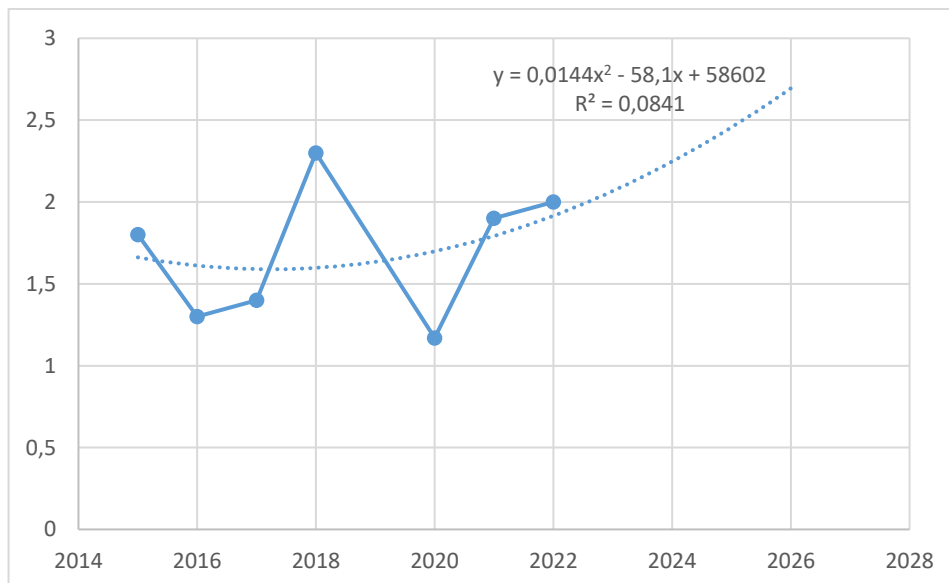


Рис. 2.2. Прогноз рентабельності виробництва продукції рослинництва в ПП «ПАФ «*****»

Враховуючи висновки щодо внутрішніх та зовнішніх можливостей ПП «ПАФ «*****», керівництво повинно зосередитися на збереженні своїх позицій на ринку та збереженні конкурентоспроможності. Збереження наявних ресурсів та можливостей може бути досягнуто шляхом застосування

різноманітних заходів, таких як оптимізація витрат, покращення якості продукту, приваблення нових клієнтів тощо. Крім того, ПП «ПАФ «*****» може розглядати можливості розширення на нові ринки збуту або розвиток нових продуктів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ
РОСЛИННИЦТВА

3.1. Напрями формування конкурентної стратегії ПП «ПАФ

«*****»

Щоб розвивати економіку України, в тому числі сільське господарство, потрібно залучати інвестиції. Ми обрали європейський шлях розвитку, який передбачає реформи у сільському господарстві. Ці реформи повинні стати стимулом для залучення інвестицій, іноземного капіталу та впровадження нових технологій, що піднімуть бізнес на новий рівень. Залучення іноземних інвесторів допоможе створити конкурентоспроможну продукцію, раціонально використовувати природні ресурси, розвивати експорт та національну економіку.

Вибір стратегії діяльності для конкретного підприємства є довгостроковим процесом, який вимагає вибору найкращої альтернативи з можливих і узгодження дій всіх структурних підрозділів. Однак, збитковість сільськогосподарських підприємств перешкоджає досягненню мети управління, пов'язаної з реалізацією конкурентної стратегії [6].

Загалом, стратегічне управління фінансово-економічною діяльністю підприємства полягає в тому, щоб сформувавши уявлення про внутрішній та зовнішній ринок, можливі переваги та перспективи поведінки на ньому. Однак, при реалізації такого управління необхідно також враховувати ризики та перспективи на короткий, середній та довгостроковий період.

Однією з причин, яка може призвести до неадекватної оцінки ринку, можливостей та загроз, є невизначеність, яка є характерною для будь-якого ринкового середовища. На вітчизняному ринку підприємство може більш точно прогнозувати поведінку учасників ринку, навіть у слабоструктурованому інформаційному просторі, але у випадку міжнародної торгівлі, недосвідченість

або низька компетентність працівників можуть зменшити ймовірність успіху реалізації конкурентної стратегії. Враховуючи зазначене, варто проводити оцінку ризиків сільськогосподарських підприємств, невід'ємним елементом аналізу їх конкурентоспроможності [8, 147-150].

Щоб зміцнити конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств, необхідно створити конкурентні переваги та зосередитися на їх найважливіших чинниках. В результаті аналізу було встановлено, що основні конкурентні переваги сільськогосподарських підприємств – це низька собівартість, вигідні ціни на реалізацію та висока ефективність. Для того, щоб сільськогосподарські підприємства могли формувати та зберігати ці переваги, необхідно враховувати такі чинники, як інноваційний розвиток, доступ до найвигідніших каналів збуту, вміння виготовляти продукцію з високою доданою вартістю та стійкість бізнесу до ризиків. Крім того, необхідно враховувати інституціональні чинники, на які підприємство не може впливати самостійно [37].

Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств включає формування конкурентних переваг та створення сприятливих умов для господарювання. Сучасні напрями управління мають комплексний характер, що означає вплив на кілька чинників конкурентоспроможності. Диверсифікація діяльності є основним напрямом зміцнення конкурентних позицій підприємства, оскільки вона дозволяє створювати нові конкурентні переваги, знижувати господарські ризики та ефективніше використовувати ресурси. Диверсифікація також сприяє екологічній та соціальній ефективності, що сприяє сталому розвитку сільських територій [10, С. 84-91]. Однак, на нашу думку, термін "стратегічна орієнтація" точніше передає зміст диверсифікації у контексті управління конкурентоспроможністю, оскільки він допускає застосування різних стратегічних орієнтирів для господарської діяльності.

Рішення про диверсифікацію діяльності повинно ґрунтуватися на результаті аналізу можливих конкурентних переваг, які можуть бути отримані. Горизонтальна диверсифікація спрямована на збереження або зміцнення наявних

переваг з точки зору конкурентоспроможності. Ця диверсифікація може також стати поштовхом для вертикальної диверсифікації "назад", якщо нові продукти потребують специфічних якісних характеристик сировини. Наприклад, виробництво екологічно чистої сільськогосподарської сировини для виробництва органічних продуктів харчування.

Додаткові або зміцнення наявних переваг в межах існуючих видів сільськогосподарської діяльності на підприємстві можуть бути створені за допомогою вертикальної диверсифікації. Нові переваги, які не залежать від основної діяльності, можуть бути створені в таких випадках: 1) вертикальна диверсифікація для виробництва та реалізації продукції, пов'язаної зі сільськогосподарським виробництвом; 2) вертикальна диверсифікація для надання послуг, пов'язаних зі сільськогосподарською діяльністю; 3) конгломератна диверсифікація. Економічно обґрунтована конгломератна диверсифікація дозволяє знизити ризики втрати прибутку через формування додаткових стійких переваг, які зберігатимуться в разі втрати конкурентоспроможності у традиційних галузях діяльності [9, с.84-88].

Для зміцнення конкурентних позицій необхідно здійснювати цілеспрямований вплив на важелі управління конкурентоспроможністю, які включають переваги виробництва продукції та переваги підприємства. Важелі, що впливають на конкурентні переваги продукції, зокрема продукції рослинництва, включають такі фактори, як собівартість, ціна, доступність та поінформованість (вертикальна диверсифікація "вперед"), а також якість (вертикальна диверсифікація "назад"). Для досягнення цієї мети можуть бути використані різні форми диверсифікації, які дозволяють здійснювати вплив на важелі конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств [36, С. 88-90].

Корпоративна стратегія (зображена на рис. 3.3) визначає оптимальні форми та напрями диверсифікації, які повинні бути зорієнтовані на досягнення цілей підприємства з урахуванням доступних ресурсів.

Таблиця 3.1. - Напрями диверсифікації діяльності ПП «ПАФ

«*****»

Форми диверсифікації	Спосіб зміцнення конкурентоспроможності	Об'єкт ризик-менеджменту	Перспективні напрями Диверсифікації
Горизонтальна	Формування конкурентних переваг у нових сферах с.-г. виробництва	Ризики скорочення урожайності; зниження або втрати конкурентоспроможності основної продукції рослинництва, втрати ринків її збуту; зниження якості продукції; кон'юнктурні ризики ринків с.-г. продукції; конкурентні ризики	Виробництво органічної продукції; вирощування нетрадиційних сільськогосподарських культур
Вертикальна «назад»	Скорочення собівартості та підвищення якості с.-г. продукції; формування конкурентних переваг у нових сферах господарської діяльності	Кон'юнктурні ризики ресурсних ринків і ринків послуг; конкурентні ризики	Насінництво, виробництво кормів, виробництво органічних добрив, ремонт с.-г. техніки
Вертикальна «вперед»	Формування конкурентних переваг у нових сферах господарської діяльності	Кон'юнктурні ризики ринків с.-г. продукції; конкурентні ризики	Переробка, заготівля, зберігання, пакування, транспортування, збут через власну торговельну мережу, освоєння нових географічних ринків
Конгломератна	Формування конкурентних переваг у несільськогосподарських сферах діяльності	Ризик зниження або втрати конкурентоспроможності основної продукції підприємства, ринків її збуту; конкурентні ризики	Сільський туризм, біоенергетика, лісництво і обробка деревини, рибальство, транспортні перевезення, надання с.-г. і несільськогосподарських послуг, аутсорсинг тощо

Для реалізації стратегії виживання необхідно надати перевагу напрямам диверсифікації, які не вимагають великих інвестицій та є менш ризиковими. Серед таких напрямів можна виділити горизонтальну диверсифікацію, що передбачає виробництво продукції рослинництва. Ця форма диверсифікації не потребує додаткових ресурсів та відповідає наявним агрокліматичним та інституціональним умовам.

	Особливості диверсифікації	Форма диверсифікації
Стратегія виживання	<ul style="list-style-type: none"> • перерозподіл ресурсів у напрямку ефективних виробництв; • використання існуючої техніко-технологічної бази. • оптимізація співвідношення «ефект/ризик»; • забезпечення безбитковості 	<p>Горизонтальна диверсифікація:</p> <ul style="list-style-type: none"> • нові для підприємства галузі сільського господарства, що не потребують залучення нової техніки та технологій; • екологічно безпечна продукція
Стратегія стабілізації	<ul style="list-style-type: none"> • утримання переваг у вже існуючих галузях; • часткове використання наявної техніко-технологічної бази; • структуризація цілей освоєння нових виробництв; • охоплення споживчих ринків B2C 	<p>Вертикальна диверсифікація «назад»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • насінництво, кормовиробництво, виготовлення органічних добрив; <p>Вертикальна диверсифікація «вперед»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • переробка, освоєння нових географічних ринків, створення власної мережі збуту. <p>Горизонтальна диверсифікація:</p> <ul style="list-style-type: none"> • екологічна сертифікація продукції, на якій підприємство вже спеціалізується; • нетрадиційні види продукції: лікарські трави, декоративні рослини і рулонний газон
Стратегія зростання	<ul style="list-style-type: none"> • вертикальна інтеграція. • освоєння несільськогосподарських сфер виробництва та надання послуг. • забезпечення сільського розвитку. • здатність залучати інвестиційні ресурси. • консолідація та узгодженість цілей всіх напрямів діяльності підприємства 	<p>Конгломератна диверсифікація:</p> <ul style="list-style-type: none"> • агротуризм, агроекотуризм; • біоенергетика; • автоперевезення, забезпечення чистою питною та гарячою водою, роздрібна торгівля, будівництво, ремонт, громадське харчування, сортування, вивіз, переробка, утилізація сміття тощо; • консалтинг с.-г. виробників;

Рис. 3.3. Напрями диверсифікації сільськогосподарських підприємств [35]

Після успішної реалізації стратегії виживання, підприємство може перейти до наступного етапу розвитку - стратегії стабілізації. Цей етап передбачає збереження ефективності на задовільному рівні шляхом створення та утримання конкурентних переваг в межах вже освоєних галузей [35, С. 90-94]. Для досягнення цієї мети використовують вертикальну диверсифікацію, яка може базуватись на вже існуючій матеріально-технічній базі. Один із перспективних напрямів диверсифікації у цьому випадку - диверсифікація "назад", яка дозволяє знизити собівартість та забезпечити високу якість сільськогосподарської

продукції. Крім того, ця стратегія підвищує контроль якості та забезпечує швидку реакцію на зміни запитів ринку.

Однією з цих стратегій є диверсифікація, яка полягає у розширенні бізнесу за допомогою вертикальної та конгломератної форм. Вертикальна диверсифікація включає розширення бізнесу вглиб, тобто у сферах насінництва, рослинництва, тваринництва, переробки сільськогосподарської сировини та інших етапів продуктового ланцюга. Це може дозволити підприємству контролювати якість та вартість продукції, знизити витрати на транспортування та зберігання. Конгломератна диверсифікація полягає у розширенні бізнесу на інші галузі, які можуть бути не пов'язані з основним напрямком діяльності. Наприклад, сільськогосподарське підприємство може розширити свій бізнес на автоперевезення, будівництво, ремонт рухомого та нерухомого майна та інші галузі.

Зростання через диверсифікацію може вимагати значних інвестицій, але це може дозволити підприємству розширити свою діяльність та зайняти нові ринки. Зростання через диверсифікацію також може сприяти соціальному розвитку села, надаючи послуги населенню у різних сферах, таких як автоперевезення, забезпечення чистою питною водою та інші.

Загальний висновок дослідження полягає в тому, що диверсифікація є важливою стратегією для забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств [31]. Ця стратегія дозволяє зменшити ризик, стимулює інноваційний розвиток і підвищує ефективність господарської діяльності. Вибір форм і напрямків диверсифікації залежить від типу корпоративної стратегії, але інвестиційні можливості можуть стати перешкодою для її розвитку.

Для досліджуваного ПП «ПАФ «*****»», яке має обмежені інвестиційні можливості, логічним продовженням стратегії диверсифікації може стати розвиток інтеграції з метою фінансового забезпечення новітніх виробництв. Такий підхід дозволить зменшити ризики та забезпечити необхідний капітал для розвитку нових напрямів діяльності.

3.2. Управління інноваційним розвитком як основою забезпечення конкурентоспроможності продукції рослинництва

Для того, щоб суб'єкти агробізнесу могли займати стійкі конкурентні позиції на внутрішніх та зовнішніх ринках, необхідно впроваджувати інноваційні технології у їх господарський процес. Однак, лише 5-10% підприємств використовують інновації у сільському господарстві через нестачу грошових коштів, відсутність систематизованої інформації про ринок інновацій та недостатній розвиток зв'язків між сільськогосподарськими товаровиробниками, інвесторами та фінансово-кредитним сектором. Країни з розвинутою ринковою економікою вирішують ці проблеми шляхом організації розгалуженої системи трансферу технологій. Однак, у вітчизняних умовах суб'єкти агробізнесу, розробники інновацій та суб'єкти фінансового сектору не можуть ефективно співпрацювати між собою. Тому, на прикладі інших країн, доцільно залучати провайдерів інновацій для трансферу технологій, які будуть відповідальні за інформаційне забезпечення та організацію процесу комерціалізації інноваційних продуктів та технологій.

На рисунку 3.4 показано типи інновацій, які надають конкурентні переваги сільськогосподарським виробникам. У процесі комерціалізації цих інновацій, що вимагає доведення їх до кінцевого споживача, беруть участь кілька сторін, такі як продавці інновацій, сільськогосподарські підприємства, інвестори та провайдери [35, С. 90-94]. Окрім розробників, до продавців інновацій належать промислові виробники та посередники. Фінансове забезпечення є невід'ємною частиною інноваційного процесу. Фінансування інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств може здійснюватись фінансово-кредитними установами, такими як комерційні банки, кредитні спілки, лізингові компанії. Суб'єкти агробізнесу також можуть отримувати фінансування від зовнішніх інвесторів, таких як переробники, за допомогою контрактної форми

вертикальної інтеграції. Це дозволить уникнути витрат на виплату відсотків за кредитами або лізингових платежів.



Рис. 3.4. Види інновацій для сільськогосподарських підприємств.

Функції провайдерів, які здійснюють управління взаємодією учасників інноваційного процесу, включають наступні аспекти [36]:

1. Надання консультацій сільськогосподарським виробникам щодо сучасних продуктів і технологій, а також рекомендацій щодо впровадження інновацій у господарський процес.
2. Проведення технологічного аудиту сільськогосподарських підприємств для визначення найбільш оптимального портфелю інновацій.
3. Пошук джерел фінансування для придбання та впровадження кожної конкретної інновації.

4. Проведення аналізу фінансового стану сільськогосподарських підприємств, з формуванням бізнес-плану та інвестиційних проєктів при обґрунтуванні ефективності застосування інновацій.
5. Оцінка ефективності впровадження інновацій з урахуванням економічних, соціальних та екологічних аспектів.
6. Маркетингове забезпечення трансферу технологій, зокрема просування розроблених технологій серед сільськогосподарських товаровиробників.
7. Юридична консультація щодо трансферу технологій.
8. Патентування та ліцензування інноваційних рішень.

Для систематизації інформації про учасників трансферу технологій та існуючі інновації необхідно створити управлінські регіональні центри трансферу технологій у сільському господарстві, які будуть входити до єдиної Національної мережі трансферу технологій. Ця мережа повинна охоплювати різні напрями наукових розробок і базуватися на інформаційній платформі трансферу технологій з осередками у регіональних центрах. Спеціалісти, які будуть виконувати роль посередників між учасниками інноваційного процесу, повинні мати глибокі знання про технологію сільськогосподарського виробництва та практичні навички оцінки ефективності та ризиків інноваційно-інвестиційних проєктів.

Варто зазначити, що управління інноваціями в сільському господарстві - це впровадження нових ідей, продуктів, технологій та підходів, які допомагають підвищити ефективність виробництва, покращити якість продукції, зменшити витрати та збільшити прибуток. Інновації можуть бути технологічними, як от впровадження нових систем зрошення, використання добрив чи нових сортів рослин, або не технологічними, наприклад, впровадження нових методів управління господарством, нових форм організації виробництва чи управління ресурсами. Інновації є важливим елементом розвитку сільського господарства, адже допомагають забезпечити сталість виробництва та конкурентоспроможність галузі. При цьому важливо, щоб впровадження

інновацій було спрямоване на розвиток сталого, екологічно чистого та соціально відповідального сільського господарства.

Таблиця 3.2 – Види інновацій рекомендовані для ПП «ПАФ

*«*****»*

Вид інновації	Характеристики
Продуктові	Нові види культур, гібриди, сорти з вищою врожайністю та стійкістю до хвороб та шкідників
	Нові продукти харчування та напоїв, розроблені на основі нових технологій
Процесні	Нові технології вирощування та зберігання продукції, які зменшують використання ресурсів та витрати
	Автоматизація процесів вирощування та збирання продукції
Організаційні	Нові системи управління господарством, які покращують ефективність та знижують витрати
	Нові моделі бізнесу, які сприяють підвищенню прибутковості та стійкості господарства
Маркетингові	Нові методи продажу та реклами продукції, що дозволяють досягати нових ринків та збільшувати прибуток
	Розвиток нових брендів та іміджевих характеристик продукції
Соціально-економічні	Створення нових робочих місць та збільшення доходів населення у сільських районах
	Зменшення відстаней до ринків збуту та зменшення витрат на транспортування продукції
Екологічні	Зменшення негативного впливу на довкілля та збільшення стійкості екосистеми
	Використання екологічно чистих технологій та матеріалів у виробництві

З таблиці 3.2 можна зробити висновок, що ПП «ПАФ «*****» має можливості для впровадження різних видів інновацій в сільському господарстві.

Зокрема, стосовно продуктивних інновацій, компанія може розробляти нові сорти культур та гібриди, які будуть вирощуватись з вищою врожайністю та стійкістю до хвороб та шкідників. Також можливе створення нових продуктів харчування та напоїв на основі нових технологій.

Процесні інновації також можуть бути важливими для ПП «ПАФ «*****»», зокрема за допомогою нових технологій вирощування та зберігання продукції, компанія може зменшити використання ресурсів та витрати.

Організаційні та маркетингові інновації можуть сприяти покращенню ефективності та прибутковості господарства, зокрема за допомогою нових систем управління господарством та розвитку нових брендів та іміджевих характеристик продукції.

Соціально-економічні та екологічні інновації також можуть мати велике значення для компанії, зокрема за допомогою створення нових робочих місць та збільшення доходів населення у сільських районах, а також зменшення негативного впливу на довкілля та збільшення стійкості екосистеми.

Отже, впровадження різних видів інновацій може сприяти розвитку ПП «ПАФ «*****»» та підвищенню її конкурентоспроможності на ринку.

Важливим елементом інноваційного розвитку в сільському господарстві є використання діджитал-технологій. Основні напрямки застосування діджитал-технологій в сільському господарстві включають наступне:

1. Сільськогосподарські роботи: використання автономних та телекерованих транспортних засобів для збору врожаю, обробки полів та інші процеси.
2. Моніторинг та прогнозування урожайності: використання датчиків, GPS, аналізу даних та машинного навчання для прогнозування урожайності та покращення керування процесом вирощування.
3. Управління запасами та постачанням: використання систем управління запасами та постачанням, які дозволяють ефективно контролювати рух товарів та матеріалів.
4. Аналіз даних та прийняття рішень: використання аналітики даних та машинного навчання для прогнозування та прийняття рішень з питань вирощування та продажу продукції.
5. Агротехнології: використання діджитал-технологій для розробки та впровадження нових агротехнологій, що покращують врожайність, ефективність та зменшують негативний вплив на довкілля.
6. Ринок продажу: використання електронних торгових майданчиків, мобільних додатків та інших онлайн-інструментів для збільшення продажу сільськогосподарської продукції та покращення взаємодії з покупцями.

7. Екологічні інновації: використання діджитал-технологій для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

Насправді, діджитал-технології можуть відігравати важливу роль у багатьох аспектах сільського господарства, включаючи підвищення продуктивності, покращення якості продукції, зниження витрат та збільшення доходів. Наприклад, використання сучасних датчиків, системи моніторингу та аналізу даних можуть допомогти сільськогосподарським виробникам збирати точні та детальні дані про погоду, ґрунт та урожайність. Це у свою чергу може допомогти планувати роботу, визначати найбільш оптимальний час для збирання врожаю та зменшувати витрати на засоби захисту рослин та добрива.

Крім того, використання діджитал-технологій може сприяти створенню "розумного" сільського господарства, яке буде використовувати штучний інтелект та цифрові технології для оптимізації управління усіма виробничими процесами, підвищення продуктивності та зниження витрат. Наприклад, використання роботів та дронів може допомогти сільськогосподарським підприємствам автоматизувати деякі робочі процеси, такі як планування сівби, полив та збір врожаю.

Таким чином, можна стверджувати, що діджитал-технології є ключовим елементом управління виробництвом продукції рослинництва на інноваційній основі. Вони допомагають сільськогосподарським підприємствам підвищувати продуктивність та ефективність своєї роботи, що може позитивно впливати на їхні доходи та загальну економічну ситуацію в країні.

3.3. Управління конкурентоспроможністю продукції рослинництва на засадах зрівноваженого розвитку

Необхідність врахування концепції зрівноваженого розвитку сільськогосподарськими підприємствами обумовлена посиленням соціальної свідомості суспільства, загостренням екологічних і соціальних проблем у сільській місцевості, а також негативним впливом інтенсивного ведення

сільськогосподарського виробництва на ефективність діяльності суб'єктів агробізнесу, довкілля та здоров'я населення [45]. Науковці мають різні погляди на характер взаємозв'язку між зрівноваженим розвитком і рівнем конкурентоспроможності. Деякі стверджують, що ці явища суперечать один одному через екодеструктивний вплив конкурентоспроможного ведення господарської діяльності. Однак, більш розповсюдженим є погляд, що конкурентоспроможність є одним з основних чинників зрівноваженого розвитку. Особливий інтерес викликає наукова позиція, згідно з якою зрівноважений розвиток є джерелом конкурентних переваг [46].

Зрівноважений розвиток, що означає здатність задовольнити потреби сучасного покоління, не втрачаючи здатності майбутніх поколінь задовольняти свої потреби, містить такі базові компоненти, як економічний та соціальний розвиток і захист навколишнього середовища на всіх рівнях. Зрівноважений розвиток є бажаною характеристикою людської діяльності, що може бути досягнута через цілеспрямований вплив на діяльність людини. Забезпечення зрівноваженого розвитку сільськогосподарського підприємства можливе шляхом гармонізації економічної, екологічної та соціальної складових, а саме шляхом його коеволюційного розвитку (рис. 3.5).

Рисунок 3.5 описує етапи управління зрівноваженим розвитком сільськогосподарських підприємств, які включають початковий стан, екологічну, економічну та соціальну системи, коеволюційний розвиток, зрівноважений стан, вхідні та вихідні сигнали, методи та регулятори управління, інформаційні потоки, зовнішні регулятори, суб'єкти зовнішнього управління, механізм прийняття рішення та гармонізацію. Для ефективного управління необхідно обґрунтувати механізм управління господарською діяльністю, визначити еталонні рівні результативних показників діяльності та цілепокладання, яке передбачає формування кількісних оцінок цільових показників зрівноваженого розвитку.



Рис. 3.5. Механізм управління зрівноваженим розвитком підприємства [46]. Для цього необхідно визначити поточний стан підприємства та порівняти його із бажаним (зрівноваженим) станом.

Перелік показників, що відображають результати господарської діяльності сільськогосподарського підприємства в контексті зрівноваженого розвитку, може бути досить різноманітним і залежить від особливостей кожного конкретного підприємства. Однак, основні показники, які рекомендується включати в звіти про діяльність сільськогосподарських підприємств, такі [37, С.110-113]:

1. Економічна ефективність – прибуток, рентабельність, оборотність активів, ефективність використання ресурсів тощо.
2. Соціальна відповідальність – ступінь виконання зобов'язань перед співробітниками та населенням, відсоток працевлаштованих серед місцевого населення, рівень оплати праці, дотримання працівниками прав та свобод тощо.

3. Екологічна стійкість – використання натуральних ресурсів, збереження ґрунтів, водних ресурсів та біорізноманіття, відходи, екологічні ризики, виконання вимог законодавства про охорону навколишнього середовища тощо.
4. Інноваційна діяльність – введення нових технологій, виробництво нових продуктів, науково-технічний розвиток тощо.
5. Індикатори соціального розвитку – рівень доступу до освіти, охорони здоров'я, культури, рівень безробіття та підвищення якості життя населення.
6. Індикатори територіального розвитку – співвідношення землі, яка використовується під виробництво, та землі, яка залишається для інших цілей, ступінь використання природних ресурсів.

Після встановлення та кількісної оцінки цілей управління зрівноваженим розвитком сільськогосподарського підприємства, потрібно визначити оптимальний інструментарій для їх досягнення. Для цього необхідно взяти заходів мікрорівня, таких як технологічні (управління операційним процесом підприємства), організаційно-економічні (організація та управління господарським процесом) та фінансові (акумуляція, розподіл та перерозподіл фінансових ресурсів). У процесі вибору заходів для зрівноваженого розвитку важливо керуватися принципами комплементарності (щоб забезпечити позитивні ефекти в кількох напрямках), економічності (щоб максимізувати співвідношення «ефект/витрати») та усунення антагоністичної дії (щоб збільшити ефект в одній сфері без шкоди для інших сфер).

Рекомендується почати процес прийняття рішення щодо вибору заходів управління зрівноваженим розвитком підприємства з виявлення проблем в кожній окремій сфері. Це можна зробити, порівнюючи фактичні та еталонні рівні ключових показників, що характеризують стан економічної, соціальної та екологічної складових. Після цього можна вибирати технологічні, економічні та фінансові заходи, які забезпечать наближення підприємства до еталонного стану. У зв'язку з проблемами екологічної складової розвитку суб'єктів агробізнесу,

було виділено сукупність заходів та інструментів управління розвитком екологічної складової діяльності сільськогосподарських підприємств.

Аналіз даних щодо напрямів регулювання екологічної компоненти діяльності сільськогосподарських підприємств надає можливість виокремити наступні проблеми: деградація ґрунту, ерозія ґрунту, забруднення водних ресурсів, забруднення атмосфери та підвищення стійкості хвороб і шкідників, гібридизація сільськогосподарських культур, виробництво небезпечної для здоров'я. За даних умов зовнішні регулятори екологічної компоненти діяльності агропідприємств повинні включати штрафи за недотримання законодавства, корегування методики визначення бази єдиного податку, гранти, акциз на імпорт техніки, плату за забруднення повітря, плату за використання пестицидів.

Природоохоронні заходи повинні включати використання ресурсо- та енергозберігаючої техніки, екологічно обґрунтованої сівозміни, використання побічної продукції для накопичення гумусу, технології ґрунтозахисного землеробства, екологізація процесу утилізації гною і відходів від забою тварин, маркування щодо вмісту ГМО та використання біопестицидів та безпечних засобів захисту.

Ефектом від використання природоохоронних заходів є зростання урожайності, зниження собівартості, формування позитивного іміджу та збільшення обсягу продаж. Такі заходи допомагають зменшити негативний вплив сільськогосподарської діяльності на довкілля та сприяють створенню стійких систем виробництва.

Держава відіграє ключову роль у забезпеченні зрівноваженого розвитку сільськогосподарських підприємств, здійснюючи регулюючу, стимулюючу та забезпечуючу функції. З огляду на дефіцит державного бюджету, необхідно розробити та впровадити систему регуляторів, що активізуватиме механізм мотивації сільськогосподарських виробників на гармонізацію економічних, екологічних та соціальних компонентів діяльності. Прибуток є важливим важелем, який можна використовувати для досягнення зазначеної мети [22, С. 112-118].

Щоб досягти зазначеної мети, необхідно дотримуватись двох принципів:

1. при застосуванні інструментів-стимуляторів необхідно забезпечити максимальну економію підприємства на податках, наближену до його втрат. Це означає, що різниця між витратами на впровадження заходу та економічними вигодами підприємства від нього повинна бути якомога меншою. Крім того, вагомість конкретного заходу повинна враховуватись, при цьому чим більший загальний позитивний вплив на довкілля або соціальну сферу, тим вищими мають бути втрати держави у формі втрачених бюджетних надходжень.
2. при використанні інструментів-дестимуляторів загальна сума додаткових коштів сплачених у бюджет повинна бути не меншою ніж витрати при уникненні або ліквідації шкоди.

Податкові інструменти є регуляторами управління зрівноваженим розвитком, які включають різноманітні податки, що сільськогосподарські підприємства зобов'язані сплачувати, податкові ставки та методи нарахування податків. Інструменти-стимулятори включають знижені або нульові ставки оподаткування, зменшення бази оподаткування та спеціальний режим оподаткування. З іншого боку, інструменти-дестимулятори включають додаткові податки, збори, платежі, а також плату та штрафи за негативний ефект.

У рамках діючого режиму оподаткування сільськогосподарських виробників використовуються різні податкові інструменти, такі як загальна система оподаткування прибутку, єдиний податок та податок на додану вартість. Більшість сільськогосподарських підприємств сплачують єдиний податок лише при виробництві не менше 75% сільськогосподарської продукції. Проте єдиний податок наразі може негативно впливати на збереження родючості ґрунтів, оскільки базою оподаткування є нормативна грошова оцінка землі, і чим менша її родючість, тим менший розмір бази оподаткування. Тим не менш, дегуміфікація та ерозія, що знижують родючість ґрунтів, є наслідком інтенсивного сільськогосподарського виробництва. Тому, якщо грошова оцінка землі знижується через екологічно деструктивний спосіб господарювання,

важливо збільшувати податкове навантаження, тоді як зараз його розмір скорочується.

Також варто зазначити, що однією з необхідних умов для розвитку євроінтеграційних процесів у сільськогосподарському секторі є гармонізація економічних, екологічних та соціальних компонент. Дослідження свідчать про те, що управління конкурентоспроможністю продукції рослинництва на засадах сталого розвитку є важливим елементом забезпечення сталого розвитку аграрної галузі. Розуміння принципів сталого розвитку та їх впровадження в аграрну сферу дозволяють забезпечити економічну, екологічну та соціальну ефективність продукції. Один зі способів забезпечення сталості рослинництва полягає у використанні інтегрованого підходу до виробництва, що означає використання різних методів та технологій для досягнення максимальної продуктивності з мінімальним впливом на довкілля (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Напрями управління конкурентоспроможністю продукції рослинництва на засадах зрівноваженого розвитку

Напрямок управління	Опис
Економічний напрям	Визначення виробничої стратегії, управління витратами виробництва, оптимізація цін на продукцію, залучення фінансування для розвитку виробництва
Екологічний напрям	Використання екологічно безпечних технологій виробництва, раціональне використання природних ресурсів, захист від забруднення та деградації ґрунтів та водних ресурсів
Соціальний напрям	Забезпечення високих стандартів праці та соціального захисту працівників, врахування інтересів споживачів, партнерів та інших стейкхолдерів у процесі виробництва

Іншим важливим аспектом управління конкурентоспроможністю продукції рослинництва на засадах зрівноваженого розвитку є зменшення витрат на виробництво та підвищення ефективності використання ресурсів, таких як

земля, вода та добрива. Це може бути досягнуто шляхом застосування раціонального використання ресурсів, таких як відновлювані джерела енергії, мінімізація втрат у процесі виробництва та використання ефективних систем управління ресурсами.

Висновки та пропозиції

У кваліфікаційній роботі наведено теоретичне узагальнення та запропоновано вирішення актуальної проблематики у галузі сільського господарства щодо підвищення конкурентоспроможності продукції рослинництва на прикладі ПП «ПАФ «*****»».

В результаті проведеного дослідження сформовано висновки та надано пропозиції:

1. Невід'ємним атрибутом та основною рушійною силою ринкової економіки є конкуренція – суперництво між представниками на ринку, суб'єктами підприємницької діяльності за найвигідніші умови функціонування, прихильність споживачів завдяки задоволенню їхніх потреб. Конкурентна боротьба здійснюється в багатьох формах і її результатами є найрізноманітніші процеси в економіці. Важливою складовою розвитку конкурентоспроможності продукції сільського господарства є інвестиції. Членство України у Світовій організації торгівлі дає змогу дійти певних висновків щодо перспектив конкуренції між вітчизняною й зарубіжною агропромисловою продукцією. Помітно збільшився експорт зерна, сої та ріпаку. Проте залишається необхідним важливий аспект підвищення якості вітчизняної продукції.
2. Сільське господарство, враховуючи історичний аспект народного господарства України, посідає визначне місце в економіці країни. Ряд передумов господарювання на сучасному етапі розвитку України породжує проблеми з ефективністю функціонування вітчизняних сільськогосподарських підприємств разом із невизначеністю та високим рівнем конкуренції та проблемами, що спричиняє війна з РФ. Об'єктивно, сільське господарство є головним сектором формування українського ВВП. Україна ж володіє значним потенціалом щодо вирощування сільськогосподарських культур. Таким чином, враховуючи перелічені умови ведення сільськогосподарського виробництва, нами було відзначено необхідність аналізу конкурентоспроможності виробництва продукції рослинництва в ПП «ПАФ «*****»».

3. Методичною основою кваліфікаційного дослідження є загальнонаукові методи досліджень, серед яких основними були індуктивний, дедуктивний, діалектичний, статистичний методи. Використовувався монографічний метод при формуванні бази теоретичної інформації щодо ролі конкурентоспроможності на практиці. При розгляді конкретної числової інформації або ж моделей функціонування окремих складових аналізу конкурентоспроможності продукції використовувалися методи аналізу, синтезу та кореляції. В аналітичній частині був застосований графічний метод для висвітлення ліній тренду а також метод SPACE.
4. Об'єктом нашого дослідження є ПП «ПАФ «*****»», що розташоване у Львівському районі Львівської області. Заснування відбулось 02.12.1997 на підставі об'єднання майнових і земельних паїв працівників ще тоді КАТП «*****». ПП «ПАФ «*****» спеціалізується на вирощуванні бобових сої та зернових культур, зокрема пшениці.
5. Аналіз даних фінансової звітності діяльності ПП «ПАФ «*****» свідчить про доволі різні економічні результати. Загальний обсяг реалізації продукції рослинництва склав 15 594,2 тис. грн, що становить 100% від загального обсягу виробництва продукції рослинництва підприємством. Чистий дохід від реалізації с.-г. продукції збільшився з 11 865,0 тис. грн. в 2020 році до 17 402,7 тис. грн. в 2021 році, але в 2022 році прослідковується лише незначне зростання до 17 733,1 тис. грн. Інші операційні доходи зменшилися з 4 438,0 тис. грн. в 2020 році до 2 120,4 тис. грн. в 2021 році і до 575,8 тис. грн. у 2022 році. Рівень рентабельності зменшився з 3,1% в 2020 році до 2,0% в 2022 році.
6. У результаті невдалого менеджменту, викликів зовнішнього середовища функціонування підприємства, зокрема війни з РФ, керівництво компанії не змогло вдало продумати стратегію подальшого розвитку, тактику та політику, не врахувало операційні ризики, які були характерні для 2019-

2022 рр. Це стало причиною регресивних результатів діяльності господарства.

7. Прогнозування показників виробництва продукції рослинництва на підприємстві з використанням методу екстраполяції дало змогу сформуванню перспективних показників розвитку галузі рослинництва на 2025 та 2026 рік. Разом із методом екстраполяції був використаний метод використання логіки, згідно з яким деякі показники екстраполяційного прогнозування були відкинуті та заміщені логічними чи розрахунковими. В загальному – спрогнозовані показники показують економічний розвиток досліджуваного підприємства на даному етапі, а також об'єктивні можливості покращення показників розвитку галузі рослинництва в майбутньому.
8. Обґрунтовано необхідність використання методів стратегічного управління та сформовано стратегію розвитку галузі рослинництва у ПП «ПАФ «*****»» на перспективу. В основі формування стратегії лежав SPACE-аналіз підприємства. Окрім інтенсифікації виробництва, екологізації виробництва та залучення інвестицій, серед головних факторів успіху підприємства на конкурентному полі зазначено роль місцевої влади, яка так чи інакше впливає на інвестиційний клімат, інфраструктуру, зв'язки з громадськістю та міжнародними партнерами та диверсифікацію діяльності.

9. Враховуючи проведені теоретичне та практичне дослідження конкурентоспроможності, підтверджуємо та вважаємо за необхідне використання інструментарію стратегічного управління на підприємстві ПП «ПАФ «*****»»; проведений аналіз економічного та ресурсного потенціалу підприємства дає змогу імплементувати сформовану конкурентну стратегію розвитку галузі, яка при ефективному менеджменті дозволить ПП «ПАФ «*****»» бути конкурентоспроможним в повоєнних ринкових умовах.

Список використаної літератури

1. Андреева Л. О. Стратегічне планування – фундамент довгострокового бізнесового благополуччя. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2011. № 4 (16). С. 32-40.
2. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз. К.: КНЕУ, 2006. 292с.
3. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: навч. Посібник. К. : КНЕУ, 2002. 624 с.
4. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств : теорія, методика, аналіз : монографія. К. : ННЦ ІАЕ, 2005. 290 с.
5. Базилюк Я. В. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення : монографія. Київ : НІСД, 2002. 132 с.
6. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 294 с.
7. Барібіна Я. О. Теорія і генезис категорії «конкурентний потенціал». *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 1(56). С. 147–153.
8. Барібіна Я. О. Підходи до визначення сутності поняття «потенціал» у категоріальному апараті. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 6 (51). С. 127–143.
9. Бахчиванжи Л. А., Павлова О. Ю. Диверсифікація діяльності аграрних підприємств як стратегія управління соціально-економічним розвитком. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*. 2013 № 6. С. 84–91.
10. Бахчиванжи Л. А. Диверсифікація в контексті мультистратегії сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*. 2014. № 7. С. 74–81.

11. Білоусько Т. Ю. Використання матричних методів в обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва* : Економічні науки. 2013. № 5. С. 121-12
12. Бондаренко А.Ф. Розрахунок собівартості продукції рослинництва. *Економіка АПК*. 2001. С. 45.
13. Бурденюк Т. Г. SPACЕ-аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*. 2011. № 3. С.44-50.
14. Веснин В.Р. Менеджмент. М.: Проспект, 2006. 504с.
15. Головне управління статистики у Львівській області [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.vn.ukrstat.gov.ua>.
16. Дем'яненко С. І. Менеджмент аграрних підприємств. К.: КНЕУ, 2005. 347 с.
17. Дієсперов В.С. Ефективність виробництва сільськогосподарського підприємстві: монографія. К.: ННЦ«ІАЕ», 2008. 340 с.
18. Долішній М. І. Трудовий потенціал, зайнятість і ринок праці : теорія і практика. Львів, 1997. 341 с.
19. Домущі Д.П. Енергозберігаючі технології виробництва продукції рослинництва. *Аграрний вісник Причорномор'я*. 2013. Вип. 67. С. 129–134.
20. Економіка сільського господарства: навч. посібник. За ред. В.К Збарського і В.І. Мацибори. К.: Каравела, 2010. 280 с.
21. Забуранна Л. В., Нідзельська Т. Л. Методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 3 (177). С. 142–150.
- Зіновчук Н. В. Екологічна політика в АПК: економічний аспект. Львів : Львівський держ. аграр. ун-т, 2007. 394 с.
- Кобинець М.І. Органічне землеробство в контексті сталого розвитку [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://ta.swaprural.org.ua/files/>
- Колодійчук В. А. Ефективність логістики зерна та продуктів його переробки : монографія. Львів : Український бестселер, 2015. 574 с.

25. Комліченко О. О. Диверсифікація діяльності аграрних підприємств як основа підвищення конкурентоспроможності. *Вісник Херсонського аграрного університету*. 2009. Вип. 10(3). URL: http://nbuv.gov.ua/31_PRNT_2010/Economics/73612.doc.htm (дата звернення: 12.04.2023)
26. Комліченко О. О. Стратегічне управління регіональним розвитком туризму на основі кластерного підходу. 2015. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_10%283%29__26 (дата звернення: 12.04.2023).
27. Кравець К. В. Концепція стратегічного управління аграрними підприємствами Луганської області. *Економічний аналіз*, 2014. №2. С. 98-104.
28. Кравченко А.І. Історія менеджменту. К.: Академічний проект, 2002. 560с.
29. Криклій А.С. Формування трудового потенціалу в умовах трансформаційної економіки: автореф. дисертації на здобуття наук. ступеня д.е.н.: спец. 08.01.01 «Економічна теорія». К., 2005. 32с.
30. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2003. 416с.
31. Лопушанська В. В. Стратегічне планування розвитку і підвищення конкурентоспроможності галузей рослинництва у сільськогосподарських підприємствах: дис. на здобуття наукового ступеня кандидата екон. наук : 08.00.04 Економіка та управління підприємствами. Миколаїв, 2013. 255 с.
32. Мармуль Л. О. Роль стратегічного аналізу в управлінні виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Економічні науки*, 2011. Вип. 2. Т. 1. 152 с.
33. Менеджмент в АПК [Королёв Ю., Коротнев В., Кочетова Г. и др.]. К. : «Колос», 2007. 424 с.
34. Николук О. М. Концептуальні положення управління конкурентоспроможністю підприємства. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на внутрішньому та зовнішньому ринку : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 13–14 черв. 2013 р.). Одеса : ОДАУ, 2013. С. 90.

35. Николук О. М. Ресурси як першоджерела конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств. Підвищення національної конкурентоспроможності управлінські, соціально-економічні та науковотехнічні аспекти: матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 19–23 листоп. 2013 р.). Київ: СІБУ, 2013. С. 90–94.
36. Николук О. М. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства: теоретико-методологічні основи : монографія. Житомир : ЖНАЕУ, 2016. 314 с.
37. Нужна О. А. Оцінка рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2006. № 4. С. 110–115
38. Основні економічні показники виробництва продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах за 2013 рік : стат. бюлетень / відп. за вип. О. М. Прокопенко. Київ : Державна служба статистики України, 2014. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.03.2023).
39. Пуліна Т. В. Взаємозв'язок стратегії розвитку і конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості. *Агросвіт*. 2013. № 20. С. 21–26.
40. Ambastha A., Momaya K. Competitiveness of Firms: Review of theory, framework and models. *Singapore Management Review*. 2004. Vol. 26, No. 1. P. 45– 61.
41. Ansoff H. I. *Corporate Strategy*. New York : McGraw-Hill, 1965. 255 p.
42. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantages. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120.
43. Depperu D., Cerrato D. Analyzing International Competitiveness at the Firm Level: Concepts and Measures. Working Paper No. 32. Piacenza : Dipartimento Scienze Sociali Sezione Economia Aziendale, Universita Cattolica del Sacro Cuore, 2005. 27 p.
44. Hodgson Geoffrey M. What are Institutions? *Journal of Economic Issues*. 2006. Vol. 40, No. 4. P. 1–25. URL: <http://www.geoffreyhodgson.info/user/image/whatareinstitutions.pdf>

45. How to Make EU Agriculture Competitive and Sustainable? URL:
[http://www.europarl.europa.eu/news/
public/story_page/032-94332-316-11-46-904-20101112STO94321-2010-12-11-2010/default_en.htm](http://www.europarl.europa.eu/news/public/story_page/032-94332-316-11-46-904-20101112STO94321-2010-12-11-2010/default_en.htm)
46. International Finance Institutions, Export Credit Agencies and Farm Animal Welfare. Human Society International. Brusel : Human Society International, 2016. 16 p
47. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 592 p.
48. South S. E. Competitive Advantage: The Cornerstone of Strategic Thinking. Journal of Business Strategy. 1993. Vol. 1 (4). P. 15–25.
49. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. New York ; London : Harper & Brothers Publishers, 1919. 144 p.