

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 «Магістр»

на тему: «**Конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції та шляхи її підвищення на прикладі Львівської області**».

Виконав: студент групи Мо-62

Спеціальності: 073 Менеджмент

(шифр і назва)

Падура Андрій Валерійович

(Прізвище та ініціали)

Дубляни 2024

УДК 331.556 : 332.021

Кваліфікаційна робота: 70 с. текстової частини, 6 рисунків, 12 таблиць, 50 літературних джерел.

Конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції та шляхи її підвищення на прикладі Львівської області. Падура А.В. – Кваліфікаційна робота магістра. Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого. Дубляни, Львівський НАУ, 2024.

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

В першому розділі розглядаються теоретико-методичні засади дослідження конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції.

В другому розділі подається оцінка сучасного стану, динаміки та закономірностей розвитку сільського господарства Львівської області, проведено аналіз використання конкурентного потенціалу агропідприємств Львівщини та конкурентоспроможності виробництва сільськогосподарської продукції.

У третьому розділі роботи на основі результатів проведеного аналізу визначено пріоритетні напрями підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва.

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

Анотація

У кваліфікаційній роботі представлено результати вирішення важливого наукового завдання, що полягає у виробленні теоретико-методичних засад оцінки конкурентоспроможності виробництва сільськогосподарської продукції в агропідприємствах досліджуваної області. У результаті дослідження було розглянуто низку наукових термінів з теорії конкурентоспроможності, проведено комплексну оцінку стану сільського господарства Львівської області, запропоновано та обґрунтовано методичний підхід щодо оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції в умовах мінливого бізнес-середовища.

Ключові слова: конкурентоспроможність, ресурси, конкурентний потенціал, сільськогосподарська продукції, аналіз, чистий прибуток, оптимізація.

Summary

The qualification work presents the results of solving an important scientific task, which involves the development of theoretical and methodological principles for assessing the competitiveness of agricultural production in farms in the studied region. As a result of the research, a series of scientific terms in the theory of competitiveness were deepened, a comprehensive assessment of the state of agriculture in the Lviv region was conducted, and a methodical approach to assessment in the conditions of a changing business environment was proposed and substantiated.

Keywords: competitiveness, resources, competitive potential, agricultural production, analysis, net profit, optimization.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ	10
1.1. Економічна сутність категорії конкурентоспроможність	10
1.2. Теоретичні засади дослідження конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємств	18
1.3. Методи дослідження	26
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ АГРОПВДПРИЄМСТВ	31
2.1. Аналіз виробництва продукції сільського господарства підприємствами Львівської області	31
2.2. Аналіз використання конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств	39
2.3. Оцінка конкурентоспроможності виробництва сільськогосподарської продукції підприємствами Львівської області	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЦТВА	55
3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва через диверсифікацію діяльності	55
3.2. Удосконалення системи стратегічного управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств	63
3.3. Розвиток інструментарію імплементації та контролінгу стратегічного управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств	75
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	82
БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК	85

ВСТУП

У розвитку вітчизняного аграрного ринку ключову роль відіграє підвищення стандартів якості сільськогосподарської продукції. Це стосується конкурентоспроможності будь-якого підприємства на сьогодні, адже його успіх на ринку визначається наскільки конкурентоздатною є продукція, що виробляється. Україна вступивши до СОТ, відкрила широкі можливості для вітчизняних виробників сільськогосподарської продукції на міжнародних ринках, однак це, у свою чергу, сприяло зростанню конкуренції на внутрішньому ринку через прихід нових міжнародних гравців.

Утримання стійких конкурентних позицій сільськогосподарських підприємств потребує економічно обґрунтованого перерозподілу ресурсів виробників у напрямку зниження собівартості продукції, забезпечення її відповідності міжнародним стандартам якості та безпеки, підвищення ефективності бізнесу. Враховуючи необхідність адаптації до швидкозмінних зовнішніх викликів, обґрунтування системи стратегічних напрямів формування конкурентоспроможності має відповідати критеріям інноваційності, найменшої ризиковості та максимальної ефективності. Лише у такий спосіб можливо наростити конкурентний потенціал сільськогосподарських підприємств, оновити їх техніко-технологічну базу, мінімізувати ризики, забезпечити доступ до інвестиційних ресурсів і високу прибутковість діяльності, що і визначило тему кваліфікаційної роботи.

Багато науковців-економістів, таких як В. Я. Амбросов, В. Г. Андрійчук, В. І. Бойко, Н. І. Демчук, М. В. Зубець, С. М. Кваша, А. В. Ключник, В. І. Копитко, О. В. Крисальний, Ю. О. Лупенко, П. М. Макаренко, М. Й. Малік, А. С. Полторак, П. Т. Саблук, В. І. Топіха, І. Н. Топіха, М. Й. Хорунжого, І. І. Червень, В. І. Шаповалова та інші, вивчали теоретичні та практичні аспекти виробництва сільськогосподарської продукції. Також економісти-аграрники, зокрема М.Д. Безуглий, Л.М. Березіна, М.В. Зубець, Т.В. Куць, О. В. Сікачина та інші, звернули

свою увагу на проблеми виробництва та підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції в Україні.

Важливість забезпечення продовольчої безпеки вимагає продовження та ретельного вивчення тенденцій у сільському господарстві, аналізу поточного стану та обґрунтування майбутніх напрямків підвищення продуктивності та конкурентоспроможності у виробництві сільськогосподарської продукції. Це стосується як загалом всієї України, так і конкретно Львівської області.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у обґрунтуванні теоретичних та практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції агропідприємств Львівської області. Для досягнення поставленої мети були сформульовані такі завдання:

- Уточнити визначення ключових понять у теорії конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції.
- Класифікувати фактори, що впливають на конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції.
- Визначити теоретичні та методологічні особливості управління конкурентоспроможністю на агропідприємствах.
- Виявити основні проблеми, які перешкоджають утриманню стійких конкурентних позицій на вітчизняних сільськогосподарських підприємствах.
- Визначити пріоритетні напрямки диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств для підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції.
- Обґрунтувати рекомендації стосовно інструментарію імплементації та контролінгу стратегічного управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.
- Узагальнити особливості стратегічного управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на підприємствах Львівської області.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних та науково-прикладних аспектів формування конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції.

Дослідження сконцентроване на формуванні конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємств Львівської області. Аналіз охоплює теоретичні, методологічні та прикладні аспекти цього процесу. Методи, якими користувалися у дослідженні, базуються на системно-синергетичному підході до вивчення утворення та використання конкурентних переваг. Цей підхід розглядає діяльність сільськогосподарських підприємств як цілісну систему, в якій взаємодіють компоненти, що сприяють утворенню конкурентоспроможності. Використання системного підходу дозволило створити модель формування конкурентоспроможності та виділити чинники, які впливають на неї.

У дослідженні еволюції теорії конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємств використовувався ретроспективний метод. Це дозволило розширити понятійний апарат теорії конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції через застосування методів індукції та дедукції. Також, використано економіко-статистичні методи для аналізу поточного стану та ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області і виявлення проблем, які впливають на формування конкурентних переваг виробництва продукції. Крім того, застосовано індексний метод для оцінки впливу основних чинників на конкурентоспроможність виробників сільськогосподарської продукції.

Інформаційну базу дослідження склали вітчизняні законодавчі та нормативні акти, дані Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO), дані Державної служби статистики України, Головного управління статистики у Львівській області, звітність сільськогосподарських підприємств

Львівської області, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблеми дослідження, інформація із мережі Internet, результати власних досліджень.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих науково-практичних рекомендацій сільськогосподарськими підприємствами Львівської області у процесі формування конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ

1.1. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність»

Забезпечення конкурентоздатності підприємства є важливою умовою його успішного функціонування в змінному та непередбачуваному зовнішньому середовищі. Це свідчить про необхідність створення у вітчизняних компаній конкурентоздатної підприємницької діяльності, що є основою економічної системи України. Однак практичне застосування теорії конкурентоспроможності підприємства для формування систем управління цією конкурентоспроможністю на рівні окремих компаній ускладнюється існуванням багатьох теорій на цю тему. Причиною цього не лише є відсутність загальноприйнятого визначення конкурентоспроможності, але й суперечливість між різними трактуваннями цього поняття. Тому актуальним є підхід до розуміння конкурентоздатності, який враховує багатоаспектність цього явища та базується на основних принципах теорії систем.

За сучасним перекладом, англійський термін "конкурентоспроможність" має два значення: "competitive ability" та "competitiveness". Зазвичай перший варіант використовується у природничих науках, тоді як практично всі звернення українських економістів стосуються другого перекладу - "конкурентності", що буквально не має прямого відношення до спроможності чи здатності ("ability" англійською). Це свідчить про те, що використаний у літературі переклад варто розглядати як умовний. Це ставить під сумнів традиційне тлумачення даного поняття та вимагає його переосмислення або спростування.

Отже, значення конкурентоспроможності повинне описати важливі та основні характеристики, відмінності та взаємозв'язки цього поняття, які можна встановити шляхом розгляду типових груп її тлумачень (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1.- Висновки трактування конкурентоспроможності

Висновки трактування конкурентоспроможності
Конкурентоспроможність означає, що підприємство або країна здатні ефективно конкурувати на ринку.
Конкурентоспроможність підприємства або країни залежить від їхньої готовності адаптуватися до змін у економічному середовищі.
Рівень конкурентоспроможності пов'язаний з якістю продукції або послуг, швидкістю та ефективністю виробництва.
Підвищення конкурентоспроможності може бути досягнуте через інновації, підвищення продуктивності праці та зниження витрат на виробництво.
Конкурентоспроможність також залежить від наявності інфраструктури, доступу до кваліфікованої робочої сили, а також рівня розвитку технологій та науки в країні.

*власна розробка автора

Для точного визначення будь-якого поняття потрібно враховувати його ключові особливості та основні властивості, які вирізняють його від інших [7, с. 351]. Аналіз типових уявлень про конкурентоспроможність може допомогти виокремити основні риси цього поняття. Цікаві результати були отримані італійськими економістами Д. Депперу та Д. Серагто, які запропонували поділ існуючих визначень на дві групи [5, с. 6–10]. Вони розділили значення конкурентоспроможності в залежності від того, як розуміли сутність цього поняття та який підхід використовували для його аналізу. Згідно з першим підходом, конкурентоспроможність вважали основою, рушійною силою підприємницької діяльності, що ґрунтується на внутрішніх та зовнішніх конкурентних перевагах. Другий підхід вбачав конкурентоспроможність як результат використання цих переваг, що виявляється у показниках успішності управління.

Значення, віднесені до другої групи, розглядають підхід до аналізу конкурентоспроможності як статичної або динамічної характеристики підприємства. У першому випадку конкурентоспроможність уявляється як наслідок використання ресурсів (включаючи здатності) підприємства, тоді як у другому вона визначається процесами, що перетворюють ці ресурси на конкретний результат.

Крім того, конкурентоспроможність розглядається науковцями в контексті теперішнього часу [12, с. 62] або одночасно в теперішньому та майбутньому [20, с. 24]. Очевидно, що успішність на поточний момент не гарантує майбутніх результатів. Це пояснюється тим, що потенційні конкурентні переваги можуть бути не менш значущими, а в деяких випадках й більш важливими, ніж вже існуючі. Отже, конкурентоспроможним вважається лише те підприємство, яке залишається або може залишатися конкурентоспроможним на протязі тривалого періоду. Це свідчить про динамічний характер конкурентоспроможності як системи. Проте зазвичай дефініції конкурентоспроможності не враховують цей динамічний аспект.

Наприклад, А. Амбаста та К. Момайя з Індії показали ефективність і практичність популярної структури конкурентоспроможності підприємства, що включає перетворення ресурсів та здатностей на конкурентні переваги [1, с. 53–59]. Ця концепція розглядає лише статичну складову результатів використання конкурентних переваг, ігноруючи їхній розвиток як динамічну характеристику конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, аналіз конкурентоспроможності має враховувати як статичні, так і динамічні показники (тенденції змін тощо).

Щодо визначення сутності конкурентоспроможності, пропонується провести цей процес у два етапи : 1) виявлення більш широкого родового поняття, до якого відноситься конкурентоспроможність; 2) виокремлення специфічної ознаки (ознак), яка відрізняє конкурентоспроможність від інших понять, що входять до цього родового поняття. Економісти розрізняють такі

родові поняття, що найближчі до конкурентоспроможності: здатність, спроможність підприємства; можливість підприємства; властивість підприємства; характеристика процесів, предметів та явищ; сукупність відмінних властивостей; відносна відмінність від інших.

Найчастіше конкурентоспроможність асоціюють з певною здатністю підприємства. Проте, варто зауважити, що будь-яка здатність є первинною відносно результату її реалізації: саме вона його формує. У випадку конкурентоспроможності вона є наслідком господарювання підприємства та виникає при використанні здатностей. Це означає, що здатності (спроможності) спільно з ресурсами господарюючого суб'єкта є джерелом конкурентоспроможності, а не передають її сутність. Більше того, конкурентоспроможність підприємства залежить не лише від наявності здатностей, але й від ефективності їхнього використання.

Також, прив'язка конкурентоспроможності до можливостей підприємства є неоднозначною. Навіть при наявності певних можливостей, суб'єкт бізнесу може не використовувати їх або робити це недостатньо ефективно. Це може призвести до втрат або зниження рівня конкурентоспроможності. Тому в цих випадках краще звертати увагу на саму реалізацію або ступінь реалізації здатності, спроможності чи можливості.

Три наступні визначення конкурентоспроможності, хоча дуже схожі у змісті, все ж мають певні відмінності між собою. Поняття "ознака" та "властивість" перш за все відображають особливості окремого об'єкта (конкретного підприємства) [19, с. 194, 834]. Характеристика, з одного боку, визначає належність об'єкта до конкретного класу, а з іншого - використовується для уточнення цього об'єкта та його порівняння. Конкурентоспроможність є характеристикою всіх підприємств, які, однак, різняться між собою за рівнем цієї конкурентоспроможності.

Отже, для початку, конкурентоспроможність - це спільна риса для всіх суб'єктів господарювання (аналогічно до ефективності), яка об'єднує їх у клас

"підприємство". Друге, рівень конкурентоспроможності відображає кількісну оцінку цієї загальної риси з метою порівняння підприємств між собою та виявлення неконкурентоспроможних підприємств або підприємств з різними рівнями конкурентоспроможності. Це означає, що конкурентоспроможність використовується для уточнення статусу підприємства серед конкурентів та порівняння з ними, а не для опису його відмінних якостей. Отже, конкурентоспроможність є лише однією з характеристик підприємства.

Підсумовуючи викладене, ми вважаємо, що при розумінні поняття "конкурентоспроможність" важливо враховувати наступне:

1. Конкурентоспроможність є характеристикою продукції, підприємства.
2. Вона виникає внаслідок формування, подальшого утримання та ефективного використання стійких конкурентних переваг.
3. Відображає рівень втілення можливості продукції підприємства ефективно конкурувати.

Ці аспекти конкурентоспроможності враховують основні принципи, викладені в інших визначеннях. Наприклад, наявність конкурентних переваг передбачає активну участь у конкурентній боротьбі та здатність випереджати конкурентів, про що акцентується у ряді досліджень [13, с. 3; 14, с. 76; та ін.]. Також, це означає задоволення конкретних потреб споживачів, яке згадується у працях науковців [21, с. 148-150 та ін.]. Такий підхід дозволяє визначити конкурентоспроможність як характеристику продукції, підприємства, яка відображає рівень реалізації його фактичної та потенційної здатності формувати, утримувати і використовувати стійкі конкурентні переваги.

На рисунку 1.1 зображено процес формування стійких конкурентних переваг підприємства.



Рис. 1.1. Складові стійкості конкурентних переваг

Стойкість вимагає постійно збереження конкурентних переваг протягом тривалого часу без можливості їх повторення або копіювання конкурентами. Такий аспект "унікальності" відзначається вченими як критерій стійкості конкурентних переваг. Дж. Барні, наприклад, підкреслює, що лише тоді, коли стратегія, ресурси або можливості не піддаються імітації конкурентами і їхнє впровадження приносить переваги, підприємство може гарантувати стійкість своїх конкурентних переваг [3, с. 102]. Іншими словами, в умовах здатності конкурентів до наслідування, конкурентні переваги залишаються стійкими лише у тому випадку, якщо вони залишаються унікальними та неповторюваними після спроб конкурентів їх скопіювати.

Отже, у підприємства є стійкі конкурентні переваги, якщо:

1) воно перевершує конкурентів за важливими та значущими для нього параметрами;

2) забезпечує постійне оновлення власних конкурентних переваг шляхом трансформації та створення нових напрямів діяльності;

3) забезпечує стійкість своїх конкурентних переваг, усуваючи можливість їх імітації та їх джерел конкурентами.

Отже, джерела конкурентних переваг мають складну структуру: на найнижчому рівні виявлені ресурси, на проміжних рівнях - їх поєднання, а на найвищому рівні - здатності (як результат інтеграції ресурсів та їх поєднань).

Оскільки у виробництві та продажу певної продукції чи послуг підприємці використовують схожі ресурси, більшість засобів, необхідних для господарської діяльності, можуть бути легко відтворені конкурентами з незначними відмінностями. У той же час, здатності, які виникають від об'єднання цих ресурсів, часто важко імітувати. Це пояснюється тим, що й незначні відмінності в якості і кількості ресурсів під час їх перетворення можуть перетворитися на значущі особливості. Поняття, яке відображає, наскільки ймовірне імітування цих джерел конкурентної переваги, називають "імітованістю джерела конкурентних переваг" (з англійської - "imitable", тобто те, що піддається імітації). Чим більш ця властивість піддається імітації, тим менш стійкою є конкурентна перевага.

Ураховуючи можливість конкурентів повторити переваги, бізнес-суб'єктам важливо систематично контролювати, щоб вчасно виявляти та уникати можливі загрози. Також необхідно враховувати невизначеність зовнішнього середовища. Тому слід відокремити динамічні здатності, пов'язані з готовністю підприємства адаптуватись до змін оточення через модифікацію зазначених ресурсів, їх комбінацій та здатностей. Формування цих здатностей на усіх рівнях процесу створення конкурентних переваг є критичним. Системне уявлення цього процесу має форму структурно-функціональної моделі, що враховує механізми зміцнення конкурентних позицій підприємства, їх компоненти та взаємозв'язки між ними.

1.2. Теоретичні засади дослідження конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємств

Теоретичне роз'яснення зв'язку ключових понять у формуванні конкурентних переваг для підприємств має практичне значення, оскільки воно дозволяє керівництву на ранній стадії розробки конкурентних переваг визначити, що слід брати за основу для цих переваг та який результат потрібно досягти. Важливо відзначити, що можливості забезпечення конкурентних переваг залежать від різноманітних факторів. Один з ключових чинників успіху на ринку для підприємств полягає в ефективному співвідношенні між "ціною" та "якістю продукції". Досягнення цього балансу є важливим пріоритетом для їхнього організаційно-економічного розвитку.

Співвідношення між ціною та якістю продукції вважається одним з важливих показників конкурентоспроможності підприємств у сфері сільського господарства. Якість продукції визначається тим, наскільки товари (послуги чи роботи) відповідають вимогам стандартів та вміщують потреби споживачів з урахуванням їх призначення. Українським підприємствам, особливо у сучасних умовах змінюваної соціально-економічної ситуації, це відкриває широкі перспективи для виходу на міжнародні ринки з якісними продуктами.

Щоб здобути конкурентні переваги, підприємствам на початку необхідно зрозуміти, які підходи до цього можна використовувати. Аналіз таких підходів детально викладено у статті Дж. Дея та Р. Венслі [9]. Вони ідентифікують два основних підходи до отримання конкурентних переваг: підхід, орієнтований на споживачів, і підхід, орієнтований на конкурентів. Орієнтація на споживачів передбачає отримання конкурентних переваг шляхом того, що товари підприємства краще відповідають потребам споживачів, порівняно з аналогічними товарами конкурентів. Цей підхід вважається більш задовільним з точки зору маркетингової концепції, оскільки передбачає акцентування на

потребах споживачів та застосування методів, що забезпечують їхнє задоволення продуктами підприємства.

У свою чергу, підхід, орієнтований на конкурентів, заснований на стратегії і тактиці боротьби проти конкурентів. В рамках цього підходу можуть використовуватися два способи досягнення конкурентних переваг: стратегія лідерства за витратами та комплексний підхід до покращення якості у конкурентному середовищі [2, с. 68]. Основна відмінність більшості вітчизняних аграрних підприємств, особливо малих і середніх, від зарубіжних конкурентів полягає в їхній меншій ефективності та вищим капітальним витратам. Отже, для створення власних конкурентних переваг необхідно або інвестувати в розвиток таких же обсягів ресурсів, як і зарубіжні конкуренти, що може бути проблематично, або сконцентрувати свої ресурси на найбільш пріоритетних напрямках діяльності.

У відповідь на попередній підхід, який спрямований на конкурентів і заснований на стратегії та тактиці протистояння їм, можна використовувати два способи досягнення конкурентних переваг: лідерство за витратами та підвищення якості конкурентного середовища [49, с. 68].

Основна відмінність більшості вітчизняних аграрних підприємств, зокрема малих і середніх, від зарубіжних конкурентів полягає в їхній меншій ефективності та вищій капіталомісткості. З цього випливає, що для створення власних конкурентних переваг необхідно або інвестувати в розвиток таких же обсягів ресурсів, як і зарубіжні конкуренти, що може бути проблематичним, або сконцентрувати свої зусилля лише на найбільш пріоритетних напрямках діяльності. Різке зростання рівня конкуренції на внутрішніх та зовнішніх ринках призводить до того, що більш конкурентоспроможними будуть господарства та підприємства, які матимуть конкурентні переваги в усіх аспектах:

- у зниженні витрат, покращенні якості та розширенні асортименту продукції;
- забезпеченні гнучкості виробництва;

- підвищенні рентабельності;
- впровадженні інновацій;
- розвитку знань та іншого [24, с. 29].

Конкурентні переваги в агросфері залежать від конкурентних переваг їхньої продукції, а саме, у якій мірі продукція задовольняє потреби споживачів. Це визначається порівнянням якості, що відповідає певним вимогам, з ціною на продукцію та іншими аспектами.

Ефективне функціонування аграрних господарств та сільськогосподарських підприємств залежить від того, наскільки швидко вони зможуть сконцентрувати свої зусилля для виробництва продукції високої якості з найменшими витратами, ефективним використанням ресурсів та встановленням прийнятної ціни для споживача. Це вимагає врахування вимог ринку виробників та споживачів. Стимулюючи всі виробничі підрозділи та працівників до підвищення якості продукції та відповідності вимогам ринку, формуються конкурентні переваги.

Конкурентні переваги, як стратегічні фактори в розвитку аграрних господарств і сільськогосподарських підприємств, мають відповідати таким критеріям (рис. 1.1):

- 1) базуватися на унікальних можливостях, які не можуть бути скопійовані конкурентами;
- 2) забезпечувати унікальність бренду у довгостроковій перспективі;
- 3) задовольняти специфічні потреби споживачів.

Конкурентні переваги виникають у сферах, де присутня і розвивається конкуренція. Це вказує на те, що зі зростанням рівня конкуренції стає важливішим мати сформовані конкурентні переваги для успішної діяльності на аграрному ринку, у господарській сфері окремих господарств та підприємств [36, с. 162]. Слово "конкуренція" походить від латинського слова "concurrere", що в перекладі означає "збігатися" і в переносному значенні - "суперництво, змагання". Отже, "конкуренція" - це економічне змагання за досягнення кращих

результатів у будь-якій сфері діяльності, боротьба між виробниками товарів за найбільш вигідні умови господарювання та отримання максимального прибутку.

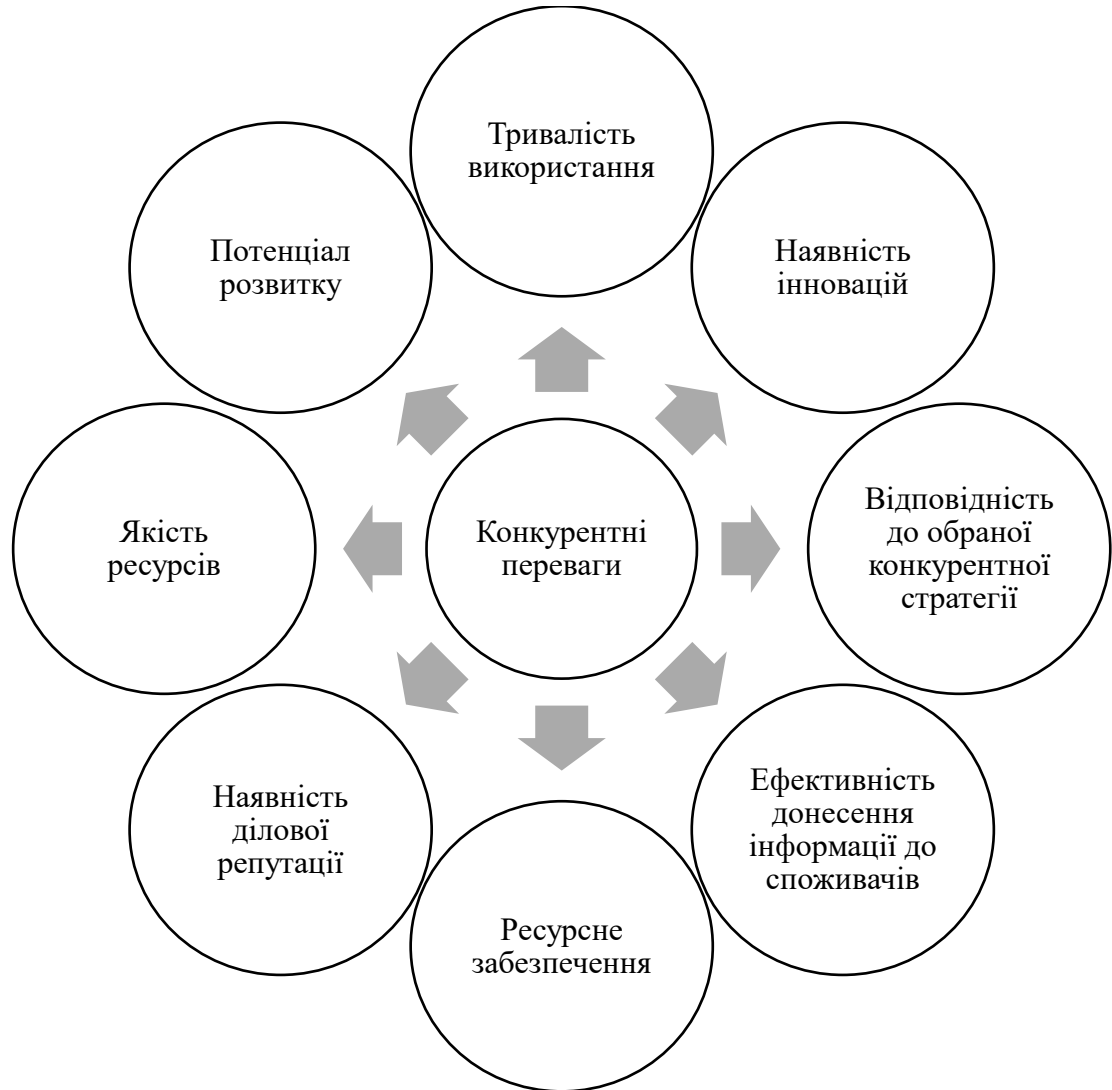


Рис. 1.2. Критерії оцінки конкурентних переваг суб'єктів господарювання агробізнесу

Комплексний підхід передбачає урахування теоретичних та методологічних позицій різних підходів - поведінкового, структурного та функціонального. Це надає можливість найбільш повно описати конкуренцію як економічне явище, яке мотивує суб'єктів до формування конкурентоспроможності. Комплексний підхід є актуальним для сучасної практики, оскільки він дозволяє врахувати аспекти глобального ринку. У

теоретичному плані слід звернути увагу на специфіку конкуренції в певних галузях, наприклад, в сільському господарстві - галузі із сезонним характером виробництва.

Визначення конкуренції включає різні аспекти, але для сільського господарства дослідники частіше застосовують функціональний та поведінковий підходи. Наприклад, конкуренція - це економічне закономірне протистояння підприємств для виживання (О. Красноручський) [32], ефективний метод контролю бізнес-процесами (М. Ігнатенко) [28] або зниженням витрат виробництва (Ю. Данько) [32]. Загалом, різноманітність визначень конкуренції пов'язана з її широким проникненням у різні сфери суспільства та економіки.

Таким чином, конкуренція - це, передусім, функція ринку та спосіб досягнення цілей підприємницької діяльності. На основі аналізу теоретико-методичних підходів поняття "конкуренція", можна зробити висновок, що конкурентоспроможність - це якісні характеристики суб'єкта або об'єкта конкуренції, що дозволяють забезпечити успішну стратегію економічної боротьби.

Продуктивність продукції та успішність підприємства у виробництві цієї продукції пов'язані як частина цілого. Але здатність підприємства конкурувати на ринку залежить від якості товару і використання ефективних методів.

Підприємства можуть виробляти різні продукти та працювати на різних ринках за стратегією різноманітності. Однак рівень успішності підприємства та якість його продукції не завжди співпадають. Мати конкурентоспроможні продукти в асортименті не завжди означає, що саме підприємство є конкурентоспроможним.

Часто для оцінки успішності підприємства використовуються дані про конкуруючі підприємства, а не про окремі товари.

Хоча успішність продукції та успішність підприємства пов'язані, вони відрізняються за суттю:

- вони визначаються і застосовуються в різні часові періоди (успішність продукції визначається короткочасно, а успішність підприємства - на тривалий період);
- успішність підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності всього асортименту продукції та ефективності кожного виду діяльності;
- успішність продукції є важливою, але не достатньою умовою для успіху організації.

Успішність підприємства - більш складне та загальне поняття порівняно з успішністю окремих видів продукції.

Отже, ключовим фактором успішної конкуренції у сфері підприємництва в агросфері, щодо ринків, товарів, послуг та споживачів, є розвинений рівень їхньої конкурентоспроможності. Це є однією з важливих умов успішної діяльності в агробізнесі, ефективного функціонування господарств і підприємств на ринку. Особливо це виражено в сільськогосподарській господарсько-економічній та збутовій системі, де суб'єкти господарювання постійно відчують вплив інших учасників, які пропонують схожі продукти на ринку, що відповідає класичному розумінню конкуренції. Тож, конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств формується під впливом багатьох об'єктивних та суб'єктивних факторів. Цей процес є властивим для аграрного бізнесу як у світі, так і в Україні. Виявлення та розвиток їхніх переваг уможливають конкурентоспроможний розвиток на основі стратегічного управління та фінансово-економічних інструментів [39, с. 15].

Для оцінки стану конкурентоспроможності підприємств, а також їхнього аналізу, необхідно враховувати наступні компоненти:

- ефективність використання основних засобів виробництва (включаючи амортизацію, відтворення);
- рівень технологічності виробничих процесів та інновацій;
- доступність та узгодженість інформації;
- використання технічного потенціалу та технічних новацій;

- якість кадрового забезпечення;
- фінансова стабільність та потенціал діяльності;
- інвестиційна активність та привабливість;
- досягнення конкурентних переваг та утримання позицій на ринку;
- розповсюдження знань, технологій та інформації через аграрну науку та освіту, сприяючи ефективній системі навчання та підтримці сільськогосподарського виробництва для забезпечення його конкурентоспроможного розвитку.

Навіть при наявності позитивних євроінтеграційних тенденцій для подальшої роботи великих сільськогосподарських підприємств в Україні, для збереження конкурентних позицій на європейському ринку та забезпечення необхідних фінансових ресурсів для успішної конкурентоспроможної діяльності всіх сільськогосподарських підприємств, важливо зосередитись на наступних аспектах:

- Забезпечення достатнього обсягу фінансових та інвестиційних ресурсів, що відповідають стратегії розвитку та пріоритетам.
- Створення стратегічної структури фінансових та інших ресурсів.
- Оптимізація виробництва та земельних ресурсів.
- Прискорення модернізації виробництва, підвищення якості та сертифікація продукції, що відповідає стандартам ЄС.
- Ефективне використання активів з урахуванням пріоритетних напрямів.
- Інвестування в об'єкти інфраструктури та біоенергетики.
- Соціальна відповідальність бізнесу та підтримка розвитку малих і середніх сільськогосподарських підприємств.

Реалізація цих мікроекономічних чинників, що забезпечують фінансову та економічну конкурентоспроможність фермерських господарств та сільськогосподарських підприємств, буде можлива лише при наявності відповідного макросередовища для конкурентоспроможного розвитку національної економіки [37, с. 29].

До важливих макроекономічних факторів, що впливають на фінансове та економічне забезпечення конкурентоспроможності, належать:

- Створення інноваційної моделі національної економіки, що враховує перехід від індустріальної до цифрової ери та впровадження високотехнологічних, ресурсозберігаючих, агропромислових технологій.
- Організація тренінгів та освітніх заходів у сферах бізнес-планування, маркетингу, зовнішньоекономічних відносин, управління інноваціями та інвестиціями.
- Збільшення виробництва органічної продукції.
- Покращення інвестиційного клімату через системне вдосконалення законодавства, боротьбу з корупцією та тіньовою економікою.
- Розвиток екологічного менеджменту та сертифікації продукції згідно з міжнародними стандартами.
- Встановлення однорідних вимог до безпеки та якості продуктів харчування.
- Удосконалення законодавства у сфері конкуренції та розвитку малих та середніх підприємств в аграрному секторі, що відповідають європейським стандартам і практиці.

На сьогодні цифрова економіка сприяє стимулюванню інновацій, швидшому соціально-економічному розвитку і сприяє:

1. Посиленню передачі технологій, що дозволить підвищити конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств, включаючи малі та середні підприємства.
2. Забезпеченню конкурентоспроможності через оптимізацію споживання енергії та ресурсів, базовану на науковому дослідженні конкретних завдань та у комплексних діях суб'єктів господарювання.
3. Дотриманню державних та міжнародних екологічних стандартів, що сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності та зменшенню виробничих витрат для досягнення прибутку через

використання нетрадиційних джерел енергії, управління відходами, біологічні методи зрошення тощо [34, с. 14].

Ці зазначені фактори сприяють швидкому розвитку інноваційно-інвестиційних проектів, які забезпечують організаційно-економічні пріоритети фермерських господарств та сільськогосподарських підприємств, незалежно від їх поточного стану. Це досягається через розвиток та доступ стартапів до технологій, знань, інфраструктури та капіталу, що створюють бізнес-акселератори. Зазвичай це інвестується великим агробізнесом з метою отримання продуктів або технологій, які можна використовувати у їхній роботі або для участі в перспективних стартапах.

1.3. Методи дослідження

Для вивчення економічних об'єктів, наприклад, чи конкурентоспроможне підприємство, потрібно мати чітку методiku, яка зазвичай пов'язана з організацією конкретної діяльності. Ця методика є логічною структурою, яка складається з упорядкованості та злагодженості частин цілого та включає теоретичний аспект - наукове знання про об'єкт чи групу об'єктів, яке містить систему зв'язаних тверджень і доведень, і практичний аспект, який стосується методів отримання нових наукових знань і їх використання на практиці.

Методика дослідження того, як підприємства стають конкурентоспроможними в рамках процесного підходу, має дві основні складові, які взаємодіють між собою. Перший блок включає системний аналіз конкурентоспроможності бізнесу, результати цього аналізу використовуються у другому блоці – дослідженні конкурентоспроможності продукції.

У економічній теорії, що вивчає процес формування конкурентоспроможності сільськогосподарських продукції, об'єднуються різні підходи, такі як ресурсний, еволюційний, інституціональний, неокласичний та інші. Вони розглядають ієрархію факторів конкурентоспроможності,

відтворюють закономірності у розвитку економічних систем, узагальнюють принципи оптимізації систем, визначають конкурентні стратегії та враховують ризики, які можуть позбавити підприємство, а відповідно і вироблену продукцію, конкурентних переваг.

Дослідження процесу формування конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції включає ряд підходів, таких як ідентифікація факторів конкурентоспроможності, оцінка показників, що відображають ці фактори, оцінка самої конкурентоспроможності та методи для її вимірювання. Результатом використання цих методів є нові наукові знання про конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств, виробленої продукції та закономірностей їх формування. Також визначаються шляхи застосування отриманих наукових знань, розробляються стратегії конкурентного успіху та узагальнюється методика стратегічного управління та прийняття рішень [29, С. 292-293].

Для забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства важливо враховувати зовнішні фактори, що можуть впливати на нього. Ці фактори можна розділити на дві групи:

- 1) особливості галузей сільського господарства та відповідні ринки;
- 2) можливість регуляторів зовнішнього середовища створювати однаково сприятливі умови для всіх суб'єктів господарювання.

Формування конкурентних переваг залежить від багатьох факторів, включаючи форму підприємництва, інвестиційні можливості та розмір підприємства. Тому аналіз галузевих особливостей господарювання з урахуванням цих аспектів є важливим для досягнення цілей конкурентоспроможності.

Дослідження специфіки галузей сільськогосподарського сектора мають виявити, які типи продукції є найбільш прибутковими і менше піддаються ризику. Такий аналіз також має визначити перешкоди для створення

конкурентних переваг у внутрішніх сільськогосподарських підприємствах загалом та в різних формах підприємництва та галузях.

Дослідження зовнішнього середовища пов'язане з оцінкою ринків та їх потенціалу для саморегуляції у сфері конкурентних відносин. Недосконалої ринку, такі як монопольна позиція чи нерівність у доступі до інформації, обмежують конкуренцію. Системний аналіз конкурентоспроможності включає в себе дослідження наявності таких недоліків на ринках і подальше визначення причин їх появи у різних формах підприємництва.

Регулювання конкуренції ззовні відбувається через інституціональне середовище, яке спрямоване на зменшення невизначеності та ризиків для сільськогосподарських підприємств, їх витрат на угоди й трансакції, а також на підтримку розвитку конкурентних відносин. Оцінка ефективності цього середовища та його складових є важливою частиною комплексного дослідження конкурентоспроможності підприємства та галузей агропромислового комплексу.

Щоб вивчити конкурентоспроможність підприємства використовують методи аналізу й узагальнення його економічних складових. За структурно-функціональною моделлю, ці складові включають ресурсне забезпечення, виробництво та переробку, збут та управління. Ефективність кожної сфери (тобто, показники ресурсозабезпеченості, результативності виробництва та збуту, фінансові показники) порівнюють з аналогічними показниками конкурентів, щоб визначити рівень конкурентоспроможності підприємства. Ризики також значно впливають на конкурентоспроможність, оскільки їх присутність може обмежити здатність підприємства зберігати конкурентні переваги. Тому дослідження й оцінка ризиків для сільськогосподарських виробників є необхідною умовою для успіху.

Елементи механізму функціонування економічних об'єктів включають різні системи інструментів, методів, ресурсів та засобів управління. Ці елементи охоплюють економічний механізм, механізм управління та господарський механізм. З нашої точки зору, складовими механізму управління є: можливість

впливу на систему (засоби та методи управління), ресурси для цього впливу (інструменти), а також стимули, що мотивують особи управління до досягнення цілей. Отже, механізм управління конкурентоспроможністю підприємства - це комплекс інструментів, методів, ресурсів та стимулів, які використовуються для створення та збереження конкурентних переваг підприємства через вплив на його економічну діяльність.

Інструменти управління конкурентоспроможністю - це засоби впливу на економічну діяльність, які в роботі розглядаються за способом створення конкурентних переваг. Ці інструменти охоплюють фінансові (розподіл і перерозподіл фінансових ресурсів), економічні (розподіл ресурсів для оптимізації господарських процесів), організаційні (використання норм і стандартів для факторів конкурентоспроможності) та технологічні (впровадження інноваційних продуктів і технологій). Ці інструменти розглядаються з урахуванням можливих методів формування конкурентоспроможності, таких як попередні методи (зменшення ймовірності відтворення переваги конкурентами), методи підтримки (покращення існуючих переваг), імітації (наслідування переваг конкурентів) та створення абсолютно нових (майбутніх) переваг.

Практична реалізація способів та інструментів управління конкурентоспроможністю відбувається через вплив на ряд характеристик, які впливають на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства або його продукції. Ці характеристики, відомі як важелі управління конкурентоспроможністю, включають переваги, які має підприємство в цілому (такі як ефективність, ризик та імідж), а також переваги окремих видів продукції (наприклад, ціна, якість, доступність та інформованість споживачів про неї). Для забезпечення функцій самовідновлення та саморегулювання цього механізму управління конкурентоспроможністю використовуються стимули. Ці стимули мотивують персонал займатися управлінням конкурентоспроможністю та постійно вдосконалювати цей процес. Щоб максимально ефективно

використовувати стимулюючі інструменти, їх раціонально класифікувати за двома критеріями: залежно від мотивів діяльності (економічні, адміністративні, моральні, творчі); та залежно від характеру впливу (мотивуючий та демотивуючий вплив) [41].

Враховуючи теоретичні положення про формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та їх продукції, варто зазначити, що основою цього процесу є створення та утримання переваг у конкурентному середовищі [42].

Процес розвитку конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та їх продукції нерозривно пов'язаний з інноваційним напрямком. Крім господарських суб'єктів, освіта та наука також є ключовими областями, які мають тісний зв'язок з даним процесом [16, С. 166–177].

У цій сфері формується трикутник сільськогосподарських знань, який складається з трьох основних і взаємопов'язаних інституцій: освіти (викладання), наукових досліджень (створення інновацій) і розповсюдження нововведень (передача технологій) [6].

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ АГРОПВДПРИЄМСТВ

2.1. Аналіз виробництва продукції сільського господарства підприємствами Львівської області

Забезпечення продовольчої безпеки потребує перегляду уявлення про сільське господарство, яке дотепер розглядається як галузь з виключно виробничо-комерційним призначенням. Створення концепції багатофункціонального сільського господарства, в якому не лише виробляється сировина для промисловості, а й формуються соціально важливі блага під час сільськогосподарської діяльності, сприятиме підвищенню рівня розвитку економічних показників національного й регіонального рівнів.

Продовольча безпека нерозривно пов'язана з виробництвом сільськогосподарської продукції. Під валовою продукцією галузі розуміють продукти рослинного і тваринного походження, що випливають з вирощування сільськогосподарських культур і використання тварин, а також враховують обсяг зміни незавершеного виробництва в рослинництві, кількість вирощування молодих багаторічних насаджень у рік та обсяг росту худоби і птиці (приплід, приріст живої маси) [46].

Оцінка продукції проводиться в постійних цінах, які визначаються на основі середньозваженої ціни для двох видів продукції сільського господарства – товарної і нетоварної. Перша оцінюється за фактичними цінами реалізації, друга – за собівартістю, використовуючи постійні середні ціни на 2016 рік [45].

Розглянемо динаміку валового виробництва продукції сільського господарства Львівської області за категоріями господарств упродовж 2020-2022 рр.

Таблиця 2.1. – Динаміка валової продукції сільського господарства за категоріями господарств Львівської області, у порівняльних цінах 2016 р., млн грн

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Господарства усіх категорій				
Продукція сільського господарства, всього	24007,2	25833,9	26712,6	111,2
Продукція рослинництва	16938,0	18540,4	19619,1	115,8
Продукція тваринництва	7069,2	7293,5	7090,5	100,3
Сільськогосподарські підприємства				
Продукція сільського господарства, всього	11872,0	13662,5	14664,1	123,5
Продукція рослинництва	9115,4	10378,8	11105,9	121,8
Продукція тваринництва	2756,6	3283,7	3538,2	146
Господарства населення				
Продукція сільського господарства, всього	12135,2	12171,4	12068,5	99,4
Продукція рослинництва	7822,6	8161,6	8513,2	108,8
Продукція тваринництва	4312,6	4009,8	3555,3	82,4
Індекси сільськогосподарської продукції в господарствах усіх категорій, (попередній рік =100%)				
Продукція сільського господарства	104,4	107,6	103,4	-1 п.
Продукція рослинництва	106,1	109,5	105,8	-0,3 п.
Продукція тваринництва	100,5	103,2	93,7	-6,8 п.

<i>Продовження таблиці 2.1</i>				
Вироблено продукції сільського господарства господарствами усіх категорій				
з розрахунку на 100 га с-г угідь, тис. грн	3067,0	3161,9	3193,9	104,1

*ГУСЛО

Протягом періоду з 2020 по 2022 рр. спостерігалось зростання (104%) виробництва сільськогосподарської продукції на 100 гектарів сільськогосподарських угідь, за категоріями господарств (таблиця 2.1). Приблизно 54% сільськогосподарської продукції Львівської області у 2022 р. вироблялось сільськогосподарськими підприємствами, з них 56,6% продукції рослинництва та 49,9% продукції тваринництва. У 2022 році продукція рослинництва становила 73,4% від загального обсягу продукції сільського господарства, а частка продукції тваринництва складала 26,6% відповідно.

Близько 88% сільгоспвиробників Львівщини складають фермерські господарства, у 2022 р. їх чисельність становила 1342 од., включаючи 787 фермерських господарств та 278,7 тисяч особистих селянських господарств. При цьому чисельність великих сільськогосподарських підприємств становила 18 од. Отже, для українського виробника сільськогосподарської продукції найсприятливішою формою господарювання є фермерські господарства.

Згідно з експоненціальним трендом зміни валової продукції, який демонструє достовірність апроксимації на рівні 99,7%, передбачається, що до кінця 2024 року обсяг валової продукції сільського господарства досягне 28000 мільйонів гривень. Це можливо при умові збереження всіх факторів, що впливають на валову продукцію сільського господарства, які існували протягом попереднього досліджуваного періоду, і збалансовані в моделі динаміки (рис. 2.1).

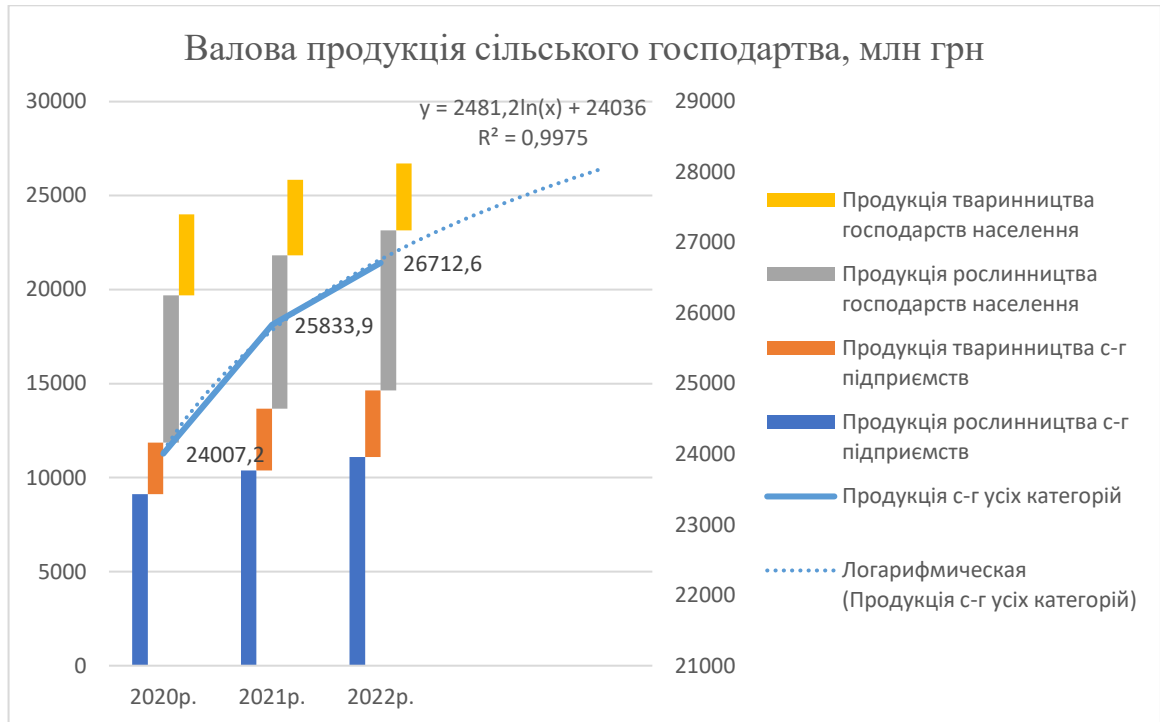


Рис. 2.1. Динаміка валової продукції сільського господарства Львівської області за категоріями господарств, млн грн

Аналіз показує, що у період з 2021 по 2022 рік виробництво рослинництва у Львівській області зросло на 5,8%, включаючи збільшення на 7,0% у сільськогосподарських підприємствах. Площа посівів сільськогосподарських культур у цій області у 2022 році становила 746,0 тис. га і зросла на 4,0% порівняно з 2020 роком, при цьому посівні площі у сільськогосподарських підприємствах збільшились на 5,3%.

Протягом досліджуваного періоду сільськогосподарські підприємства Львівської області збільшили виробництво зернових та зернобобових культур на 4,8%, що становить 14265,0 тис. ц. Загальний збір урожаю зернових та зернобобових культур у 2022 році склав: пшениці - 9117,8 тис. ц, кукурудзи - 7535,0 тис. ц, ячменю - 1784,3 тис. ц і вівса - 340,0 тис. ц.

У 2022 році врожай сої зріс на 26,5% у порівнянні з 2020 роком, соняшника — на 28,3%, ріпаку і кользи — на 2,6%. У той же період викопано 3861,1 тис.т буряка цукрового фабричного, що на 53,4% більше, ніж у 2020 році. Загальний збір буряка зріс завдяки збільшенню посівних площ на 5,9% та підвищенню

урожайності на 23,6%. Виробництво картоплі зросло на 14,3% у порівнянні з показниками 2020 року. Культури овочевих у відкритому і закритому ґрунті у 2022 році зібрано 8474 тис. ц, що на 5,1% більше, ніж у 2020 році.

Таблиця 2.2.- Виробництво основних сільськогосподарських культур (тис.ц)

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Культури зернові та зернобобові	16074,2	18278,6	19045,5	118,5
у т. ч. Пшениця	7845,4	8243,8	9117,8	116,2
Ячмінь	1767,6	1834,9	1784,3	100,3
Кукурудза	5846,4	7550,0	7535,4	128,8
Соя	2289,7	2637,9	2898,6	126,5
Соняшник	847,9	1017,2	1088,3	128,3
Буряк цукровий	7230,9	8484,7	11092,1	153,4
Ріпак і кольза	1721,2	1773,6	1766,8	102,6
Каптопля	16011,3	16813,6	18309,5	114,3
Культури овочеві	8066,7	8291,8	8474,4	105,1

*ГУСЛО

У 2022 році тваринництво складало 26,6% від загального обсягу сільськогосподарської продукції Львівської області. Протягом цього періоду виробництво продукції тваринництва зменшилося на 2,7% порівняно з 2020 роком, збільшившись у сільськогосподарських підприємствах на 7,8%. З початку 2022 року в усіх типах господарств спостерігалось зменшення чисельності великої рогатої худоби на 27,7 тис. голів (21,9%), включаючи корів – на 11,5 тис. голів (15,2%), а також овець та кіз – на 2,6 тис. голів (8,7%). Кількість птиці свійської зменшилась на 0,5 млн. голів (4,4%), але кількість свиней зросла на 29,1 тис. голів (6,7%).

На початок 2023 року сільськогосподарські підприємства утримували 77,6% від загальної кількості свиней, 48,5% птиці свійської, 15,5% великої рогатої худоби.

У 2022 р. у господарствах усіх категорій порівняно з 2020 р. збільшилося виробництво яєць – на 3,0%, м'яса (жива маса сільськогосподарських тварин, реалізованих на забій) на 13%, зменшилось виробництво молока (валовий надій) – на 11,6% (таблиця 2.3)

За даними Головного управління статистики у Львівській області станом на кінець 2022 р., п'ять районів Львівської області, зокрема Львівський, Дрогобицький, Самбірський, Золочівський, Червоноградський, відзначилися найбільшим зростанням обсягів сільськогосподарського виробництва.

Таблиця 2.3.- Виробництво основних видів продукції тваринництва (тис. т)

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Вирощування сільськогосподарських тварин (у живій масі)	186,6	193,6	210,9	113,0
Реалізація на забій сільськогосподарських тварин у живій масі	182,1	180,2	203,5	111,8
У тому числі яловичина і телятина (у живій масі)	41,3	40,5	35,8	86,7
У тому числі свинина (у живій масі)	65,4	52,5	64,6	98,8
У тому числі м'ясо птиці (у живій масі)	71,9	83,7	99,1	137,8
Молоко	480,9	460,1	425,3	88,4
Яйця, млн. шт	581,1	579,2	598,8	103,0

Серед цілей та стратегічної політики Львівської області до 2022 року, орієнтованих на продовольчу безпеку, можна виділити декілька аспектів:

1. Забезпечення стабільного доступу населення області до безпечних та якісних продуктів харчування.
2. Створення умов для ефективного розвитку сільського господарства в стратегічних напрямках, які враховують економічні, соціальні та екологічні інтереси області.
3. Збереження стабільності внутрішнього ринку продукції сільського господарства та харчових товарів.
4. Підвищення конкурентоспроможності та продуктивності аграрного сектору.
5. Забезпечення сталого зростання обсягів виробництва сільськогосподарської продукції та її переробки на внутрішньому ринку згідно з вимогами продовольчої безпеки та інших аспектів.



Рис. 2.2. Нормативне і фактичне продовольче споживання у Львівській області на 1 особу за рік, кг

Слід відзначити, що проблеми, пов'язані з глобальною фінансовою кризою, вплинули на попит на сільськогосподарську продукцію, проте частка сімейних витрат на продукти харчування залишається високою. Особливо низький рівень споживання відзначається серед малозабезпечених категорій населення.

Збільшення споживання харчових продуктів призведе до зростання загального попиту, і велика частина цього попиту відповідає результатам діяльності сільськогосподарського сектору. Оскільки важливо дотримуватися раціональних норм харчування та сільськогосподарська продукція є ключовим чинником продовольчої безпеки країни, проведемо порівняльний аналіз фактичного споживання продуктів харчування та раціональних норм споживання (рис. 2.2).

З рисунку видно, що існує незбалансованість у харчуванні українців. Наприклад, дані від МОЗ України та Державної служби статистики свідчать про те, що українці споживають на 29,1% менше м'яса та м'ясопродуктів, ніж є раціональна норма. Отже, з точки зору продовольчої безпеки України важливо звернути увагу на необхідність збільшення обсягів виробництва м'яса та м'ясних продуктів у галузі тваринництва [8].

Окрім цього, уряд у своєму розпорядженні від 29 квітня 2022 року № 327р визначив ряд завдань для міністерств, інших центральних органів влади, обласних військових адміністрацій та "Укрзалізниці". Ці завдання спрямовані на забезпечення продовольчої безпеки у часи воєнного стану [18]. Серед них - ведення моніторингу стану продовольчої безпеки, забезпечення неперервного виробництва сільськогосподарської та харчової продукції, задоволення нагальних потреб держави у забезпеченні продовольством для населення територіальних громад у регіонах, де тривають активні бойові дії. Також йшлося про створення резервів сировини та продовольчих ресурсів для стратегічних потреб країни, самозабезпечення харчовими продуктами територіальних громад та домогосподарств, забезпечення повноцінного функціонування підприємств сільськогосподарського сектору, в тому числі за рахунок імпортних компонентів,

регулювання обсягів забезпечення внутрішнього ринку власною продукцією та задоволення попиту на експорт.

2.2. Аналіз використання конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств

Аналізуючи ефективність управління сільськогосподарськими підприємствами і виявляючи тенденції їх зміни, можна зрозуміти, наскільки ці підприємства можуть здобути конкурентні переваги та виявити труднощі, що заважають цьому. Проведення дослідження конкурентоспроможності виробництва сільськогосподарської продукції передбачає визначення ключових факторів успіху у конкурентній боротьбі, які є виключно для учасників конкурентних відносин. Пріоритетною перед вивченням особливостей формування конкурентоспроможності є визначення сільськогосподарських підприємств, які відіграють роль повноцінних учасників конкуренції на ринках сільськогосподарських сировини та продуктів харчування. Фактори, які визначають здатність підприємства до конкурентної боротьби, включають його частку ринку, наявні ресурси і доступ до каналів збуту. Більшість виробників часто не мають достатньо цих чинників для конкуренції з великими підприємствами, що призводить до їх залежності від контрагентів. З урахуванням цього, важливо визначити, які сільськогосподарські підприємства реально беруть участь у конкурентній боротьбі.

Фермерські господарства становлять найбільшу частку серед усіх сільськогосподарських підприємств. За період 2016–2022 років виробничі кооперативи, фермерські господарства, державні підприємства та інші форми господарювання зазнали змін частки у загальній кількості сільськогосподарських підприємств через збільшення частки господарських товариств та приватних підприємств (табл. 2.4). Проте, загальна кількість підприємств у всіх формах власності збільшується.

Таблиця 2.4. - Ресурсний потенціал сільськогосподарських підприємств Львівської області

Показники	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2020 р.
Кількість сільськогосподарських підприємств, од.	112	124	110,7
Фермерських господарств, од	1060	1092	103
Посівні площі сільськогосподарських культур, тис га	712,7	717,6	100,7
Кількість зайнятого населення в сільському, лісовому та рибному господарстві, ос.	176,0	173,5	98,7
Наявність сільськогосподарської техніки -трактори	2359	2317	98,2
-вантажні та вантажно-пасажирські автомобілі	1834	1759	95,9
-комбайни зернозбиральні	545	551	101,1
-сівалки	738	725	98,2
-борони	1120	1132	101,1
-жатки валкові	293	311	106,1
Доїльні апарати	157	163	103,8

*за відсутністю даних ГУСЛЮ за 2022р., аналіз ресурсного потенціалу проведено за 2020-2021 рр.

Конкурентоспроможність підприємства та продукції визначається здатністю конкурувати на ринку та оптимально використовувати ресурси. Якість

і обсяг ресурсів – це важливі фактори для конкурентоспроможності. Використання конкурентного потенціалу залежить від того, наскільки підприємство може перетворити свої ресурси на конкурентні переваги. Дослідження конкурентного потенціалу передбачає порівняння можливостей, що забезпечуються наявними ресурсами підприємства, з реальними результатами їх використання. Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить про нарощення ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств Львівської області. За досліджуваний період характерним є лише зменшення кількості зайнятого населення в сільському, лісовому та рибному господарстві на 1,3% та кількості наявних тракторів на 1,8%, вантажних та вантажно-пасажирських автомобілів на 4,1%, сівалок - 1,8%.

Таблиця 2.4. – Динаміка фінансових результатів діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області

Показники	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2021 р.
Фінансові результати до оподаткування (сільське, лісове та рибне господарство), тис грн	20597725,1	24637528	119
Підприємства, які одержали прибуток:			
- у % до загальної кількості	71,4	69,4	-2 пп
- фінансовий результат, тис грн	38089859,8	45888184,1	120,4
Підприємства, які одержали збиток:			
- у % до загальної кількості	28,6	30,6	2 пп
- фінансовий результат, тис грн	17492134,7	21250655,3	121,5
Необоротні активи підприємств (сільське, лісове та рибне господарство), тис грн	12431793,8	14238921,9	114,5

	<i>Продовж. табл. 2.4</i>		
Оборотні активи підприємств (сільське, лісове та рибне господарство), тис грн	24879829,9	36543602,0	146,9
Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств (сільське, лісове та рибне господарство),%	3,7	4,6	0,9 пп.

Рентабельність сільськогосподарської діяльності залежить від того, скільки прибутку отримує підприємство враховуючи ціну реалізації та собівартість продукції. Аналіз показав, що для підвищення рентабельності головним є зменшення витрат, а не підвищення ціни. Навіть зниження собівартості на 1% забезпечує більше зростання рентабельності, ніж підвищення ціни на той же 1%. Витрати, як правило, залежать від внутрішніх факторів, таких як технології та ресурси, тоді як ціна визначається ринковими умовами. З аналізу можна визначити, що зміни рентабельності у сільському господарстві в основному обумовлені змінами ціни. Зміни через цінові коливання були менш суттєвими, ніж ті, що виникли через зміни собівартості в період з 2020 по 2021 рік. Таким чином виробничі витрати грають ключову роль при розгляді конкуренції сільськогосподарських підприємств. Згідно з аналізом динаміки витрат, збільшення витрат щорічно коливається в межах від 0,09% до 11,57%, залежно від типу сільськогосподарської продукції. Щоб мати конкурентну перевагу, темп зростання витрат має бути меншим за рівень інфляції. Це важлива умова, щоб компенсувати зростання витрат через підвищення цін на сільськогосподарську продукцію. Рівень інфляції склав 26,6% у 2022 році.

Динаміку собівартості виробництва продукції рослинництва у підприємствах Львівської області подано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. - Динаміка собівартості продукції рослинництва сільськогосподарських підприємств Львівської області, 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

На основі таблиці можна зробити такі висновки. Вартість виробництва пшениці суттєво зросла в 2022 році в порівнянні з 2020 роком, збільшившись з 2450,1 тис. грн до 4579,2 тис. грн. Це показує збільшення вартості на 186,9 % та зростання витрат на 2129,1 тис. грн. Можливі причини цього зростання включають підвищення витрат на виробництво, збільшення зарплат, підвищення цін на паливо та інші фактори. Собівартість продукції сої також суттєво зросла в 2021 році, збільшившись з 3525,0 тис. грн до 4345,5 тис. грн. Це показує збільшення вартості на 123,3 % та зростання витрат на 820,5 тис. грн. Причини цього можуть бути пов'язані зі збільшенням витрат на виробництво, зміною технологій, підвищенням зарплат та іншими факторами. Собівартість виробництва ріпаку та кользи також значно зросла в 2022 році, збільшившись з 2142,4 тис. грн. до 3169,0 тис. грн. Це вказує на зростання витрат на 147,9 % та збільшення вартості на 1026,6 тис. грн. Отже, розуміння економічної вигоди виробництва окремих видів сільськогосподарської продукції залежить від аналізу їх витрат на виробництво.

Незважаючи на позитивні зміни у ціновій політиці, рівень рентабельності виробництва сільськогосподарської продукції залишаються недостатньо високими. Для посилення конкурентоспроможності вітчизняних агропідприємств необхідно не лише утримувати тенденції, але й поглиблювати

та прискорювати їх розвиток. Важливо подолати велику варіацію ефективності виробництва інших видів сільськогосподарської продукції та забезпечити стабільне зростання її обсягів. Це можливо лише за умови подальшого покращення показників ресурсоекономії та збільшення цін вище, ніж зростання собівартості (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6. - Реалізація продукції сільського господарства підприємствами у 2021 р.

Показники	Обсяг реалізації		Середня ціна реалізації	
	т	у % до 2019	грн за т/тис.шт	у % до 2019
- Культури зернові та зернобобові	768 701,7	80,2	4 845,8	123
- Культури олійні	312 325,3	88,2	11 291,0	130
- Буряк цукровий фабричний	789 097,6	111,5	900,9	111
- Картопля	30 241,1	84,8	5 310,6	91
- Культури овочеві	12 863,1	229,7	7 105,4	36
- Культури плодові та ягідні	17 992,7	210,7	4 756,4	65
Сільськогосподарські тварини (у живій масі)	10 9102,5	105,7	30482,9	94
- у тому числі велика рогата худоба	2 172,3	99,9	33519,8	102
- свині	37 237,7	91,2	39 897,6	102
- птиця	69 682,7	115,8	25 357,4	92
- Молоко	22 413,8	100,7	8 891,2	110
- Яйця, тис.шт	33 483	74,0	1 276,0	104

*ГУСЛЮ.

Підсумовуючи результати дослідження конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, варто зазначити, що більшість показників продуктивності ресурсів та їх використання, таких як урожайність,

продуктивність тварин та праці, відзначаються позитивними динаміками. Зростання рентабельності сільськогосподарських підприємств є обнадійливим, але його потрібно прискорити. Проте значний ріст собівартості сільськогосподарської продукції порівняно з ціною її продажу визначено як незадовільний. Крім цього, фермерські господарства, як вагома форма агробізнесу Львівщини, мають обмежену участь у конкурентних ринкових відносинах.

Для подальшого підсилення конкурентних позицій сільськогосподарських підприємств, важливо провести аналіз того, як ефективно використовуються наявні ресурси в порівнянні з конкурентами. Оцінка конкурентного потенціалу надасть змогу використовувати інструменти інтегрованого індексного методу для обґрунтування стратегічних напрямів у підсиленні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності виробництва сільськогосподарської продукції підприємствами Львівської області

Для формування конкурентних переваг підприємству важливо провести комплексну оцінку його конкурентоспроможності, щоб визначити, наскільки ефективно воно функціонує порівняно з конкурентами, які переваги має та наскільки ефективно використовує свій конкурентний потенціал. Також потрібно визначити фактори зовнішнього середовища, що впливають на успішність підприємства, виокремити причини відставання від конкурентів, виявити зовнішні чинники, які гальмують ефективну конкуренцію, і визначити джерела конкурентних переваг суперників на ринку сільськогосподарської продукції.

Дослідження конкурентної позиції сільськогосподарських підприємств включає в себе оцінку конкурентоспроможності продукції та оцінку того, наскільки повно використовується конкурентний потенціал. Випередження конкурентів у ресурсному забезпеченні не є гарантією успішної конкуренції,

тому показники ресурсного забезпечення розглядаються як чинники конкурентоспроможності, а не її індикатори.

За результатами аналізу наукових джерел видно, що в економічній теорії й практиці досі не існує єдиної моделі для вимірювання конкурентоспроможності галузі загалом або сільського господарства зокрема. Деякі дослідники спираються на концепцію неокласичної економіки, що акцентує на зовнішній торгівлі та рекомендує використовувати показники порівняльних переваг і експорту/імпорту для оцінки конкурентоспроможності. Інші вчені пропонують підхід, базований на стратегічному управлінні фірмою, де конкурентоспроможність визначається як лідерство за витратами і розглядається за допомогою показників вартості, продуктивності й ефективності.

Вчені також не мають єдиного погляду на те, які саме показники доцільно використовувати для оцінки конкурентоспроможності сільського господарства. Дебати ведуться щодо необхідності використання комплексних агрегованих показників чи достатньо окремих показників. Навіть наявна неоднозначність у визначенні, які самі показники конкурентоспроможності, які методи їх вимірювання, або яку вони становлять частину або складову конкурентоспроможності.

Усі згодні в одному: конкурентоспроможність неможливо виміряти одним показником. Зазвичай використовують кілька індивідуальних показників, що служать вимірниками конкурентоспроможності сільського господарства, оцінюючи їх як на національному (макрорівень), так і на прямому рівні сільського господарства (мікрорівень).

Проведення оцінки конкурентоспроможності для різних видів продукції сільського господарства за стандартними методами аналізу, особливо в умовах обмеженості ресурсів та інформації, є неможливим. Оцінка конкурентоспроможності має ґрунтуватися на інших методах визначення ефективності сільського господарства й його здатності до конкуренції на світових ринках. Результатом може бути інтегрований індекс, що відображає потенційну

здатність підвищення конкурентоспроможності сільського господарства Львівської області, що може порівнюватися з іншими галузями в Львівській області та за її межами.

Такий підхід дозволить уникнути складних досліджень, які потрібні для проведення стандартних оцінок конкурентоспроможності окремих товарів сільського господарства.

Отже, оцінка конкурентоспроможності сільського господарства має базуватися на принципі, що ефективність є ключовим критерієм конкурентоспроможності. Згідно з теорією ефективною конкуренції [50], найбільш конкурентоспроможними є галузі, де оптимально організована діяльність всіх господарських одиниць. Ефективність кожного підприємства залежить від численних факторів, особливо ресурсів, що наявні в його розпорядженні.

Перша група показників оцінює конкурентоспроможність галузі через участь у ВВП, зміни обсягів виробництва, створення валової доданої вартості та зростання капітальних інвестицій. Ці показники відображають вплив усіх процесів у сільському господарстві, включаючи взаємодію з іншими галузями та ринками, вплив державної економічної політики. Вони відображають економічний розвиток, динаміку виробництва, здатність до зростання обсягів виробництва, можливість використання конкурентних переваг, таких як "ефект масштабу", а також здатність адаптуватися до попиту, у тому числі реагувати на поліпшення умов на ринку. Ці показники також відображають ефективність управління виробництвом, технологічні можливості галузі [31].

Група показників другої категорії відображає конкурентоспроможність сільського господарства через аналіз продуктивності, ефективності та оптимального використання ресурсів (таких як земля, праця, капітал, сировина, основні виробничі фонди тощо), що задіяні у виробництві. Ці показники відображають зміни у ефективності, такі як удосконалення управлінських практик, технологічні покращення (наприклад, удосконалення

сільськогосподарських машин, нові види сівозмін), а також розмір операцій, раціональне використання основних фондів (зокрема, показник фондівіддачі, що оцінює ефективність використання основних виробничих фондів); організацію роботи на виробництві (якість роботи, яка відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили) [33].

Таблиця 2.7. - Показники інтегрованого індексу конкурентоспроможності сільського господарства

Показники інтегрованого індексу конкурентоспроможності сільського господарства				
Показники, що характеризують рівень економічного розвитку галузі	Показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом	Показники, що характеризують прибутковість	Показники, що характеризують фінансову стійкість та платоспроможність	Показники, що характеризують ефективність управління збутом
Частка галузі у ВВП, %	Продуктивність праці, гн	Рентабельність виробництва, %	Коефіцієнт стійкості економічного зростання	Ефективність управління продажами, %
Валова додана вартість сільськогосподарського виробництва, млн грн	Фондовіддача	Рентабельність активів, %	Коефіцієнт поточної ліквідності	Коефіцієнт оборотності активів
Капітальні інвестиції, млн грн		Рентабельність власного капіталу, %	Власний оборотний капітал	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості

Показники третьої групи (прибутковості) вважаються найбільш концептуально близькими до поняття конкурентоспроможності, оскільки вони відображають ефективність господарської діяльності, економічність виробничих

витрат (якість витрат при виробництві), а також мають залежність від показників продуктивності. Збиткове підприємство не може бути конкурентоспроможним. Ця група показників оцінює конкурентоспроможність сільського господарства з погляду технологічної досконалості виробництва товарів, рівня прибутковості, здатності отримувати прибуток від господарської діяльності, ефективності витрат, тобто наскільки ефективно кожна витрачена гривня використовується у галузі, а також здатності управління підприємством до ефективного використання власних та позичених коштів.

У четверту групу входять показники, які відображають здатність суб'єкта господарювання функціонувати та розвиватись, зберігаючи рівновагу своїх активів та пасивів в змінному внутрішньому та зовнішньому середовищі, що гарантує йому постійну платоспроможність та інвестиційну привабливість, а отже конкурентоспроможність.

Показники п'ятої групи дозволяють оцінити саме ефективність управління збутом та просуванням товарів на ринку (ефективність управління продажами показує, наскільки рентабельно працює підприємство на ринку, правильно встановлює ціни; коефіцієнт зміни валових продажів визначає зростання обсягів продажів у поточному періоді порівняно з попереднім; коефіцієнт оборотності активів вказує, скільки активів потрібно для досягнення певного рівня продажу; коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує, наскільки ефективно використовується борг перед постачальниками).

У зв'язку з тим, що кожен з цих показників має варіюючу важливість для підрахунку інтегрованого індексу конкурентоспроможності сільського господарства (ІКП), для визначення їх вагомості застосовувався метод експертних оцінок. Це призвело до отримання формули розрахунку ІКП:

$$\text{ІКП} = 0,3 \times \text{ЕР} + 0,15 \times \text{ЕВП} + 0,19 \times \text{П} + 0,18 \times \text{ФС} + 0,18 \times \text{ЕЗ}$$

де ІКП - інтегрований індекс конкурентоспроможності сільського господарства; ЕР - індекс економічного розвитку галузі; ЕВП - індекс ефективності управління виробничим процесом; П - індекс прибутковості сільського господарства; ФС - індекс фінансової стійкості та платоспроможності галузі; ЕЗ - індекс ділової активності галузі, ефективності організації збуту і просування товарів на ринку.

Оцінюючи конкурентоспроможність сільського господарства, з урахуванням його динамічності, доцільно використовувати не абсолютні значення цих показників, а відносні - їх темпи росту, тобто зміну кожного показника з часом.

Цей метод надає можливість оперативно виявляти сильні та слабкі сторони галузі, а саме її конкурентоспроможність, і, виходячи з цього, розробляти заходи для її підвищення. Оцінка конкурентоспроможності таким чином враховує всі основні аспекти господарської діяльності підприємств галузі, уникаючи повторення окремих показників і дозволяючи швидко й об'єктивно отримати зображення стану на галузевому ринку. Використання порівняльного аналізу показників протягом різних періодів часу дозволяє використовувати цей метод для оперативного контролю. Такий аналіз може бути більш розгорнутим і включати додаткові показники, такі як рівень освоєння ринку, якість, показники стану майна, ринкову активність та інші. Це залежить від конкретних факторів конкурентоспроможності, які впливають на діяльність галузі.

Рекомендується використовувати показники ефективності господарської діяльності, такі як економічний розвиток, ефективність управління виробництвом, прибутковість, фінансова стійкість, ділова активність, ефективність управління збутом для оцінки конкурентоспроможності сільського господарства. Обчислення цих показників слід проводити згідно з індексним принципом, що дозволяє не лише визначити наявний рівень конкурентоспроможності, але й оцінити його динаміку.

Інтегрований індекс конкурентоспроможності сільського господарства Львівської області (ІКП) та динаміка його часткових індексів вказані в таблиці 2.8. Зміни в ІКП (1,149) перш за все були обумовлені показником прибутковості сільського господарства (1,607). Високі значення ефективності, зокрема рентабельності діяльності, власного та загальних активів, особливо в 2021 році, свідчать про значні позитивні зміни в структурі та організації цієї галузі (табл. 2.8). Але, якщо протягом 2020–2022 років спостерігалось стабільне зростання всіх показників ефективності на середньому рівні 1,7 разів, то вже у 2023 році відзначено їх зниження в середньому на 49%, що пов'язано з війною РФ.

Таблиця 2.8. – Показники оцінки інтегрованого індексу конкурентоспроможності сільського господарства

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Вага показника	Середнє значення
Індекс економічного розвитку галузі, ЕР	1,069	0,993	1,091	0,3	1,051
Індекс ефективності управління виробничим процесом, ЕВП	1,16	1,222	1,203	0,15	1,24
Індекс прибутковості, П	0,495	1,36	2,966	0,19	1,607
Індекс фінансової стійкості та платоспроможності, ФС	0,796	0,757	2,885	0,18	1,08
Індекс ефективності управління збутом	0,79	1,118	1,417	0,19	1,108
Річна зміна ІКП, %		119,0	144,5		131,75
Інтегрований індекс конкурентоспроможності сільського господарства, ІКП	0,882	1,049	1,516		1,149

*ГУСЛО.

Другим важливим фактором, що впливає на конкурентоспроможність сільського господарства Львівської області, було збільшення власного капіталу, що сприяло фінансовій стійкості та платоспроможності цієї галузі та забезпечувало її самостійність (табл. 2.8). У 2022 році відбулося різке підвищення індексу фінансової стійкості та платоспроможності національного сільського господарства переважно через зниження обсягів короткострокових позик та збільшення нерозподіленого прибутку.

Коефіцієнт поточної ліквідності, що визначає обсяг короткострокових зобов'язань, які можна покрити за рахунок ліквідних активів, також має важливе значення для збереження конкурентоспроможності. Нормальне значення цього показника – не менше 2,0. До 2021 року сільське господарство Львівської області мало значення цього показника більше 2, що свідчить про достатню ліквідність для покриття поточних зобов'язань. Проте у 2020 році значення цього коефіцієнта майже вдвічі менше через накопичення короткострокових позикових коштів.

Коефіцієнт заборгованості у період з 2020 по 2021 роки був вище одиниці. Це свідчить про високий рівень фінансового ризику і може ускладнити залучення кредитів для галузі.

Узагальнюючи сказане, можна відзначити, що великий вплив на загальний індекс конкурентоспроможності сільського господарства країни мають показники прибутковості, фінансової стійкості та платоспроможності. Проте їх значення значно коливаються з часом.

Поява фінансової нестабільності у сільському господарстві Львівської області мали кілька причин:

- Часті цінові коливання між сільським господарством та іншими секторами економіки, що веде до змін у показниках ефективності. Наприклад, рентабельність діяльності змінювалась від 11,3% у 2020 році до 41,7% у 2022 році, а рентабельність власного капіталу – від 9,9% до 47,8% за аналогічний період.

- Низький рівень доступу до капіталу для товаровиробників, який з 2020 до 2021 років становив лише 31–34%.
- Неспіввимірність між збільшенням власного капіталу та отриманням довгострокових позик, що ускладнює утворення оборотного капіталу для товаровиробників, погіршує їхню фінансову стійкість.

Динаміку індексу конкурентоспроможності також визначали показники ефективності управління виробничою діяльністю (1,240), зокрема збільшення обсягів виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції, що позитивно вплинуло на продуктивність праці та індекс сукупної продуктивності факторів виробництва (табл. 2.8). Другим чинником, що впливає на індекс конкурентоспроможності, є рівень економічного розвитку галузі. Сільське господарство займає більше 10% ВВП країни, інвестиції в нього зросли, що сприятиме його модернізації. Однак, темпи цього розвитку є повільними, що може негативно вплинути на індекс конкурентоспроможності галузі.

Значне значення має також індекс ділової активності, ефективності збуту та просування товару на ринок (1,108), який показує ефективну виробничо-збутову діяльність, у 2022 році спостерігалось його різке зростання на 36%, особливо через ефективну роботу з дебіторами та зменшення дебіторської заборгованості.

Отже, нестабільність у фінансових показниках та ефективності виробництва, повільний розвиток та недостатнє управління ресурсами стають серйозними чинниками, що стримують конкурентоспроможність сільського господарства Львівської області [43].

Причини ситуації, що склалась у сільському господарстві Львівської області складаються з ряду факторів. З одного боку, вони впливають з тривалих операційних та фінансових циклів у галузі, частково є природними. З іншого боку, ці причини посилюються [44]:

- Низьким застосуванням новітніх технологічних інновацій у рослинництві та тваринництві, які можуть скоротити час виробництва сільськогосподарської продукції і підвищити активність обороту.
- Неможливістю диверсифікувати сферу діяльності сільськогосподарських виробників, включаючи недостатній розвиток сектору первинної та подальшої обробки продукції, що уповільнює цикли у галузі.
- Недооцінкою можливостей, які могли б створити ретельна кредитна та фінансова політика виробників, що могли б оптимізувати рівність обороту заборгованості.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЦТВА

3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва через диверсифікацію діяльності

Однією з ключових теоретичних і практичних проблем, яка впливає на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств, є розвиток їх диверсифікації. Ефективність роботи цих підприємств залежить від того, наскільки успішно керівництво може передбачити перспективи розвитку, оцінити ринки збуту продукції конкурентів, забезпечити конкурентоспроможність своєї продукції, врахувати ризики та знайти ефективні стратегії дій. Диверсифікація може бути одним з ефективних інструментів для вирішення цих завдань. Україна зазнає економічної кризи, що вразила сільськогосподарські підприємства. Більшість галузей виробництва потребують серйозних трансформацій. Через впровадження диверсифікації своєї діяльності сільськогосподарські підприємства можуть зазнати значних покращень. Розробка теоретичних засад та реалізація диверсифікації в діяльності цих підприємств є важливим напрямком для забезпечення їх конкурентоспроможного розвитку.

Забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є критично важливим аспектом їхньої стійкості на ринку та подальшого розвитку у контексті євроінтеграційних процесів. Нинішній етап у розвитку сільськогосподарських підприємств характеризується відсутністю доступу сільськогосподарських товаровиробників до необхідних ринків інформації, фінансів, інвестицій та консультування. Невирішеними залишаються питання сертифікації продукції, що гальмують підвищення її конкурентоспроможності.

Чинники, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємств та їхньої продукції, включають: складність прогнозування цінових тенденцій для

сільськогосподарської продукції, проблеми з моральним та фізичним зносом матеріально-технічної бази, брак науково-обґрунтованих систем сівозмін, нерациональне використання ресурсів, недосконалість інституційного забезпечення та відсутність належної аграрної інфраструктури.

Сільськогосподарські підприємства мають специфічні особливості, пов'язані з особливостями самої галузі, великою конкуренцією серед виробників та різноманітністю підприємств. У такому контексті, кожному виробнику необхідно аналізувати власну конкурентоспроможність та розробляти стратегії для її підвищення. Ефективне використання ресурсів, кваліфікація персоналу, сучасний менеджмент, інновації, фінансові та інформаційні можливості — це важливі аспекти для забезпечення конкурентоспроможності підприємств [47].

Вважаючи на це, розуміння та управління різноманітними факторами, що впливають на конкурентоспроможність, є критичними для стабільності сільськогосподарських підприємств. Рішення відносно ефективного використання ресурсів, розвитку персоналу, впровадження новаторських методів управління та впровадження інноваційних підходів можуть сприяти збільшенню конкурентоспроможності.

Крім того, створення ефективної системи прогнозування ринкових тенденцій та відповідна реакція на них, а також залучення доцільних інвестицій, можуть стати кроком у напрямку забезпечення стійкості та розвитку сільськогосподарських підприємств. Такі заходи сприяють покращенню якості продукції та її конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Проблеми розвитку галузей АПК паралельно впливають на якість життя мешканців сільських територій, призводячи до загострення демографічної кризи, активізації міграційних процесів та занепаду трудового потенціалу села.

Поняття конкурентоспроможності підприємства можна розглядати як його потенціал, що включає кілька ключових аспектів [22]:

1. Оцінка реальних очікувань споживачів та відстеження тенденцій їхньої поведінки.
2. Організація виробництва, спрямованого на задоволення потреб споживачів та забезпечення якості продукції відповідно до їхніх очікувань.
3. Ефективне впровадження маркетингових стратегій.
4. Мінімізація витрат на виробництво, зокрема на матеріальні ресурси, працю.
5. Лідерство в технологічному процесі, що вимагає постійного оновлення та удосконалення.
6. Розробка та втілення ефективних стратегій у виробництві та маркетингу на основі інновацій.
7. Розвиток висококваліфікованого персоналу як на виконавчому, так і на управлінському рівнях.

Л. Іванова наголошує на важливості розглядати конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств як складову багатокomпонентної системи. Основними аспектами синергії тут виступають: зміни в ринковій кон'юнктурі, організаційно-технологічні інновації, політико-правові та соціально-демографічні умови [27].

Суттєвими конкурентними перевагами сільського господарства є природні ресурси, кваліфікований персонал, рівень технологій та якості продукції, матеріальні та фінансові ресурси, наявність державної підтримки та характер конкурентної боротьби. Однак значна частина прибутку залишається у посередників, тоді як самі сільськогосподарські товаровиробники реалізують продукцію за низькими цінами, а доступ до ринку практично закритий для фермерів

За даними Головного управління статистики у Львівській області, у 2021 році капітальні інвестиції у сільське господарство Львівської області становили 3,0 млрд. грн., що на 37,7% більше порівняно з 2020 роком.

За джерелами фінансування капітальні інвестиції у сільське господарство Львівської області у 2021 році розподілилися наступним чином:

- Власні кошти підприємств та організацій – 2,6 млрд. грн. (86,7%);
- Кошти державного бюджету – 0,1 млрд. грн. (3,3%);
- Кошти місцевих бюджетів – 0,1 млрд. грн. (3,3%);
- Кредити банків та інших фінансових установ – 0,2 млрд. грн. (6,7%).

Таким чином, основним джерелом фінансування капітальних інвестицій у сільське господарство Львівської області є власні кошти підприємств та організацій.

Зростання частки власних коштів у фінансуванні капітальних інвестицій у сільське господарство є позитивним трендом, який свідчить про зростання фінансової спроможності сільськогосподарських підприємств.

За даними Головного управління статистики у Львівській області, у 2022 році капітальні інвестиції у сільське господарство Львівської області становили 2,7 млрд. грн., що на 13,3% менше порівняно з 2021 роком.

За джерелами фінансування капітальні інвестиції у сільське господарство Львівської області у 2022 році розподілилися наступним чином:

- Власні кошти підприємств та організацій – 2,3 млрд. грн. (85,2%);
- Кошти державного бюджету – 0,1 млрд. грн. (3,7%);
- Кошти місцевих бюджетів – 0,1 млрд. грн. (3,7%);
- Кредити банків та інших фінансових установ – 0,2 млрд. грн. (8,4%).

Таблиця 3.1. – Динаміка обсягів капітальних інвестицій у сільське господарство Львівської області

Рік	Обсяг капітальних інвестицій, млрд. грн.	Темп зростання, %
2020	2,1	-
2021	3	37,70%
2022	2,7	-13,30%

Таким чином, у 2022 році зберігалася структура фінансування капітальних інвестицій у сільське господарство Львівської області, де основну частку становили власні кошти підприємств та організацій (табл. 3.1).

Зменшення обсягів капітальних інвестицій у сільське господарство у 2022-2023 рр. пояснюється, в першу чергу, військовою агресією Росії проти України.

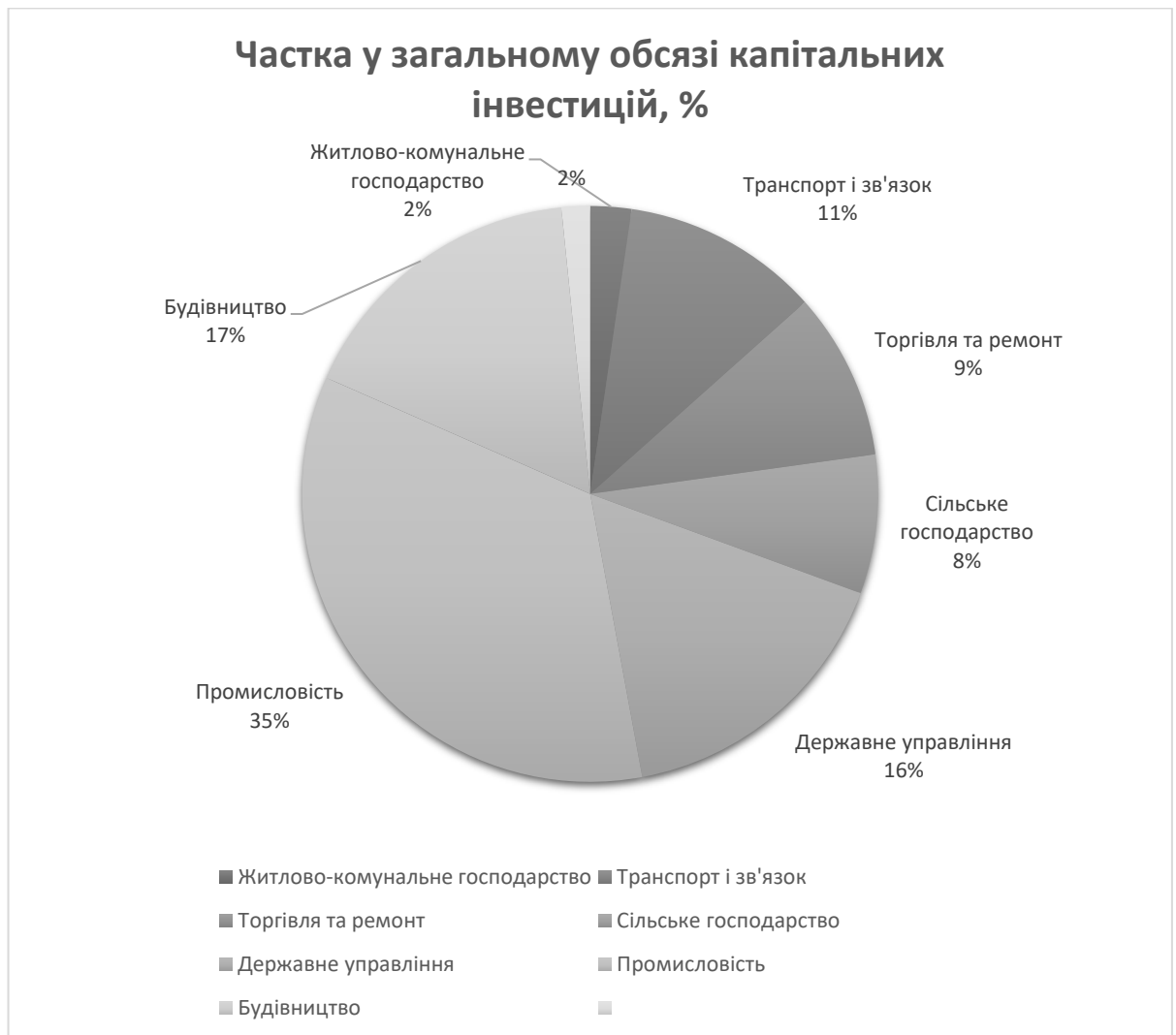


Рис. 3.1. Структура капітальних інвестицій у Львівській області за видами економічної діяльності 2022 р., %.

Як видно з рисунку 3.1, у 2022 році найбільшу частку капітальних інвестицій у Львівській області становили інвестиції у промисловість – 32,1%. На другому місці були інвестиції у будівництво – 15,6%, а на третьому – інвестиції у державне управління й оборону, обов'язкове соціальне страхування

– 15,3%. У сільське господарство в 2022 році було спрямовано 7,3% капітальних інвестицій, що на 13,3% менше порівняно з 2021 роком.

Диверсифікація діяльності в сільському господарстві Львівської області є важливим напрямом розвитку галузі. Вона дозволяє підвищити ефективність і конкурентоспроможність підприємств, зростати додану вартість, знижувати економічні ризики і зростати доходи населення.

За результатами досліджень, економічний вплив великих сільськогосподарських підприємств у країнах ЄС є значно вищим з точки зору зайнятості та доданої вартості. Натомість в Україні вплив середніх підприємств вищий з точки зору зайнятості та впливу за доданою вартістю.

Не менш цікавий той факт, що в 2022 році в Львівській області діяло 10 300 малих і середніх підприємств, які забезпечували робочі місця для 104 500 осіб і принесли 259 433,534 млн грн доданої вартості.

Тим не менш, останнім часом спостерігається глобальна тенденція до зниження державних інвестицій у сільському господарстві. З 2015 по 2022 роки державні видатки на сільськогосподарські дослідження та розробки зменшилися з 1,73% до 1,48%, з подальшим падінням внеску сектору в глобальний ВВП з 5,54% до 5,28%.

У 2022 році підприємствами та організаціями Львівської області за рахунок усіх джерел фінансування освоєно 8110,2 млн грн капітальних інвестицій, що у порівнянних цінах на 20,2% менше 2021 року. Найвагомішу частку капітальних інвестицій (99,6% загального обсягу) освоєно у матеріальні активи, з яких машини, обладнання та інвентар і транспортні засоби становлять 40,1% усіх інвестицій, у будівлі та споруди – 56,3 %.

Обсяг внесених з початку інвестування в економіку області прямих іноземних інвестицій (акціонерного капіталу) на кінець 2022 року становив 164,0 млн дол. США, що на 29% менше 2021 року. На Львівщині працює більше 200 підприємств з іноземним капіталом із 35 країн світу. Понад 76,9% інвестицій

надходить в область із країн Європейського Союзу. Основні країни-інвестори – Кіпр, Польща, Франція, Німеччина, Ізраїль та Велика Британія.

Основні напрями диверсифікації діяльності в сільському господарстві Львівської області [22]:

- Розширення асортименту продукції, що виробляється. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.
- Розвиток переробної промисловості. Це дозволить підвищити додану вартість продукції та створити нові робочі місця.
- Розвиток туризму. Львівська область має багату історію та культуру, що може стати основою для розвитку сільського туризму.

Заходи, що сприятимуть диверсифікації діяльності в сільському господарстві Львівської області:

- Запровадження державної підтримки диверсифікації діяльності в сільському господарстві.
- Розвиток інфраструктури для переробки сільськогосподарської продукції.
- Просування туристичних можливостей Львівської області.

Диверсифікація діяльності в сільському господарстві Львівської області є важливим напрямом розвитку галузі. Вона дозволить підвищити ефективність і конкурентоспроможність підприємств, сприяти зростанню доданої вартості, знижувати економічні ризики.

Здійснення заходів, що сприятимуть диверсифікації діяльності в сільському господарстві Львівської області, дозволить створити нові робочі місця, підвищити рівень життя населення та зробити галузь більш конкурентоспроможною.

Сільське господарство в Україні є важливим сектором економіки, який забезпечує продовольчу безпеку країни. Однак, воно також є однією з найбільш вразливих галузей, яка потребує постійної державної підтримки [17].

Основними причинами цього є:

- Низький технологічний рівень сільськогосподарських товаровиробників. Це пов'язано з недостатнім технічним забезпеченням, іншими видами ресурсів, а також недосконалим фінансово-кредитним механізмом забезпечення обіговими коштами.
- Відмінність в темпах зростання цін на ресурси і сільськогосподарську продукцію. Це призводить до того, що сільськогосподарські товаровиробники отримують низьку прибутковість, що негативно впливає на їхню фінансову стабільність.
- Недостатність державної підтримки. Державна підтримка сільського господарства в Україні є недостатньою і не завжди ефективна.

У 2022 році сільськогосподарським товаровиробникам Львівської області було передбачено державну фінансову підтримку у розмірі 2,7 млн грн. Ця підтримка спрямовувалася на:

- Розвиток тваринництва. Зокрема, на утримання корів молочного напрямку продуктивності, підтримку бджільництва, закупівлю племінних тварин та обладнання.
- Розвиток переробки сільськогосподарської продукції. Зокрема, на часткове відшкодування вартості придбаної техніки та обладнання, відсотків за користування кредитами.

Ця підтримка дозволила сільськогосподарським товаровиробникам Львівської області підвищити свою конкурентоспроможність та ефективність виробництва.

Однак, для подальшого розвитку сільського господарства в Україні необхідно вжити наступних заходів:

- Посилення державної підтримки сільського господарства. Державна підтримка повинна бути спрямована на підвищення технологічного рівня сільськогосподарських товаровиробників, зниження вартості ресурсів, а також на створення доступних фінансових інструментів для підтримки сільськогосподарських підприємств.

- Запровадження ефективних механізмів регулювання ринку сільськогосподарської продукції. Дані механізми повинні забезпечити стабільні ціни на сільськогосподарську продукцію, що дозволить сільськогосподарським товаровиробникам отримувати належну прибутковість.
- Розвиток інфраструктури для переробки сільськогосподарської продукції, що дозволить підвищити додану вартість сільськогосподарської продукції та створити нові робочі місця.

3.2 Удосконалення системи стратегічного управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємства

Підсилення конкурентної боротьби на ринках виробників потребує впровадження стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств. Основна суть полягає у раціональному використанні наявних та створенні перспективних конкурентних переваг. Важливим аспектом для підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є методи організації та розвитку конкурентних переваг для досягнення довгострокових цілей.

Тому впровадження стратегічно орієнтованого управління конкурентоспроможністю у сільськогосподарських підприємствах має бути комплексним та системним заходом, вирішення якого вимагає розв'язання ряду наукових і практичних завдань. Серед них:

- Розробка концепції стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства як складного об'єкта діагностики, оцінки та прогнозування.
- Створення інструментів для оцінки власних конкурентних переваг.
- Удосконалення технологій управління конкурентоспроможністю підприємств, визначення функцій управління та механізмів мотивації, спрямованих на проведення процесів модернізації.

- Розвиток методів управління змінами для швидкої адаптації до нововведень умовах модернізації.
- Організація формування та реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства під час його модернізації.

Стратегічні завдання досягнення та підтримання необхідного рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства мають бути враховані у різних аспектах, таких як географічний, ресурсний, технологічний, організаційний, екологічний та соціальний. Це вимагає систематичної роботи з розвитку бізнесу підприємства з урахуванням потреб екологічної та соціально-економічної стійкості.

Отже, вирішення цих завдань у процесі розробки та впровадження стратегічного управління ґрунтується на п'яти ключових елементах: перший елемент полягає у системному моделюванні ситуації, що включає аналіз взаємодії ринкових потреб, споживацького попиту, конкурентної діяльності та якості продукції. Зміни в реальних умовах ускладнюють моделювання стратегії, тому важливим є створення різних абстрактних ситуацій, які максимально відображають реальність; другий елемент – визначення необхідності змін. Конкурентне середовище вимагає від підприємства активного застосування технологічних, організаційно-функціональних і економічних змін, які варіюються від оптимізації виробничих витрат до удосконалення якості продукції та ризиків; третій елемент – розробка стратегії. У процесі створення системи стратегічного управління потрібно враховувати, що усі варіанти стратегії повинні підвищити конкурентоспроможність підприємства; четвертий елемент – використання нововведень у системі стратегічного аналізу; п'ятий елемент – можливість реалізації обраної стратегії через створення структурованої системи стратегічного управління та планування, що дозволяє аналізувати різні варіанти в динаміці.

План підвищення конкурентоспроможності, який обирає підприємство, повинен відображати методику досягнення поставлених цілей і, одночасно,

визначати, яким чином підприємство буде функціонувати. Формування та втілення стратегії мають інтерактивний характер через постійні зміни у зовнішньому середовищі, що вимагає постійних коригувань. Це підкреслює важливість забезпечення стратегічного управління конкурентоспроможністю через механізм зворотного зв'язку та реалізацію процесу контролю. Оцінка стратегії відбувається через порівняння результатів з поставленими цілями. Отримані результати співвідносяться для коригування стратегії.

Середньострокові програми розвитку на рівні стратегічних бізнес-одиниць аграрного підприємства повинні бути переглянуті та виправлені у разі значних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, які ускладнюють досягнення запланованих результатів. Цей процес оцінки та корекції повинен бути систематичним та неперервним на всіх рівнях реалізації стратегії. Іноді потрібно вносити корективи у місію та цілі підприємства в особливих випадках.

До ключових особливостей аграрного підприємства, які варто урахувати при створенні та впровадженні стратегічного управління, відносяться наступні аспекти:

- Урахування стратегічної важливості галузі у забезпеченні продуктами харчування та аграрною сировиною для переробної промисловості, оскільки сільське господарство відноситься до життєво важливих галузей економіки.
- Сільське господарство є не лише складовою економіки, але й місцем праці значної частини населення.
- Виробничий процес аграрного підприємства сильно підданий природно-кліматичним умовам, що не завжди прямо корелюють з обсягом використаних ресурсів та отриманою продукцією.
- Виділяється виразна сезонність виробництва, яка проявляється у нерівномірному розподілі ресурсів протягом року, реалізації продукції та надходженні прибутку.

- Існує велика кількість різних сільськогосподарських виробників, що підвищує рівень конкуренції на ринку сільського господарства.
- Характерною є нееластичність цінового попиту на сільськогосподарську продукцію.

Концепція стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства повинна базуватися на потребі проведення комплексного та динамічного управлінського процесу. Це вимагає активного управлінського впливу на систему стратегічного управління підприємства для досягнення поставлених цілей, високого рівня конкурентоспроможності та отримання довгострокових конкурентних переваг. Ця концепція враховує внутрішні та зовнішні фактори, використовуючи різні елементи організаційної структури, методик, бізнес-процесів, потенціалу, ресурсів та інструментів. Головна мета полягає в задоволенні потреб всіх зацікавлених сторін та постійному удосконаленні діяльності, забезпечуючи ефективний зворотній зв'язок та своєчасну реакцію на зміни в середовищі функціонування.

Багато вітчизняних та іноземних дослідників, аналізуючи етапи стратегічного управління підприємством, здебільшого використовують схему стратегічного планування М. Мескона, М. Альберта та Ф. Хедоура. Їх цикл включає місію фірми, її цілі, оцінку зовнішнього середовища, управлінське обстеження сильних і слабких сторін підприємства, аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії, реалізацію стратегії та її оцінку.

З урахуванням теоретичних аналізів підходів до організації стратегічного управління на рівні підприємства та специфіки аграрних підприємств, розроблено алгоритм стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Цей алгоритм, орієнтований на аграрні підприємства, включає сім етапів:

1 етап: Аналіз конкурентоспроможності підприємства - це створення інформаційної бази для стратегічного управління. Включає у себе дослідження внутрішніх та зовнішніх факторів, що визначаються діловим середовищем,

потенціалом та ресурсами підприємства. Головна мета - визначення поточного стану конкурентного середовища та можливостей для подальшого розвитку. Зокрема, вибір та розробка конкурентних стратегій повинні базуватися на діагностиці фінансового стану та ринкової вартості підприємства.

2 етап: Стратегічний вибір - формування місії та визначення довгострокових цілей підприємства. На цьому етапі важливо переконати власників та керівників у необхідності стратегічного управління та його важливості.

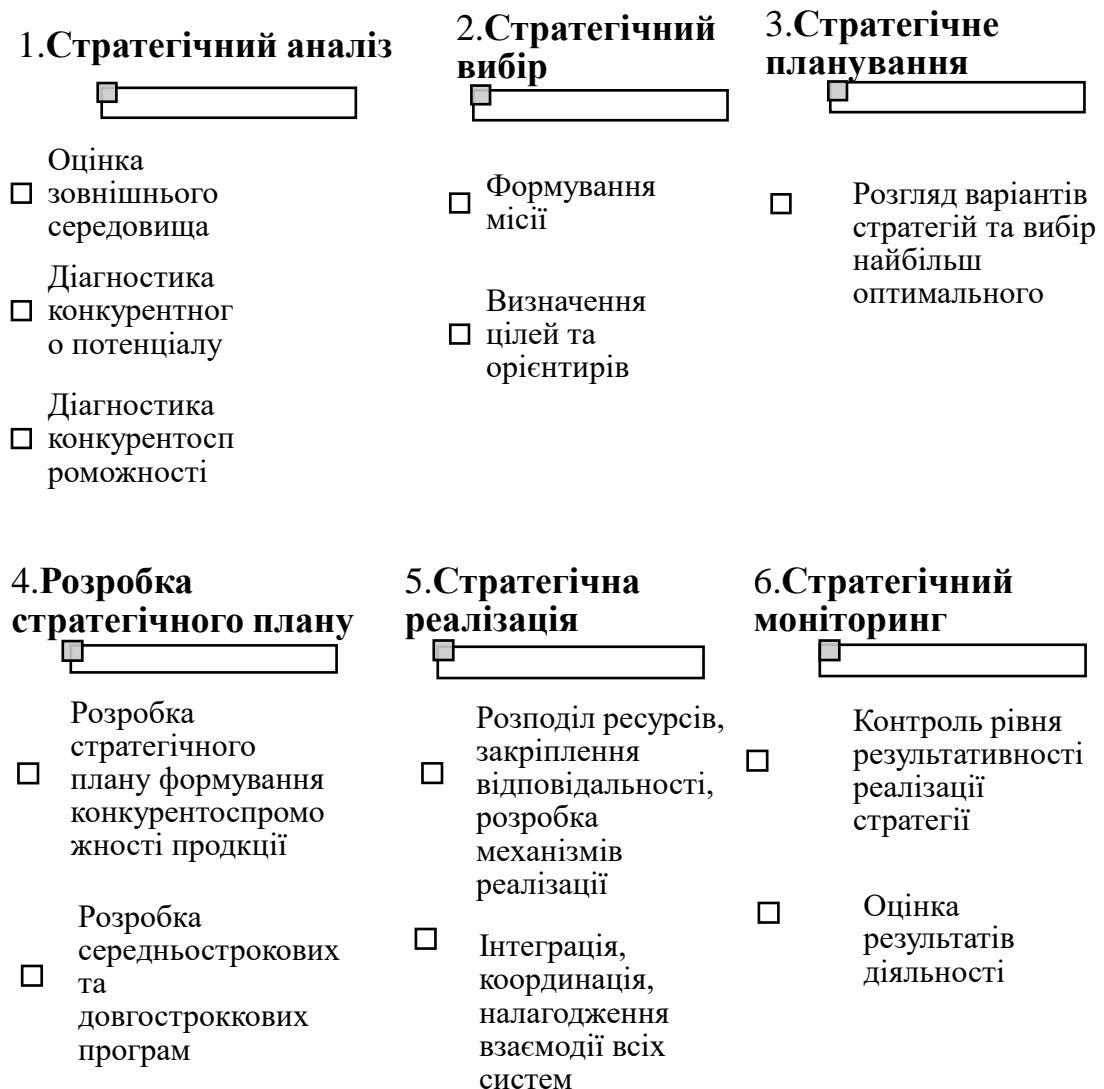


Рис. 3.2. Науково-методичний алгоритм формування концепції стратегічного управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.

3 етап: Стратегічне планування - включає в себе розгляд альтернативних стратегій та вибір оптимальної. При цьому керівники аналізують можливі варіанти розвитку, обираючи найбільш оптимальний, наприклад, розробляючи та впроваджуючи модель стратегічного управління аграрними підприємствами, що базується на функціональних конкурентних стратегіях. Такий підхід дає змогу створити буферну зону підприємства, що сповільнить негативний вплив зовнішнього середовища та дозволить розробляти нові управлінські стратегії.

Завершивши вибір стратегічної альтернативи, керівництво повинно узгодити конкретну стратегію, що потребує розробки чіткої концепції подальшого розвитку підприємства.

4 етап: Розробка стратегічного планування конкурентоспроможності підприємства включає ризики, можливості та плани змін, перетворення стратегічних цілей у програми бізнес-одиниць.

5-6 етап: Реалізація стратегії для підтримки конкурентоспроможності полягає у розподілі ресурсів, закріпленні відповідальності, створенні програм розвитку та взаємодії між системами управління.

6 етап: Стратегічний моніторинг оцінює результативність стратегії через внутрішні аудити та аналіз, ґрунтуючись на збалансованих критеріях. Коригування означає оцінку результатів та прийняття рішень щодо коригування методів і засобів реалізації стратегії або самої стратегії, з метою усунення недоліків та відповіді на зміни.

Однак варто зауважити, що кожна система стратегічного управління насправді є підсистемою в системі управління підприємством. Її основне завдання - це ефективний процес обґрунтування, ухвалення та реалізації конкурентоспроможних стратегічних та оперативних управлінських рішень. Така система має обов'язковий зворотній зв'язок між усіма підсистемами. Розроблені дослідниками механізми утворення цієї системи мають ряд підсистем:

- Керуюча підсистема визначає цілі, функції, методи та структуру управління підприємством. Функції цієї підсистеми включають процеси планування, організації, мотивації, контролю та інші, спрямовані на досягнення конкурентоспроможності підприємства.
- Керована підсистема складається з таких компонентів, як "маркетинг", "фінанси", "внутрішні процеси", "розвиток" і є сукупністю об'єктів впливу з використанням забезпечуючої підсистеми. Вона має найбільший вплив на конкурентоспроможність підприємства та є результатом взаємодії керуючої та керованої підсистем.
- Забезпечуюча підсистема складається з інформаційної, ресурсної, методологічної, правової, екологічної та інших компонент. Ця підсистема необхідна для якісного та повноцінного функціонування внутрішнього середовища підприємства (рис. 3.3).

Запропонований метод стратегічного управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств є комплексним і спрямованим на досягнення синергії внутрішніх процесів підприємства.

Основні переваги цього методу полягають у наступному:

- Він об'єднує в собі різні економічні та управлінські концепції, що дозволяє враховувати всі аспекти конкурентоспроможності підприємства.
- Система є динамічною та спрямованою на досягнення конкурентоспроможності, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища.



Рис. 3.3. Загальна структура системи стратегічного управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства

- Метод сприяє розвитку підприємницької стратегічної позиції та орієнтації підприємства, що важливо в умовах несприятливого або змінного зовнішнього середовища.
- Розуміння складних причинних зв'язків, що впливають на конкурентну стратегію, дозволяє зменшити ризики та невизначеність.
- Прогнозування ключових індикаторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, дозволяє здійснювати моніторинг стратегії та вчасно вносити необхідні зміни.
- Використання передових методів аналізу конкурентних переваг та оцінки ефективності використання ресурсів підприємства дозволяє підвищити ефективність стратегії.
- Метод орієнтований на довгострокові фактори та радикальні дії господарюючих суб'єктів, що сприяє досягненню конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

- Метод формує рамкові умови для стратегічної та довгострокової діяльності, спрямованої на мінімізацію зони атаки конкурентів та розробку нових продуктів або бізнес-моделей.
- Система є збалансованою та узгодженою, що забезпечує її ефективність.

Запровадження стратегічного управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств дозволить забезпечити комплексний і обґрунтований підхід до вирішення цієї проблеми.

У сучасних умовах глобалізації важливо постійно зміцнювати конкурентоспроможність підприємства, щоб мати можливість своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та умов конкуренції. Ефективне стратегічне управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємству максимізувати позитивний ефект своєї діяльності.

Наявність стратегії конкурентоспроможності є важливим фактором зростання конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє узгоджувати поточні та перспективні інтереси, ресурси та можливості підприємства. Необхідно розробляти політику ефективного сталого розвитку, яка б враховувала як поточні, так і довгострокові інтереси підприємства. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства надає пріоритетне значення ефективній взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем та досягненню на цій основі стійких конкурентних переваг.

Перемога підприємства у конкурентній боротьбі має бути закономірним результатом постійних та грамотних зусиль керівництва підприємства щодо стратегічного управління його конкурентоспроможністю.

3.3. Розвиток інструментарію імплементації та контролінгу стратегічного управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств

Зміна економічної ситуації у світі та країні змушує підприємства зосереджуватися на питаннях управління конкурентоспроможністю.

Підприємства розуміють, що для підвищення конкурентоспроможності та конкурентної стійкості необхідно шукати нові методи та інструменти.

Сучасна економічна наука також досліджує нові методи та інструменти стратегічного управління конкурентоспроможністю, в тому числі підприємств аграрного сектору.

Ефективність інструментарію стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства залежить від того, наскільки вдало підприємство збалансує між виробничим потенціалом, фінансовою діяльністю, конкурентоспроможністю та якістю виробленої продукції, збутовою діяльністю.

Врахувати та застосувати всі ці складові можна за допомогою концепції контролінгу. Контролінг є сучасним інструментом управління, який набуває широкого поширення. Тому необхідно детально вивчити, проаналізувати та розробити рекомендації щодо застосування контролінгу на підприємствах аграрного сектору.

Основні цілі та завдання інструментарію контролінгу стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств такі:

- Забезпечення реалізації глобальних стратегічних цілей підприємства.
- Запобігання або зниження негативного впливу зовнішніх факторів на підприємство.
- Узгодження різних компонентів управління та його функцій.
- Вплив на зв'язок між підсистемами управління на різних етапах виробничої діяльності підприємства.
- Регулювання управлінських функцій за відповідними сферами та напрямками діяльності підприємства.
- Своєчасне виявлення конкурентних переваг та аналіз конкурентного середовища підприємства.
- Управління людськими ресурсами як основним стратегічним потенціалом підприємства.

У розробці стратегії та виборі механізмів для її втілення на підприємстві потрібно враховувати кілька особливостей. По-перше, стратегічні рішення віддалені від моменту їх створення до їх реалізації. По-друге, вплив цих рішень на результати підприємства здійснюється через прийняття та здійснення тактичних і оперативних рішень. Ці особливості ускладнюють аналіз ефективності втілення стратегій та дозволяють прогнозувати стратегічні зрушення лише на короткий та середній часовий період. Основний акцент у сучасному стратегічному менеджменті зроблено не на кількісних методах оцінки втілення стратегій, а на розвитку функціональних методів управління ризиками виконання стратегії.

Вибір конкретних інструментів залежить від різноманітності цілей, які потрібно досягти, і використовується лише після аналізу з урахуванням динамічних умов, що створюють турбулентність у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Кожен етап стратегічного управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства потребує застосування різних загальних та специфічних методів, що інтегруються в систему управління якістю. Важливо підкреслити, що віднести певний інструмент до стратегічного аналізу чи вибору може бути умовно, оскільки вони є універсальними. При цьому необхідно усвідомлювати, що написання стратегії - це лише 5% роботи, у той час як реалізація її - 95%. Тому важливо приділяти увагу інструментам на етапах реалізації, моніторингу та коригування розробленої стратегії управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

Більшість дослідників підкреслюють, що стратегічний розрив є ключовою проблемою для бізнесу, яка має як теоретичне, так і практичне значення. Дослідження, проведене С. Бодлі-Скотті та А. Бренчем серед понад 380 компаній, показало, що понад 25% зазначених компаній втратили дві третини своєї капіталізації через стратегічний розрив. З цих втрат 80% було спричинено

недоліками у плануванні та реалізації стратегічного управління підприємством [4].

За Р. Капланом та Д. Нортонем: лише 10% компаній успішно втілюють стратегію, 90% мають проблеми з реалізацією стратегії. Всього 5% працівників в середньому розуміють стратегію компанії, 25% менеджерів прикладають до успішної реалізації стратегії, тоді як 85% команд виконавчих директорів обговорюють стратегію лише трохи більше однієї години на місяць. Крім того, 60% підприємств зіткнулися з труднощами у вирівнюванні бюджету та стратегії [42].

Реалізація стратегії є такою ж важливою, як і її планування. Навіть якщо стратегію відмінно розроблено, її неправильна реалізація може суттєво погіршити позиції підприємства. Головне завдання науковців полягає у виявленні та класифікації проблем, пов'язаних з реалізацією стратегії, а також у розробці напрямків, методів, інструментів та моделей для успішної імплементації стратегічних планів. Сьогодні виконання стратегії є ключовим етапом стратегічного управління підприємством, який потребує надзвичайної уваги в процесі його реалізації. Планування та виконання взаємопов'язані, і від якості планування залежить якість виконання. Реальна реалізація стратегії вносить свої зміни у саму стратегію. Тому чим більше співпрацюють "стратегі" та "виконавці" під час розробки та втілення стратегії, тим більше шансів на успіх у стратегічному управлінні [21, С.50-54].

Вирішення успішної реалізації стратегічного управління залежить від декількох ключових аспектів. По-перше, це правильне уявлення про сутність стратегії, яка фактично представляє собою план підприємства з розробки системи з необхідними характеристиками. По-друге, для успішної імплементації стратегічного управління важливо знати, які конкретні кроки потрібно вжити для досягнення мети і які чинники можуть вплинути на цей процес.

Це одна з ключових проблем, що потребує уваги в стратегічному управлінні. Основний метод розв'язання цієї проблеми полягає у розборі

проблемної ситуації та факторів, які впливають на її існування. Це необхідно з тієї причини, що усунення будь-якого фактора може створити нові проблеми і, на відміну, може залежати від інших факторів. Це спричиняє виникнення проблеми "другого порядку". Під час послідовного аналізу факторів і подальшої їх розкладки можна виявити кілька рівнів проблемних ситуацій, що, в результаті, допомагає визначити справжню основу проблеми.

Ураховуючи це, серед ключових кроків, які на наш погляд є важливими для успішної реалізації концепції стратегічного управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємства, можна виокремити наступні:

- Забезпечення ефективного керування процесом змін, у тому числі культурних, а також подолання внутрішнього опору змінам. Неefективне керівництво змінами може негативно вплинути на реалізацію стратегії.
- Розв'язання протиріч між розробленою стратегією та існуючою структурою управління.
- Установлення чіткої довгострокової мети, яка узгоджена з коротко- та середньостроковими бюджетами та планами аграрного підприємства.
- Створення детальної моделі та плану дій.
- Наявність ефективного обміну інформацією між відповідальними за виконання стратегії та використанням ефективних методів управління та зворотного зв'язку.

Проблеми у обміні інформацією можуть негативно вплинути на координацію та інтеграцію внутрішніх бізнес-одиниць, особливо в разі складних стратегій, що потребують:

- чіткої відповідальності при комунікації;
- усвідомлення керівництвом усіх рівнів підприємства поточних умов для успішної реалізації стратегії;
- особистого зацікавлення ключових службовців у виконанні стратегії;
- виконання детального плану дій; прийняття рішень на основі фактів;

- розуміння керівництвом ролі організаційної структури та проекту у виконанні стратегії;
- необхідності домовлятися на критичних етапах виконання;
- наявності стимулів для керівництва та працівників при реалізації стратегії;
- лідерства керівництва в процесі реалізації;
- наявності фінансових ресурсів;
- підтримки з боку топ-менеджменту та власників підприємства.

З погляду на сучасне управління якістю, впровадження стратегії включає в себе послідовне проведення всіх етапів життєвого циклу продукції, орієнтуючись на сім основних принципів. Серед них: увага до потреб споживачів, процесний підхід, постійне вдосконалення та інше. Ця ефективність і результативність забезпечується застосуванням різноманітних сучасних методів та інструментів. Наприклад, залучення персоналу до якісної роботи через навчання та мотивацію, використання сучасного обладнання для зниження дефектності, спеціальних програм для зменшення втрат, регулярний моніторинг діяльності для виявлення проблем та вирішення їх, а також постійне вдосконалення через порівняння з попередніми результатами.

Проте, одним з проблемних аспектів успішної реалізації стратегії є ефективне перенесення стратегічних цілей з вищих рівнів управління на рівні підрозділів підприємства. Ця проблема особливо актуальна для реалізації функції мотивації. Щоб вирішити ці проблеми, використовується інноваційний підхід – методологія Хосін Канрі. Вона сприяє узгодженню стратегій, розроблених на різних рівнях управлінської ієрархії. Цей метод, який походить від систем управління якістю та ощадливого виробництва, є ефективним інструментом управління, що сприяє зростанню прибутку та міжфункціональному управлінню підприємством [10].

Очевидно, що успішна реалізація стратегічного управління підприємством значною мірою залежить від ролі персоналу. Крім того, в умовах непередбачуваності, вибухового росту та складності у бізнес-середовищі,

сучасним компаніям перш за все важливі когнітивні вміння персоналу. Ці вміння, такі як гнучкість та здатність швидко адаптуватися до змін, забезпечують конкурентні переваги.

Формування та розвиток здібностей персоналу на підприємстві є ключовим для отримання конкурентних переваг. Цей процес базується на індивідуальному підході до кожного співробітника, виявленні його ключових знань, вмінь та потенціалу. Це дозволяє оптимально використовувати їхні здібності у тих сферах, де вони найбільше важать і приносять максимальну користь. Розвиток персоналу на основі їхніх ключових здібностей передбачає не лише покращення професійних навичок, таких як здатність до навчання чи аналітичність, а й створення умов для розвитку особистісних цінностей та мотивів, які спрямовані на досягнення як індивідуальних, так і загальних цілей компанії. Однією з таких цілей є постійне навчання, яке сприяє не лише особистісному зростанню, а й створює конкурентні переваги для підприємства.

У даному контексті розвиток персоналу передбачає систематичне удосконалення професійних здібностей співробітників, включаючи знання, навички, досвід, цінності, мотиви та стандарти поведінки, які визначають їхню ефективність у роботі. Таким чином, формування конкурентних переваг підприємств через врахування ключових здібностей персоналу відбувається завдяки розвитку персоналу, який охоплює дві основні сфери: організаційний розвиток та навчання. Організаційний розвиток стосується організаційного рівня та індивідуумів, тоді як навчання виходить із особистісних якостей та спрямоване на розвиток підприємства загалом. Професійне навчання покликане підтримувати та розвивати здібності персоналу для успішного виконання їхніх професійних обов'язків, передаючи нові знання та навички співробітникам. Навчання на основі розвитку здібностей спрямоване на отримання професійно важливих знань, навичок та досвіду для формування ефективних поведінкових моделей, необхідних у професійних ситуаціях на роботі.

За ростом складності економічних умов, непевністю зовнішнього середовища та фінансово-економічними труднощами багатьох аграрних підприємств зростає інтерес до сучасних наукових підходів у прийнятті стратегічних управлінських рішень. В багатьох країнах Європи ефективним виявився стратегічний контролінг, що підтримує позитивну динаміку стратегічного управління, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та довгостроковому розвитку науково-технічного та ресурсного потенціалу аграрних підприємств. Розроблена з використанням основних підходів та інструментів стратегічного контролінгу стратегія дозволить досягти конкурентних переваг у довгостроковій перспективі та підвищити фінансову результативність. Оцінка та контроль стратегії — це логічно завершальний процес, який забезпечує стійкий зворотний зв'язок між процесом досягнення цілей та самими цілями підприємства. Слід постійно відслідковувати проміжні результати та контролювати зміни в мікро- та макросередовищі для досягнення поставлених цілей. У випадках непередбачуваних ситуацій, коли все швидко змінюється, підприємство повинно аналізувати свою стратегію та програму дій, особливо, якщо має кваліфікованих керівників, що сприяють зниженню витрат, збільшенню прибутку та оптимізації інвестицій завдяки ефекту синергії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. – Особливості стратегічного та оперативного контролінгу

Особливості	Стратегічний контролінг	Оперативний контролінг
Орієнтація	Зовнішнє середовище та підприємство	Підприємство (з урахуванням відносин із зовнішнім середовищем)
Цільові величини	Забезпечення існування	Економічність, рентабельність, потенціал успіху

Продовження таблиці 3.1		
Планування	Стратегічне планування, довгострокова орієнтація	Оперативне планування, коротко- та середньострокова орієнтація
Вимірювані величини	Можливості/ризики, сильні та слабкі сторони	Витрати/дохід, витрати/продуктивність, грошові надходження/виплати
Джерела інформації	Здебільшого зовнішні джерела	Здебільшого внутрішня інформація

Необхідність впровадження контролінгу у процесі стратегічного управління конкурентоспроможністю на сучасних підприємствах можна пояснити декількома причинами:

- Регулярна потреба у постійному моніторингу змін, які відбуваються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі аграрного підприємства.
- Зростання нестабільності зовнішнього середовища вимагає додаткових вимог до системи управління змінами на підприємстві.
- Для запобігання кризовим ситуаціям потрібно пересунути акцент від контролю минулого до аналізу майбутнього та розробки комплексних дій для забезпечення виживання підприємства.
- Розробка механізму внутрішньої координації в системі управління, підвищення гнучкості аграрного підприємства та швидка реакція на зміни у зовнішньому середовищі.
- Побудова корпоративної системи інформаційного забезпечення управління у випадку відсутності релевантної інформації, а також інтеграція різних сфер знань та людської діяльності у стратегічному управлінні підприємством.

У процесі ефективного управління важливо враховувати, що система внутрішнього контролю належить до ключових елементів, спрямованих на мінімізацію ризиків у діяльності аграрних підприємств. Оцінка ефективності управління та розвитку підприємства полягає у відповідності цілей системи внутрішнього контролю до досягнень та взаємодії елементів управління для досягнення потрібного рівня показників.

Система контролінгу, впроваджена в стратегічне управління, дає змогу підняти управлінську практику на новий рівень. Вона сприяє інтеграції, координації та спрямованості діяльності внутрішніх підрозділів на досягнення стратегічних цілей у конкурентному середовищі, забезпечуючи сталість підприємства на аграрних ринках.

Дослідження механізму контролінгу як складової системи управління підприємством дозволяє збільшити його конкурентні переваги через інноваційний розвиток та адаптацію до змін ринку. Воно також дозволяє адаптуватися до вимог зовнішнього середовища шляхом ідентифікації ринкових потреб та внутрішніх можливостей у довгостроковій перспективі.

Основні завдання впровадження системи контролінгу в аграрних підприємствах включають підвищення якості управління, організацію системи прогнозування, оптимізацію бухгалтерського обліку, чітке планування та аналіз діяльності, створення мотиваційної системи для персоналу, підвищення ефективності роботи підприємства в цілому та застосування новітніх методів управління. Контролінг також виконує важливу роль у поточному управлінні бізнес-процесами, оптимізуючи витрати, управляючи прибутком та ухвалюючи необхідні рішення. Як стратегічний та оперативний інструмент управління, він є ключовим для обґрунтованих рішень в поточній та перспективній діяльності, покращуючи ефективність. Стратегічний контролінг, як інноваційний метод стратегічного управління, дозволяє оцінювати сучасну економічну дійсність та націлювати підприємство на майбутній розвиток. Наявність системи контролінгу

покращує ефективність управління та надає управлінському складу потрібні методи для передбачення можливих ризиків та досягнення результатів.

Висновки та пропозиції

Отримані у результаті проведення дослідження теоретичні узагальнення, емпіричне підтвердження їх достовірності та моделювання розвитку процесу, що є об'єктом дослідження, на перспективу дозволили обґрунтувати рекомендації методологічного та прикладного характеру щодо формування конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції агропідприємств Львівської області.

Еволюційний розвиток теорії конкурентоспроможності доцільно розподілити на чотири етапи. На першому етапі наукові положення про процес формування конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів узагальнювались у теорії цінової конкуренції, другого етапу – у теорії ефективного управління, третього етапу – у теорії стратегічного управління, четвертого етапу – у теорії співконкуренції. Враховуючи особливості сучасного стану ринкових відносин в аграрному секторі економіки, конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції агропідприємств слід розглядати як характеристику, що відображає ступінь реалізації їх фактичної та потенційної спроможності утримувати стійкі конкурентні переваги.

Ключовою конкурентною перевагою сільськогосподарського підприємства має бути його спроможність обирати види господарської діяльності, у яких воно здатне максимально повно реалізувати свій потенціал і досягати найсуттєвіших результатів. Близько 88% сільгоспвиробників Львівщини складають фермерські господарства, у 2022 р. їх чисельність становила 1342 од., включаючи 787 фермерських господарств та 278,7 тисяч особистих селянських господарств. При цьому чисельність великих сільськогосподарських підприємств становила 18 од. Отже, для українського виробника сільськогосподарської продукції найсприятливішою формою господарювання є фермерські господарства.

Згідно з експоненціальним трендом зміни валової продукції, який демонструє достовірність апроксимації на рівні 99,7%, передбачається, що до кінця 2024 року обсяг валової продукції сільського господарства досягне 28000

мільйонів гривень. Це можливо при умові збереження всіх факторів, що впливають на валову продукцію сільського господарства, які існували протягом попереднього досліджуваного періоду, і збалансовані в моделі динаміки.

Аналіз показав, що для підвищення рентабельності головним є зменшення витрат, а не підвищення ціни. Навіть зниження собівартості на 1% забезпечує більше зростання рентабельності, ніж підвищення ціни на той же 1%. Витрати, як правило, залежать від внутрішніх факторів, таких як технології та ресурси, тоді як ціна визначається ринковими умовами.

З аналізу даних можна визначити, що зміни рентабельності у сільському господарстві в основному обумовлені змінами ціни. Зміни через цінові коливання були менш суттєвими, ніж ті, що виникли через зміни собівартості в період з 2020 по 2022 рр. Таким чином виробничі витрати грають ключову роль при розгляді конкуренції сільськогосподарських підприємств. Згідно з аналізом динаміки витрат, збільшення витрат щорічно коливається в межах від 0,09% до 11,57%, залежно від типу сільськогосподарської продукції. Щоб мати конкурентну перевагу, темп зростання витрат має бути меншим за рівень інфляції. Це важлива умова, щоб компенсувати зростання витрат через підвищення цін на сільськогосподарську продукцію. Рівень інфляції склав 26,6% у 2022 році.

Доведено, що конкурентні позиції підприємства залежать від його здатності своєчасно виявляти та формувати майбутні конкурентні переваги, які завжди пов'язані з інноваційними змінами господарського процесу. Прийняття рішень щодо забезпечення стійких конкурентних переваг на основі інтегрованого індексу конкурентоспроможності виробництва сільськогосподарської продукції допоможе виявляти сильні та слабкі сторони галузі та розробити заходи для її підвищення.

Одним із способів формування нових конкурентних переваг, який сприятиме суттєвому зниженню ризиковості, скороченню собівартості та покращенню якості продукції, має стати диверсифікація діяльності сільськогосподарських підприємств. Вибір пріоритетних форм і напрямів

диверсифікації повинен враховувати тип корпоративної стратегії господарюючого суб'єкта, яка залежить від його фінансово-економічного стану та ресурсного потенціалу.

Дослідження механізму контролінгу як складової системи управління підприємством дозволяє збільшити його конкурентні переваги через інноваційний розвиток та адаптацію до змін ринку. Основні завдання впровадження системи контролінгу в аграрних підприємствах включають підвищення якості управління, організацію системи прогнозування, оптимізацію бухгалтерського обліку, чітке планування та аналіз діяльності, створення мотиваційної системи для персоналу, підвищення ефективності роботи підприємства в цілому та застосування новітніх методів управління.

Список використаної літератури

1. Ambastha A., Momaya K. Competitiveness of Firms: Review of theory, framework and models. Singapore Management Review. 2004. Vol. 26, No. 1. P. 45– 61.
2. Barney J. B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall, 2002. 600 p.
3. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantages. Journal of Management. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120
4. Bodley-Scott S., Brache A. Implementation: how to transform strategic initiatives into blockbuster results. N.Y.: McGraw Hill, 2008. 228 p.
5. 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.
6. Eicher C. Institutions and the African Farmer. Issue in Agriculture 14. Washington : CGIAR, 1999. 60 p. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/51332088.pdf>
7. 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/whatarestitutions.pdf>
8. Ukraine Food Security Report 12 May 2022. World Food Programme. 18 p. <https://www.wfp.org/publications/ukraine-food-security-report-may-2022>.
9. Wensley R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. Journal of Marketing. 1988. April. Vol. 52. P. 65-72.
10. Xu W., Zhang Q., Ma J. The relationship among customer demand, competitive strategy and manufacturing system functional objectives. Journal of Industrial Engineering and Management. 2013. vol. 6. no. 4. p. 1238- 1254

11. Агропромисловий сектор [Електронний ресурс]. Головне управління статистики у Львівській області: <http://www.vn.ukrstat.gov.ua>.
12. Азізов С. П., Канінський П. К. Організація аграрного виробництва і бізнесу : підручник. Київ : Фенікс, 2006. 790 с.
13. Базиліук Я. В. Конкуреноспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення : монографія. Київ : НІСД, 2002. 132 с. 20.
14. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингове управління конкуреноспроможністю підприємств: стратегічний підхід : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 294 с.
15. Барибіна Я. О. Теорія і генезис категорії «конкуренційний потенціал». *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 1 (56). С. 147–153.
16. Богма О. С., Балдуєв О. В. Роль інновацій у забезпеченні конкуреноспроможності національних економік. Вісник Запорізького національного університету. *Економічні науки*. 2010. № 3. С. 166–177
17. Богуславський Є. І., Горяник О. В. Диверсифікація сільськогосподарського виробництва. *Агросвіт*. 2016. № 8. С. 40-47.
18. Бокій О. В., Мороз О. М. Ціни на соціально значущу харчову продукцію в умовах надзвичайних викликів. *Продовольчі ресурси*. 2022. № 18. С. 207-218. <https://doi.org/10.31073/foodresources2022-18-20>.
19. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ, Ірпінь : Перун, 2005. 1728 с.
20. Гринько Т. В. Механізм формування конкуреноспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках : монографія. Кривий Ріг : Видавничий дім, 2005. 324 с.
21. Долгіх Я. В. Алгоритмізація процедури оцінки ефективності сільськогосподарських підприємств методом DEA. *Економіка АПК*. 2018. № 10. С. 50-54.

- 22.Донських А.С. Конкуентоспроможність аграрних підприємств та фактори, що її визначають. Ефективна економіка. 2011. № 12.
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=850>
- 23.Донських А.С. Конкуентоспроможність аграрних підприємств та фактори, що її визначають. Ефективна економіка. 2011. № 12.
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=850>
- 24.Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. К.: ДАКККіМ. 2006. 160 с.
- 25.Євчук Л.А. Стратегічне управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств : монографія. Миколаїв : Вид-ць Прокопчук Т. Ю., 2010. 340 с
- 26.Іванова Л. Організаційно-економічні засади підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 11. С. 45-51.
- 27.Ігнатенко М.М., Рунчева Н.В. Процеси ресурсозабезпечення спеціалізації та концентрації виробництва в корпоративних агроформуваннях. *Економіка та держава*. № 1. 2017. С. 10-14.
- 28.Забуранна Л. В., Нідзельська Т. Л. Методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 3 (177). С. 142–150.
- 29.Ільницька Г. Я. Формування фінансово-економічного механізму управління підприємством. *Наук. вісник Українського державного лісотехнічного університету*. 2004. Вип. 14 (7). С. 291–294.
- 30.Ільчук М.М., Нікітченко С.О., Перегуда Є.Ф. Диверсифікація діяльності підприємницьких структур аграрної сфери. *Економіка АПК*. 2016. № 4. С. 13-20.
- 31.Котикова О.І., Дідур К.Г., Душук Р.В. Моніторинг конкурентоспроможності сільського господарства регіону — необхідна складова євроінтеграційних процесів. *Агросвіт*. 2017. №17. С. 8—14.

- 32.Красноручський О.О., Данько Ю.І. Розвиток маркетингу на ринку агропродовольчої продукції України : монографія. Х. : Міськдрук, 2009. 262 с.
- 33.Легеца Д.Г. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції. Серія "Економіка та менеджмент": *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2009. № 4 (35). С. 98—105.
- 34.Мазур Н.В., Місюк М.В. Конкурентоспроможність виробництва сільськогосподарської продукції та основні напрями її підвищення. *Економіка АПК*. 2007. № 2. С. 12-16.
- 35.Малік М.Й. Сталий розвиток сільських територій на засадах регіонального природокористування та еколого-безпечного агропромислового виробництва. *Економіка АПК*. 2010. №5. С. 3-12
- 36.Мандич О.В., Романюк І.А., Нікітіна О.М. PR-маркетинг як один з інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ХНТУСГ : економічні науки*. Вип. 177. 2016. С. 160-165.
- 37.Мармуль Л.О., Жуйков Г.Є., Волович С.В. Методичні засади дослідження фермерських та особистих господарств в АПК регіону. Матеріали міжнар. наук. теор. конф. "Методичні основи сучасного дослідження в аграрній економіці". Житомир: Вид-во "Державний агроєкологічний університет", 2005. Ч. 2. С. 28-30.
- 38.Месель-Веселяк В.Я. Підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору економіки України. *Економіка АПК*. 2007. № 12. С. 8—14.
- 39.Молдаван Л.В. Форми господарювання в аграрному секторі України в умовах глобалізації. *Економіка АПК*. 2010. № 1. С. 13-17.
- 40.Николук О. М., Полянко В. Б. Оцінка конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4 (59). С. 112–117.

- 41.Николюк О. М., Тимонін Ю. О., Васько С. М. Методика оцінки ефективності функціонування інституціонального середовища сільськогосподарських підприємств. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 428– 434.
- 42.Николюк О.М. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства: теоретико-методологічні основи: монографія. Житомир: ЖНАЕУ. 2016. 314 с.
- 43.Патика Н.І. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності сільського господарства України. *Агросвіт*. 2018. № 15—16. С. 25—31.
- 44.Патика Н.І. Оцінка конкурентоспроможності АПК України та впливу системи оподаткування на її рівень. *Агросвіт*. 2011. №17-18. С. 16—19.
- 45.Рейтинг регіонів по виробництву продукції сільського господарства. Електронний ресурс. Сайт Мінагрополітики.: <http://www.minagro.gov.ua/monitoring?nid=18796>
- 46.Статистичний збірник «Сільське господарство України за 2016 рік» [Електронний ресурс]. Сайт державної служби статистики України: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ7_u.htm
- 47.Чикуркова А.Д., Горіховський М.В. Конкурентоспроможність як складова розвитку фермерських господарств: теоретичний аспект. Причорноморські економічні студії. 2016. Випуск 12-1. С. 5-8.
- 48.Чикуркова А.Д., Юр'єв В.В. Теоретичні аспекти розвитку диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. № 21-22, 2021. С. 80-86.
- 49.Шубравська О.В., Прокопенко К.О. Інтеграційні перспективи України: переваги і ризики для аграрного сектору. *Економіка України*. 2014. № 1. С. 63-73.
- 50.Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Пер. з англ. В. Старка. К.: Видавничий дім "КиєвоМогилянська академія", 2011. 242 с.

