

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

Людмила Гнатишин, Роман Великий

**Конкурентоспроможність фермерських
господарств: управлінський вимір**

Монографія

Львів СПОЛОМ 2025

Рецензенти

Баланюк І.Ф., д. е. н., професор
(Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника)

Василішин С.І., д. е. н., професор
(ННЦ «Інститут аграрної економіки»)

Кошкалда І.В., д. е. н., професор
(Державний біотехнологічний університет)

Рекомендовано до друку
вченою радою Львівського національного університету ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького
Протокол № 7 від 14 травня 2025 року

Гнатишин, Людмила Богданівна.

Конкурентоспроможність фермерських господарств: управлінський вимір : монографія / Гнатишин Л., Великий Р. Львів : СПОЛОМ, 2025. – 212 с. : рис., табл. Бібліогр.: с. 179-196 (161 назва).

З'ясовано, що управління фермерським господарством вимагає від фермера гнучкості, стратегічного бачення та ефективного управління ресурсами і конкурентоспроможністю. Запропонована методика оцінки конкурентоспроможності, яка є простою та уніфікованою завдяки використанню доступної бухгалтерської та звітної інформації фермерських господарств. Встановлено, що результати оцінки конкурентоспроможності фермерського господарства є підґрунтям для формування управлінських висновків щодо напрямів її покращення. Розроблено концептуальну схему застосування методичного інструментарію для управління конкурентоспроможністю фермерських господарств, яка поєднує статичну, динамічну та якісну оцінки чинників конкурентної переваги та передбачає розрахунок інтегрального показника – коефіцієнта конкурентних переваг. Запропоновані управлінські заходи дають змогу вчасно скоригувати стратегію підвищення конкурентоспроможності фермерського господарства або змінити підходи для зменшення ризиків та зниження невизначеності.

Для викладачів, студентів сільськогосподарських вишів, фермерів.

ЗМІСТ

ВСТУП.....		4
РОЗДІЛ 1.	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ПІДґРУНТЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ	6
1.1.	Економічне трактування сутності системи управління фермерськими господарствами.....	6
1.2.	Конкурентоспроможність фермерських господарств як об'єкт управління.....	23
1.3.	Методичні підходи щодо формування механізму та застосування інструментарію управління конкурентоспроможністю фермерських господарств.....	42
РОЗДІЛ 2.	КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ.....	63
2.1.	Місце фермерських господарств у конкурентному середовищі аграрного сектору.....	63
2.2.	Оцінка конкурентоспроможності фермерських господарств	89
2.3.	Управлінський інструментарій формування конкурентних переваг фермерських господарств	116
РОЗДІЛ 3.	РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ.....	129
3.1.	Інституційне регулювання конкурентного середовища аграрного ринку	129
3.2.	Інноваційно-креативна модель управління конкурентоспроможністю фермерських господарств.....	145
3.3.	Маркетингове управління конкурентоспроможністю фермерських господарств.....	165
	ВИСНОВКИ.....	175
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	179
	ДОДАТКИ.....	197

ВСТУП

Сучасний етап розвитку аграрної економіки передбачає високий ступінь концентрації конкуренції у цій галузі. Ринкова конкуренція вимагає від фермерських господарств пристосування до умов мінливого конкурентного середовища. Ключовим інструментом, який забезпечує можливість збереження чи розширення конкурентних позицій фермерських господарств на цільовому ринку, вплив на ринкову ситуацію через пропозицію конкурентоспроможної продукції та послуг, є система управління. У контексті конкурентоспроможності ефективні механізми управління сприяють швидкому реагуванню фермерського господарства на зміну зовнішнього і внутрішнього середовища та окресленню шляхів адаптації до нових умов. Виключно вдале використання інструментів управління конкурентоспроможністю з метою її підвищення забезпечить ефективне функціонування фермерських господарств та дозволить відновити їх діяльність на деокупованих територіях. Водночас питання, що стосуються формування системи управління конкурентоспроможністю фермерських господарств, виходячи зі специфіки їхньої діяльності, потребують постійного вирішення, оновлення і змін. Досягнення фермерськими господарствами ознак конкурентоспроможності вимагає пошуку нового інструментарію та створення організаційно-економічного механізму, які б обумовлювали систему ефективного управління фермерських господарств для визначення конкурентних можливостей, формування конкурентних переваг, розвитку конкурентного потенціалу тощо. Водночас важливим є стратегічне управління конкурентоспроможністю фермерських господарств для забезпечення стабільності їх функціонування, системного виконання економічних та соціальних функцій і забезпечення добробуту родини фермера.

Проблемам управління, що пов'язані із діяльністю сільськогосподарських товаровиробників, у тому числі фермерських господарств, присвячений науковий доробок низки зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема

Драган О.І., Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю., Мармуль Л. О., Ковтун О.І., Маркович Н. В., Кобець А.С., Вініченко І.І., Сітковської А.О., Крючкової Ж.В. Роль та значення фермерських господарств, а також закономірності формування їх конкурентоспроможності досліджували Андрущенко О. С., Кальченко С. В., Бережна І.М., Грищенко О.Ю., Бойко Л.О., Гнатишин Л. Б., Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю., Липчук В.В., Мармуль Л. О., Малік М. Й., Мамчур В. А., Прокопишин О. С., Савка М.В., Шпикуляк О. Г., Шматковська Т.О., Яців І.Б. Вивченням інструментарію та механізмів управління конкурентоспроможністю займались Діденко Є. О., Жураківський П. І. Донець Л.І., Донець А.А., Жигулін О. А. Лелейко Т.І., Котлик А.В., Митяй О.В., Николук О.М., Петренко С.А., Павлова В. А., Губарєв Р.В. Водночас нерозв'язаними залишаються питання управління конкурентоспроможністю фермерських господарств, особливо прошарку сімейних ферм та невеликих господарств, які беруть активну участь у розбудові сільських територій та функціонують на засадах соціально відповідальної діяльності. Тому розробка виважених механізмів управління конкурентоспроможністю фермерських господарств повинна спрямовуватись як на активізацію виробничих та бізнес-процесів, прибутковість та безперервність діяльності дрібного аграрного бізнесу через відтворення виробничого потенціалу, так і на соціальні та екологічні аспекти їх діяльності.

Управління конкурентоспроможністю фермерських господарств вимагає специфічного підходу через невеликі масштаби діяльності, залежності від природних умов, багатофункціональності фермера як керівника господарства, необхідності інновацій та новітніх технологій, а також поєднання виробничої, комерційної та соціальної складової його функціонування. Це вимагає від фермера гнучкості, стратегічного бачення та ефективного управління ресурсами і конкурентоспроможністю. Доволі часто фермерські господарства змушені кардинально удосконалювати управління не лише через конкуренцію та заради прибутку, але й заради виживання.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ПІДґРУНТЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ

1.1. Економічне трактування сутності системи управління фермерськими господарствами

Розвиток аграрної економіки характеризується зростанням значущості малих форм господарювання у сільській місцевості. Пов'язано це з їхнім впливом не лише на економічні процеси в сенсі формування сировинного ринку, забезпечення населення продовольством на локальному рівні, а й їхньою соціальною значимістю у розвитку сільських територій. Глобальна ініціатива ООН «Десятиліття сімейних фермерських господарств 2019-2028» є можливістю для України зміцнити роль сімейних ферм у сільському господарстві, забезпечити їхню підтримку та сприяти сталому розвитку сільських територій.

Фермерство є особливою формою підприємництва та суб'єктом агробізнесу. Попри помітну диференціацію розмірів господарств, їхню різносторонню спеціалізацію, фермерські господарства різняться між собою також за організаційно-правовою формою. Так, згідно із Законом України «Про фермерське господарство», у сучасній організаційній структурі аграрного виробництва фермерство представлено такими юридичними формами:

- фермерське господарство – юридична особа, яка діє на підставі статуту, а його членами є сім'я та родичі голови господарства;
- сімейне фермерське господарство – фізична особа-підприємець, чия діяльність регулюється договором (декларацією) між підприємцем та членами його сім'ї;
- сімейне фермерське господарство – юридична особа, що діє на підставі статуту, а членами такого господарства є лише члени однієї сім'ї.

Означені вище критеріальні ознаки, а також вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовища негативно позначаються на рівні конкурентоспроможності та можливостях її досягнення фермерськими господарствами. Розбалансована організаційна та галузева структура сільськогосподарського виробництва, інфляція, диспаритет цін у сільському господарстві, неспроможність фермерами формувати великі партії продукції для реалізації, проблеми із зберіганням врожаю, незначні масштаби виробничого потенціалу та сезонний чинник повсякчас пригнічують конкурентну перевагу фермерських господарств на внутрішньому та зовнішньому ринках. Застосування виключно новітніх методів та інструментів управління і адаптації фермерських господарств до динамічних умов зовнішнього середовища здатне забезпечити беззбитковість виробництва, самоокупність та самофінансування, а відтак – вищу конкурентоспроможність фермерських господарств.

Фермерський уклад і сімейне фермерство зокрема – це актуальна форма малого підприємництва у сільській місцевості, а також один із шляхів коригування проблем у продовольчому забезпеченні, створення підґрунтя для підвищення доходів сільського населення. Господарська активність фермерських господарств суттєво впливає на розвиток сільських територій та визначає перспективи функціонування сільських громад. Так, фермерський уклад є соціально-економічним підґрунтям для збереження сільських населених пунктів як адміністративно-територіальних одиниць. Адже достатня кількість стабільно функціонуючих сільськогосподарських товаровиробників сприяє належному рівню діяльності об'єктів соціальної інфраструктури та позитивно впливатиме на рівень зайнятості місцевого населення [34; 54].

В умовах невизначеності, які частково спричинені воєнним станом, актуалізуються питання пошуку нових, сучасніших підходів до управління підприємствами. Зважаючи на стратегічне значення аграрної галузі у забезпеченні національної продовольчої безпеки, управління

сільськогосподарськими підприємствами потребує радикальних трансформацій не лише на макрорівні, а й суттєвих економічно обґрунтованих перетворень в окремо взятому господарстві.

Фінансова нестабільність фермерських господарств є наслідком негативного впливу комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників, пристосовування до яких є гарантією не лише виживання, але й розвитку фермерства. Фермерським господарствам потрібно вишукувати взаємозв'язок між незадовільним фінансовим станом та внутрішніми причинами цього явища, зокрема неадекватною реакцією менеджменту на динамічні зміни зовнішнього економічного середовища. Так, останніми роками помітний негативний вплив на фінансову стабільність фермерських господарств мають зовнішні чинники, пов'язані із воєнним станом та неврегульованістю аграрних ринків. У такому випадку фермерські господарства як суб'єкти аграрного ринку є неорганізовані, бо функціонують в умовах чистої конкуренції і знаходяться під тиском сильніших і організованіших суб'єктів аграрного ринку з вищим рівнем монополізму. За таких умов про справедливий розподіл доходів між суб'єктами ринку без державного управлінського впливу та регулювання не може бути і мови [109; 110].

Науковці вказують, що процес управління підприємством з метою забезпечення ефективності його діяльності першочергово передбачає реалізацію основних функцій менеджменту, таких як планування, організація, мотивація і контроль. Виконання перелічених ключових функцій управління є циклічним процесом. За результатами останнього контрольного етапу формується новий план, який започатковує новий цикл управління із збереженням усіх функцій. Зазначену послідовність Дьолог Т.І. доповнює ще однією функцією – координація та регулювання процесів, яку розміщує між мотивацією і контролем. При цьому зауважує, що усі перелічені функції властиві будь-якому із напрямів управління ефективністю діяльності підприємства [44, с. 61].

У сучасному менеджменті виокремлюють три рівні управління: інституційний, адміністративний і технічний (рис. 1.1). Відповідно градація менеджерів підпорядкована кожному з цих рівнів і окреслена менеджерами трьох ланок: вищої, середньої та низової. Рівні управління є результатом вертикального розподілу праці. Ознакою такого поділу є те, що управлінці та менеджери виконують, власне, функції управління, тобто планування, організацію, визначення обов'язків та координування роботи підлеглих та керівників нижчої ланки, мотивування персоналу і виконавців [109].



Рис. 1.1. Рівні системи управління фермерськими господарствами

Джерело: власна розробка авторів

Стосовно управління фермерськими господарствами інституційний рівень зазвичай здійснює встановлення цілей і місця фермерства у системі продовольчої безпеки та соціального розвитку сільських територій, забезпечує розробку довгострокових планів, сприяє адаптації фермерських господарств до змін зовнішнього середовища через управління взаєминами між господарствами та зовнішнім середовищем. Тобто, інституційний рівень управління асоціюється із макрорівнем. Суб'єктами управління на цьому рівні є уряд, Міністерство аграрної політики та продовольства України, обласні

департаменти агропромислового розвитку, органи місцевого самоврядування.

Мікрорівню властиві два інших ступені управління. Так на адміністративному щаблі управління менеджери середнього рівня зайняті управлінням та координацією у межах фермерського господарства. До них належать фермер, співвласники (співзасновники) фермерського господарства, члени родини фермера. Вони узгоджують різні форми діяльності та зусилля підрозділів фермерського господарства.

Найнижчий (технічний) рівень управління у фермерському господарстві представлений керівниками підрозділів, тобто особами, які щоденно виконують дії та операції для забезпечення ефективної роботи фермерського господарства.

Виходячи із рівнів і функцій менеджменту та беручи до уваги особливості діяльності та організаційної структури фермерських господарств, розглянемо сутність та специфіку управління та забезпечення функціонування цього прошарку сільськогосподарських товаровиробників.

Отже, згідно із Законом України «Про фермерські господарства» фермерські господарства є формою підприємницької діяльності громадян, які виявили бажання виробляти товарну сільськогосподарську продукцію, здійснювати її переробку та реалізацію з метою отримання прибутку на земельних ділянках, наданих їм у власність та/або користування, у тому числі в оренду, для ведення фермерського господарства, товарного сільськогосподарського виробництва, особистого селянського господарства [104]. В новітній історії України фермерство почало активно розвиватись на зламі тисячоліть і в умовах сьогодення законодавчо закріплено такі організаційно-правові форми фермерських господарств: фермерські господарства юридичні особи та фермерські господарства фізичні особи-підприємці. Фермерське господарство без створення юридичної особи реєструється на підставі договору (декларації) про створення фермерського господарства. Таким чином сьогодні на державному рівні уже закріплений правовий статус так званих сімейних фермерських господарств –

сільськогосподарських товаровиробників фізичних осіб-підприємців із площею землекористування до 20 га. З огляду на соціальну значимість сімейних фермерських господарств на інституційному рівні їм приділяють особливу увагу. Так, немаловажним аспектом є наявність діючих програм бюджетної підтримки аграрного сектору, яка наразі можлива лише для фізичних осіб-підприємців, які мають статус сімейного фермерського господарства. У віддаленій перспективі становлення і розвиток сімейного фермерства є одним із найважливіших стратегічних завдань у розвитку аграрного сектору економіки України. При цьому невирішеними на інституційному рівні залишаються питання щодо зміни вимог до сімейного фермерського господарства без статусу юридичної особи як платника єдиного податку четвертої групи. Таким чином, вчені констатують поглиблення процесу інституційної структуризації сільськогосподарських товаровиробників із набуттям відповідного (нового) статусу різних за типом та власністю на засоби виробництва підприємницьких формувань [132]. Тому можемо вважати, що поява сімейних фермерських господарств та їх інституціоналізація в організований ринок є об'єктивним процесом, який зумовлений бажанням сільських мешканців самотійно господарювати на своїй землі та втіленням відповідних заходів державної аграрної політики щодо реалізації зобов'язань України згідно із Угодою про Асоціацію з ЄС [70]. Вважаємо, що зазначені чинники мають конструктивний вплив на розвиток інституційно-правових норм стимулювання сімейного фермерства як особливого господарського укладу. Відтак, інституціоналізація сімейного фермерства повинна не лише «запустити механізм» легалізації і трансформації особистих селянських господарств у сімейні ферми, а й усіляко підтримувати і сприяти популяризації та стабільному функціонуванню цих суб'єктів агробізнесу [35]. Попри те, що сімейні ферми узаконили недавно і вони розбудовують свій бізнес у відносно сформованій ринковій системі, важливо, щоб інституційні зміни не були результатом інституційного процесу формалізації нових господарських формувань, а стали наслідком

цілеспрямованого вибудовування інституційного каркасу продуманої стимулюючої системи розвитку фермерських господарств сімейного типу. Як наслідок інституційні спроможності утвердження суб'єктності сімейних фермерських господарств забезпечуватимуть гідний рівень конкурентоспроможності та результати їх діяльності, а відтак загалом існування цієї форми аграрного господарювання.

Інституційні зміни зумовлюють напрями розвитку фермерських господарств, а інститути першочергово є векторами встановлення взаємин між суб'єктами економічної системи. Таким чином, інституційні зміни у середовищі фермерства є ключовою тенденцією сьогодення, результатом якої є становлення фермерського укладу, зокрема сімейного фермерства. Підтвердженням цього є узагальнення Д. Норта, згідно із яким інститути (здебільшого формальні) є функціональною основою розуміння економіки, бо генерують структуру економічних стимулів [85, с.7], в нашому випадку щодо утвердження фермерського укладу в організаційній структурі аграрного сектора.

Сьогодні в умовах невизначеності та воєнного стану аграрна економіка України перебуває у стані «інституційної інерції». Тому перманентна соціально-економічна криза розвитку села має інституційну природу, проявом якої є неформальна інституціоналізація особистих селянських господарств у ринковий механізм господарювання. Так, селяни фактично є самозайнятими виробниками аграрної продукції, які виключені із формального сектору економіки. З цього приводу на найвищому щаблі управління фермерськими господарствами повинна бути політична та економічна воля інституційної формалізації самозайнятості фермера шляхом запровадження урядом спеціалізованих програм підтримки самозайнятості. Тим паче, що в Україні в податковому законодавстві закріплено поняття «самозайнята особа» [40]. Так, згідно із пп. 14.1.226 п. 14.1 ст. 14 Податкового кодексу України самозайнята особа – це платник податку, який є фізичною особою-підприємцем або провадить належну професійну діяльність за умови, що вказана особа не є

працівником у межах такої підприємницької чи незалежної професійної діяльності [98]. Разом з тим євроінтеграційний вектор України змушує законотворців приділити належну увагу інституційному забезпеченню процесу трансформації форм натурального сільськогосподарського виробництва в суб'єкти агробізнесу – фермерські господарства сімейного типу, щоб уможливити їхній доступ до механізмів і джерел державної підтримки. Наразі проявом найвищого управлінського впливу на діяльність фермерських господарств є інституційні зміни про надання особистим селянським господарствам права створювати сімейні фермерські господарства без статусу юридичної особи. Водночас намагання держави розширити систему оподаткування через відповідні законодавчі зміни щодо збільшення кількості платників податків підлягає критиці. Так Готовкіна К.В. вважає, що бажання вивести з «тіні» особисті селянські господарства шляхом введення нового статусу може не досягти поставленої мети через ментальність українського народу [32].

Узагальнюючи вище викладене зазначимо, що базовим інституційним важелем у механізмі управління фермерським укладом, зокрема прошарком сімейних фермерських господарств є Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про фермерське господарство» щодо стимулювання створення та діяльності сімейних фермерських господарств» № 1067-VIII від 31.03.2016 року [101]. Основна концепція правових новацій полягає в тому, що цим законодавчим актом окреслено пріоритети стимулювання діяльності та визначено засади створення сімейних ферм у формі юридичної особи або як фізична особа-підприємець. Таким чином, управлінські рішення інституційного рівня через зважання на структуру поселенської мережі та менталітет селян повинні сприяти створенню та підтримці діяльності фермерських господарств, особливо сімейних ферм. Саме ці суб'єкти агробізнесу із традиційним селянським подвір'ям та садибою здійснюють товарне виробництво сільськогосподарської продукції, у тому числі тваринницької, і є запорукою збереження сільської поселенської мережі та

суспільної значимості села. На рис. 1.2 проілюстровано пріоритети управлінських впливів інституційного рівня щодо підтримки розвитку фермерства, особливо його малих форм.

Створення сприятливого інституційного середовища у системі управління з метою позитивних очікувань та формування стійких трендів у секторі фермерськими господарствами є особливо актуальним з огляду на кризові явища в національній економіці. Так питання пов'язані з механізмами регулювання діяльності та державної підтримки є актуальними для розвитку фермерських господарств загалом, у тому числі і сімейних ферм.

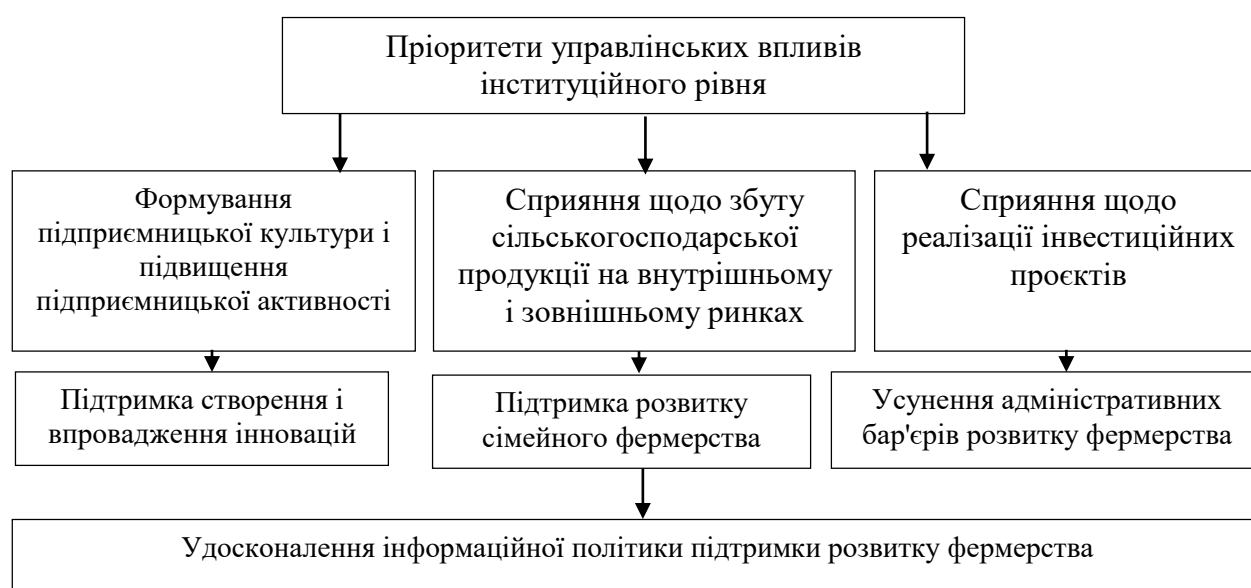


Рис. 1.2. Пріоритети управлінських впливів інституційного рівня щодо підтримки розвитку фермерства

Джерело: побудовано на основі [132]

Характерним для здійснення діяльності фермерського господарства у статусі юридичної особи є наявність у нього органів управління, що є ознакою сформованого мікрорівня у системі управління фермерськими господарствами. Водночас спостерігаємо упущення на інституційному рівні управління фермерськими господарствами, який визначає характеристики та суб'єктів управління фермерськими господарствами на мікрорівні. Відомо, що в Законі України Про фермерське господарство [101] закріплено право

громадян на створення фермерського господарства зі статусом юридичної особи та врегульовано питання лише одного органу управління на адміністративному рівні – голови фермерського господарства. Водночас у ч. 4 ст. 1 цього Закону передбачено норму, згідно з якою органи управління та порядок прийняття ними рішень повинні бути задекларовані в установчому документі господарства.

Без сумніву, що специфіка управління фермерським господарством у статусі юридичної особи безпосередньо залежить від кількох чинників, зокрема кількості його учасників, спеціалізації, масштабів виробництва, роззосередженості виробничих підрозділів та віддаленості земельних ділянок від садиби господарства. При цьому слід звернути увагу на питання потреби органів управління у фермерських господарствах зі статусом юридичної особи, які створені однією особою та функціонують на засадах сімейного бізнесу. У таких фермерських господарствах рішення приймаються та виконуються однією особою – головою фермерського господарства. У протилежному випадку, якщо до складу фермерського господарства юридичної особи входить кілька осіб, доцільно звернути увагу на думку Ю. М. Юркевича, який вважає, що фермерське господарство не є самостійною організаційно-правовою формою юридичних осіб, а узагальнюючим поняттям, запровадженим з метою врегулювання особливостей ведення підприємницької діяльності у сфері сільського господарства та надання державної підтримки у цій галузі [134, с. 132]. Дещо протилежної думки дотримується І. В. Спасибо-Фатєєва. Вона звертає увагу на факт, що згідно із формою власності та виробничими зв'язками фермерські господарства є господарськими товариствами. Тому у них відсутні специфічні риси, які б визначали їх особливу організаційно-правову форму [116, с. 77]. Наші переконання полягають у тому, що господарські товариства мають складну організаційну та управлінську структуру, а фермерське господарство лише одного голову фермерського господарства, який представляє очолюване ним господарство перед органами державної влади, контрагентами, установами

державного сектору, організаціями та іншими стейкхолдерами. Фермер одноосібно (якщо немає співзасновників) від свого імені укладає вигідні, на його думку, угоди та вчиняє інші юридично-значущі дії згідно із чинним законодавством України.

Керуючись виключно нормами законодавства зауважимо, що якщо згідно із Законом України «Про фермерське господарство» за фермерським господарством закріплено статус юридичної особи, то до нього слід застосовувати такі юридичні норми як до юридичної особи, зокрема і ті, що стосуються правил управління юридичною особою. Так, згідно із ст. 97 Цивільного кодексу України органами управління товариством є загальні збори його учасників і виконавчий орган, якщо інше не встановлено законом [123]. Таким чином і вищим органом управління фермерським господарством – юридичною особою повинні бути загальні збори.

Загальні збори фермерського господарства – це колегіальний орган до складу якого входять всі члени господарства, котрі перебувають у родинних та/ або сімейних взаєминах між собою. Учасники загальних зборів наділені правом приймати будь-які рішення, що стосуються управління фермерським господарством у статусі юридичної особи. Відтак, виконавчим органом управління фермерським господарством є сам фермер, тобто голова господарства. Згідно із ст. 4 Закону України «Про фермерське господарство» головою фермерського господарства є його засновник або інша визначена у статуті особа [101]. Контрольно-ревізійну функцію у фермерському господарстві реалізують загальні збори через виконання членами загальних зборів своїх управлінських повноважень.

Натомість очолювати, тобто бути головою фермерського господарства у статусі фізичної особи-підприємця може бути лише член сім'ї, яка заснувала сімейну ферму. За такої форми управління голова сімейного фермерського господарства здійснює управління операційною діяльністю господарства та систематично виконує представницькі функції. Крім цього, за письмовим дорученням голова може делегувати свої обов'язки одному із членів сімейної

ферми або найманій за контрактом особі. Досліджуючи питання управління та правового становища сільськогосподарських товаровиробників, В. В. Старожилов звертає увагу, що помилковим є вважати голову сімейного фермерського господарства органом управління таким господарством з огляду на повноваження, що зазначені у ст. 4 Закону України «Про фермерське господарство». Із декларованих повноважень випливає, що голова є виконавчим органом із поєднанням управлінських функцій [117, с. 140].

З огляду на вище зазначене можемо констатувати, що у чинному законодавстві невиразно врегульоване питання управління фермерським господарством як юридичною особою. З метою внесення чіткості у перелік повноважень керівних органів фермерських господарств доцільно насамперед задекларувати структуру та повноваження органів управління фермерського господарства, права та обов'язки членів господарств у Законі України «Про фермерське господарство».

Фермер та загальні збори – це керівництво вищої ланки, яке відповідає за прийняття найважливіших рішень загалом для господарства, спрямовуючи та координуючи роботу управлінців нижчих ланок. У цьому контексті обов'язки фермера та представників загальних зборів полягають у забезпеченні розробки політики та стратегії фермерського господарства, сприянні щодо їх практичної реалізації. Відтак, і фермер, і представники загальних зборів повинні володіти концептуальними, аналітичними та комунікативними навичками, знати технологію та особливості виробничих процесів тощо.

На технічному найнижчому рівні управління фермерським господарством зосереджена ланка менеджерів, які відповідають за прийняття рішень щодо ефективності виконання виробничих та організаційних завдань. Вони займають проміжне положення, тобто підпорядковані керівнику фермерського господарства і водночас контролюють та координують працю виробничого персоналу. Типовими посадами цього рівня у фермерському господарстві є: агроном, зоотехнік, бухгалтер, механік, завідувач складом та інші. Керівники найнижчого рівня є сполучною ланкою між мікрорівнем

управління фермерськими господарствами та тими, хто втілює управлінські рішення мікрорівня та технічного рівня. Тому робота менеджерів технічного рівня управління фермерським господарством здебільшого пов'язана із передаванням управлінської інформації від мікрорівня до виконавців, підготовкою оперативної інформації для передачі керівництву інституційного рівня управління, розподілом завдань між персоналом. Тому управлінці технічного рівня повинні добре володіти технічними, комунікативними та аналітичними навичками. Слід зауважити, що керівники технічної ланки є найчисельнішою групою поміж інших рівнів управління фермерським господарством, що зумовлено розташуванням цього прошарку управління над безпосередніми виконавцями робіт (спеціалістами і працівниками), котрі безпосередньо дотичні до витрачання ресурсів задля забезпечення безперебійного перебігу операційної діяльності. Тобто, технічні (операційні) керівники відповідають за виконання щоденних виробничих (операційних) завдань, тому насамперед повинні добре володіти технічними навичками. Водночас управлінці технічної (низової) ланки безпосередньо взаємодіють з іншими керівниками цього рівня, тому комунікативні навички є вкрай необхідними.

В умовах сімейної ферми, або невеликого фермерського господарства фермер може уособлювати два рівня управління – мікрорівень та технічний рівень. Він може обіймати різні посади у межах свого господарства, зокрема:

1. мікрорівень:

- керівник фермерського господарства – відповідає за загальне управління фермою, прийняття стратегічних рішень, планування та організацію виробничих процесів;

2. технічний рівень:

- агроном – плануванням посівів, догляд за сільськогосподарськими культурами, контроль за якістю продукції;
- тваринник – догляд за тваринами, їх годівля, лікування, розведення та забезпечення належних умов утримання;

- менеджер з продажу – просування та збут продукції, ведення перемовин з покупцями, аналіз ринків збуту;
- бухгалтер – ведення бухгалтерського обліку, генерування фінансових звітів, планування бюджету, контроль витрат і доходів;
- технік-механік – відповідальність за обслуговування та ремонт сільськогосподарської техніки, забезпечення її безперебійної роботи;
- менеджер з постачання – організація закупівель насіння, добрив, кормів та інших матеріалів, необхідних для ведення операційної діяльності;
- логіст – планування та організація транспортування продукції, контроль за зберіганням і доставкою.

Обіймаючи одну чи кілька посад на будь-якому з рівнів управління, основною ціллю фермера є забезпечення стабільного доходу та розвитку аграрного бізнесу. Для досягнення цієї мети фермер зобов'язаний виконувати низку управлінських функцій. Основні з них такі:

1. Планування – визначення короткострокових і довгострокових цілей, розробка планів посіву, збору врожаю і розведення сільськогосподарських тварин, планування бюджету та фінансових ресурсів.
2. Організація – розподіл ресурсів (земля, праця, капітал), організація робочого процесу, призначення завдань працівникам, забезпечення наявності необхідних матеріалів та обладнання.
3. Координація – взаємодія з постачальниками, покупцями і партнерами; координація роботи працівників, забезпечення виконання завдань у встановлені терміни.
4. Контроль – моніторинг виконання робіт і їх відповідність планам, оцінка продуктивності працівників і ефективності використання ресурсів, ведення обліку фінансових і виробничих показників.
5. Управління ризиками – оцінка можливих ризиків (погодні умови, шкідники, хвороби), розробка стратегій зменшення та мінімізації впливу ризиків.

6. Маркетинг та збут – аналіз ринків збуту і визначення цінової політики, організація продажу продукції, ведення переговорів з покупцями, реклама і просування продукції на ринку.
7. Навчання і розвиток персоналу – організація навчання і підвищення кваліфікації працівників, мотивування та розвиток команди.
8. Адміністративні функції – ведення документації, дотримання законодавчих вимог, управління фінансами, оплата рахунків, податкове планування.

Планування передбачає встановлення фермерським господарством цілей, які лежать в межах його спеціалізації і залежать від неї. Для фермерських господарств об'єктами планування є собівартість сільськогосподарської продукції і послуг, реалізаційні ціни та обсяги реалізації, показники продуктивності сільськогосподарського виробництва, показники ефективності (дохід, чистий прибуток, рентабельність), рівень конкурентоспроможності тощо.

Функція організації втілюється через сукупність методів, результатом чого є доцільне та раціональне використання ресурсів у процесі операційної діяльності з метою досягнення фермерським господарством встановлених планових показників. Виключно за умови належної організації виробництва і операційної діяльності загалом досягається ефективна взаємодія персоналу та засобів виробництва, результативність виробничого процесу за рахунок узгодженості всіх елементів виробничої системи, оптимальне поєднання видів діяльності задля максимізації доданої вартості готового продукту.

Функція координації в управлінні фермерським господарством є ключовим елементом забезпечення ефективного та злагодженого функціонування всіх підрозділів у межах внутрішнього середовища господарства та процесів у зовнішньому середовищі функціонування фермерського господарства. Координація спрямована на синхронізацію дій різного роду організаційних структур та працівників для досягнення загальних цілей фермерського господарства. Основними аспектами функції координації є: розробка і впровадження стратегічних та оперативних планів для

підрозділів, визначення завдань, координація графіків робіт для уникнення конфліктів і нераціонального використання ресурсів, розподіл обов'язків та повноважень між персоналом, мотивація працівників, забезпечення ефективного обміну інформацією між підрозділами та працівниками, використання сучасних засобів зв'язку для координації дій, оптимальне розподілення матеріальних, фінансових і людських ресурсів, забезпечення своєчасного постачання необхідних ресурсів для безперебійної роботи, розв'язання конфліктів. Координація дозволяє забезпечити синергетичний ефект, коли взаємодія різних елементів системи приносить більший результат, ніж сума окремих зусиль. Ефективна координація сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат.

Функція контролю в управлінні фермерським господарством спрямована не лише на встановлення стандартів (чітких показників ефективності), моніторинг і вимірювання (відстеження показників продуктивності та порівняння їх зі встановленими стандартами), аналіз зібраної інформації для виявлення відхилень від стандартів, а й на визначення причин відхилень, здійснення коригувальних дій (впровадження заходів для усунення виявлених проблем і відхилень, внесення змін у плани), зворотній зв'язок з персоналом тощо. Таким чином функція контролю дозволяє не тільки виявляти проблеми, але й сприяти їх своєчасному їх вирішенню, що в кінцевому результаті забезпечує стійкий розвиток фермерського господарства, підвищення його конкурентоспроможності та ефективності роботи.

Функція управління ризиками є критично важливою для забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств, які схильні до різних видів ризиків через сезонний чинник, невеликі масштаби діяльності, ринкові коливання, захворювання рослин і тварин, зміни в законодавстві тощо. Функція управління ризиками дозволяє фермерському господарству мінімізувати потенційні збитки в умовах системної роботи з ідентифікації та оцінки ризиків, розробки заходів для уникнення чи зменшення ризиків тощо.

В межах функції маркетингу та збуту фермерські господарства свої зусилля повинні сконцентрувати на визначенні асортименту сільськогосподарської продукції та послуг, який задовольнить потреби цільових споживачів, а також на розробці нових продуктів або модифікації існуючих для підвищення їхньої привабливості. Поза увагою не повинні залишатись вибір оптимальних каналів збуту продукції (прямий продаж, оптові та роздрібні ринки, онлайн-платформи тощо), організація логістики та управління ланцюгом поставок для забезпечення своєчасної доставки продукції до споживачів, розробка та впровадження рекламних кампаній для підвищення обізнаності про продукцію та стимулювання попиту, засоби просування (реклама, публікації у соціальних мережах, участь у виставках і ярмарках, інтернет-маркетинг), встановлення та підтримка довгострокових взаємин із клієнтами та діловими партнерами, забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів (реагування на їхні запити та потреби), використання програм лояльності та інших методів для утримання постійних клієнтів.

Для навчання та розвитку персоналу фермерським господарствам можна співпрацювати із зовнішніми тренерами та навчальними закладами, або самостійно надавати працівникам консультації та підтримувати розвиток їх кар'єри, формувати корпоративну культуру, що підтримує навчання і розвиток.

Адміністративна функція фермера щодо управління своїм господарством проникає у кожен із вище перелічених функцій. Попри це фермер також повинен звертати увагу на впровадження заходів безпеки щодо персоналу та майна, зокрема планувати та організовувати систематичні перевірки і технічне обслуговування обладнання для запобігання аваріям, встановлювати і підтримувати системи захисту у господарстві (сигналізація, відеоспостереження, протипожежні системи), забезпечувати працівників необхідними засобами індивідуального захисту тощо.

Отже, запорукою довгострокового успіху та стійкості на ринку фермерського господарства є досягнення відповідного рівня

конкурентоспроможності, зокрема через належне виконання та дотримання управлінських функцій. Процес управління конкурентоспроможністю фермерського господарства передбачає виконання чотирьох базових функцій менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль) із врахуванням багатогранної специфіки вітчизняної аграрної галузі, в якій функціонує фермерство, та виробничої спеціалізації фермерського господарства. Конкурентоспроможність є необхідною умовою досягнення прибутковості фермерськими господарствами у майбутньому. Підвищення рівня конкурентоспроможності є компонентом загального менеджменту фермерських господарств. Конкурентоспроможність є об'єктом управління у фермерському господарстві та розглядається як його здатність ефективно використовувати ресурси, адаптуватися до змін ринку, створювати унікальні переваги, що дозволяють успішно конкурувати з іншими сільськогосподарськими товаровиробниками на ринку. Управління конкурентоспроможністю може здійснюватися виключно за умови економічної самостійності фермерських господарств, яка проявляється у контролі за ефективним використанням власних ресурсів та можливості найповнішого використання конкурентних переваг.

1.2 Конкурентоспроможність фермерських господарств як об'єкт управління

Конкурентоспроможність фермерського господарства є важливою для його довготривалого успіху та стійкості на ринку і визначається як здатність господарства ефективно конкурувати на ринку сільськогосподарської продукції та послуг, забезпечуючи високий рівень якості продукції, ефективність виробничих процесів та стійкість агробізнесу. Вона характеризується низкою чинників, таких як продуктивність, інноваційність, якість продукції, цінова політика та здатність господарства адаптуватися до змін на ринку. Тобто, досягнення вищої конкурентоспроможності

фермерського господарства вимагає комплексного підходу, який включає ефективне управління, інновації та стратегічне планування.

Вагомий внесок у дослідження теоретичних та практичних засад конкурентоспроможності здійснили зарубіжні та вітчизняні науковців. Основоположником теорії конкурентоспроможності вважають Адама Сміта. Власне він вперше сформулював поняття конкуренції як певного виду суперництва, що впливає на зміну цін; окреслив ключові умови ефективної конкуренції; розробив механізм конкуренції, який об'єктивно врівноважує галузеву норму прибутку [63, с. 234]. Помітний доробок щодо розвитку теорії конкуренції належить послідовнику та водночас опоненту Адама Сміта – Давіду Рікардо. Класик політичної економії вивчав умови вільної конкуренції. Майкл Портер багато уваги приділяв питанням конкуренції на міжнародних ринках, а також конкуренції між регіонами і країнами. Він є автором теорії конкурентних переваг країн [120; 156]. Предметом вивчення К.Р. Макконнелла та С.Л. Брю були чиста та монополістична конкуренція [69]. У дослідженнях сучасних вітчизняних науковців чітко прослідковуються проблеми управління конкурентоспроможністю. При цьому враховується галузева ознака та рівні управління. Зокрема, регіональний контекст управління конкурентоспроможністю означений довгостроковим забезпеченням стабільного підвищення конкурентних переваг регіону у швидко мінливих умовах зовнішнього середовища [79]. Концепція управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства враховує беззбитковість виробничо-комерційної діяльності [121] та державне регулювання конкурентного середовища аграрного ринку шляхом підтримки конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу для забезпечення продовольчої безпеки країни [89]. Неабияка увага приділяється людиноцентричному підходу в управлінні конкурентоспроможністю, оскільки він передбачає розвиток людини й отримання переваг шляхом впровадження інформаційних технологій у товарному виробництві [45].

До когорти науковців, які:

- підтримують ідею, що високий рівень конкурентоспроможності підприємства свідчить про ефективність його функціонування, гнучкість в адаптуванні до змін середовища функціонування, високу якість продукції та адекватну цінову політику, позитивність сприйняття споживачами бренду, торговельної марки господарства, високий рівень кваліфікації персоналу належать Богацька Н. і Христич С. [9, с. 455];

- відстоюють позицію, що оцінка рівня конкурентоспроможності дозволяє прийняти управлінське рішення, сформулювати управлінські завдання та розробити заходи щодо розвитку конкурентних переваг належать Швед Т.В. і Біла І.С. [128];

- наділяють конкурентоспроможність підприємства, як комплексну категорію із ознаками результату і процесу належить Погребняк Д.В. [97];

- звертають увагу, що визначення рівня конкурентоспроможності підприємства є початковим моментом планування діяльності та розробки стратегії конкурентоспроможності підприємства належить Дикань В.Л. та Пономарьова Т.В. [38];

- характеризують конкурентоспроможне становище підприємства на основі ступеня задоволення потреб споживачів, що відображає маркетинговий характер даного поняття, належать Князик Ю. М. та Лебідь Т. В. [56].

- зазначають, що конкурентоспроможність характеризує здатність підприємства стабільно функціонувати впродовж певного періоду часу, при цьому успіх цього підприємства ґрунтується на виробництві тої продукції, яку воно здатне реалізувати з вигодою для себе належить Яців І.Б. [139, с. 71].

Поняття конкуренції має своє місце і в українському законодавстві. Так, у Законі «Про захист економічної конкуренції» зазначено, що економічною конкуренцією є змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [102].

Таким чином, теорія конкурентоспроможності підприємств заснована на системі конкурентних переваг та ефективності їх використання.

Конкурентоспроможність фермерського господарства формується його ресурсами. Відтак, більший потенціал конкурувати та виживати у конкурентній боротьбі фермерському господарству забезпечують кращі якісні та кількісні параметри його ресурсного забезпечення. Водночас, фермери часто не використовують свій ресурсний потенціал повною мірою. Тому особливої актуальності набувають питання управління конкурентоспроможністю фермерських господарств. Обумовлена така потреба безпосереднім взаємозв'язком між масштабами виробничого потенціалу та конкурентоспроможністю фермерських господарств [24, с. 37-40], а відтак впливом цих чинників на розквіт сільських територій та фермерства як соціально відповідального аграрного бізнесу. Очевидним та зрозумілим є те, що основою існування конкурентоспроможності фермерських господарств є конкуренція. Конкурентоспроможність проявляється виключно в умовах конкуренції та через конкуренцію. Конкуренція виступає рушійною силою для розвитку фермерства, змушуючи постійно запускати процес підвищення конкурентоспроможності [5].

На рівень конкурентоспроможності фермерського господарства має системний вплив низка обставин, які доцільно ідентифікувати як чинники конкурентоспроможності (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Сукупність чинників, що визначають конкурентоспроможність фермерських господарств з позиції процесного підходу

Джерело: власна розробка авторів

Контекст процесного підходу в системі чинників проявляється через реалізацію сукупності управлінських функцій на кожному з етапів забезпечення конкурентоспроможності. З поміж управлінських функцій виділимо: планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності щодо формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності фермерського господарства як суб'єкта економічної діяльності. З цього приводу науковці відзначають неефективність копіювання досягнення конкурентів у розробці нових видів продукції, виробничих операцій, управління матеріально-технічним постачанням тощо. Натомість вважають, що доцільно впроваджувати «функціональні еквіваленти», за допомогою яких постійно удосконалювати власні найкращі досягнення на шляху підвищення конкурентоспроможності [43, с. 30-31].

Управління конкурентоспроможністю фермерських господарств є актуальною проблемою сучасної аграрної економіки та менеджменту. Глобалізація світових ринків, розбалансування галузевої та організаційної структури сільськогосподарського виробництва, подекуди неконтрольоване проникнення іноземної сільськогосподарської продукції на вітчизняний ринок, низький рівень інноваційності сільськогосподарського виробництва висувують проблеми управління конкурентоспроможністю фермерських господарств на перший план. Динамічність зовнішнього середовища, у якому функціонують фермерські господарства, вимагає від них швидкого реагування для прийняття оперативних рішень, повсякчасної розробки та коригування тактичних дій і стратегічних намірів. Відтак, управління конкурентоспроможністю фермерських господарств має стати не лише ключовою ціллю фермера, а й завданням регіонального та національного розвитку. Результатом цього процесу має бути забезпечення високих стандартів життя сільських мешканців, створення сприятливих умов для комфортного проживання на сільській території, зменшення диспропорцій у рівнях соціально-економічного розвитку сільських територій.

Висока конкурентоспроможність є запорукою стабільної прибутковості фермерських господарств. У сучасних умовах конкурентоспроможність – основна умова розвитку та життєдіяльності фермерських господарств. При цьому бракує ефективних важелів та інструментів, які б сьогодні забезпечували фермерству зростаючу конкурентоспроможність у системі агробізнесу. Неабияку роль у зростанні конкурентоспроможності відіграє система управління цим процесом. Сьогодні управління конкурентоспроможністю розглядають як напрям менеджменту, який спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг підприємства [79, с. 39]. При цьому слушною є думка, що за своїм предметним змістом управління конкурентоспроможністю стосується діяльності підприємства на ринку, приділяючи увагу не стільки наявним ресурсам і процесам, скільки можливостям нарощування свого ресурсного потенціалу. Тобто, основною особливістю управління конкурентоспроможністю підприємства є його орієнтація на майбутнє [41]. Власне у цей контекст вписується теза, що управління конкурентоспроможністю – це сукупність заходів, спрямованих на систематичне вдосконалення цінових і якісних характеристик продукції, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення умов продажу та післягарантійного обслуговування, реклами [60].

Дослідження термінологічного апарату дозволяє зробити висновок про його розширення через внесення кожним дослідником специфічних характеристик. Авторське трактування поняття «управління конкурентоспроможністю фермерських господарств» полягає у розумінні його як певного аспекту менеджменту, що націлений на створення конкурентних переваг через формування та реалізацію конкурентних стратегій фермерських господарств задля забезпечення їхньої життєздатності як суб'єктів економічної конкуренції. Таким чином управлінські рішення повинні фокусуватись навколо питань підвищення конкурентоспроможності як комплексної відносної характеристики фермерського господарства, яка

повинна ґрунтуватися на його здатності організовувати та здійснювати операційну діяльність ефективніше, ніж конкуренти на ринку в конкретний проміжок часу, та спроможності віднайти й акцентувати увагу на тих елементах власної діяльності, які цим фермерським господарством виконуються краще, або, навіть, є унікальними по відношенню до господарств-конкурентів. Тобто, на нашу думку, конкуруючи в економічному середовищі, фермерське господарство повинне перш за все продемонструвати свою здатність виокремитися та утриматися серед інших аналогічних учасників на ринку.

Оскільки середовище функціонування фермерства є досить мінливе, то й рівень конкурентоспроможності окремих фермерських господарств з плином часу змінюється. Ситуація значною мірою залежить від наявності певних конкурентних переваг перед іншими підприємствами. Конкурентні переваги є спроможністю фермерських господарств до конкурентоспроможного розвитку завдяки їх безперервному впливу та сформованому конкурентному потенціалу [52]. Конкурентними перевагами для фермерських господарств можуть бути такі здатності: пристосовуватися до змін ринкової кон'юнктури, ставати привабливішим для інвесторів, формувати імідж, ефективно використовувати обмежені ресурси, розробляти стратегії та проводити стратегічну діагностику. Управління конкурентоспроможністю фокусується на стратегічні зміни у середовищі фермерства.

Беручи до уваги те, що управління у широкому розумінні означає вплив на процес, систему чи об'єкт для досягнення поставлених цілей під дією чинників зовнішнього середовища, зміст управління конкурентоспроможністю фермерського господарства як економічного процесу повинен мати тенденцію до постійного вдосконалення. Посилення позицій фермерських господарств у конкурентній боротьбі на ринку значною мірою залежить від рівня управління цим процесом. Зрозуміло, що потреба в управлінні, тобто у необхідності приймати управлінські рішення, з'являється

у випадку виникнення проблем, пов'язаних із підтримкою конкурентоспроможності. Специфіка управління конкурентоспроможністю фермерських господарств впливає із характеру та обсягів виробництва, спеціалізації та можливості диверсифікації виробництва. Неузгодженість між фактичним та бажаним рівнем конкурентоспроможності фермерського господарства зумовлює потребу у виробленні управлінського рішення чи керівного впливу задля приведення фактичного стану до бажаного. Загалом система управління конкурентоспроможністю фермерських господарств базується на таких складових (рис. 1.4).

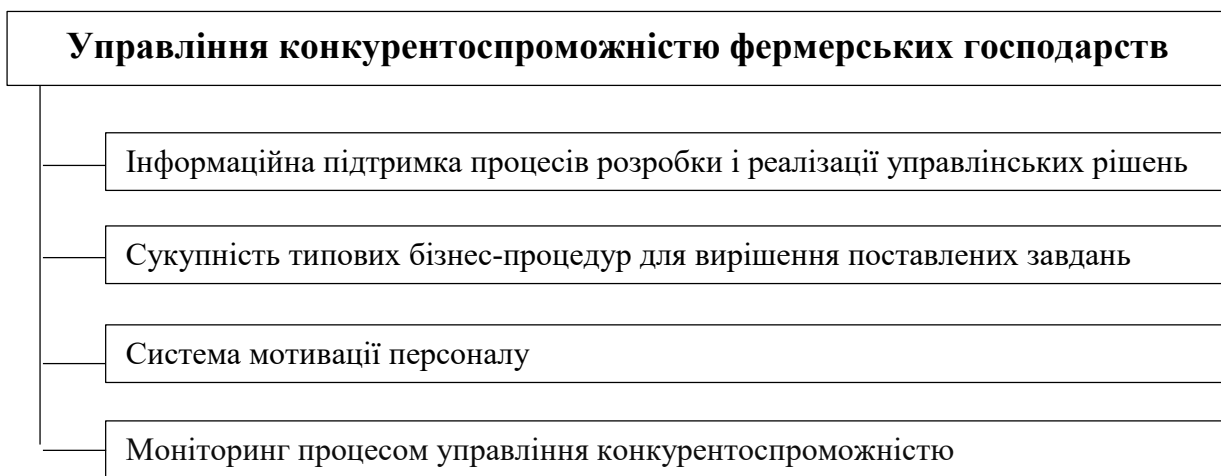


Рис. 1.4. Структура управління конкурентоспроможністю фермерських господарств

Джерело: власна розробка авторів

Усі зображені на рисунку складові є дуже важливими для забезпечення зростаючої конкурентоспроможності фермерських господарств. Водночас вони повинні реалізовуватись у взаємодії усіх елементів, підсистем, комбінацій між ними, а також усіх процесів, що забезпечують функціонування фермерського господарства із відповідним рівнем конкурентоспроможності. Метою функціонування системи управління конкурентоспроможністю фермерських господарств є вироблення та втілення управлінських впливів і рішень для формування керованої поведінки об'єкта управління, у даному випадку конкурентоспроможності фермерських господарств. Правильно

спроектований процес управління конкурентоспроможністю забезпечує успіх фермерському господарству. З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю доцільно розглядати як процес реалізації певної сукупності управлінських функцій, зокрема цілепокладання, планування, організації, мотивації та контролю діяльності щодо формування конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності фермерського господарства [63; 91].

Якщо фермерське господарство активно функціонує у своєму середовищі, впроваджує інновації, орієнтується на якість, а не кількість продукції, у своїй діяльності воно дедалі більше буде залежати від персоналу. Тому особливою прикметою управління конкурентоспроможністю є концепція фермерства як соціальної системи, а фермерського господарства як соціально відповідального бізнесу. Таким чином, підґрунтям успішного управління конкурентоспроможністю фермерських господарств є логічна ув'язка стратегій розвитку із інвестиційними завданнями та векторами операційної діяльності. У середовищі фермерства задля забезпечення конкурентоспроможності особливої уваги потребує пошук шляхів ефективного використання обмежених ресурсів та інвестування коштів у проекти, які приносять високі прибутки за мінімального ризику, отже сприяють забезпеченню конкурентоспроможності фермерського господарства. З цього приводу доречними є міркування про перегляд підходів до побудови системи управління конкурентоспроможністю на засадах теорії процесів і теорії самоорганізації [58]. За допомогою новітнього інструментарію та філософської концепції стає можливим ефективно управляти складними системами. Тим паче, що управління конкурентоспроможністю фермерських господарств є складнішим процесом, порівняно не лише з іншими галузями, а й з великими сільськогосподарськими підприємствами. Пов'язано це з тим, що виробництво носить сезонний характер, а попит на продукцію фермерських господарств є нееластичний. При цьому, щоб забезпечити цілковиту пропозицію, необхідні значні інвестиції, термін окупності яких повинен бути нижчим, порівняно з іншими великими

сільськогосподарськими підприємствами. Тому в умовах сформованої кон'юнктури аграрного ринку, фермерські господарства не можуть функціонувати без втручання держави. Перелічені обставини вказують на потребу виявлення фактів безпосереднього впливу на процес управління конкурентоспроможністю фермерських господарств. До них належать як фактори зовнішнього впливу, так і фактори внутрішнього впливу. Серед них ключове місце належить економічним факторам, таким як темпи інфляції, податкова система, платоспроможність населення, динаміка коливання платоспроможного попиту. До зовнішніх чинників є сенс віднести фінансові зобов'язання фермерських господарств перед кредиторами. Також конкурентоспроможність залежить від політичної стабільності, мінливості законодавства щодо розвитку фермерства, форми власності на землю.

Водночас здатність фермерського господарства долати кризи та підвищувати конкурентоспроможність також суттєво залежить і від дії внутрішніх чинників, тобто стану внутрішнього середовища фермерського господарства. До внутрішніх чинників віднесемо управлінську структуру, стратегію, персонал, технологію, спеціалізацію, розмір господарства та величину власного капіталу, асортимент та якість сільськогосподарської продукції і послуг. При цьому наголосимо на виборі технології та моделі організації виробництва, бо від них залежать як можливість підвищення конкурентоспроможності, зокрема розширення ринків збуту, генерування позитивного грошового потоку, так і обсяг та структура витрат на виробництво. У сільському господарстві виробництво тісно переплітається із природою. Ключовим природним чинником, що визначає формування конкурентоспроможності фермерських господарств, є земельні ресурси. Масштаби землекористування, конфігурація земельної території, меліоративний стан, якість землі, її родючість та вміст поживних речовин визначають структуру посівних площ, продуктивність землі та економічні показники виробництва фермерського господарства.

Контекст досліджуваної проблематики нерозривно пов'язаний з персоналом фермерських господарств. При цьому між конкурентоспроможністю фермерських господарств та персоналом вбачаємо взаємозалежність. Висока конкурентоспроможність фермерства дозволить знизити гостроту соціальної деградації сільських територій, а молоді професійні кадри, які бажають працювати на селі, сприятимуть розвитку фермерства. Конкурентоспроможність фермерських господарств неможлива без персоналу, який здатен освоювати і використовувати сучасні енерго- та ресурсозберігаючі, екологоохоронні та адаптивні технології, високоефективні системи стратегічного планування та управління, досконало володіти ринковими інструментами підтримки конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів [66]. Грамотний ініціативний персонал та ініціативний фермер у поєднанні з досконалою моделлю виробництва принесуть достатній економічний ефект фермерському господарству. Окрім цього для голови фермерського господарства важливо володіти не лише фундаментальними знаннями та потрібними кадровими характеристиками. Лідерські навички керівника, вміння захопити персонал та запалити його ідеєю визначають соціальне становище фермерського господарства та суттєво впливають на його конкурентоспроможність.

Окремим фактором конкурентоспроможності фермерських господарств є наявність та структура фінансових ресурсів. Практика показує, що жорсткі умови кредитування спонукають фермерські господарства до побудови агробізнесу на засадах реінвестування прибутку. Тому для фермерського господарства, поряд із масою прибутку та можливістю генерування позитивного фінансового результату, важливою є структура прибутку, зокрема та частина, яка спрямовується на розвиток виробництва. Для фермера першочерговими є два напрямки реінвестування прибутку: фінансування поточної операційної діяльності шляхом формування оборотних активів, зміцнення платоспроможності та посилення ліквідності; капітальні витрати на оновлення необоротних активів та технічної бази.

Усі перелічені фактори зовнішнього та внутрішнього середовища перебувають у тісній залежності та впливають на процес управління фермерськими господарствами. З позиції управління вплив кожного фактору визначає завдання для менеджера, яке має кілька варіантів вирішення. У систему факторів вбудовано методичний підхід виявлення резервів впливу на конкурентоспроможність фермерських господарств (рис. 1.5).

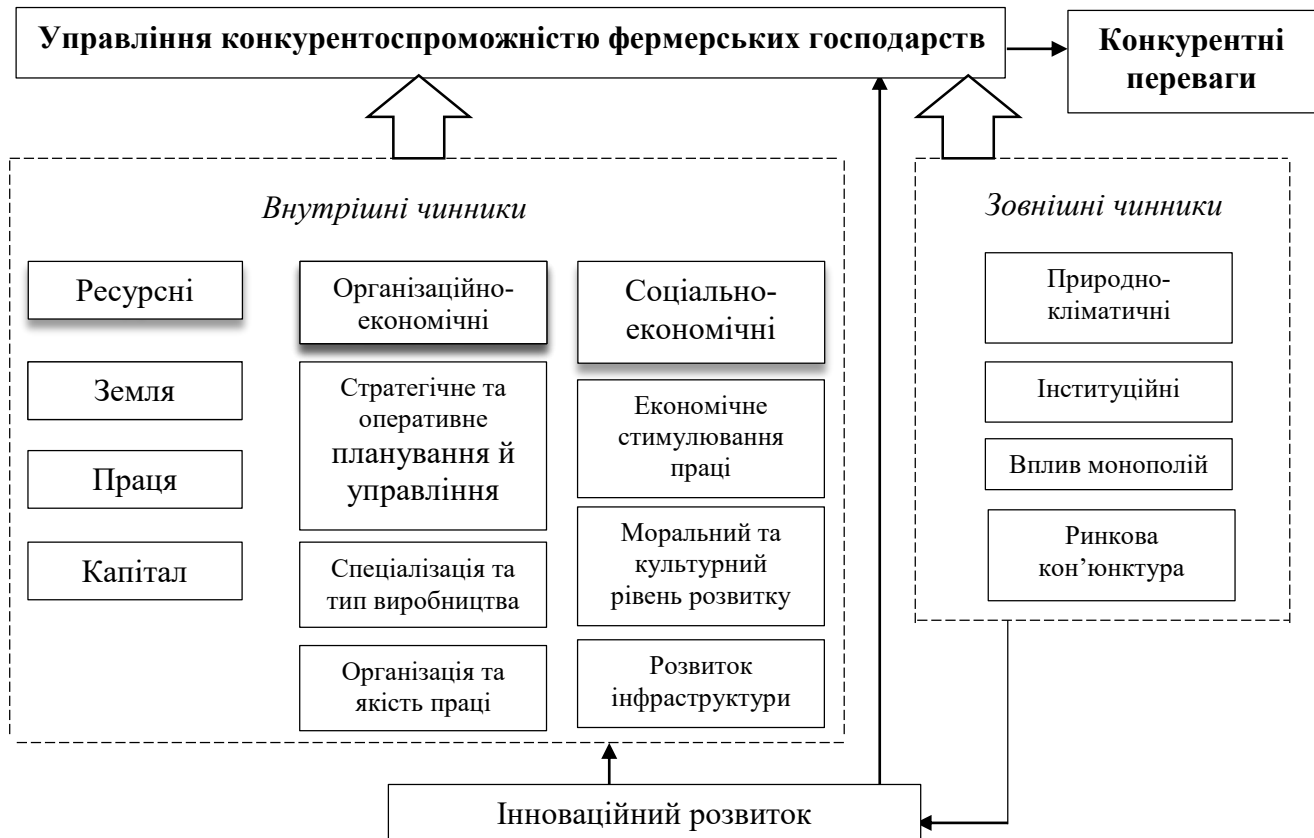


Рис. 1.5. Система факторів впливу на процес управління конкурентоспроможністю фермерських господарств

Джерело: власна розробка авторів

Під впливом візуалізованої системи факторів фермерські господарства повсякчас повинні перебудовувати та адаптовувати свою систему управління до мінливих умов господарювання. У цьому випадку лише цілісна система менеджменту може інтегрувати управління у конкурентоспроможну діяльність фермерських господарств, оскільки як економічна категорія управління має безпосередній вплив на персонал та фермерське господарство

загалом через використання організаційних чинників, форм і методів управлінських заходів та інформаційної підтримки з метою досягнення високих фінансових результатів економічної діяльності.

Зважаючи на зазначені аспекти вважаємо, що конкурентоспроможність визначає певний рівень ефективності діяльності фермерських господарств, тому є об'єктом управління. Відповідно на конкурентоспроможність можуть мати вплив усі функції менеджменту. При цьому важливо не ігнорувати окремими функціями менеджменту, оскільки поверхневий характер управління може призвести до недосягнення бажаного рівня конкурентоспроможності фермерських господарств.

Розробці науково-методичних основ у сфері управління конкурентоспроможністю підприємств присвячені роботи низки вчених. Об'єднуючим чинником у дослідженнях науковців є акцент на те, що сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень теорії управління. Науковці звертають увагу на структуру системи управління конкурентоспроможністю підприємства, тим самим вказуючи на системність цієї практики. Серед елементів виділяють мету, об'єкт, суб'єкт, методологію, принципи, процес та функції управління [39; 89, с. 168-169]. Отож, складові процесу управління конкурентоспроможністю підприємства взаємозалежні один від одного, утворюють єдиний механізм, за допомогою якого фермерські господарства досягають своєї цілі та мети.

Вчені доводять, що управління конкурентоспроможністю є комплексом заходів, спрямованих на систематичне вдосконалення таких складових: поліпшення якісних характеристик готової продукції та послуг, постійний пошук нових каналів збуту, залучення більшої кількості споживачів, покращення маркетингової діяльності (реклами) тощо [126]. При цьому наголошують, що управління конкурентоспроможністю підприємства виступає пріоритетним напрямом діяльності організаційного менеджменту, оскільки обумовлює здатність адаптації суб'єкта господарювання до

існування на ринку [39; 89]. Згідно із визначенням І. О. Піддубного і А. І. Піддубної управління конкурентоспроможністю підприємства представлено як напрям менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності суб'єкта економічної діяльності [96, с. 58].

Враховуючи напрацювання науковців вважаємо, що запропонований ними механізм управління конкурентоспроможністю підприємств не забезпечує комплексного вирішення проблеми покращення конкурентоспроможності вітчизняних фермерських господарств, що вимагає коригування існуючих та розробку нових підходів, методів і технологій управління, враховуючи при цьому умови зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування фермерських господарств.

Розробка та впровадження механізму управління конкурентоспроможністю фермерського господарства першочергово залежить від розуміння сутності даної економічної категорії. Спершу, опираючись на власні дослідження, з'ясуємо специфіку конкурентної боротьби фермерських господарств на ринку аграрної продукції. Агрохолдинги повсякчас демонструють свою монопольну владу в політиці та на аграрних ринках, що критично для розвитку фермерських господарств. При цьому реальною стає загроза продовольчого самозабезпечення країни, адже індивідуальний сектор, особливо сімейні фермерські господарства, здатні підтримати економіку й населення в умовах фінансової нестабільності чи нових кризових явищ [77, с. 129].

Сімейним фермам витримати конкурентну боротьбу навіть не з агрохолдингами, а з великими фермерськими господарствами, дуже важко [24, с. 137-138]. Водночас, коли агрохолдинги здобувають контроль над цілими галузями, роль фермерських господарств слід розглядати не лише через призму виробничої функції. Інституційне середовище має бути спрямоване на створення відповідних умов для фермерства, оскільки сучасне фермерське

господарство – шлях до збереження вітчизняного села як адміністративної та соціальної сукупності [4, с. 19].

Виходячи з означеного, конкурентоспроможність фермерських господарств – це їх здатність краще за інших, представлених на аграрному ринку суб'єктів господарської діяльності, задовольняти конкретні потреби. Загалом основною суттю конкурентоспроможності фермерських господарств є відповідність результатів їх діяльності вимогам ринку, адекватність потребам споживачів, здатність конкурувати на всіх рівнях економічного буття (товар, господарство, галузь тощо). Конкурентоспроможність фермерських господарств визначається наявністю у них технічних, економічних та організаційних умов для створення, виробництва і збуту високоякісної продукції, що відповідає вимогам споживачів. Вона передбачає наявність конкурентних переваг поряд з іншими формами господарювання [25, с. 58]. Конкурентна позиція фермерських господарств визначає їх конкурентну перевагу.

У підсумку зазначимо, що конкурентоспроможність є чинником, який стимулює діяльність фермерських господарств, щоб займати вищі позиції відносно інших сільськогосподарських товаровиробників. Прагнення фермерських господарств збільшити конкурентоспроможність зумовлює потребу у застосуванні управлінських технологій. У сучасних умовах розвитку фермерства управління їх конкурентоспроможністю розглядається як один з аспектів менеджменту, дія якого спрямована на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг й забезпечення життєздатності фермерського господарства як суб'єкта економічної конкуренції.

Тобто не існує універсальної стратегії, оскільки кожному фермерському господарству притаманна своя специфіка і виключно та стратегія принесе успіх, яка буде відповідати визначеним особливостям конкретного фермерського господарства. Вважаємо, що для великих фермерських господарств прийнятною могла б бути стратегія, побудована на внутрішніх конкурентних перевагах. При цьому ефективність та рентабельність

виробництва забезпечуються через зниження собівартості продукції, а відтак зниження цін реалізації продукції сприяє надійній стійкості фермерського господарства. Водночас така концепція неприйнятна для сімейних ферм, бо масштаби їхнього виробничого потенціалу не завжди сприяють зниженню собівартості за рахунок збільшення кількості виробництва. Досягнення сімейними фермерськими господарствами ефекту масштабу позбавлене економічного сенсу. Для досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності сімейна ферма може виробляти менше дорожчої продукції для постійного споживача. При цьому отриманого прибутку буде достатньо для відтворення виробництва.

Окрім цього на архітекtonіку управління конкурентоспроможністю фермерських господарств суттєвий вплив має зовнішнє середовище, особливо прояви розбалансування організаційної та виробничої структури аграрної сфери на користь великих сільськогосподарських товаровиробників; виробничі ризики, зумовлені сезонністю виробництва. Наслідком галузевого дисбалансу і диспаритету цін в аграрній сфері є не надто привабливі показники операційної діяльності фермерських господарств, що гальмує їх розвиток та інтеграцію в організований ринок. Окрім цього для фермерських господарств характерний диспаритет цін не тільки на «вході», але й на «виході». Тобто фермери купують засоби виробництва за монопольно високими цінами, а свою продукцію продають за монопольно низькими. Утворюється «стійкий диспаритет» («ножиці») цін щодо фермерства та сільського господарства загалом. Його наслідком є низькі прибутки і рівень рентабельності. За такої ситуації майже всі види сільськогосподарської продукції (крім зерна та насіння соняшнику) перебувають на межі збитковості. Саме це зумовлює низький рівень конкурентоспроможності, інвестиційну та інноваційну непривабливість фермерських господарств та надто слабкий приплив капіталу ззовні [24, с. 211]. З цього приводу зустрічаємо міркування дослідників про те, що низькі доходи малих фермерських господарств не стимулюють їх

власників до інновацій, модернізації устаткування, збільшення вартості активів та підвищення доданої вартості виробництва.

Механізм управління конкурентоспроможністю фермерських господарств може бути побудований на основі клієнтоорієнтованого, ціннісно-компетентнісного чи інноваційного підходів. При цьому слід враховувати, щоб його ключові компоненти формували цільові комплексні блоки щодо реалізації конкретних організаційних, економічних та техніко-технологічних заходів для сприяння результативному здійсненню управлінських рішень у конкретній сфері діяльності. Усі блоки механізму мають бути пов'язані один з одним і тим самим формувати певну цілісність. Тобто вони мають бути об'єднані єдиним принципом – кожний блок забезпечує рішення проблеми формування, забезпечення та підвищення конкурентоспроможності фермерського господарства, забезпечення стійкої конкурентної позиції, примноження конкурентних переваг. Така логіка побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства включає високий ступінь деталізації всієї гами організаційно-економічних та технічних методів, способів, прийомів вирішення завдань забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства, що дає можливість здійснювати системний та цілеспрямований пошук шляхів поєднання всіх основних компонентів організаційно-економічного забезпечення внутрішнього управління [122, с. 159].

Помітним компонентом побудови механізму управління конкурентоспроможністю фермерського господарства, який впливає на якість та ефективність отриманих результатів, є визначення об'єктів управління конкурентоспроможністю. Для фермерського господарства об'єктом управління конкурентоспроможністю є його виробнича діяльність загалом, а також окремі бізнес-процеси. Взаємодія суб'єкта (фермера) та об'єкта управління віддзеркалює процес реалізації стратегій і тактик конкуренції фермерського господарства. Механізм управління конкурентоспроможністю має впливати на всі сфери забезпечення фермерського господарства кадрами,

інформацією, матеріалами, фінансами, інвестиціями, енергією, рекламою, збутовою діяльністю тощо.

Ланцюг побудови механізму управління конкурентоспроможністю передбачає систематизацію та впорядкування певних операцій, які спрямовані на розвиток необхідного рівня конкурентних переваг фермерського господарства (рис. 1.6).

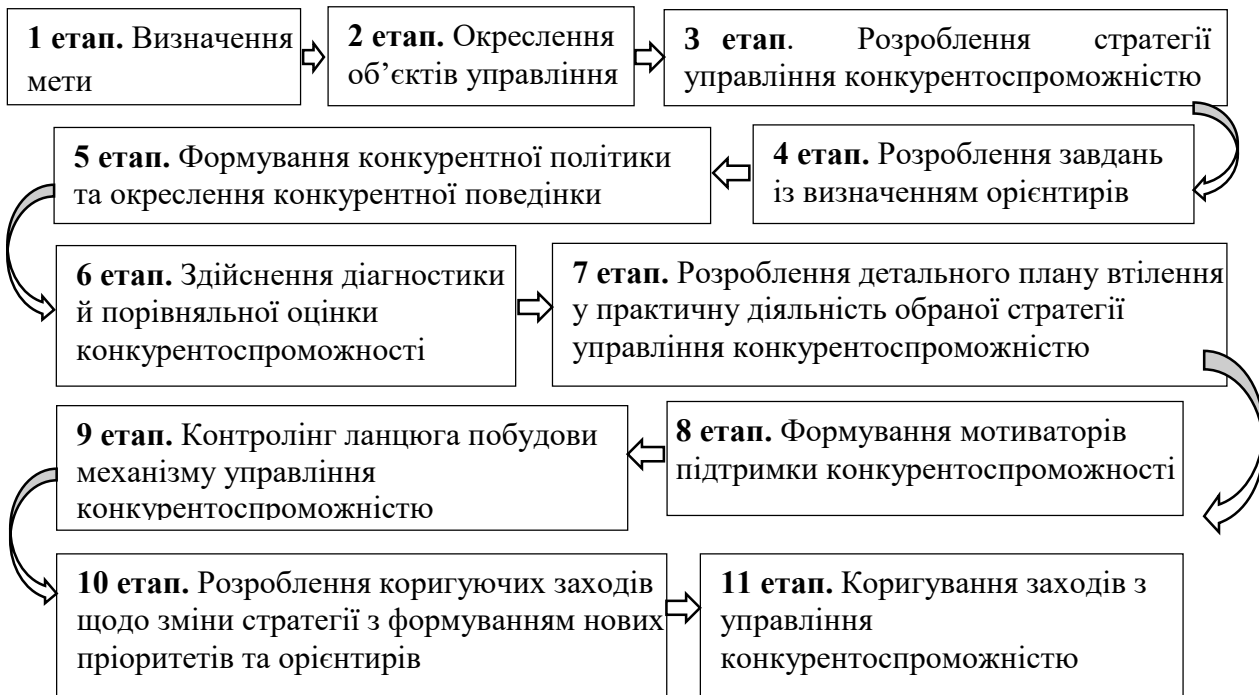


Рис. 1.6. Ланцюг механізму управління конкурентоспроможністю фермерських господарств

Джерело: власна розробка авторів

Метою управління конкурентоспроможністю фермерського господарства є забезпечення умов його успішного функціонування в конкурентному середовищі та створення конкурентних переваг стосовно інших сільськогосподарських підприємств за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у зовнішньому середовищі. Впровадження кожного заходу потребує використання відповідних ресурсів, передусім фінансових, а також призначення відповідальних осіб. Очікуваний результат – високий рівень адаптивності до динамічних змін зовнішнього середовища та здатності конкурувати на ринках з виробниками сільськогосподарської продукції.

Таким чином, в основі побудови механізму управління конкурентоспроможністю фермерських господарств лежить інтегрований підхід щодо застосування основних функцій управління: аналізу, планування, організації, мотивації, контролю, регулювання.

Конкуренція у сфері аграрного виробництва – це боротьба між сільськогосподарськими товаровиробниками за конкретного споживача на ринку продукції та послуг. За умови, коли виробники пропонують ідентичну за якістю сільськогосподарську продукцію з незначною різницею в ціні, ключовим коригувальним інструментом є прийоми впливу на клієнта. Пропозиція продукції преміум класу, нішеве виробництво, забезпечення високої якості продукції визнано найпріоритетнішими методами ведення конкурентної боротьби на інтенсивному агропродовольчому ринку. Стандарти та стандартизація є основоположними компонентами нормативного забезпечення управління якістю сільськогосподарської продукції та конкурентоспроможності фермерських господарств.

Отож, запропонований ланцюг механізму управління конкурентоспроможністю фермерських господарств має цільовий характер, здатний підтримувати класичну модель управління підприємством, дозволяє вчасно реагувати на зміни у зовнішньому й внутрішньому середовищі і, тим самим, забезпечити відповідність між виробничим потенціалом фермерського господарства та його ринковою позицією.

Управління конкурентоспроможністю фермерських господарств може здійснюватись як у напрямку формування, утримання та покращення конкурентних переваг, так і щодо зниження невизначеності дій конкурентів, які впливають на факт наявності, а також кількісні та якісні характеристики конкурентних переваг фермерських господарств. Умови рівної конкуренції в аграрній сфері повинна забезпечити держава.

Конкурентоспроможність є комплексною порівняльною характеристикою фермерського господарства, що показує ступінь переваги (або відставання) за значеннями сукупності оціночних показників над

конкурентами на конкретному ринку за певний проміжок часу. На процес управління конкурентоспроможністю фермерських господарств впливає система взаємопов'язаних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, інтегрована сукупність яких забезпечує цілісність такого впливу. Ступінь впливу факторів залежить від рівня інноваційного розвитку фермерських господарств.

1.3 Методичні підходи щодо формування механізму та застосування інструментарію управління конкурентоспроможністю фермерських господарств

В умовах нестабільного економічного стану фермерські господарства потребують пошуку нових шляхів для формування стратегій свого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність є складною категорією і визначальною характеристикою діяльності фермерських господарств, оскільки стосується всієї системи бізнесу сільськогосподарського товаровиробника. З цього приводу сучасне бачення економічної сутності конкурентоспроможності є ширше, порівняно із трактуванням М. Портера, який розглядав досліджуване поняття дещо звужено – виключно у контексті властивості товару чи послуги суб'єкта ринкових відносин, рівень яких дозволяв виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами та конкуруючими суб'єктами ринкових відносин» [99, с. 34]. Традиційним у трактуванні конкурентоспроможності підприємства є функціональний підхід через визначення показників фінансового стану, ефективності виробництва, обсягів збуту та конкурентоспроможності товару. Перелічені показники дозволяють об'єктивніше оцінити ключові сфери діяльності підприємства, зокрема фінансово-господарську діяльність (ліквідність та платоспроможність, рентабельності продажу), та встановити його місце на галузевому ринку. Водночас, на думку Дашка І.М., цей підхід унеможливорює врахування таких

характеристик конкурентоспроможності як імідж та потенціал підприємства [36].

Нові вимоги до рівня конкурентоспроможності фермерських господарств зумовлені динамізмом трансформацій на макрорівні, які мають як негативний, так і позитивний вплив на конкурентоспроможність. З цього приводу фермерські господарства повсякчас повинні вишукувати нові шляхи виживання у складних воєнно-політичних та соціально-економічних умовах. Власне елементи сучасних моделей управління повинні бути досить гнучкими та водночас ефективними, щоб сприяти адаптації фермерських господарств до реалій сьогодення та досягати кращих результатів у конкурентній боротьбі на аграрному ринку. З цього приводу у науковій літературі зустрічаємо велику кількість наукових теорій, пропозицій, нових парадигм, які вже апробовані на практиці, або все ще є своєрідними рецептами та впроваджуються у діяльність підприємств і організацій для їх виживання та підвищення конкурентоспроможності. Цікавою є думка Николюка О.М. про те, що управління будь-яким об'єктом передбачає здійснення цілеспрямованого впливу на нього. Науковець зауважує, що згідно із теорією конкурентоспроможності управляти необхідно факторами прямого і опосередкованого впливу на конкурентоспроможність, тоді як з позицій інституційної теорії, яка розглядається як теоретична основа управління конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економіки, об'єктом управління є невизначеність, яка унеможлиблює прийняття раціонального рішення, що суттєво ускладнює оцінку рівня конкурентоспроможності та управління нею [84]. Виходячи з цього, управління конкурентоспроможністю – це цілеспрямований вплив і на фактори конкурентоздатності, і на невизначеність, що існує та виникає в межах процесу формування конкурентоспроможності фермерських господарств.

Опираючись на висвітлений у попередніх параграфах матеріал, нашим завданням є напрацювання методів та узагальнення методики оцінки конкурентоспроможності фермерських господарств з урахуванням

обмеженості інформаційного масиву, який формується в межах скороченої форми бухгалтерського обліку та спрощеної фінансової звітності фермерських господарств; розробка пропозицій щодо управлінського впливу менеджменту фермерського господарства на фактори, від яких залежить зростання рівня конкурентоспроможності; виявлення ефекту від втілених управлінських рішень щодо конкурентоспроможності.

Петренко С.А. зауважує, що сучасна теорія та практика менеджменту розглядає систему управління підприємством під кутом забезпечення загальної її якості – Total Quality Management (TQM). Базуючись на засадах даного підходу розвинулись так звані інтегровані системи управління підприємством, які побудовані з використанням таких моделей управління, як збалансована система управління підприємством «BSC», модель консалтингової групи McKinsey «7S», синтетична модель організаційного дизайну Г. Мінцберга тощо [93, с. 93]. Науковець акцентує увагу, що інтегровані системи управління підприємством як синтез елементів управління та чітко визначених об'єктів управління сприяють досягненню таких показників ефективності, що забезпечують підприємству довгострокові конкурентні переваги в ринковому середовищі. Індикаторами (показниками) конкурентної переваги фермерства є: істотна частка ринку, рентабельність, зростальна кількість покупців, обсяги продажу, широка диференціація товарів і послуг кращої якості, перспектива концентрації фермерських господарств на швидкозростальних сегментах ринку, можливість зменшення витрат виробництва, особливо за рахунок скорочення накладних, застосування інновацій та маркетингової політики. Водночас, основною конкурентною перевагою фермерських господарств України слід вважати готовність протидіяти впливу конкурентних сил галузі.

Попередньо ми зауважували, що конкурентоспроможність фермерських господарств повинна забезпечувати оптимальне використання виробничого потенціалу загалом та окремих його компонентів: землі, персоналу, оборотних та необоротних активів, у тому числі фінансів. Проте, ефективного

фінансового менеджменту та інвестицій в активи недостатньо, оскільки вони не можуть окремому фермерському господарству гарантувати очевидні конкурентні переваги. Натомість помітні конкурентні переваги фермерського господарства формуються за рахунок нематеріальних активів, таких як: адаптивне стратегічне управління; ефективність бізнес-процесів; інвестиції господарства у людський капітал; здатність фермерського господарства утримувати і залучати нових клієнтів; висока корпоративна культура, що заохочує інновації та організаційні зміни; інвестиції в інновації [94, с. 85]. Власне, інтегровані системи управління дозволяють ефективно керувати цими чинниками, комбінувати їх, створюючи гнучкі, здатні до переформатування структури залежно від вимог зовнішнього та внутрішнього середовища.

Передумовою використання інтегрованих систем управління (ICM) в економіці є впровадження міжнародних стандартів системи управління якістю, що відповідає вимогам міжнародної стандартизації ISO. Відтак, наслідком для підприємства є застосування процесно-рольової моделі, побудованої на принципах TQM: лідерство, залучення персоналу, процесний підхід, системний підхід, постійне покращання, прийняття рішень на підставі фактів, взаємовигідні відносини з постачальниками [94, с. 86]. Отож, перевагами моделі ICM для фермерських господарств є одночасне збереження ієрархічної структури управління та створення нових взаємовідносин у господарстві із зміщенням акцентів з ієрархічного розподілу повноважень (властиві системам прямого контролю) до процесно-рольового (властиві системам контролю та самоконтролю на підставі стандартів та формалізованих процесів). Тому фермерським господарствам для реалізації TQM з метою підвищення конкурентоспроможності слід чітко встановити, розподілити і закріпити у внутрішніх регламентах (стандартах) такі ключові елементи системного управління: відповідальність (обов'язки), повноваження, взаємодії. Водночас модель ICM побудована на стандартах і не враховує впливу неформальних взаємозв'язків («комунікаційні сузір'я») та не розповсюджується на такі види менеджменту: фінансовий, інноваційний,

ризиків, персоналу. Тобто, модель ICM не можна ототожнювати із системою загального менеджменту фермерського господарства, яка об'єднує усі аспекти його діяльності. ICM є досить механістичною, недостатньо гнучкою, що унеможлиблює швидке реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища.

Адаптованою до виробничих умов є інтегрована система управління підприємством (ІСУП). У контексті конкурентоспроможності використання інструментів та елементів ІСУП забезпечує управління розширеним виробничим ланцюгом, тобто не лише внутрішніми ресурсами фермерського господарства, а й зовнішніми чинниками (наприклад, постачальниками постачальників, замовниками замовників тощо). Ціллю побудови ІСУП є управління повним циклом виробництва сільськогосподарської продукції та надання послуг. Водночас ця модель потребує висококваліфікованого персоналу, якого сьогодні бракує фермерським господарствам. Своєю чергою це унеможлиблює розуміння сутності методологічних підходів до управління конкурентоспроможністю фермерських господарств. Також до недоліків ІСУП віднесемо її високу вартість, що загрожує господарству високими витратними ризиками. Аналогічно до ICM розглядувана модель не надто адаптивна до викликів зовнішнього середовища.

Сучасною і доволі поширеною у теоретичній площині та практичному застосуванні в межах концептуальної моделі інтегрованої системи управління підприємством є збалансована система показників – Balanced Scorecard (BSC), розроблена у 90-х роках минулого століття Р. Капланом і Д. Нортон [90]. За своїм призначенням та економічним змістом BSC є інструментом підприємства щодо реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності, трансформації стратегії в операції та дії, а також представлення отриманих результатів у системі зовнішньої та внутрішньої звітності підприємства. Зауважимо, що за традиційної системи управління для оцінки ефективності діяльності підприємства та рівня його конкурентоспроможності передбачається використання здебільшого фінансових показників: доходу,

прибутку, збільшення величини капіталу тощо. Поряд з цим Р. Каплан і Д. Нортон розширили перелік показників і ввели додаткові, зокрема: цільове навчання та розвиток персоналу, розвиток відносин з клієнтами, ефективна побудова бізнес-процесів, підвищення довіри інвесторів. Основою моделі управління BSC є три компоненти: стратегія – за умови, що кожен працівник підприємства розуміє її потребу та дієвість; орієнтири – оптимальний шлях досягнення стратегічних цілей на основі чітко визначених бізнес-процесів; організація – архітектоніка та логіка взаємин між працівниками, підрозділами та бізнес-структурами. Відтак, перевагою використання системи BSC є чітка орієнтація фермерського господарства та зосередження керівництва на досягнення стратегічних орієнтирів, концентрація усіх бізнес-одиниць, виробничого потенціалу, інвестицій та інформаційних технологій.

Кожне окремо взяте фермерське господарство повинно визначати власний підхід до розв'язання своїх стратегічних завдань щодо підвищення рівня конкурентоспроможності, керуючись загальними тенденціями або так званими «принципами стратегічно орієнтованої організації». Стосовно стратегії підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств виокремимо такі основні принципи:

- взаємозв'язок стратегій та бюджетів;
- аналітичні та інформаційні системи як передумова безперервності стратегії;
- інформованість персоналу щодо завдань та цілей стратегії;
- індивідуальна збалансована система показників результативності стратегії підвищення конкурентоспроможності;
- стратегія бізнес-процесів та допоміжних підрозділів;
- переведення стратегії на операційний рівень за допомогою стратегічних карт та збалансованої системи показників;
- активізація змін як результат активного та професійного управління фермера та менеджерів господарства.

На основі окреслених принципів виокремимо низку форм використання збалансованої системи показників для трансформації стратегії фермерського господарства в конкретні управлінські дії щодо підвищення конкурентоспроможності:

1. Формулювання головної стратегічної цілі (бачення) – підвищення конкурентоспроможності фермерського господарства;
2. Визначення завдань, які деталізують головну ціль та створені на підставі стратегічних орієнтирів, сфокусованих на клієнтах, внутрішніх бізнес-процесах, розвитку персоналу, фінансах та контролінгу.
3. Розробка плану заходів, організація роботи.
4. Окреслення вимірювальних параметрів – показників, які відображають рівень виконання завдань та досягнення стратегічної цілі.
5. Інтеграція даних про діяльність фермерського господарства в єдину систему звітності.

Узагальнюючи зазначимо, що конкурентоспроможність нерозривно пов'язана із стратегією фермерського господарства. Тому збалансована система показників представляє собою не лише сукупність нефінансових та фінансових даних, методи оцінки напрямків та результатів діяльності, а й спосіб визначення стратегії підвищення конкурентоспроможності та окреслення шляхів досягнення її бажаного рівня. Відтак можна вважати, що згадана методика є всебічним та надійним підґрунтям розробки шляхів досягнення стратегічних цілей щодо підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств (рис. 1.7).

Із рисунку бачимо, що одним з етапів алгоритму є аналіз показників конкурентоспроможності, для втілення якого можна використати низку методик та практик. Так, якісним методам оцінювання властива трудомісткість реалізації та дискретність оцінки, тому вони здебільшого мають низький ступінь математичної формалізації [62, с. 157]. Узагальнений

характер якісних показників оцінки конкурентоспроможності підприємства не сприяє подальшому визначенню пріоритетних напрямів підприємства щодо посилення конкурентних позицій на ринку. Натомість кількісні методи дозволяють оцінити реальні шанси фермерського господарства у конкурентній боротьбі за привабливі стратегічні зони господарювання та приймати фермером виважені як з тактичного, так і стратегічного погляду управлінські рішення [108]. Для оцінки конкурентоспроможності за окремими напрямками чи аспектами діяльності фермерського господарства (виробництво, інновації, маркетинг, фінанси), прийнятними є спеціальні методи. Кількісні та спеціальні методи лежать в межах функціонального підходу в оцінці конкурентоспроможності і своєю чергою можуть бути підґрунтям комплексного підходу до оцінки конкурентоспроможності фермерського господарства [141].

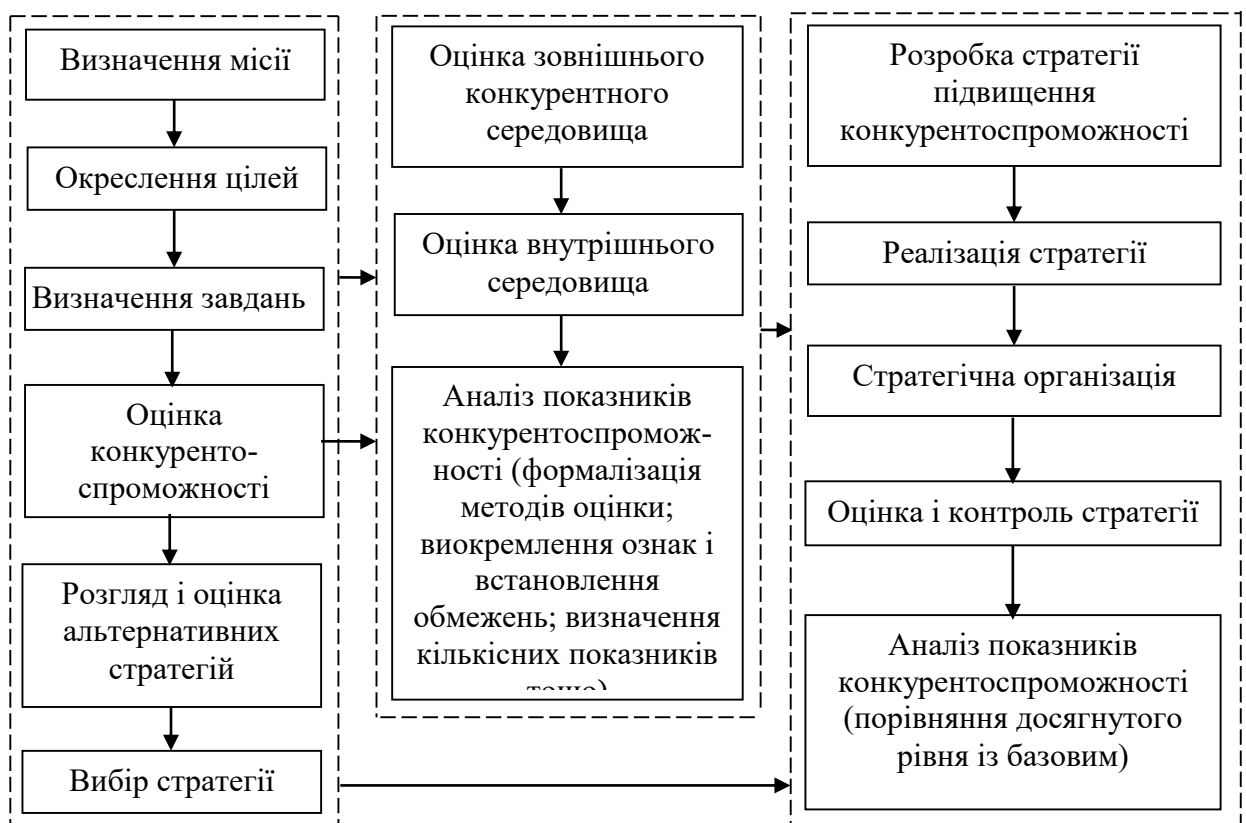


Рис. 1.7. Алгоритм поетапної оцінки і розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності у збалансованій системі показників

Джерело: власна розробка авторів

Дотримання представленого на рисунку алгоритму повинно забезпечити використання пріоритетів збалансованої системи показників для перетворення стратегії фермерського господарства у конкретні дії управлінців та персоналу. Тобто в умовах діяльності фермерських господарств збалансована система показників повинна стати реальним, системним і постійно діючим інструментом, побудованим на засадах принципу «Мета – Дія – Показник». Для заміни жорстких вертикальних ієрархічних структур організації на гнучкі горизонтальні органічні структури, управління конкурентоспроможністю із використанням збалансованої системи показників потребує від фермера та управлінського персоналу господарства розвитку таких гнучких компонентів: навички, компетенції, корпоративна культура, стиль управління. Порядок практичного втілення збалансованої системи показників фермерського господарства наведено на рис. 1.8.



Рис. 1.8. Порядок практичної розробки збалансованої системи показників щодо конкурентоспроможності фермерського господарства
Джерело: побудовано на основі [93, с. 97]

Щоб оцінити внесок кожного підрозділу та персоналу фермерського господарства у загальний результат для покращення його конкурентоспроможності необхідно встановити граничні (нормативні) рівні показників, базуючись на ринкових показниках, показниках конкурентів та можливостях фермерського господарства, визначених на підставі SWOT-аналізу. При цьому слід розмежувати параметри, які віддзеркалюють процеси, що дозволяють отримати результати, та вимірюють вже досягнуті результати. Дві категорії показників повинні бути взаємопов'язані між собою, оскільки, для прикладу, щоб досягнути других (рівня урожайності сільськогосподарських культур) потрібно забезпечити перші (технологію точного землеробства, яка урівноважує усі інші чинники, які мають вплив на урожайність). Тому фермерському господарству для реалізації обраної стратегії підвищення конкурентоспроможності доцільно визначити номенклатуру ключових показників збалансованої системи, які відображають і процеси, і результати (табл. 1.1).

Особисті спостереження дають підстави вважати, що для фермерського укладу не завжди зниження собівартості сільськогосподарського виробництва є однією із важливих умов зростання ефективності аграрного бізнесу. Тому перелік показників збалансованої системи для реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств доцільно доповнити ще одним компонентом BSC – якістю, виділивши при цьому ключові показники кожної окремо взятої категорії сільськогосподарської продукції.

При формуванні груп показників збалансованої системи для реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств пропонуємо дотримуватися такої методики:

- кількість рівнів показників та види показників з кожного компоненту можуть бути необмеженими і визначатися фермерським господарством самостійно, залежно від спеціалізації та масштабів діяльності;

**Орієнтовний перелік показників збалансованої системи для реалізації
стратегії підвищення конкурентоспроможності фермерських
господарств**

Компоненти BSC	Ключові показники
1	2
Фінанси	Показники валового та чистого прибутку
	Показники рентабельності фінансово-господарської діяльності
	Показник рентабельності інвестицій та рентабельності власного капіталу
	Показники ліквідності
	Показники ділової активності
	Показники структури капіталу, фінансової стійкості фермерського господарства
	Показники ринкової вартості підприємства
	Інші ...
Маркетинг	Частка ринку
	Зростання продажів за рахунок ...
	Строк, необхідний для розробки і запуску у виробництво нових продуктів та послуг
	Своєчасність постачання та рівень повторних покупок
	Задоволеність клієнтів за результатами анкетування чи опитування
	Частка браку (%)
	Кількість повернень продукції
	Швидкість обслуговування клієнтів, час обробки замовлень
	Аналітика споживчих звичок через відстеження поведінки клієнтів
	Залучення клієнтів через соціальні мережі
	Інші ...
Бізнес-процеси	Показники ефективності рослинництва (1-го ключового процесу)
	Показники ефективності тваринництва (2-го ключового процесу)
	Показники ефективності надання послуг
	Рівень витрат та собівартості
	Непрямі витрати
	Резерви зниження витрат та собівартості
	Продуктивність праці, витрати на оплату праці
	Якість та категорія сільськогосподарської продукції (преміум, фреш, крафт, органік тощо)

Продовження табл. 1.1

1	2
Інноваційність	Витрати на інновації
	Частка інноваційної продукції у загальному обсязі та частка доходу від інноваційної продукції
	Кількість нових продуктів або послуг за певний період
	Коефіцієнт оновлення основних засобів
	Навчання і розвиток, витрати на навчання в розрахунках на одного робітника
	Інвестиції в партнерства та колаборації з науковими установами
	Рівень задоволеності клієнтів інноваційною продукцією
Соціально відповідальна діяльність	Витрати на оплату праці
	Рівень задоволеності працівників
	Інвестиції у розвиток персоналу
	Безпека праці
	Використання відновлювальних джерел енергії
	Обсяги переробки та утилізації відходів
	Інвестиції в інфраструктуру об'єднаної територіальної громади та соціальні проекти
	Добровільні ініціативи (благодійність, волонтерство)
	Дотримання етичних стандартів у бізнесі, прозора звітність
	Вимоги до соціальної відповідальності у контрактах з діловими партнерами
Ефективність управління	Фінансові показники
	Операційні показники
	Показники продуктивності праці
	Інноваційні показники
	Показники задоволеності клієнтів та управління якістю
	Приріст усіх вище перелічених показників після втілення управлінських рішень

Джерело: власна розробка авторів

– оскільки показники збалансованої системи мають різне походження та одиниці виміру (грошові, натуральні, умовні, спеціальні) їх необхідно привести до узагальнюючого показника;

– показники визначають в заданому діапазоні значень (від мінімального рівня до максимального);

– при визначенні значення показника може застосовуватись ваговий коефіцієнт.

Завершальним етапом загального алгоритму оцінки рівня конкурентоспроможності фермерського господарства є розрахунок інтегрального показника та формування рекомендацій і розробка стратегії

підвищення конкурентоспроможності фермерського господарства. Інтегральний показник можна визначати кількома шляхами. Зустрічаємо пропозиції про розрахунок у вигляді середньо геометричної зваженої певного репрезентативного набору узагальнювальних показників ефективності. Так, у розрахунок інтегрального показника мають бути закладені ті параметри, які є джерелами конкурентних переваг і фіксують їх наявність у фермерського господарства, віддзеркалюють ступінь адаптації господарства до змін конкурентного середовища, а у підсумку – ефективність діяльності. Таким чином, якщо відштовхуватись від розуміння того, що конкурентоспроможність фермерського господарства є оціночною категорією, то вона повинна відображати його здатність створювати конкурентні переваги та адаптуватися до змін у динамічному конкурентному середовищі і на цій основі мати можливість задовольняти ринковий попит і ефективність використання ресурсів. Доцільність застосування середньої геометричної як однієї з форм середньої величини обумовлюється тим, що вона є чутливішою до зміни показників, тому є доречною для використання як найточніша міра центральної тенденції розподілу досліджуваних величин із позитивною асиметрією [57, с. 47] .

Конкурентоспроможність фермерського господарства – це синтетичний показник, який розраховують на підставі локальних або часткових показників, інтегрування впливу яких дозволяє визначити комплексну конкурентоспроможність та виміряти кількісні та якісні характеристики впливу внутрішніх та зовнішніх чинників. Швидкий технологічний прогрес потребує перегляду та оновлення методики оцінки конкурентоспроможності фермерських господарств, котра могла б реалізовуватись за допомогою експрес-методів, для оперативного реагування менеджменту господарства на проблеми та прийняття рішень щодо їх уникнення чи усунення. Зауважимо, що впровадження інтенсивних технологій та інновацій одночасно може мати позитивний вплив на показники якості сільськогосподарської продукції та негативний вплив на собівартість, призводячи до її збільшення. Для

визначення комплексної інтегральної оцінки збалансованої системи показників щодо реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності фермерське господарство може скористатись методом факторного аналізу.

Таким чином за допомогою десятибальних показників, що характеризують кожен компонент BSC (чинник конкурентоспроможності), фермер отримує інструмент оцінки діяльності фермерського господарства загалом, а також визначає вклад окремого напрямку діяльності у реалізацію стратегії підвищення конкурентоспроможності. Інтегральний показник оцінки ефективності показників усіх рівнів збалансованої системи дає змогу визначити конкурентоспроможність фермерського господарства серед групи конкурентів та розробити управлінські рішення щодо збереження і поліпшення своїх конкурентних позицій [97].

Для встановлення величини вагових коефіцієнтів скористаємося теорією ефективної конкуренції, яка дає можливість оцінити, наскільки конкурентоспроможним є підприємство протягом декількох років. В основі методу лежить оцінка шести групових показників чи чинників конкурентоспроможності: фінансів, маркетингу, бізнес-процесів, інноваційності, соціально відповідальної діяльності та управлінської ефективності. Згодом конкурентоспроможність може бути визначена шляхом середньозваженої арифметичної зі встановленням експертним шляхом коефіцієнтів вагомості для кожного чинника [87]. З огляду на специфіку предмета та об'єкта дослідження, чинниками конкурентоспроможності, а фактично конкурентними перевагами фермерських господарств обрано: фінанси, маркетинг, бізнес-процеси, інноваційність, соціально відповідальна діяльність та управлінська ефективність. Відтак, інтегральне значення коефіцієнта конкурентних переваг визначатимемо за формулою:

$$KKП = 0,2\Phi + 0,15M + 0,2БП + 0,15I + 0,15СВД + 0,15УЕ, \quad (1.1)$$

де $KKП$ – коефіцієнт конкурентних переваг фермерського господарства;

Φ – конкурентна перевага за критерієм Фінанси;

M – конкурентна перевага за критерієм Маркетинг;

БП – конкурентна перевага за критерієм Бізнес-процеси;

І – конкурентна перевага за критерієм Інноваційність;

СВД – конкурентна перевага за критерієм Соціально відповідальна діяльність;

УЕ – конкурентна перевага за критерієм Управлінська ефективність.

Якісні методи оцінювання є трудомісткими та мають низький ступінь математичної формалізації, що унеможлиблює використання такої оцінки конкурентоспроможності для окреслення пріоритетних напрямів посилення конкурентних позицій фермерського господарства на ринку. Натомість кількісні методи передбачають оцінювання реальних шансів фермерського господарства у конкурентній боротьбі за привабливі стратегічні зони господарювання та дозволяють приймати виважені у стратегічній і тактичній площині управлінські рішення [108]. Спеціальні методи забезпечують оцінку конкурентоспроможності у розрізі окремих аспектів діяльності фермерського господарства – виробничої, інноваційної, маркетингової, фінансової тощо, в окремих випадках забезпечуючи комплексний підхід [141].

Бурденюк Т.Г. оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства пропонує здійснювати за двома групами критеріїв: зовнішніми та внутрішніми. До внутрішніх критеріїв здебільшого належать показники ефективності, тоді як зовнішніми критеріями є ринкова частка підприємства та її динаміка [12]. Критерії – це кількісні вимірники конкурентоспроможності, які представлені системою показників і, залежно від ступеня впливу на кінцевий результат, можуть врівноважуватись ваговими коефіцієнтами. Тому можемо вважати, що згадана методика лежить в межах збалансованої системи показників.

Щодо оцінки конкурентоспроможності подекуди неможливо використати статистичний підхід, тому ефективним науковим інструментом розв’язання складних неформалізованих проблем в управлінні може стати метод експертних оцінок. До речі, цей метод використовують для встановлення коефіцієнтів вагомості показників, що визначають внутрішні

критерії конкурентоспроможності. Для практичного застосування методу експертних оцінок експертна група повинна здійснити інтуїтивно-логічний аналіз окресленої проблеми, кількісно оцінити свої судження і формально опрацювати результати. Підсумком такого аналізу є узагальнена думка експертів, яка приймається як розв'язання проблеми.

Зовнішній критерій конкурентоспроможності фермерських господарств може бути визначений ринковою часткою, котра узагальнено демонструє результат конкурентної боротьби та ступінь домінування господарства на ринку. Конкурентоспроможність фермерського господарства за зовнішнім критерієм ($KП_{з.к.}$) можна обчислити за формулою:

$$KП_{з.к.} = \frac{Q_i}{\sum Q_i}, \quad (1.2)$$

де Q_i – реалізація продукції i -м фермерським господарством, тис. грн.

Усвідомлення фермером суті та з'ясування рівня конкурентоспроможності є початковим моментом планування діяльності та розробки стратегії конкурентоспроможності фермерського господарства. При цьому основними методами оцінки конкурентоспроможності можуть бути: аналіз реакції конкурентів за трьома факторами: ціна, реклама та якість (метод Ж. Ж. Ламбена); структурний та функціональний методи; матричні методи; метод інтегральної оцінки; метод бенчмаркінгу [22]. Відтак доцільним є формування дієвого організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності фермерських господарств у довгостроковій перспективі на основі оцінки їх діяльності та аналізу ринку, врахування інтересів інвесторів, споживачів тощо.

Основною метою функціонування фермерства є виробництво високоякісної сільськогосподарської продукції, задоволення потреб ринку і споживачів через диверсифікацію та соціально відповідальну діяльність, а також раціональне використання ресурсів. Тому для забезпечення ефективності діяльності у стратегію кожного окремого фермерського господарства має бути закладено розгорнуте методичне забезпечення

управління процесом досягнення вищого рівня конкурентоспроможності, базуючись на взаємозв'язку основних управлінських процесів, методів та прийомів, потреб споживачів, інформаційної бази (збалансованої системи показників), наявних можливостей фермерського господарства, впливу зовнішнього середовища та інших чинників. У загальному прояві методика управління конкурентоспроможністю охоплює дві групи методів: методи дослідження конкурентоздатності та методи управління нею, іншими словами способи цілеспрямованого впливу на конкурентоспроможність. Власне, результати застосування методики дослідження рівнів та динаміки конкурентоспроможності визначають вибір методів управління конкурентоспроможністю.

Так, Сахно В.І., узагальнюючи результати наукового пошуку, виокремлює такі групи методів оцінки конкурентоспроможності [113]: методи, побудовані на теорії конкурентних переваг; методи, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції; методи, в основу яких покладено теорію якості товару; інтегральний метод; матричні методи. Основою матричної методики є побудова двовимірних матриць за принципом системи координат для маркетингової оцінки діяльності фермерського господарства [118].

Системний підхід є методологічною основою процесу управління конкурентоспроможністю фермерських господарств, формуючи цілісне, а не фрагментарне, уявлення про методологію об'єкта дослідження. Застосування принципів системного підходу дозволяє ідентифікувати джерела конкурентоспроможності фермерського господарства шляхом представлення операційної діяльності у вигляді системи функціональної моделі. У межах системного підходу виявляються вхідні чинники (ресурси), компоненти зовнішнього середовища та встановлюється ступінь їх впливу на результативні показники і механізм перетворення цих вхідних елементів системи на вихідний, яким у даному випадку є конкурентоспроможність. При цьому оцінку впливу факторних показників можна здійснити за допомогою методу кластерного аналізу, а оцінку вагомості факторів

конкурентоспроможності – за допомогою числових та експертних методів. Окремим етапом дослідження питань управління конкурентоспроможністю є оцінка інституційного середовища для мінімізації дії невизначеності. Узагальнення результатів застосування перелічених методів пропонується здійснювати за методикою SWOT-аналізу.

Правильно підібраний методичний інструментарій управління конкурентоспроможністю забезпечить фермерським господарствам не лише визначення своєї стратегічної позицію, але й допоможе адаптуватися до змін зовнішнього середовища та сприятиме стійкому розвитку (рис. 1.9). На початковому етапі механізму управління конкурентоспроможністю фермерських господарств потрібно виявити фактори конкурентоспроможності (критерії конкурентних переваг), провести оцінку їх значущості, а також окреслити ризики, оскільки конкурентоспроможність безпосередньо пов'язана із реалізацією фермерським господарством його потенційної спроможності формувати, утримувати і використовувати власні стійкі конкурентні переваги. З цього приводу методи адміністративного управління допомагають фермерам забезпечувати впорядковану та ефективну діяльність фермерського господарства, підтримуючи високий рівень продуктивності та якості роботи.

Разом з тим оперативне планування передбачає короткострокове планування діяльності фермерського господарства та включає конкретні методи, які допомагають організувати щоденну роботу для досягнення поставлених цілей, своєчасно виконувати завдання та оптимально використовувати ресурси. Оцінка ефективності діяльності фермерського господарства є ключовим елементом управління конкурентоспроможністю, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, визначити напрямки для вдосконалення та забезпечити досягнення стратегічних цілей щодо підвищення конкурентоспроможності.

Методи досліджуваної проблематики розподіляють залежно від об'єктів пізнання, якими є конкурентоспроможність конкретного фермерського

господарства та процес прийняття рішень стосовно управління нею. Дослідження самої конкурентоспроможності найперше передбачає ідентифікацію її джерел, які надалі визначають методику оцінювання конкурентоспроможності та розробку заходів (процесів адміністративного управління) щодо її підвищення. Запропонована методика оцінки конкурентоспроможності фермерського господарства відрізняється від аналогів поєднанням статичної, динамічної та якісної оцінки окремого компонента збалансованої системи показників (критерію конкурентної переваги) і розрахунком інтегрального показника (коефіцієнт конкурентних переваг), забезпечуючи тим самим максимальну об'єктивність отриманих результатів.

Управління конкурентоспроможністю є безперервним процесом, що вимагає динамічного підходу та здатності фермера до швидкого реагування на ринкові виклики. Управління конкурентоспроможністю на мікрорівні передбачає її оцінку, формування та підтримку стратегій, які забезпечують фермерському господарству стійкі позиції на ринку, задовольняють потреби клієнтів та забезпечують зростання прибутку.

З позиції системи управління у фермерському господарстві конкурентоспроможність формується процесами та управлінськими діями, які необхідні для виконання конкретного завдання. Тобто, підвищення конкурентоспроможності передбачає належне управління всіма необхідними процесами, котрі формують бажаний рівень показників [53, с. 99]. Перелічені на рисунку 1.9 методи аналізу ефективності дозволяють фермерському господарству всебічно оцінити ефективність його роботи, виявити проблемні зони та розробити стратегії для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Прийоми контролю та коригування допомагають фермерським господарствам своєчасно виявляти відхилення, аналізувати причини проблем і вживати необхідних заходів для їх усунення, забезпечуючи тим самим стабільність та розвиток господарства.

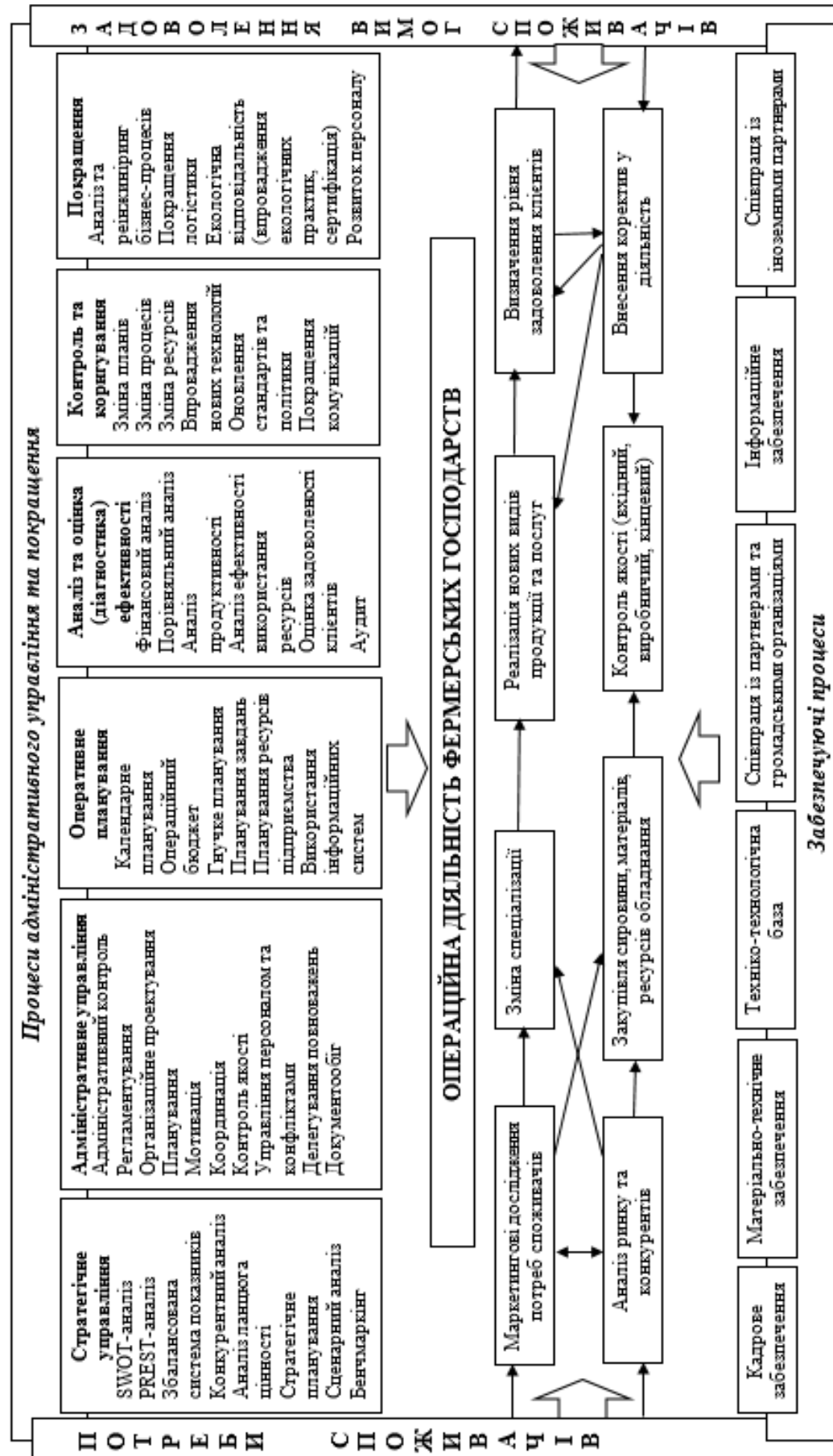


Рис. 1.9. Концептуальна схема застосування методичного інструментарію для управління конкурентоспроможністю

фермерських господарств

Джерело: власна розробка авторів

Покращення діяльності фермерського господарства є ключовим завданням для забезпечення його конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Тому до вибору прийомів і методів фермеру потрібно підходити вкрай виважено.

Таким чином, конкурентоспроможність фермерського господарства у збалансованій системі показників різнобічно характеризує його функціонування на ринку, дозволяє оцінити поточний і майбутній стан, відбирати різні варіанти управлінських рішень (альтернативи), які забезпечують перехід з одного стану в інший. Завдяки розгалуженій системі показників, розмаїтості процесів адміністративного впливу та багатоваріантності формування конкурентоспроможності, її діагностика стає складовою процесу стратегічного планування, що пов'язаний з потребою у розробці управлінських рішень щодо характеру та напрямів діяльності фермерського господарства. За результатами діагностики визначають ступінь досягнення критерію задоволення всіх зацікавлених сторін ринкового сегмента. Виходячи з цього, діагностику конкурентоспроможності фермерського господарства можна вважати засобом інформаційного забезпечення та створення інформаційно-аналітичної основи для розробки і прийняття виважених управлінських рішень щодо покращення умов функціонування фермерського господарства на ринку.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ

2.1. Місце фермерських господарств у конкурентному середовищі аграрного сектора

У загальному прояві аграрний бізнес покликаний відігравати активну роль у реалізації концепції сталого розвитку, забезпечуючи прогнозований результат, який має бути досягнутий шляхом прогресу в межах Цілей сталого розвитку ООН на період до 2030 року [105]. У системі досягнення цілей сталого розвитку фермерські господарства є гарантами продовольчого постачання, зайнятості селян та розквіту сільських територій. Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (FAO) чітко декларує, що сімейні фермерські господарства повинні відігравати ключову роль у досягненні цілей сталого розвитку до 2030 року [159]. Глобальна ініціатива Десятиліття Family Farming 2019-2028 [160] пропонує механізм реалізації заходів для досягнення цілей сталого розвитку до 2030 р. у контексті функцій, притаманних сімейним фермам, вважаючи, що вони володіють інституційною спроможністю цілеспрямовано впроваджувати ініціативи сталого розвитку в сільській місцевості. Порівняно з іншими формами фермерства, сімейні фермери функціонують гнучко та творчо.

Одна із цілей передбачає розширення можливостей подолання голоду, що безпосередньо стосується фермерських господарств, зокрема і прошарку сімейних ферм. Сільськогосподарська модель діяльності фермерських господарств корелює з розвитком сільської місцевості. Проте, проблема голоду стає дедалі гострішою через збільшення населення, урбанізацію територій, виснаження ресурсів, що створює певні виклики та перешкоди для розвитку фермерських господарств України. До них належать потреба у великих початкових інвестиціях, що не завжди можливо для пересічної

сільської сім'ї, та нестабільний агропродовольчий ринок. Тому на виконання Концепції стимулювання розвитку підприємництва на сільських територіях до 2030 року урядом заплановано на базі фермерських господарств збільшити кількість кооперативів, що сприятиме зайнятості сільського населення. Окремими напрямками стимулювання розвитку підприємництва виокремлено забезпечення сталості розвитку фермерських господарств із залученням фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування та підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єктів малого підприємництва – виробників сільськогосподарської продукції [100].

Українські фермерські господарства є прошарком сільськогосподарських товаровиробників, що динамічно розвивається, сприяє сталому розвитку і підвищує значимість аграрного сектора в національній економіці [8]. Фермерські господарства є рівноправними представниками агробізнесу в організаційній структурі сільськогосподарського виробництва, активними учасниками аграрного ринку України, невід'ємним елементом територіальних утворень і місцевої культури. Науковці стверджують, що паралельно фермерство є дієвим механізмом, який сприяє розширенню зайнятості, підвищенню доходів населення сільських територій, збалансованості раціону харчування та збереженню навколишнього середовища [151].

Україна має великий потенціал в аграрному секторі, що є життєво важливе для сучасного сільського розвитку та забезпечення продовольчої безпеки на місцевому та національному рівнях. Модель сімейного бізнесу як самостійний організаційно-правовий рівень виробників сільськогосподарської сировини в аграрному секторі України, тобто система сільського господарства, зазнала інституційних змін на початку 1990-х рр. XX ст. Відродження у ті часи фермерських господарств пов'язане з поступовим переходом на інституційному та підприємницькому рівні від форми колективного господарювання на селі до ринкової моделі, заснованої на приватній власності на засоби виробництва, в тому числі на землю. Вважаємо, що сучасний етап розвитку фермерства в Україні слід розглядати в межах

кількох чинників: умов війни та післявоєнної економіки, перспектив відновлення аграрного сектору України, реалізації заходів та аспектів національної політики України як кандидата на членство в Європейському Союзі, засад сталого розвитку. Перелічені аспекти утворюють систему правил і норм, які мають вплив на конкурентоспроможність та враховують важливість збереження традицій сімейного агробізнесу на європейському континенті та посилення ролі сімейних ферм у забезпеченні продуктами харчування, продовольчої безпеки та підтримки розвитку села.

Інституційним підґрунтям розвитку фермерства є Закон України Про фермерське господарство № 973-IV від 19 червня 2003 року [104] та Закон України Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо стимулювання діяльності фермерських господарств № 1788-IX від 24 вересня 2021 року [101]. У зазначених нормативних документах юридично закріплено статуси фермерських господарств: фермерські господарства юридичні особи та фермерські господарства фізичні особи (сімейні ферми). Сімейні ферми є більш мотиваційно орієнтованими, оскільки це виключно родинний бізнес, який у розпорядженні має до 20 га сільськогосподарських угідь і результати їх діяльності безпосередньо залежать від підприємницької ініціативи фермера, спеціалізації господарства, виробничого потенціалу, соціальної орієнтації діяльності, що своєю чергою трансформується у рівень конкурентоспроможності та ефективності функціонування господарства. Сьогодні через призму конкурентоспроможності фермерство доцільно розглядати не лише як елемент економічної системи, що сприяє легітимізації особистих селянських господарств та доступу їх до програм державної підтримки, а й як складову аграрної економіки, яка має важливе військово-економічне значення. Так, порівняно із великими сільськогосподарськими товаровиробниками, дрібні ферми є кризостійкі, забезпечують швидшу оборотність капіталу; у діяльності керуються принципами ощадливості та бережливого ставлення до довкілля; краще адаптуються до викликів зовнішнього середовища, тим самим в умовах воєнного стану формують стійкі

продовольчі системи; краще пристосовуються до екстремальних ситуацій та викликів неефективних інституцій. Промислове тваринництво та інтенсивне рослинництво спричинює багато екологічних викликів: забруднення ґрунтів, води і повітря; виснаження землі; неетичне ставлення до фауни; глобальної зміни клімату. Натомість у розвиток дрібного фермерства, як альтернативи великих промислових ферм та агрохолдингів, закладено ідею сталого розвитку, коли добробут дрібних сільськогосподарських товаровиробників стане запорукою формування збалансованого і життєздатного аграрного підприємництва, а відтак – підґрунтям для формування соціально активних та екологічно-свідомих громад, забезпечуючи тим самим сталий розвиток сільських територій. Збереження села як середовища господарювання і життя значною мірою залежить від конкурентоспроможності фермерських господарств. Після повномасштабного вторгнення російських військ на територію України фермерські господарства відіграли ключову роль у збереженні ланцюгів поставок продовольства та розвитку місцевих ринків, довівши тим самим стійкість і спроможність виживання дрібних сільськогосподарських товаровиробників [10].

Водночас Яців І. та Соловей Ю. зауважують, що недосконалість форм соціального капіталу перешкоджає залученню дрібних сільськогосподарських підприємців до інтеграційних процесів [140]. Тому зараз перед дослідниками стоїть завдання оцінити рівень конкурентоспроможності через ідентифікацію параметрів ефективності діяльності фермерських господарств, ознаки їх соціально орієнтованого функціонування та масштабність конкурентних переваг. При цьому слід враховувати, що досвід роботи та гнучкість управління фермерськими господарствами є сильними сторонами розвитку дрібного аграрного підприємництва.

Отож, сучасна система сімейного господарювання в аграрному секторі України об'єднує кількох представників. Ними є фермерські господарства – юридичні особи; сімейні фермерські господарства – фізичні особи-підприємці; інші підприємці, котрі працюють на невеликих ділянках землі, але не

zareєстровані у статусі ферми. Лише для сімейних ферм законодавством передбачено визначальні чинники їх юридичного статусу – відсутність найманої праці та обмеження землекористування до 20 га сільськогосподарських угідь. При цьому існує неформальна градація фермерських господарств за кількістю землі в обробітку: малі фермерські господарства – 100-200 га; середні господарства – 200-10 000 га; великі господарства – понад 10 тис. га [24; 151]. Хоча згідно із статтею 55 Господарського кодексу України критеріями віднесення суб'єктів підприємництва до дрібних структур є кількість працівників та розмір річного доходу. Так, суб'єктами мікропідприємництва є фізичні особи, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України. Також до суб'єктів мікропідприємництва належать юридичні особи у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України. Для суб'єктів малого підприємництва (фізичних та юридичних осіб) означені критерії не повинні перевищувати 50 осіб працівників та 10 мільйонів євро [31].

Таким чином констатуємо неузгодженість положень Закону України «Про фермерські господарства» та Господарського кодексу України щодо закріплення правового статусу фермерських господарств та сімейних фермерських господарств. При цьому для означених двох категорій фермерських господарств застосовується однакова спрощена система оподаткування – єдиний податок IV групи за умови 75% частки сільськогосподарського виробництва у загальній величині річного доходу. В умовах воєнного стану, коли частка сільськогосподарського виробництва в межах доходу за календарний рік стає менше 75%, інституційно передбачено механізм збереження статусу платника єдиного податку шляхом повідомлення

податкових органів про причини, що призвели до зміни у структурі виробництва.

Тривалий час аграрна політика України була націлена на підтримку великих бізнес-структур. Зміна пріоритетів частково зумовлена позитивним іноземним досвідом, прагненням селян працювати на своїй землі, нівелюванням стереотипів про господарювання на землі та меншовартість ролі селянина у формуванні експортного потенціалу держави та її розвитку загалом. Сучасна концепція розвитку аграрного сектору України розглядає стратегічні орієнтири розвитку підприємництва на сільських територіях та інтеграційні процеси між різними категоріями сільськогосподарських товаровиробників. На нашу думку ці тенденції особливо актуалізуються у післявоєнний період для розвитку середовища, здатного забезпечити зайнятість і дохід працездатному сільському населенню, відбудови та піднесення сільської місцевості на засадах підприємницької ініціативи. Тому проєкт Концепції стимулювання розвитку підприємництва на сільських територіях до 2030 року декларує, що ключовою складовою у розбудові аграрної сфери країни є комплексний сільський розвиток, спрямований на стабільне забезпечення розвитку сільськогосподарського виробництва, сільського підприємництва, поліпшення умов праці та проживання населення, збереження довкілля, відновлення та стале використання природних ресурсів [100]. Окрім цього акцентується увага на довгостроковій підтримці розвитку суб'єктів малого агро-бізнесу та активізації створення сімейних фермерських господарств.

Впродовж першого року війни кількість діючих сільськогосподарських підприємств різко зменшилась – на 31,4% з 51,8 тис. до 35,6 тис. одиниць. У структурі сільськогосподарських товаровиробників левову частку займають фермерські господарства [49]. Отож, очевидно є важливість формування збалансованого соціально-економічного життя сільських спільнот, що насамперед забезпечується поєднанням оптимальної кількості різних форм сільськогосподарських товаровиробників, ефективного менеджменту на

макро- та мікрорівні, підтримкою процесів створення сімейних ферм. В умовах сьогодення фермерські господарства в дуальній структурі сільськогосподарського виробництва представляють індивідуальний сектор. Проте їм також доводиться конкурувати із представниками корпоративного сектору – сільськогосподарськими підприємствами різних форм власності, розмірів землекористування та масштабів виробництва. Науковці вважають, що дуальна структура сільського господарства за рахунок переважаючої частки землекористування великих господарств та їх участі у виробництві валової продукції сприяє прискоренню темпів приросту аграрного виробництва [24]. Прояви означених тенденцій представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка кількості сільськогосподарських товаровиробників України,
од**

Форма господарювання	Рік						2022 до 2016, %
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
С-г товаровиробники, всього	47697	45558	49208	48504	47523	45661	95,7
з них фермерські господарства	33682	34137	33164	32452	31851	31257	92,8
сімейні ферми	-	-	-	64	48	151	-
виробничі кооперативи	998	997	996	1005	1009	1001	100,3
обслуговуючі кооперативи	949	1017	1073	1207	1270	1274	134,2
Особисті селянські господарства	4075234	4031713	3996512	3975153	3954865	3921583	96,2
Садівничі господарства	-	-	-	-	-	4128	-

Примітка: дані наведено без урахування тимчасово окупованих територій

Джерело: розраховано згідно з [114]

Представлена у таблиці інформація про динаміку кількості сільськогосподарських товаровиробників демонструє тенденцію до зменшення кількості фермерських господарств. У контексті умов воєнного

часу така ситуація зумовлена призупиненням діяльності тих фермерських господарств, чії землі розташовані в зоні активних бойових дій та на окупованих територіях. Станом на 1 липня 2021 року, тобто до початку повномасштабного військового вторгнення росії в Україну, кількість фермерських господарств становила 48,4 тис. одиниць. Рекордна кількість фермерів була зареєстрована у 2013 році – 49,1 тис. одиниць. Проте, через деструктуризацію у галузевій та організаційній структурах сільськогосподарського виробництва, до 2015 року їх кількість зменшилася на 11%, тобто на 5467 одиниць. І лише з 2015 року до 2021 року зафіксована позитивна динаміка – зростання кількості фермерських господарств на 4714 одиниць [114].

Водночас намітилась позитивна динаміка щодо кількості сімейних ферм. Розрахункові дані вище представлених таблиць засвідчують, що сьогодні Україна перебуває на шляху розвитку сімейного фермерства як життєздатної та науково підтвердженої моделі, що базується на приватній власності, індивідуальному господарюванню та засадах сімейного підприємництва [158]. Теоретична та аналітична оцінка розвитку фермерства демонструє соціально-економічну інклюзивність та стійкість фермерських господарств, у тому числі сімейних ферм. Майбутні шляхи розвитку та підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств також будуть залежати від ефективного управлінського забезпечення щодо формулювання концептуальних принципів майбутнього розвитку фермерських господарств.

При цьому у 2021 році, порівняно із 2020 роком, кількість сімейних ферм зросла втричі. Флагманом у поширенні сімейного фермерства є Львівська область. Особливістю Львівської області є велика кількість сільського населення – 978 тис. осіб, а відтак і особистих селянських господарств – близько 280 тис. Саме особисті селянські господарства мають потенціал для створення сімейних ферм, що дозволить вирішити проблеми самозайнятості на селі [80]. Так, впродовж січня-квітня 2023 року на Львівщині було створено 26 сімейних фермерських господарств, що становило майже третину від

кількості, зафіксованої станом на кінець 2022 року. Фундаментом поширення сімейного фермерства є особисті селянські господарства, які ще до початку повномасштабного вторгнення росії скористались перевагами офіційного господарювання. Тоді для сімейних ферм державою було впроваджене відшкодування ЄСВ. Зараз додатковим поштовхом розповсюдження сімейних ферм є подвоєння дотації на наявне поголів'я корів через Комплексну програму підтримки сільськогосподарських товаровиробників Львівської області. Отож, у сімейні ферми переважно трансформуються особисті селянські господарства, розуміючи переваги Програм фінансової підтримки для наросування поголів'я корів молочного стада. У 2019 році на Львівщині було лише дві сімейні ферми, у 2020 – вже 25, у 2021 – 58, а на кінець 2022 року – 101. Такі господарства здебільшого займаються виробництвом і переробкою молока. Загалом спеціалізація зареєстрованих сімейних ферм Львівської області така: молочне скотарство – 38 %, зерновиробництво – 33 %, овочівництво – 11 %, змішане сільське господарство – 8%, ягідництво – 5%, інше – 5% [48]. Дотації з державного та обласного бюджетів (близько 5,0 тис. грн та 2,5 тис. грн з бюджету кожного рівня на одну голову ВРХ) дозволяють уповільнити темпи скорочення стада великої рогатої худоби. Динаміка зростання поголів'я великої рогатої худоби досить позитивна. Так, протягом 2022 року кількість тварин зросла на 798 голів або 33%, порівняно до 2021 року. Це завдяки тому, що лише впродовж 2022 року підтримку у розмірі 7,5 млн грн за утримання 3 тис. корів отримали 109 суб'єктів господарювання (77 – юридичні особи; 32 – фізичні особи-підприємці). Фермерським господарствам Львівщини також на суму до 8 млн грн (70% – кошти гранту; 30% – кошти отримувача) надавалася грантова підтримка для реалізації проєктів збільшення переробних потужностей за програмою «e-Robota» [1]. Окрім Львівської, проєкт «Сімейні молочні ферми» активно впроваджується на території чотирьох областей України (Рівненська, Волинська, Хмельницька, Тернопільська). Станом на кінець 2022 року у Хмельницькій області функціонувало 37 таких господарств, Волинській – 26, Рівненській –

23 господарства. Молочні ферми працюють у Полтавській (9 одиниць), Миколаївській (6 одиниць), Сумській (4 одиниць) областях. Названо регіон - лідера за кількістю сімейних молочних ферм [82].

Надалі головним стимулом для реєстрації нових сімейних ферм та нарощування поголів'я сільськогосподарських тварин залишаються програми фінансової підтримки, що, сподіваємось, стане передумовою розв'язання основної проблеми молочної галузі регіону – збільшення пропозиції комерційних партій молока вищого ґатунку та ґатунку «екстра». Окрім цього в умовах воєнного стану державна підтримка сімейних ферм передбачає відшкодування ЄСВ та подвійний розмір дотації на наявне поголів'я корів з коштів обласного бюджету [124].

Станом на 1 січня 2024 року у Львівській області функціонувало 1869 фермерських господарств, з них більше 130 – це сімейні ферми, які у 2023 році виробили сільськогосподарської продукції на 6,5 млрд грн. Дві третини виробленої львівськими фермерами продукції (65,4%) припадає на продукцію рослинництва, а 34,6% на продукцію тваринництва. Фермери утримують: 7,2 тис. голів ВРХ, що становить 48% від усього поголів'я в сільськогосподарських підприємствах Львівщини (у тому числі 930 голів корів, або 5,5% від загальної кількості); 25,6% від усього поголів'я свійської птиці; 5,9% свиней [68]. У виробництві м'яса в живій вазі частка фермерських господарств становила 27,3%, яєць – 3,7%, молока – 3,2%. Загалом частка фермерських господарств у продукції аграрного сектору Львівської області становила 13,4%. Таким чином у 2023 році фермери Львівщини виробили: зернових та зернобобових – 263,5 тис. т, сої – 87,8 тис. т, ріпаку озимого та кользи (ріпаку ярого) – 46,7 тис. т, буряка цукрового фабричного – 23,7 тис. т, кукурудзи кормової – 18,4 тис. т, картоплі – 13,6 тис. т, соняшника – 13,2 тис. т, овочів – 12,9 тис. т, плодів та ягід – 4,6 тис. т, м'яса в живій вазі – 56,9 тис. т, молока – 10,2 тис. т, яєць – 23 млн шт. Загалом фермери утримують 6,9 тис. голів ВРХ (у тому числі корів – 3,2 тис. голів), свиней – 25,2 тис. голів, овець та кіз – 3,6 тис. голів, птиці свійської – 2,8 млн. голів [115].

В умовах воєнного стану роль та місце сімейного фермерства у соціально-економічному розвитку села є особливими. Самоорганізація особистих селянських господарств у дрібні господарські структури, які працюють на засадах госпрозрахунку, актуалізує продовольче забезпечення на засадах національних традицій та організації побуту у сільських поселеннях різних регіонів України. З інституційної та правової позиції сімейні ферми можуть бути створені у формі фізичної особи-підприємця, або юридичної особи із площею землекористування не більше 20 га та належати до 4-ї групи платників єдиного податку. Де-факто сімейна ферма – це тип сільськогосподарського підприємства, котре засноване виключно членами однієї родини. Управління таким господарством здійснює хтось із членів родини. При цьому використовується лише праця членів цієї родини, без залучення найманих працівників. Таким чином, інституційно фермер є власником, а його господарство (сімейна ферма) є формою реалізації його підприємницького хисту та праці членів власної родини для досягнення соціально-економічних вигод, зокрема отримання прибутку. Проте, у конкурентній боротьбі власники сімейних ферм відчують дедалі більший тиск, який виникає через трансформацію взаємозв'язків у глобальних продовольчих системах та ланцюгах поставок. Агротрейдери, оптовики та мережі супермаркетів є концентраторами купівельної спроможності, використовуючи жорсткі власні та державні стандарти, прагнучи вертикальної інтеграції. Це призводить до ускладнення умов конкуренції та тиску на дрібних фермерів.

Таким чином, з позиції перспектив післявоєнного економічного відновлення України, збільшення кількості сімейних фермерських господарств вказує на очевидність поширення цього прошарку сільськогосподарських товаровиробників для досягнення відповідного рівня виробничого потенціалу насамперед з метою зайнятості сільського населення та легалізації особистих селянських господарств для залучення їх до програм державної підтримки.

На тлі незначного зменшення кількості особистих селянських господарств, збільшення чисельності сімейних ферм вказує на піднесення їх ролі у забезпеченні продовольчої безпеки на локальному рівні. Водночас слід вказати на проблему у визнанні інституційної ролі як сімейного, так і фермерства загалом, яке насамперед пов'язане з аспектами ефективності виробництва. Так, дослідження науковців вказують на те, що *розмір фермерського господарства* обернено пропорційний ефективності, адже із збільшенням розмірів землекористування зменшуються витрати на виробництво на одиницю площі землі [142; 145; 147]. Ці залежності насамперед пов'язані із зниженням величини непрямих витрат, у тому числі трансакційних, на одиницю площі землекористування [24]. Водночас науковці підкреслюють, що велика частка виробничих витрат, у тому числі і на оплату праці, у малих фермерських господарствах, порівняно із більшими фермами чи іншими сільськогосподарськими підприємствами, може бути виправдана, оскільки проявляється у високому рівні самоконтролю членів родини фермера; високій мотивації до скрупульозної праці усіх, хто зайнятий у сімейній фермі; гнучких формах управління для адаптації до непередбачуваних умов діяльності та впливу зовнішнього середовища [161].

Землекористування, тобто процес використання земельних ділянок, забезпечує фермерським господарствам можливість вирощувати сільськогосподарські культури або займатись тваринництвом. Наявність землі є передумовою виробництва фермерськими господарствами товарної сільськогосподарської продукції. Також фермерські господарства можуть займатись переробкою сільськогосподарської продукції, збільшуючи тим самим додану вартість готового продукту. Європейські держави, зберігаючи тенденцію укрупнення сільськогосподарського виробництва, паралельно створюють сприятливі умови для розвитку фермерських господарств, серед яких основними є: господарська самостійність та воля дій фермера; гарантії збереження приватної власності, зокрема на землю; підтримка сумлінної

конкуренції; пільгове фінансування та кредитування; допомога в інвестуванні та гарантії на державні замовлення.

Фермерські господарства можуть використовувати надану їм землю, що передбачено Земельним кодексом України та Законом «Про фермерське господарство», орендувати або купувати землю у приватних осіб, держави або громади. Найпоширенішою формою є оренда, хоча з 2021 року відкрився ринок для купівлі-продажу землі. Якщо у власності фермерських господарств є земельні ділянки, які надані їм державою для ведення сільськогосподарської діяльності, то такі господарства зобов'язані використовувати ці землі за цільовим призначенням, підтримувати родючість ґрунтів, дотримуватись санітарних та екологічних вимог, а також правил добросусідства. Сучасне конкурентоспроможне фермерське землекористування передбачає застосування екологічно безпечних технологій для збереження родючості ґрунту і мінімізації шкоди навколишньому середовищу. Дедалі популярнішим стає органічне землеробство, оскільки споживачі частіше надають перевагу екологічно чистій продукції. Для фермерських господарств такий напрямок діяльності має вищу конкурентоспроможність.

Впродовж усього періоду розвитку українського фермерства сформувалися різні за розмірами господарства. За ознакою землекористування вони поляризовані – від 1 га до кількох тисяч гектарів сільськогосподарських земель. Станом на початок 2022 року фермерські господарства у власності та користуванні на правах оренди мали 4968,5 тис. га сільськогосподарських угідь (табл. 2.2).

Цифровий матеріал засвідчує, що за досліджуваний період площа землекористування фермерських господарств зросла на 219 тис. га. Водночас спостерігаємо збільшення показника землезабезпеченості, тобто площі сільськогосподарських угідь у розрахунку на одне господарство. Тенденція до укрупнення фермерських господарств має стійку динаміку. Хоча земельні масиви більшості фермерських господарств (у 2021 році 68,9% господарств) залишаються меншими 100,0 га.

Таблиця 2.2

Динаміка землекористування та землезабезпечення фермерських господарств України

2019 рік				2020 рік				2021 рік									
Кількість фермерських господарств у розрізі груп землекористування, од																	
до 20,0 га	20,01-50,0 га	50,01-100,0 га	100,01-500,0 га	500,01-1000,0 га	більше 1000,0 га	до 20,0 га	20,01-50,0 га	50,01-100,0 га	100,01-500,0 га	500,01-1000,0 га	більше 1000,0 га						
7515	9816	4063	5200	1229	965	6509	9034	4166	5657	1314	987	5720	8507	4137	5884	1353	1028
Загальні кількості фермерських господарств, од																	
28778				27667				26629									
Частка у загальній сукупності фермерських господарств, %																	
26,1	34,1	14,1	18,1	4,3	3,4	23,5	32,7	15,1	20,4	4,7	3,6	21,5	31,9	15,5	22,1	5,1	3,9
Структурні зміни кількості фермерських господарств (до попереднього року), од																	
х	х	х	х	х	х	1519	-5650	1594	-3886	-242	1519	-789	-527	-29	227	39	41
Загальна площа землекористування, тис. га																	
73,4	371,5	291,6	1216,3	870,5	1926,2	65,0	341,4	299,2	1322,3	931,1	1878,3	58,7	320,3	296,8	1385,0	951,0	1956,7
Середній розмір фермерського господарства за площею землекористування, га																	
165,0				174,8				180,6									

Джерело: розраховано і побудовано згідно з [133; с. 277]

Невеликі фермерські господарства мають обмежені можливості щодо впровадження сучасних науковообґрунтованих сівозмін, проте можуть досягти ефективності в овочівництві, ягідництві, землеробстві закритого ґрунту тощо. Їхніх великих конкурентів, землезабезпечення яких перевищує 1000,0 га, у 2021 році налічувалось 1028 одиниць, або 3,9 %. При цьому у структурі землекористування їм належало 39,3 % сільськогосподарських угідь. Поряд з цим 18364 фермерських господарств розміром до 100,0 га у користуванні мали 13,6 % сільськогосподарських угідь, що свідчить про очевидний перекося структури землекористування на користь великих фермерських господарств.

Відкриття у 2021 році ринку землі стало важливою віхою і створило нові можливості для розвитку фермерських господарств та підвищення ефективності їхньої діяльності, адже до того часу вони були обмежені лише орендою. Земельна реформа спрямована на забезпечення ефективного використання земель, покращення інвестиційної привабливості сільського господарства та стимулювання розвитку малих і середніх фермерських господарств. Сьогодні держава надає пріоритет у землезабезпеченні малим та середнім фермерським господарствам, а також молодим фермерам. Вони можуть брати участь у державних програмах підтримки, таких як отримання пільгових кредитів або дотацій для придбання земель. Також передбачені програми надання земель ветеранам війни, учасникам АТО/ООС та внутрішньо переміщеним особам. Хоча деякі фермери стикаються з труднощами у доступі до земель через високу вартість оренди або купівлі. Окремі пропозиції на ринку землі є неякісними і пов'язані із проблемами деградації ґрунтів, які спричинені надмірним використанням хімічних добрив та неефективною сівозміною. Через високу вартість землі та брак власних коштів для багатьох фермерів придбання додаткових земельних ділянок є неможливим. Недостатня кількість ліквідних активів часто є перепорою в доступі до кредитування для купівлі землі. Тому фермери часто наголошують, що існує загроза того, що великі агрохолдинги можуть скуповувати великі

масиви землі, що своєю чергою призведе до монополізації ринку землі та витіснення малих фермерів.

Розмір земельних ділянок безпосередньо впливає на конкурентоспроможність. Для великих сільськогосподарських підприємств характерний ефект масштабу, коли вони мають можливість оптимізувати виробничі витрати і тим самим знизити собівартість продукції. У малих та середніх фермерських господарств витрати на одиницю земельної площі, а відтак і на одиницю продукції вищі, що ускладнює їхню конкуренцію з великими фермерськими господарствами та агрохолдингами. Попри те, фермери, які впроваджують інновації, наприклад, системи точного землеробства, мають перевагу над тими, хто використовує традиційні методи, оскільки сучасні технології дозволяють оптимізувати землекористування, підвищуючи врожайність і знижуючи виробничі витрати. Інновації також передбачають екологічно безпечні методи обробітку землі, що підвищує репутацію фермерських господарств серед споживачів, які все більше цінують органічну продукцію та екологічну відповідальність аграрного бізнесу. Дотримання екологічних стандартів створює додаткові конкурентні переваги для фермерських господарств, оскільки продукція, що відповідає встановленим вимогам, має вищу вартість і попит на неї зростає як в Україні, так і за кордоном.

Але розширення землекористування також має зворотній ефект. Фінансові витрати фермерських господарств на оренду або придбання земельних ділянок впливають на рентабельність. Тому великі капітальні інвестиції у земельні ресурси можуть вплинути на зростання загальних витрат, а згодом на зниження конкурентоспроможності фермерських господарств. Аналогічно витрати на оренду землі підвищують собівартість, а відтак знижують конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції. Водночас фермери, які володіють землею або мають вигідні умови оренди, мають конкурентну перевагу. Для фінансово спроможних фермерських господарств ринок землі може допомогти уникнути ризиків, пов'язаних з

нестабільністю орендних умов, і сприяти довгостроковому плануванню розвитку. Субсидії, пільгові кредити на придбання землі, програми розвитку та інші прояви державної політики, спрямованої на підтримку фермерів, сприяють малим та середнім фермерським господарствам підвищити свою конкурентоспроможність. Локація земельної ділянки впливає на доступ до ринків та інфраструктури. Так, землі, які розташовані поблизу основних транспортних магістралей та ринків збуту, надають фермерам можливість зменшити логістичні витрати. Натомість віддалені фермерські господарства мають додаткові витрати на транспортування продукції, що може ускладнити їхню конкуренцію на ринку, особливо коли йдеться про мало транспортабельну продукцію.

Конкурентоспроможність фермерських господарств тісно пов'язана із їхнім землекористуванням, оскільки якість та ефективність використання земельних ресурсів визначають продуктивність і рентабельність сільськогосподарської діяльності. Родючість ґрунтів має безпосередній вплив на урожайність сільськогосподарських культур (табл. 2.3).

Тобто, фермерські господарства, які мають доступ до якісних земель, за менших витрат можуть отримувати більші врожаї, що робить їх продукцію конкурентоспроможною на аграрному ринку. Ефективне використання землі через правильну сівозміну, внесення добрив та інші агротехнічні методи підвищують довгострокову продуктивність, що своєю чергою дозволяє фермерам пропонувати стабільно якісну продукцію. Із таблиці бачимо, що урожайність сільськогосподарських культур зросла і в сільськогосподарських підприємствах, і в фермерських господарствах. Це пов'язано із використанням якісного насіннєвого матеріалу, нових сортів та технологій. Порівняно із сільськогосподарськими підприємствами, у фермерських господарствах станом на кінець 2022 року урожайність переважала за такими культурами: цукровий буряк, плоди та ягоди.

**Динаміка урожайності сільськогосподарських культур у розрізі
категорій господарств, ц/га**

Сільськогосподарські культури	2000 р.	2022 р.	2022 р. до 2000 р., +/-
Сільськогосподарські підприємства			
Зернові і зернобобові	18,3	50,3	32,0
Цукровий буряк	171,0	553,6	382,6
Соняшник	11,8	22,4	10,6
Картопля	109,1	261,1	152,0
Овочі	88,3	282,4	194,1
Плоди та ягоди	10,9	105,6	94,7
Фермерські господарства			
Зернові і зернобобові	15,8	41,8	26,0
Цукровий буряк	186,3	587,4	401,1
Соняшник	10,2	19,0	8,8
Картопля	128,9	226,7	97,8
Овочі	78,2	269,8	191,6
Плоди та ягоди	11,5	154,4	142,9

Джерело: побудовано згідно з [114, с. 70]

У складі посівних площ фермерських господарств спостерігаємо структурні зрушення на користь високорентабельних та експортно орієнтованих сільськогосподарських культур (табл. 2.4). Для прикладу, картопля, овочі, плоди та ягоди користуються стабільним попитом навіть у складних економічних умовах. Також їх можна реалізувати на місцевих ринках тощо [42, с. 43].

Узагальнюючи зазначимо, що у конкурентній боротьбі малим, середнім та сімейним фермерським господарствам важливо знайти свою нішу в галузевій структурі сільськогосподарського виробництва, де вирішальним є чинник приватної власності, а розміри землекористування не мають вагомого значення. Здебільшого це трудомісткі види виробництва: дрібне скотарство, овочівництво, ягідництво, органічне землеробство, зелений туризм. Так, у 2022 році, порівняно із 2021 роком, Україна збільшила експорт лохини у півтора рази. Згідно із даними Міжнародної асоціації лохини у 2021 році наша

країна випередила Іспанію та ПАР, посівши у світовому заліку 8-е місце за площами плантацій лохини. Є стабільний попит на малину, зокрема у 2022 році Україна оновила рекорд експорту малини. Експерти радять фермерам також звернути увагу на вирощування обліпихи, ожини, шипшини, черешні та груш [81].

Таблиця 2.4

Структура посівних площ у фермерських господарствах

Сільськогосподарські культури	2000 р.		2022 р.	
	тис. га	%	тис. га	%
Зернові і зернобобові	794,2	66,47	2009,7	64,17
Цукровий буряк	40,5	3,39	9,5	0,30
Соняшник	341,8	28,60	1095,1	34,97
Картопля	4,4	0,37	4,7	0,15
Овочі	10,6	0,89	3,8	0,12
Плоди та ягоди	3,4	0,28	8,8	0,28

Джерело: побудовано згідно з [114, с. 71]

У динаміці структура сільськогосподарських тварин змінилась на користь збільшення поголів'я птиці, свиней, овець та кіз (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка поголів'я сільськогосподарських тварин у фермерських господарствах, тис. гол.

Сільськогосподарські тварини	2000 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., +/-
ВРХ	102,5	111,4	8,9
в т.ч. корови	35,8	45,9	10,1
Свині	54,0	247,6	193,6
Вівці та кози	6,0	40,1	34,1
Коні	6,0	0,5	-5,5
Кролі	4,9	3,5	-1,4
Птиця	115,9	1590,2	1474,3
Бджолосім'ї, тис.	7,2	4,9	-2,3

Джерело: побудовано згідно з [114, с. 107]

У тваринництві фермери надають перевагу саме цих видам тварин через швидку оборотність стада, споживання переважно високорентабельних і

малооб'ємних кормів, високу рентабельність продукції, що за сукупністю перелічених чинників має позитивний вплив на рівень конкурентоспроможності. При цьому частка поголів'я окремих видів сільськогосподарських тварин у загальному поголів'ї всіх категорій підприємств у 2022 році все ще залишалася незначною: ВРХ – 4,8 %, корови – 3,4 %, свині – 5,0%, птиця – 0,9 %.

Серед низки чинників, які впливають на обсяги виробництва, ключовим є сезонність виробництва. Непередбачуваність погодних умов безпосередньо впливають на врожайність і стабільність виробництва, а відтак – на конкурентоспроможність фермерських господарств. Лише невелика частина продукції фермерських господарств орієнтована на експорт, оскільки провідними експортерами зернових і технічних культур залишаються агрохолдинги. Високий рівень конкурентоспроможності великих сільськогосподарських товаровиробників на внутрішньому та зовнішньому аграрному ринку сприяє зростанню обсягів виробництва. Великі агрохолдинги мають значно більше ресурсів для нарощування обсягів виробництва, що ставить малі фермерські господарства у менш вигідне становище. Високі ціни на добрива, пальне та техніку знижують рентабельність фермерських господарств, що негативно впливає на обсяги виробництва.

Обсяги виробництва є важливим показником розвитку фермерських господарств та рівня їх конкурентоспроможності. Вони відображають загальний внесок фермерів у сільськогосподарське виробництво, рівень ефективності господарювання та здатність забезпечувати продовольчу безпеку на локальному і державному рівні (табл. 2.6).

У виробництві сільськогосподарської продукції фермерські господарства підтримують загальний тренд стабільності виробництва завдяки впровадженню тепличного вирощування, нових технологій та екологічних стандартів. Достатньо висока частка фермерських господарств у загальному виробництві зернових, соняшника, плодів і ягід вказує на їх важливу роль як виробників сільськогосподарської продукції.

**Динаміка виробництва валової продукції фермерськими господарствами
України**

Показник	Рік				2022 до 2019, +/-
	2019	2020	2021	2022	
Виробництво продукції сільського господарства у сталих цінах 2016 року, млрд грн	79,1	65,8	90,3	59,8	-19,3
Частка фермерських господарств у виробництві рослинницької продукції, %					
зернові і зернобобові	15,3	14,9	16,5	15,6	0,3
буряк цукровий	4,5	4,6	4,8	5,5	1,0
соняшник	20,3	18,8	20,2	18,3	-2,0
картопля	0,5	0,5	0,6	0,5	0
овочі	3,0	3,0	2,4	1,3	-1,7
плоди і ягоди	4,7	4,5	7,2	7,1	2,4
Частка фермерських господарств у виробництві тваринницької продукції, %					
м'ясо у забійній вазі	2,8	3,1	3,5	3,5	0,7
молоко	2,2	2,4	2,8	3,3	1,1
яйця	0,8	0,8	1,0	0,9	0,1
вовна	2,8	2,3	2,8	2,5	-0,3
мед	0,1	0,1	0,2	0,2	0,1

Джерело: побудовано згідно з [114, с. 66, 126]

Найбільший внесок фермерські господарства роблять у виробництво продукції рослинництва, зокрема через високий експортний попит на окремі види продукції. При цьому спостерігаємо зростання частки стосовно плодів і ягід, що свідчить і про ефективність цього напрямку рослинництва, і про його конкурентоспроможність. Вирощування плодів і ягід є важливим сегментом діяльності фермерських господарств, особливо в регіонах зі сприятливими кліматичними умовами. Овочевий сегмент демонструє помітні коливання залежно від погодних умов та впливу сезонності. Негативна тенденція загального виробництва сільськогосподарської продукції найперше зумовлена зменшенням кількості фермерських господарств, що частково зумовлено припиненням діяльності частини господарств через воєнні дії на території

їхніх угідь. У тваринництві частка фермерських господарств менша, водночас вони забезпечують помітну частку виробництва м'яса, молока та вовни. Останнім часом зростає інтерес фермерських господарств до органічного тваринництва.

Досягнення вагомого рівня частки виробництва можливе за рахунок участі достатньої кількості персоналу. Таким чином, фермерські господарства можна вважати соціально відповідальними роботодавцями, оскільки за умови диверсифікації виробництва чи організації переробки сільськогосподарської продукції з метою підвищення її доданої вартості та конкурентоспроможності, ці сільськогосподарські товаровиробники здатні цілорічно, а не лише сезонно, забезпечувати роботою місцеве населення.

Із вище представленої таблиці видно, що фермерство України займається виробництвом широкого асортименту сільськогосподарської продукції, в т.ч насіння соняшнику, зерна, овочів, фруктів, молока та м'яса. Помітні коливання частки виробництва окремих видів сільськогосподарської продукції демонструє чітку залежність від загальних тенденцій аграрного ринку. Водночас вплив на ці тенденції також мають регіональні особливості залежно від кліматичних і географічних умов, диспропорції у зовнішньоекономічній діяльності України, а також інституційні чинники. Нарощування виробництва у середовищі фермерських господарств також може бути демонстрацією інституційної та організаційно-економічної спроможності забезпечувати інноваційні рішення у вирішенні соціальних, екологічних та економічних проблем, зокрема таких як збереження ландшафтів, біорізноманіття, культурної спадщини, місцевих традицій аграрного виробництва та кулінарії. У контексті соціальної місії першочерговим для дрібного фермерського господарства в умовах воєнного часу є забезпечення продовольством своєї сім'ї та місцевої громади, підтримка зайнятості тощо. В умовах воєнного стану фермерство, особливо сімейне, активно підтримує внутрішньо переміщених осіб. Екологічна складова, як внесок фермерських господарств у сталий розвиток, проявляється у зацікавленості збереження природних ресурсів,

підтриманні екологічно стійких агроєкосистем, оскільки довкілля є середовищем для життя та роботи селян.

Обсяги виробництва та конкурентоспроможність фермерських господарств тісно взаємопов'язані, оскільки від обсягів виробництва залежить економічна ефективність фермерських господарств та їхні можливості розширювати ринки збуту, знижувати витрати та підвищувати якість продукції. Перелічені чинники своєю чергою впливають на здатність господарств витримувати конкуренцію на внутрішньому та зовнішньому ринках. Оптимізація накладних витрат (для прикладу, на логістику та оптові закупівлі техніки) за умови збуту великих партій сільськогосподарської продукції робить цю продукцію дешевшою і конкурентоспроможною на ринку. Фермери, які виробляють великі обсяги продукції, мають кращі можливості виходу на експортні ринки або укладання контрактів із великими торговими мережами. Це підвищує їхню конкурентоспроможність не тільки на локальному, а й на міжнародному рівні, адже експортери часто надають перевагу постачальникам, які здатні забезпечити стабільні обсяги продукції згідно із вимогами контрактів. З іншого боку практично неможливо поєднати масштабування бізнесу із особливостями діяльності та обсягами виробництва у дрібних сімейних фермерських господарств. Тому у контексті підвищення конкурентоспроможності тут потрібен інший механізм, що спроможний забезпечувати стабільне генерування прибутку за умови незначних обсягів виробництва у фермерських господарствах.

Примітно, що сімейні ферми часто спеціалізуються на вирощуванні нішевих культур, що дозволяє їм диверсифікувати виробництво [125]. Високій якості продукції подекуди сприяють біодинамічні методи виробництва сільськогосподарської продукції. Виробництво у біодинамічному фермерському господарстві ґрунтується на закритому циклі у вигляді біосистеми, де всі компоненти (рослини та тварини, і обов'язково бджоли) гармонійно поєднані та здатні до саморегуляції, самовідтворення та самооновлення внаслідок постійної взаємодії та потоку речовин і енергії. При

цьому структура виробництва фермерських господарств може змінюватися залежно від змін ринкових умов і попиту. Тому для забезпечення конкурентоспроможності на засадах сталого розвитку дуже важливо мати гнучку стратегію виробництва, яка дозволяє адаптуватися до мінливих ринкових умов і попиту на різні види сільськогосподарської продукції.

Урожайність сільськогосподарських культур та продуктивність сільськогосподарських тварин є важливими показниками, які не лише впливають на ефективність господарської діяльності та використання земельних ресурсів, а й мають безпосередній вплив на рівень конкурентоспроможності. Вища урожайність сприяє зниженню собівартості одиниці продукції рослинництва, що дозволяє фермерам пропонувати конкурентні ціни для залучення більшої кількості покупців та генерувати достатню величину доходу для інвестування в розвиток господарства, модернізацію обладнання та впровадження нових технологій. Також високий рівень показників продуктивності у рослинництві і тваринництві (у поєднанні із високою якістю продукції) є умовою масштабування діяльності – розширення бізнесу за рахунок збільшення обсягів виробництва, що дозволяє великим сільськогосподарським товаровиробникам завойовувати нові ринки. Прагнення до підвищення урожайності у рослинництві та продуктивності у тваринництві стимулює фермерів впроваджувати новітні агротехнології, що підвищує їхню ефективність та стійкість до змін клімату або ринкових коливань. Підтвердження сказаному зображене на рис. 2.1, де чітко прослідковується різниця рівнів продуктивності представників різних категорій сільськогосподарських товаровиробників. Так, фермерські господарства загалом демонструють вихід продукції сільського господарства (у сталих цінах) з одиниці площі сільськогосподарських угідь на 30 відсотків нижчий, порівняно із сільськогосподарськими підприємствами.

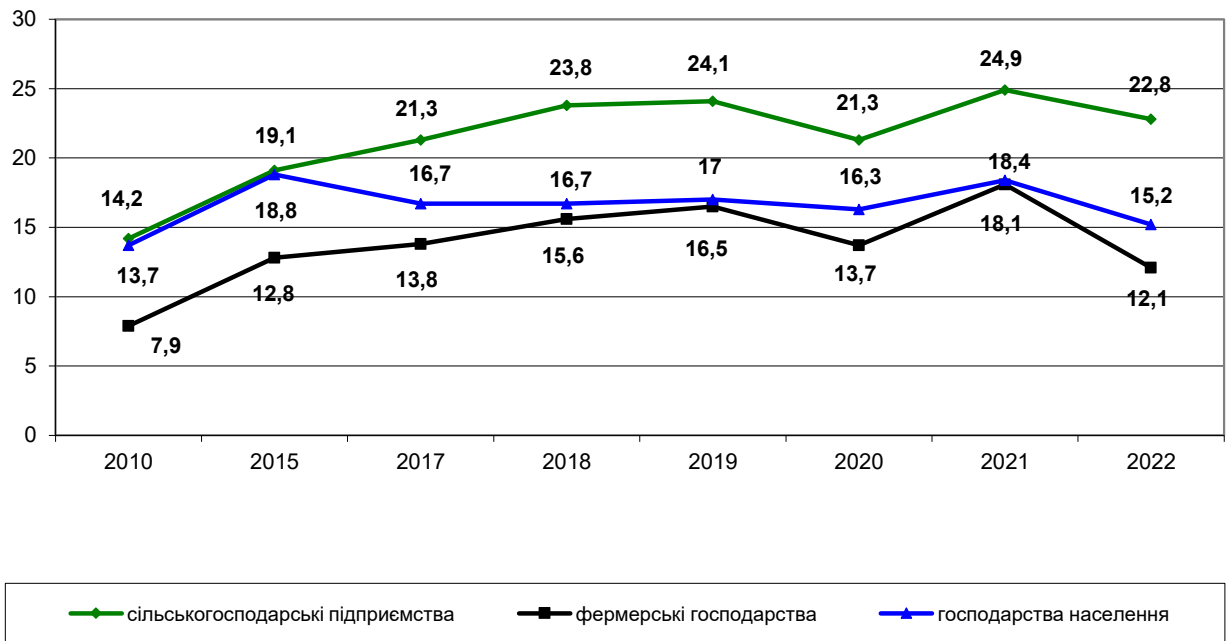


Рис. 2.1. Виробництво продукції сільського господарства у сталих цінах 2016 року у розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь, тис. грн

Джерело: побудовано згідно з [114, с. 107]

Економічний аспект фермерського укладу – це здатність впроваджувати такі практики ведення господарства, які уможливають отримання доходу через підприємницьку діяльність. Тобто, фермерські господарства сприяють доступності продуктів харчування та збереженню природних ресурсів для майбутніх поколінь, збалансованому співвідношенню вигод і витрат сім'ї, а сімейні ферми характеризуються стійкістю та інклюзивністю в економічній, екологічній та соціальній сферах сільського розвитку. Також слід згадати про те, що взаємини між фермерами і споживачами мають короткі ланцюжки поставок, є міцними, оскільки ґрунтуються на взаємній довірі через безпосередній контакт між діловими партнерами. Короткі ланцюги поставок зменшують кількість проміжних ланок системи продовольчого забезпечення, а також витрати під час транспортування і зберігання продукції, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності господарств. Генерування доходу сімейними фермами безпосередньо залежить від їх багатофункціональності та є наслідком диверсифікації їхньої діяльності через виробництво несільськогосподарської продукції та надання послуг агротуризму,

розгортання закладів харчування, відкриття пансіонатів та навчальних господарств.

Отож, дослідження вказують на те, що фермерські господарства відіграють вирішальну роль у досягненні цілей сталого розвитку, що сприятиме забезпеченню економічного та соціального зростання в сільській місцевості, зменшення бідності та нерівності, гарантування продовольчої безпеки та збереження природних ресурсів. Водночас для реалізації свого потенціалу фермерство насамперед потребує належної інституційної підтримки, розвитку інфраструктури, доступу до ринків і фінансових ресурсів. Також і ефективність діяльності господарства, і якість життя фермера і його родини безпосередньо залежать від стану довкілля.

Ретроспективний аналіз розвитку фермерських господарств України вказує на те, що в умовах воєнного часу та з огляду на перспективи післявоєнного відновлення України, поряд із функцією самозабезпечення у виробництві продуктів харчування, змінилася, зокрема, інституційна та соціально-економічна роль фермерських господарств. Цей тип землеробства дедалі частіше стає рушієм у забезпеченні економічного добробуту громадян та сімей у сільській місцевості.

Підсумовуючи зазначимо, що ключова роль фермерських господарств, особливо сімейних ферм, полягає у забезпеченні самозайнятості на сільських територіях, збереженні сільського типу поселення, розвитку локальних ринків і ланцюгів постачання продовольства. Розвиток сімейного фермерства сприяє адаптації українського аграрного виробництва до організаційної структури аграрної економіки, яка властива Європейському Союзу. Інституціоналізація сімейного фермерства проявляється в процесах імплементації української нормативної бази до законодавства ЄС та кращих європейських практик. Спільна аграрна політика країн ЄС сфокусована на підтримці «молодих фермерів» (осіб до 40 років), котрі щойно розпочинають свою сільськогосподарську діяльність.

Гальмування розвитку сімейного фермерства відбувається через відсутність цілісної та послідовної державної політики щодо комплексного розвитку сільських територій, яка би, в тому числі, передбачала підтримку територіальних громад, сільських поселень та сімейних фермерських господарств. Іншими причинами є недостатня поінформованість населення про можливості та переваги офіційного сімейного господарювання, недостатній обсяг власних оборотних коштів для впровадження інновацій, обмежений доступ фермерських господарств до кредитних ресурсів через низьку ліквідність та платоспроможність, низький рівень техніко-технологічного забезпечення тощо.

Механізм функціонування фермерських господарств, у тому числі сімейних ферм, не лише зберігає, а й розвиває потенціал ланцюгів постачання та кількості локальних ринкових ніш, сприяючи тим самим адаптації організаційної структури сільського господарства України до моделі Європейського Союзу. Досягнення мети прискореного розвитку сімейних фермерських господарств у найперспективніших для них напрямках зможе забезпечити розширення виробничої інфраструктури для збільшення доданої вартості фермерської продукції. Для розбудови виробничої інфраструктури та підтримки сімейних ферм можуть бути залучені органи місцевого самоврядування на засадах державних і регіональних програм розвитку сімейних ферм на період до 2030 року згідно із планом дій ООН «Десятиліття сімейних ферм 2019-2028».

2.2. Оцінка конкурентоспроможності фермерських господарств

Порівняно із сільськогосподарськими товаровиробниками інших організаційно-правових форм, лепта фермерських господарств у виробництво сільськогосподарської продукції незначна. Найбільшою у 2022 році у виробництві рослинницької продукції є частка зернових і зернобобових –

15,6%; на другому місці соняшник – 18,3%. У тваринництві найбільший внесок належить виробництву м'яса у забійній вазі – 3,5%.

Обсяги виробництва та конкурентоспроможність господарських структур взаємозалежні. Збільшення обсягів дозволяє знизити витрати, підвищити якість продукції, розширити ринки збуту та впроваджувати інновації, що робить господарства конкурентоспроможними. Водночас, підвищена конкурентоспроможність відкриває можливості для подальшого зростання обсягів виробництва та зміцнення позицій на ринку. Конкурентоспроможність фермерських господарств значною мірою залежить від ефективного використання ресурсів, у тому числі землі. Оптимізація землекористування, доступ до якісних земель, інвестиції в нові технології і підтримка з боку держави можуть дати фермерам перевагу на аграрному ринку.

Посилення конкуренції є одним з багатьох викликів, з якими стикаються фермерські господарства. Висока конкурентоспроможність фермерських господарств – це ключова характеристика, що визначає потенціал для їх подальшого розвитку, а також свідчить про ефективність діяльності, гнучкість адаптації до змін зовнішнього середовища, високу якість сільськогосподарської продукції та послуг, адекватну цінову політику. Усе перелічене актуалізує питання оцінки рівня конкурентоспроможності для пошуку нових шляхів досягнення конкурентних переваг фермерських господарств. Процес оцінки конкурентоспроможності конкретного фермерського господарства враховує його сильні та слабкі сторони, потенційні загрози та приховані можливості його діяльності. Окреслена концепція оцінки уможлиблює планування та розвиток діяльності фермерського господарства на основі конкурентних переваг. Критеріальними ознаками конкурентоспроможності найперше є результати виробничо-збутової діяльності фермерського господарства. При цьому конкурентна боротьба вимагає від фермерського господарства систематично відслідковувати зміни попиту та пропозиції, ринкові ціни на сільськогосподарську продукцію, вартість матеріальних ресурсів,

покращувати якість продукції та послуг, знижувати виробничі витрати. При цьому сьогодні відсутні чітко обґрунтовані підходи та етапи оцінки конкурентоспроможності фермерських господарств та сільськогосподарських підприємств загалом, які б охоплювали увесь комплекс робіт від формування системи управлінських заходів до їх впровадження; не розкрито змісту управлінських заходів та не визначено послідовності управлінських дій.

Не всі вітчизняні фермерські господарства є готовими до конкуренції в розбалансованій на користь великих сільськогосподарських товаровиробників організаційній структурі сільськогосподарського виробництва. Доволі часто відсутність у фермерів практики використання маркетингових заходів унеможлиблює вигідну реалізацію продукції навіть за рахунок такої конкурентної переваги як висока якість. Тому фермер повинен диференціювати поняття «конкурентоспроможність господарства» та «конкурентоспроможність продукції». Відтак одним із підходів до розуміння конкурентоспроможності є здатність фермерського господарства отримувати синергетичний ефект від раціонального використання наявних і новостворених у процесі реалізації стратегії розвитку конкурентних переваг [112, с. 21-22]. При цьому науковці зазначають, що конкурентоспроможність можна оцінити лише в межах певної групи підприємств, що виробляють однакові товари [99, с. 247]. Проте, з огляду на невеликі масштаби господарювання, брак знань та інформації, інколи фермери, досягнувши максимального рівня продаж та прибутку, не бажають переходити в інший стан для формування унікальних конкурентних переваг.

Наші дослідження вказують на те, що методи оцінки конкурентоспроможності поділяються на розрахункові, табличні, матричні, графічні. При цьому методика може частково, поелементно або комплексно охоплювати складові конкурентоспроможності. Для порівняльної бази можуть виступати показники господарств-конкурентів чи еталонні значення. При цьому можна використовувати як кількісну, так і якісну інформацію. Методи експрес-оцінювання і фундаментального оцінювання вказують на глибину

оцінки конкурентоспроможності. За ознакою суб'єктності оцінювання виділяють самодіагностику та зовнішню діагностику [127].

З огляду на вище зазначені обставини прийнятною для фермера може бути матрична методика оцінки конкурентоспроможності, котра реалізується через формування матриць з попереднім відбором стратегії. У процесі оцінювання конкурентоспроможності фермерського господарства на основі такого підходу виявляються сильні і слабкі сторони його діяльності, а також приховані можливості та потенційні загрози, що своєю чергою дає можливість планувати розвиток господарства на основі конкурентних переваг. Тобто, одночасно забезпечується оцінка внутрішнього та зовнішнього конкурентного середовища фермерського господарства, у тому числі на предмет виявлення господарств-конкурентів, які перебувають на новому чи цільовому ринку. З цього приводу на рис. 2.2 представимо матрицю SWOT-аналізу оцінки конкурентоспроможності фермерських господарств.

Представлена матриця SWOT-аналізу демонструє внутрішні чинники фермерських господарств, позиціоновані як їх сильні і слабкі сторони, що є факторами конкурентоспроможності. Водночас для забезпечення конкурентоспроможності на основі формування своїх конкурентних переваг фермерським господарствам також необхідно узгодити відповідність внутрішніх резервів (сильних і слабких сторін) із зовнішньою ситуацією в галузево-ринковому сегменті, тобто можливостями фермерських господарств на ринку та специфічними зовнішніми загрозами. Запропонований варіант оцінки може бути базовим у стратегічному плануванні фермерського господарства з метою аналізу ринку для кращого розуміння ситуації, перевірки правильності заданого курсу розвитку фермерського господарства, розгляду варіанту перебудови агро-бізнесу для досягнення конкурентних переваг тощо. Під час використання такого виду оцінки конкурентоспроможності фермер повинен отримати розуміння яка можливість допоможе максимально використати сильні сторони продукції чи послуг, як мінімізувати слабкі сторони та максимально використати

можливості, яким чином сильні сторони зможуть захистити господарство від неконтрольованих зовнішніх чинників.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Навики і досвід, що передаються з покоління в покоління (династійність бізнесу) Традиції якісного обслуговування Мотивований персонал Досвід роздрібної торгівлі Неповторний стиль реклами та просування продукції на ринок Крафтове та нішеве виробництво Приватна власність на землю та засоби виробництва Цінні нематеріальні активи у вигляді привабливого іміджу торговельної марки	Малі розміри господарств та ресурсні обмеження, що унеможлиблює ефект масштабу Високі операційні витрати Висока вартість крафтової продукції та продукції преміум-класу Обмежений доступ до довгострокового кредитування для автоматизації та роботизації виробничих процесів Низька ліквідність активів Відсутність власного сайту та інтернет-реклами Відсутність систематичного контролю за якістю продукції
Можливості	Загрози
Згортання діяльності господарств-конкурентів, зокрема в зонах бойових дій Організація електронної комерції Використання нових інформаційних систем, у тому числі для організації ефективної логістики Організація системи якості контролю продукції Кооперація та диверсифікація Швидка розробка та введення на ринок нових видів продукції та послуг Зростання попиту на новий вид продукції Пріоритетність вітчизняного виробника в очах споживачів Участь у програмах державної підтримки	Вплив сезонного чинника Зростання цін на сировину та енергоносії Інфляція Низька купівельна спроможність населення Зміна гастрономічних уподобань споживачів Обмежена доступність до глобальної системи збуту сільськогосподарської продукції

Рис. 2.2. Матриця SWOT-аналізу оцінки конкурентоспроможності фермерського господарства

Джерело: власна розробка авторів

Заключним етапом аналізу є розробка заходів та активностей для захисту аграрного бізнесу, контролю за ситуацією в середині фермерського господарства та окреслення шляхів підвищення конкурентоспроможності.

Визначення рівня конкурентоспроможності фермерського господарства є початковим моментом у плануванні його діяльності та розробці стратегії конкурентоспроможності. Актуальна методика оцінки конкурентоспроможності фермерського господарства об'єднує не лише етапи її проведення, а й передбачає сукупність методів і джерел отримання інформації, залежно від організаційно-правового статусу фермерського господарства та його спеціалізації. При цьому найбільшою проблемою є значна інформаційна обмеженість, що здебільшого пов'язано із веденням середніми та дрібними фермерськими господарствами спрощеної форми обліку та складання скороченої фінансової звітності. Відтак, багато процесів, які відбуваються у фермерських господарства та мають вплив на конкурентоспроможність залишаються поза межами фінансової та статистичної оцінки, унеможливлюючи тим самим порівняння результатів діяльності з аналогічними результатами господарств-конкурентів.

Зазначимо, що фермерські господарства юридичні особи згідно із Законом України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» зобов'язані вести бухгалтерський облік та формувати фінансову звітність для зовнішніх користувачів. Це означає, що ця категорія фермерських господарств володіє достатньою інформаційною базою для застосування так званих функціональних методик оцінки конкурентоспроможності, які сприяють точнішим прогнозам для прийняття виважених управлінських рішень щодо конкурентоспроможності. Водночас аналітичні дані про діяльність будь-якого суб'єкта господарювання є комерційною таємницею, тому у нашому випадку скористаємося показниками фінансової звітності малого підприємництва, зокрема додатком 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського 25 «Спрощена фінансова звітність». Своєю чергою фінансова звітність малого підприємництва об'єднує форму № 1-м Баланс та форму № 2-м Звіт про

фінансові результати.

Отже, методика оцінки конкурентоспроможності фермерського господарства базується на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій за даними бухгалтерського обліку, фінансової та статичної звітності. Найґрунтовнішими методами оцінки конкурентоспроможності є комплексні методи, оскільки вони орієнтовані на аналіз усього спектру ключових параметрів функціонування фермерського господарства. Перевагою розрахункових (аналітичних) методів є отримання достовірної інформації про рівень конкурентоспроможності фермерського господарства за розширеним переліком показників про конкурентні переваги чи «вузькі місця».

Конкурентоспроможність фермерських господарств має відносний характер, що свідчить про можливість її існування лише за наявності конкурентів та у порівнянні з іншими сільськогосподарськими товаровиробниками. Показник конкурентоспроможності має вищу цінність, якщо він є не лише внутрішньою та індивідуальною характеристикою фермерського господарства, а представлений у порівнянні з аналогічними показниками інших фермерських господарств – учасників конкретного сегменту ринку, або у порівнянні з показниками конкретного еталонного фермерського господарства, якщо мова йде про монополізований ринок. Значення показника рівня конкурентоспроможності фермерського господарства є короткотерміновим, тобто має тимчасовий (динамічний) характер. Тому значення є актуальним лише в конкретний момент чи впродовж періоду проведення оцінки, а відтак не може бути цінним як довгострокова характеристика фермерського господарства.

При тому, що значення рівня конкурентоспроможності є узагальнюючим та складним поняттям, оскільки акумулює різні показники, за сукупністю яких оцінюється, набір таких показників у більшості випадків є індивідуальним для кожного окремого фермерського господарства. Загалом конкурентне середовище фермерських господарств характеризується зростаючою інтенсивністю конкуренції та зміною у сприйнятті покупців пріоритетів серед

показників конкурентних переваг сільськогосподарських товаровиробників. Тому важливим є визнання переваг фермерського господарства ринком, а передусім споживачами. Так, споживачі, розуміючи та сприймаючи конкретні характеристики діяльності фермерського господарства як його переваги, будуть прихильними саме до цього господарства, що безумовно вплине на рівень його конкурентоспроможності. Виявити такі тенденції можна за допомогою значень показників за окремими параметрами, на основі розрахунку часткових та інтегральних показників конкурентоспроможності фермерського господарства.

Місткими економічними показниками, які охоплюють конкурентні переваги фермерського господарства в економічній, технічній та організаційній сферах є дохід, прибуток, рентабельність, частка ринку тощо. У цьому контексті доцільно зауважити, що конкурентну перевагу не можна ідентифікувати з потенціалом (потенційними можливостями) фермерського господарства, оскільки на відміну від можливостей, конкурентоспроможність – це факт, який уже зафіксований як результат очевидних і реальних переваг. Саме тому результативні фінансові показники є прийнятними для оцінки загального прояву конкурентоспроможності фермерського господарства.

Таким чином, зважаючи на викладений матеріал, вважаємо за доцільне оцінку конкурентоспроможності фермерських господарств здійснювати за допомогою розрахункових комплексних методів, ґрунтуючись на системному та функціональному підходах, що сприятиме ефективному управлінню конкурентоспроможністю. Першим кроком прикладного етапу оцінювання конкурентоспроможності є систематизація показників та формалізація методів здійснення такої оцінки. Вважаємо, що обрані для дослідження фермерські господарства є конкурентами, оскільки мають одну цільову аудиторію, задовольняють аналогічні потреби споживачів, знаходяться в межах однієї території та одного життєвого циклу, в різні роки дослідження мають приблизно однаковий рівень доходів. Розпочати оцінку пропонуємо із

розрахунку, виявлення динаміки та порівняння абсолютних значень показників зі сформованої системи (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка показників ефективності діяльності фермерських господарств, тис. грн

Господарство	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна, +/-
Дохід				
ФГ «Галичани-Агро-Ленд»	6638,8	6104,6	9174,1	2535,3
ФГ «Пчани-Денькович»	44767,6	106714,8	84106,2	39338,6
ФГ «Агротем»	8126,0	12798,2	12417,6	4291,6
ФГ «Малинівка»	9779,1	7733,0	8130,1	-1649,0
ФГ Кушпіта Б.О.	76155,9	63779	118701,7	42545,8
ФГ Іваніцького Р.Є.	3931,1	4287,7	3844,8	86,3
Витрати				
ФГ «Галичани-Агро-Ленд»	6088,6	5595,9	8572,6	2484,0
ФГ «Пчани-Денькович»	38367,6	94266,8	68543,7	30176,1
ФГ «Агротем»	6282,7	9073,4	11144,2	4861,5
ФГ «Малинівка»	9490,5	7531,4	7446,6	-2043,9
ФГ Кушпіта Б.О.	50742,8	40190,8	115717,8	64975,0
ФГ Іваніцького Р.Є.	1899,0	4549,0	4552,5	2653,5
Чистий прибуток (збиток)				
ФГ «Галичани-Агро-Ленд»	451,2	417,1	466,2	15
ФГ «Пчани-Денькович»	6400,0	12439,0	15562,5	9162,5
ФГ «Агротем»	1843,3	3724,8	1273,4	-569,9
ФГ «Малинівка»	288,6	201,6	683,5	394,9
ФГ Кушпіта Б.О.	25413,1	23588,2	7801,2	-17611,9
ФГ Іваніцького Р.Є.	2032,1	47,7	-707,7	-2739,8
Фондовіддача				
ФГ «Галичани-Агро-Ленд»	3,95	1,37	2,05	-1,9
ФГ «Пчани-Денькович»	1,08	2,21	1,74	0,66
ФГ «Агротем»	0,99	1,61	1,56	0,57
ФГ «Малинівка»	1,08	0,91	0,95	-0,13
ФГ Кушпіта Б.О.	1,54	1,06	1,97	0,43
ФГ Іваніцького Р.Є.	12,41	13,24	11,87	-0,54
Рівень рентабельності, %				
ФГ «Галичани-Агро-Ленд»	7,41	7,45	5,44	-1,97
ФГ «Пчани-Денькович»	16,68	13,20	22,70	6,02
ФГ «Агротем»	29,34	41,05	11,43	-17,91
ФГ «Малинівка»	3,04	2,68	9,18	6,14
ФГ Кушпіта Б.О.	50,08	58,69	6,74	-43,34
ФГ Іваніцького Р.Є.	107,01	1,05	-15,55	-122,56
Частка на ринку молока, %				
ФГ «Галичани-Агро-Ленд»	11,15	4,86	8,68	-2,47
ФГ «Пчани-Денькович»	75,20	84,95	79,57	4,37
ФГ «Агротем»	13,65	10,19	11,75	-1,9
Частка на ринку продукції рослинництва, %				
ФГ «Малинівка»	10,88	10,20	6,22	-4,66
ФГ Кушпіта Б.О.	84,74	84,14	90,84	6,1
ФГ Іваніцького Р.Є.	4,37	5,66	2,94	-1,43

Джерело: розраховано згідно з дод. А

Вважаємо, що представлені показники оцінки конкурентоспроможності є репрезентативними, переслідують цілі дослідження, оскільки в основу їх добору закладені фактори конкурентоспроможності, конкурентної переваги та окремі унікальні характеристики кожного фермерського господарства [61]. Загальною тенденцією досліджуваного періоду, навіть в умовах повзучої інфляції, є зниження рівня усіх представлених у таблиці показників. Тобто, у часовому вимірі можемо стверджувати про зниження рівня конкурентоспроможності усіх досліджуваних фермерських господарств. Очевидно, що через умови воєнного стану та порушення логістичних шляхів, особливо морських, серйозною загрозою фермерських господарств є втрати не лише глобальних, а й локальних ринків. Рівень рентабельності свідчить про здатність фермерського господарства не лише покривати свої витрати, а й отримувати прибуток, що забезпечує стабільність і розвиток на конкурентному ринку.

Фермерське господарство, яке краще управляє своїми ресурсами і має вищу рентабельність, може витримати тиск конкурентів, продовжувати розвиватись, реінвестувати прибуток, залучати клієнтів, швидше адаптуватись до умов невизначеності, тим самим випереджаючи конкурентів. Впродовж 2021-2022 років за рівнем рентабельності чітко виділяється трійка лідерів: ФГ «Пчани-Денькович», ФГ «Агротем» та ФГ Кушпіта Б.О. Висока рентабельність цих господарств свідчить про те, що вони здатні знижувати витрати на одиницю продукції, не знижуючи при цьому якості продукції, що дозволяє пропонувати продукцію і послуги за конкурентними цінами. У звітному році ФГ Кушпіта Б.О. втратило позиції через значні інші операційні витрати (24565,9 тис. грн), зокрема через знецінення та псування готової продукції рослинництва, яку не змогли реалізувати через не вигідні умови та розірвання контрактів. Вищий рівень фондівіддачі свідчить про ефективне використання фермерським господарством своїх основних засобів. Так, фермерські господарства Іваніцького Р.Є. та «Галичани-Агро-Ленд» за

рахунок кращого значення показника можуть знижувати собівартість продукції, що позитивно впливає на їх цінову конкурентоспроможність.

Оцінка частки фермерського господарства на ринку демонструє його вплив на загальну ринкову ситуацію та допомагає адаптувати свою стратегію для зміцнення позицій. Збільшення в часі частки ринку свідчить про розширення присутності кожного окремого фермерського господарства на локальному ринку сільськогосподарської продукції та вплив на нього. Так, ситуація на ринку молока корелює із рівнем рентабельності представлених на ньому фермерських господарств. Водночас на ринку продукції рослинництва спостерігаємо перекоси, коли частка ринку ФГ Кушпіта Б.О. за умови нижчого рівня рентабельності, порівняно із господарствами-конкурентами, у 2023 році становила більше 90%.

Представлені у таблиці результативні показники дають змогу оцінити фактичний стан конкурентоспроможності кожного окремого фермерського господарства та порівняти їх між господарствами-конкурентами. Відтак можна визначити місце конкретного фермерського господарства на ринку серед конкурентів. Ці показники вказують на рівень конкурентоспроможності окремого фермерського господарства, тобто його поточне становище, та не дають уявлення про наступні кроки управлінців щодо підвищення рівня конкурентоспроможності. Відображений у таблиці масив цифрової інформації констатує рівень поточної конкурентної позиції фермерського господарства на ринку (станом на кінець календарного року). При цьому динаміка цих показників демонструє зміну рівня конкурентоспроможності фермерських господарств, але без розуміння причин таких змін.

З цього приводу звернемо увагу на фінансовий стан досліджуваних фермерських господарств (табл. 2.8). Міцний фінансовий стан забезпечує стійкість до ризиків і кризових ситуацій та дає змогу фермерському господарству гнучкіше підходити до ціноутворення, залучати та утримувати висококваліфікованих працівників, пропонуючи їм конкурентну заробітну плату. Тобто, господарство може дозволити собі тимчасове зниження цін, щоб

збільшити частку ринку або підтримати конкурентоспроможність у складні періоди. Фермерські господарства з хорошою фінансовою базою можуть проводити цінові війни з конкурентами, оскільки вони мають резерви для покриття короткострокових втрат. Це дає їм перевагу перед фінансово слабшими господарствами-конкурентами, які не можуть дозволити собі такого маневру.

Таблиця 2.8

**Динаміка фінансових показників фермерських господарств, тис.
грн**

Господарство	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна, +/-
Активи				
ФГ «Галичани-Агро-Ленд»	7572,4	10922,8	11212,5	3640,1
ФГ «Пчани-Денькович»	62080,4	87190,0	97735,6	35655,2
ФГ «Агротем»	10265,5	13190,9	15113,5	4848,0
ФГ «Малинівка»	17486,8	20168,3	20476,4	2989,6
ФГ Кушпіта Б.О.	101836,3	171658,7	218518,8	116682,5
ФГ Іваніцького Р.Є.	4592,6	4904,7	3606,9	-985,7
Власний капітал				
ФГ «Галичани-Агро-Ленд»	622,4	1039,5	6005,7	5383,3
ФГ «Пчани-Денькович»	46830,0	59269,0	74831,5	28001,5
ФГ «Агротем»	4787,3	8512,1	9785,5	4998,2
ФГ «Малинівка»	16979,9	17181,3	17864,8	884,9
ФГ Кушпіта Б.О.	76221,3	99809,4	107611,5	31390,2
ФГ Іваніцького Р.Є.	4323,6	4371,3	3084,4	-1239,2
Зобов'язання (позиковий капітал)				
ФГ «Галичани-Агро-Ленд»	6950,0	9883,3	5206,8	-1743,2
ФГ «Пчани-Денькович»	15250,4	27921	22904,1	7653,7
ФГ «Агротем»	5478,2	4678,8	5328,0	-150,2
ФГ «Малинівка»	506,9	2987	2611,6	2104,7
ФГ Кушпіта Б.О.	25615,0	71849,3	110907,3	85292,3
ФГ Іваніцького Р.Є.	269,0	533,4	522,5	253,5

Джерело: розраховано згідно з дод. А

Представлена у таблиці інформація свідчить про суттєві коливання досліджуваних показників. Розмір активів та власного капіталу зріс у всіх фермерських господарствах, окрім господарства Іваніцького Р.Є. Водночас зобов'язання зросли лише у чотирьох досліджуваних господарствах, окрім фермерських господарств «Галичани-Агро-Ленд» та «Агротем», здебільшого через залучення довгострокових кредитів. Зазначимо, що за умови стабільного

управління борговими проектами для уникнення надмірного боргового навантаження, зростання зобов'язань фермерського господарства може мати позитивний ефект, забезпечуючи збільшення оборотного капіталу для фінансування операційних потреб та підтримки безперебійної діяльності. При цьому залучені кошти доречно інвестувати у проекти, що сприяють розвитку та масштабуванню агробізнесу, підвищуючи тим самим конкурентоспроможність. За позитивною динамікою та величиною власного капіталу можемо стверджувати, що фермерські господарства Кушпіта Б.О., «Пчани-Денькович» і «Малинівка» мають вищий запас фінансової міцності через меншу залежність від зовнішнього фінансування та є привабливішими для інвесторів.

Конкурентоспроможність – це порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваг фермерського господарства над його конкурентами за сукупністю оціночних показників діяльності на конкретному ринку за певний проміжок часу. Для кількісної порівняльної оцінки конкурентоспроможності фермерських господарств можна застосувати одно-, або багатокритеріальні підходи. З цього приводу оцінка конкурентоспроможності може бути доповнена аналізом фінансового стану для з'ясування здатності фермерських господарств генерувати прибуток, управляти боргами, ефективно конкурувати та забезпечувати стабільність у довгостроковій перспективі. І хоча загальноприйнятою є теза, що фінансовий аналіз здебільшого використовують в антикризовому управлінні, окремі дослідники наголошують на важливості розрахунку фінансових коефіцієнтів для оцінки конкурентоспроможності підприємств [33, с. 52]. Критеріальними ознаками для цього є ліквідність, фінансова стійкість та ділова активність фермерських господарств (табл. 2.9). Фінансова звітність фермерських господарств в межах цих критеріїв дозволяє розрахувати низку коефіцієнтів, які стосовно досліджуваних фермерських господарств не демонструють однозначної ситуації.

Таблиця 2.9

Динаміка коефіцієнтів фінансового стану фермерських господарств

Підприємство	Рік			Зміна, +/-
	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5
Коефіцієнти ліквідності				
Коефіцієнт негайної (абсолютної) ліквідності ($K_{ал}$)				
ФГ «Галичани-Агро-Ленд»	0,04	0,16	0,08	0,04
ФГ «Пчани-Денькович»	0	0	0,03	0,03
ФГ «Агротем»	0	0,02	0	0
ФГ «Малинівка»	0,37	3,77	0,91	0,54
ФГ Кушпіта Б.О.	0,01	0	0,11	0,1
ФГ Іваніцького Р.Є.	0,21	6,75	0,13	-0,08
Загальний коефіцієнт покриття (коефіцієнт поточної ліквідності) ($K_{пл}$)				
ФГ «Галичани-Агро-Ленд»	0,31	0,18	0,25	-0,06
ФГ «Пчани-Денькович»	0,78	0,74	1,47	0,69
ФГ «Агротем»	0,25	7,17	0,93	0,68
ФГ «Малинівка»	16,28	20,81	20,85	4,57
ФГ Кушпіта Б.О.	1,5	1,01	0,89	-0,61
ФГ Іваніцького Р.Є.	11,37	100,85	3,81	-7,56
Проміжний коефіцієнт покриття ($K_{пп}$)				
ФГ «Галичани-Агро-Ленд»	0,39	0,22	0,3	-0,09
ФГ «Пчани-Денькович»	1,34	1,12	1,88	0,54
ФГ «Агротем»	0,48	11,95	1,55	1,07
ФГ «Малинівка»	16,65	23,51	21,57	4,92
ФГ Кушпіта Б.О.	2,04	1,34	1,36	-0,68
ФГ Іваніцького Р.Є.	15,90	136,93	6,36	-9,54
Коефіцієнти фінансової стійкості				
Коефіцієнт фінансової стійкості				
ФГ «Галичани-Агро-Ленд»	0	1,41	0,73	0,73
ФГ «Пчани-Денькович»	0	0	0,07	0,07
ФГ «Агротем»	0	0	0	0
ФГ «Малинівка»	0	0,79	0	0
ФГ Кушпіта Б.О.	0	0,01	0,64	0,64
ФГ Іваніцького Р.Є.	0	0,45	0	0
Коефіцієнт забезпечення власними коштами ($K_{збк}$)				
ФГ «Галичани-Агро-Ленд»	0,13	2,97	0,35	0,22
ФГ «Пчани-Денькович»	0	0	0,02	0,02
ФГ «Агротем»	0	0	0	0
ФГ «Малинівка»	0,02	0,19	0,04	0,02
ФГ Кушпіта Б.О.	1,0	0	0,09	-0,91
ФГ Іваніцького Р.Є.	1,0	0,05	0,02	-0,98
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) ($K_{фа}$)				
ФГ «Галичани-Агро-Ленд»	0,08	0,1	0,54	0,46
ФГ «Пчани-Денькович»	0,75	0,68	0,77	0,02
ФГ «Агротем»	0,47	0,65	0,65	0,18
ФГ «Малинівка»	0,97	0,85	0,87	-0,1
ФГ Кушпіта Б.О.	0,75	0,58	0,49	-0,26
ФГ Іваніцького Р.Є.	0,94	0,89	0,86	-0,08

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5
Коефіцієнт заборгованості (K_z)				
ФГ «Галичани-Агро-Ленд»	0,92	0,9	0,46	-0,46
ФГ «Пчани-Денькович»	0,25	0,32	0,23	-0,02
ФГ «Агротем»	0,53	0,35	0,35	-0,18
ФГ «Малинівка»	0,03	0,15	0,13	0,1
ФГ Кушпіта Б.О.	0,25	0,42	0,51	0,26
ФГ Іваніцького Р.Є.	0,06	0,11	0,14	0,08
Коефіцієнт фінансового левєриджа ($K_{фл}$)				
ФГ «Галичани-Агро-Ленд»	0	0	0	0
ФГ «Пчани-Денькович»	0,01	0	0	-0,01
ФГ «Агротем»	0,92	0,5	0,19	-0,73
ФГ «Малинівка»	0	0,14	0,11	0,11
ФГ Кушпіта Б.О.	0	0	0,27	0,27
ФГ Іваніцького Р.Є.	0	0,11	0	0
Коефіцієнти ділової активності				
Оборотність товарно-матеріальних запасів ($K_{отмз}$)				
ФГ «Галичани-Агро-Ленд»	5,87	5,37	6,11	0,24
ФГ «Пчани-Денькович»	2,16	5,83	3,02	0,86
ФГ «Агротем»	2,69	4,64	5,89	3,2
ФГ «Малинівка»	1,07	0,85	0,67	-0,4
ФГ Кушпіта Б.О.	0,70	0,52	1,68	0,98
ФГ Іваніцького Р.Є.	0,54	1,39	1,73	1,19
Оборотність дебіторської заборгованості ($K_{одз}$)				
ФГ «Галичани-Агро-Ленд»	12,68	23,17	52,48	39,8
ФГ «Пчани-Денькович»	36,20	43,04	45,71	9,51
ФГ «Агротем»	55,68	12,04	10,96	-44,72
ФГ «Малинівка»	51,63	5,44	16,72	-34,91
ФГ Кушпіта Б.О.	5,08	2,65	2,96	-2,12
ФГ Іваніцького Р.Є.	58,20	8,84	14,46	-43,74
Оборотність кредиторської заборгованості ($K_{окз}$)				
ФГ «Галичани-Агро-Ленд»	0,84	0,54	1,59	0,75
ФГ «Пчани-Денькович»	2,27	3,34	2,91	0,64
ФГ «Агротем»	0,86	1,73	1,93	1,07
ФГ «Малинівка»	17,77	2,40	2,67	-15,1
ФГ Кушпіта Б.О.	1,50	0,40	0,76	-0,74
ФГ Іваніцького Р.Є.	6,13	8,04	8,17	2,04
Коефіцієнти рентабельності (прибутковості)				
Чиста рентабельність (збитковість) власного капіталу, ($ЧР_{вк}$)				
ФГ «Галичани-Агро-Ленд»	0,72	0,40	0,08	-0,64
ФГ «Пчани-Денькович»	0,14	0,21	0,21	0,07
ФГ «Агротем»	0,39	0,44	0,13	-0,26
ФГ «Малинівка»	0,02	0,01	0,04	0,02
ФГ Кушпіта Б.О.	0,33	0,24	0,07	-0,26
ФГ Іваніцького Р.Є.	0,47	0,01	-0,23	-0,7

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5
Рентабельність активів (РА)				
ФГ «Галичани-Агро-Ленд»	0,06	0,04	0,04	-0,02
ФГ «Пчани-Денькович»	0,10	0,14	0,16	0,06
ФГ «Агротем»	0,18	0,28	0,08	-0,1
ФГ «Малинівка»	0,02	0,01	0,03	0,01
ФГ Кушпіта Б.О.	0,25	0,14	0,04	-0,21
ФГ Іваніцького Р.Є.	0,44	0,01	-0,20	-0,64
Рентабельність обороту (продажів) (РО)				
ФГ «Галичани-Агро-Ленд»	0,07	0,07	0,05	-0,02
ФГ «Пчани-Денькович»	0,14	0,12	0,19	0,05
ФГ «Агротем»	0,25	0,31	0,12	-0,13
ФГ «Малинівка»	0,03	0,03	0,09	0,06
ФГ Кушпіта Б.О.	0,36	0,37	0,07	-0,29
ФГ Іваніцького Р.Є.	0,52	0,01	-0,26	-0,78
Рентабельність операційних витрат (Ров)				
ФГ «Галичани-Агро-Ленд»	0,05	0,13	0,11	0,06
ФГ «Пчани-Денькович»	0,28	0,14	0,26	-0,02
ФГ «Агротем»	0,56	0,47	0,06	-0,5
ФГ «Малинівка»	0,08	0,06	0,09	0,01
ФГ Кушпіта Б.О.	0,64	0,87	0,29	-0,35
ФГ Іваніцького Р.Є.	1,20	-0,06	-0,33	-1,53

Джерело: розраховано згідно з дод. А

Так, з одного боку високі коефіцієнти ліквідності фермерських господарств «Малинівка» та Іваніцького Р.Є. свідчать про їх фінансову стійкість і гнучкість, що є важливим фактором конкурентоспроможності, оскільки забезпечує краще реагування на зміни ринку, готовність до непередбачуваних витрат, що додає конкурентних переваг цим господарствам. З іншого боку за критерієм фінансової стійкості, зокрема значенням коефіцієнта забезпечення власними коштами, бачимо, що згадані господарства не мають достатньо можливостей для інвестування та розвитку, що робить їх менш конкурентоспроможними.

При цьому високі рівні боргових зобов'язань у господарствах «Агротем» та Кушпіта Б.О. обмежують їх можливості і знижують конкурентоспроможність. Найвищі показники рівня ділової активності за оборотністю товаро-матеріальних запасів у фермерських господарствах «Галичани-Агро-Ленд» та «Агротем». Це означає, що їм властива здатність швидко реагувати на ринковий попит, перетворюючи інвестиції в активи на

доходи. Формуванню конкурентних переваг сприяє високий рівень критерію рентабельності (прибутковості). Лідером за цим критерієм є фермерське господарство «Пчани-Денькович», яке за усіма попередніми критеріями не демонструвало найкращих результатів.

Моделювання фінансової стійкості фермерських господарств також може здійснюватися за показником У. Бівера, який охоплює кілька ключових показників, що свідчать про загальний рівень конкурентоспроможності. Використання показника У. Бівера як методу однофакторного дискримінантного аналізу регламентовано наказом Міністерства економіки України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства» від 19.01.2006 р. № 14 [59, с. 84-86] для діагностики фінансового стану вітчизняних підприємств. Відношенням суми чистого прибутку і нарахованої амортизації до суми довгострокових і поточних зобов'язань визначають Коефіцієнт Бівера.

$$K_{\delta} = (\Phi_n + \Phi_a) : (P_{\delta} + P_n), \quad (2.1)$$

де K_{δ} – коефіцієнт Бівера;

Φ_n і Φ_a – чистий прибуток і амортизація;

P_{δ} і P_n – довгострокові і поточні зобов'язання.

Коефіцієнт Бівера має нормативні значення: 0,4-0,45 – добрий стан; 0,17 – п'ять років до банкрутства; -0,15 – рік до банкрутства. При цьому якщо коефіцієнт Бівера фермерського господарства протягом двох років є нижчим за 0,2, це означає, що структура його балансу є незадовільною, оскільки спричинена зменшенням частки прибутку, що спрямовується на виробництво та розвиток. Незадовільна структура балансу означає ще один факт – фермерське господарство починає функціонувати в борг (табл. 2.10).

Згідно із даними таблиці станом на кінець 2023 року незадовільну структуру балансу спостерігаємо у фермерських господарствах «Галичани-Агро-Ленд», Кушпіта Б.О. та Іваніцького Р.Є. При цьому у господарстві «Галичани-Агро-Ленд» така тенденція спостерігається впродовж усього

періоду дослідження, у господарстві Кушпіта Б.О. у звітному році, а у господарстві Іваніцького Р.Є. впродовж двох останніх років, причому у звітному році коефіцієнт Бівера мав негативне значення. Рейтинг фермерських господарств вибудований за середнім значенням коефіцієнта Бівера і опосередковано може вказувати на рівень конкурентоспроможності, адже низький рівень коефіцієнта Бівера вказує на фінансову нестабільність як ознаку неспроможності господарства обслуговувати борги, поширювати інновації інновацій та задовольняти потреби клієнтів.

Таблиця 2.10

Динаміка коефіцієнтів Бівера фермерських господарств

Фермерське господарство	Рік			Середнє значення	Рейтинг
	2021	2022	2023		
ФГ «Галичани-Агро-Ленд»	0,09	0,07	0,16	0,11	6
ФГ «Пчани-Денькович»	0,98	0,64	1,25	0,96	2
ФГ «Агротем»	0,36	1,35	0,47	0,73	3
ФГ «Малинівка»	2,75	0,54	0,74	1,34	1
ФГ Кушпіта Б.О.	1,32	0,44	0,16	0,64	4
ФГ Іваніцького Р.Є.	2,76	0,18	-1,26	0,56	5

Джерело: розраховано згідно з дод. А

Неоднозначність оцінки фінансового стану як фактора конкурентоспроможності спонукає звернути увагу на оцінку конкурентної переваги та розширити методичний інструментарій. Так, конкурентоспроможність та конкурентна перевага фермерських господарств – це поняття, які відображають різні аспекти конкурентної діяльності. Представлені вище результати аналізу свідчать, що конкурентоспроможність охоплює всі аспекти діяльності: ефективність управління, виробничі можливості, рівень інновацій, якість продукції або послуг, фінансову стабільність тощо. Здійснений аналіз ресурсів та внутрішніх показників демонструють наскільки фермерські господарства можуть підтримувати конкурентну боротьбу в умовах змінного ринку і чи здатне кожне з них

залишатися життєздатним, ефективним і прибутковим. Таким чином, конкурентоспроможність – це загальний рівень здатності господарства конкурувати на ринку і ефективно працювати. Конкурентоспроможність охоплює ширше коло питань і показників, які загалом визначають стійкість і успіх фермерського господарства на ринку.

Відомо, що сучасна концепція конкурентоспроможності побудована на теорії конкурентних переваг, якими є конкретні особливості або характеристики, що дозволяють господарству перевершувати конкурентів на ринку. Це може бути щось унікальне, що фермерське господарство пропонує своїм споживачам і що робить його привабливішим в очах клієнтів порівняно з іншими. Оцінка конкурентної переваги дозволяє визначити чому саме це фермерське господарство виграє у конкурентів, що воно може запропонувати кращого або дешевшого, яке його ключове джерело успіху. Конкурентні переваги можуть бути унікальними технологіями, патентами, лояльною базою клієнтів, низькими витратами або сильною брендовою репутацією. Отож, конкурентна перевага – це конкретні чинники, що дозволяють фермерському господарству вигравати у конкурентів і займати лідерські позиції; це унікальні риси або пропозиції, які роблять фермерське господарство сильнішим, порівняно із конкурентами.

Окремими категоріями показників конкурентних переваг є так звані факторні показники, які віддзеркалюють вплив певного явища на рівень конкретної конкурентної переваги фермерського господарства. Через існування великої кількості факторів, що чинять вплив на конкурентоспроможність фермерських господарств, перелік факторних показників може бути доволі розлогий, порівняно із результируючими показниками, зокрема: широта асортименту продукції та послуг, наявність необхідних покупцеві продукції і товарів, наявність новинок, рівень та швидкість обслуговування, зручність інфраструктури, бонусні та інші програми заохочення клієнтів, співвідношення ціни та якості, пропозиція

продукції високої якості (фреш-категорія, преміум-категорія, крафтова категорія, органічна категорія тощо), соціально відповідальна діяльність.

Факторні показники дають розуміння міри впливу того чи іншого чинника на рівень конкурентної переваги фермерського господарства, а їх порівняння із показниками конкурентів формує бачення фермера, які з досліджуваних факторних показників слід покращувати для підвищення результуючих показників, а відтак – конкурентоспроможності фермерського господарства. Поєднання в оцінці результуючих і факторних показників уможлиблює комплексну оцінку конкурентоспроможності фермерського господарства, іншими словами зрозуміння його поточного становища для визначення стратегії зростання.

Для оцінки конкурентних переваг було обрано чинники, які включено в анкету-опитувальник. Нами прийнято рішення обмежитись кількома основними чинниками конкурентних переваг, які безпосередньо впливають на прибуток, привабливість для клієнтів, їхню прихильність та задоволення продукцією і послугами. Анкетування проведено серед експертів – осіб, які знайомі із особливостями діяльності досліджуваних фермерських господарств, відгуками споживачів, інформацією із ЗМІ і соціальних мереж та результатами оцінки рівня їх конкурентоспроможності, що відображені у таблицях 2.7-2.10. Деякі експерти є споживачами окремих фермерських господарств. Оцінювання проводилось за десятибальною шкалою, згідно із методикою, яка детально описана у параграфі 1.3. Таким чином, результати анкетування за обраними чинниками оцінки конкурентних переваг представлені у табл. 2.11.

Підводячи підсумок зазначимо, що не прослідковуємо одностайності експертів в оцінці конкурентних переваг фермерських господарств за обраними чинниками.

Ранжування коефіцієнтів конкурентних переваг фермерських господарств

Чинник	Ваговий коефіцієнт	Значення (бали 1–10)		Зважена оцінка	
		min	max	min	max
1	2	3	4	5	6
ФГ «Галичани-Агро-Ленд» (місце у рейтингу 4)					
Фінанси (ліквідність, фінансова стійкість, ділова активність, рентабельність)	0,2	7	9	1,4	1,8
Маркетинг (частка ринку, впізнаваність бренду, цінова конкурентоспроможність)	0,15	5	6	0,75	0,9
Бізнес-процеси (виробничі витрати, урожайність, продуктивність, якість продукції)	0,2	4	5	0,8	1,0
Інноваційність (кількість інноваційних впроваджень, частка інвестицій у розвиток)	0,15	7	8	1,05	1,2
Соціально відповідальна діяльність (соціальна відповідальність, екологічна стійкість)	0,15	6	7	0,9	1,05
Управлінська ефективність (швидкість прийняття рішень, здатність до адаптації, гнучкість в умовах змін)	0,15	6	8	0,9	1,2
Коефіцієнт конкурентної переваги (ККП)	1	35	43	5,8	7,15
ФГ «Пчани-Денькович» (місце у рейтингу 5)					
Фінанси (ліквідність, фінансова стійкість, ділова активність, рентабельність)	0,2	6	7	1,2	1,4
Маркетинг (частка ринку, впізнаваність бренду, цінова конкурентоспроможність)	0,15	6	8	0,9	1,2
Бізнес-процеси (виробничі витрати, урожайність, продуктивність, якість продукції)	0,2	7	8	1,4	1,6
Інноваційність (кількість інноваційних впроваджень, частка інвестицій у розвиток)	0,15	3	4	0,45	0,6
Соціально відповідальна діяльність (соціальна відповідальність, екологічна стійкість)	0,15	5	6	0,75	0,9

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6
Управлінська ефективність (швидкість прийняття рішень, здатність до адаптації, гнучкість в умовах змін)	0,15	6	7	0,9	1,05
Коефіцієнт конкурентної переваги (ККП)	1	33	40	5,6	6,75
ФГ «Агротем» (місце у рейтингу 3)					
Фінанси (ліквідність, фінансова стійкість, ділова активність, рентабельність)	0,2	5	7	1,0	1,4
Маркетинг (частка ринку, впізнаваність бренду, цінова конкурентоспроможність)	0,15	7	9	1,05	1,35
Бізнес-процеси (виробничі витрати, урожайність, продуктивність, якість продукції)	0,2	7	9	1,4	1,8
Інноваційність (кількість інноваційних впроваджень, частка інвестицій у розвиток)	0,15	4	5	0,6	0,75
Соціально відповідальна діяльність (соціальна відповідальність, екологічна стійкість)	0,15	5	7	0,75	1,05
Управлінська ефективність (швидкість прийняття рішень, здатність до адаптації, гнучкість в умовах змін)	0,15	7	8	1,05	1,2
Коефіцієнт конкурентної переваги (ККП)	1	35	45	5,85	7,55
ФГ «Малинівка» (місце у рейтингу 1)					
Фінанси (ліквідність, фінансова стійкість, ділова активність, рентабельність)	0,2	8	9	1,6	1,8
Маркетинг (частка ринку, впізнаваність бренду, цінова конкурентоспроможність)	0,15	6	9	0,9	1,35
Бізнес-процеси (виробничі витрати, урожайність, продуктивність, якість продукції)	0,2	6	7	1,2	1,4
Інноваційність (кількість інноваційних впроваджень, частка інвестицій у розвиток)	0,15	4	5	0,6	0,75
Соціально відповідальна діяльність (соціальна відповідальність, екологічна стійкість)	0,15	7	8	1,05	1,2
Управлінська ефективність (швидкість прийняття рішень, здатність до адаптації, гнучкість в умовах змін)	0,15	7	8	1,05	1,2

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт конкурентної переваги (ККП)	1	38	46	6,4	7,7
ФГ Кушпіта Б.О. (місце у рейтингу 2)					
Фінанси (ліквідність, фінансова стійкість, ділова активність, рентабельність)	0,2	4	6	0,8	1,2
Маркетинг (частка ринку, впізнаваність бренду, цінова конкурентоспроможність)	0,15	6	9	0,9	1,35
Бізнес-процеси (виробничі витрати, урожайність, продуктивність, якість продукції)	0,2	8	9	1,6	1,8
Інноваційність (кількість інноваційних впроваджень, частка інвестицій у розвиток)	0,15	8	9	1,2	1,35
Соціально відповідальна діяльність (соціальна відповідальність, екологічна стійкість)	0,15	5	7	0,75	1,05
Управлінська ефективність (швидкість прийняття рішень, здатність до адаптації, гнучкість в умовах змін)	0,15	6	7	0,9	1,05
Коефіцієнт конкурентної переваги (ККП)	1	38	47	6,15	7,8
ФГ Іваніцького Р.Є. (місце у рейтингу 6)					
Фінанси (ліквідність, фінансова стійкість, ділова активність, рентабельність)	0,2	2	5	0,4	1,0
Маркетинг (частка ринку, впізнаваність бренду, цінова конкурентоспроможність)	0,15	4	5	0,6	0,75
Бізнес-процеси (виробничі витрати, урожайність, продуктивність, якість продукції)	0,2	5	6	1,0	1,2
Інноваційність (кількість інноваційних впроваджень, частка інвестицій у розвиток)	0,15	4	5	0,6	0,75
Соціально відповідальна діяльність (соціальна відповідальність, екологічна стійкість)	0,15	5	6	0,75	0,9
Управлінська ефективність (швидкість прийняття рішень, здатність до адаптації, гнучкість в умовах змін)	0,15	6	7	0,9	1,05
Коефіцієнт конкурентної переваги (ККП)	1	26	34	4,25	5,65

Так, господарства «Галичани-Агро-Ленд» та Кушпіта Б.О. отримали вищі бали за критерієм інноваційності, оскільки повсякчас на засадах коротко-, довготермінового кредитування чи реінвестування прибутку покращують свою матеріально-технічну базу, впроваджують нові проєкти. Підтвердженням того також є інформація в активі балансу цих господарств за статтями «Нематеріальні активи» та «Незавершені капітальні інвестиції». Попри те, на фоні досить високої оцінки за чинниками «Маркетинг» та «Бізнес-процеси» фермерське господарство «Агротем» має нижчу оцінку за інноваційністю, оскільки свого часу вдало скористалось коштами державної підтримки для започаткування діяльності молочної ферми, проте згодом не змогло належним чином провадити бізнес, щоб забезпечити реінвестування прибутку у подальший розвиток. Конкурентними перевагами лідера (фермерське господарство «Малинівка») є висока фінансова стійкість, соціально відповідальна діяльність та управлінська ефективність. Про участь фермерських господарств у соціальних проєктах та екологічних програмах свідчить величина інших витрат (дод. А; табл. А.5). Очевидно, що чинник «управлінська ефективність» набирає більшої ваги коли приватна власність на землю та засоби виробництва стає додатковим мотивом для виваженості в управлінні, оскільки під час прийняття рішень фермер рівноцінно думає про конкурентоспроможність господарства, добробут та майбутнє родини і сільської спільноти, де розташоване його господарство.

Логічним продовженням оцінки конкурентоспроможності фермерських господарств є використання графічного методу для візуального відображення рівнів конкурентних переваг. Такий підхід дозволяє наочно показати сильні та слабкі сторони господарства порівняно з конкурентами. Кожна вісь багатокутника конкурентних переваг, що виходить з центру діаграми, репрезентує окрему конкурентну перевагу, величина якої відкладається на цій осі. Потім точки з'єднуються, утворюючи багатокутник, конфігурація якого свідчить про такі тенденції: чим ближче багатокутник до зовнішнього краю, тим вищий рівень конкурентної переваги за обраним чинником. Великі

відстані від центру до точок на осях свідчать про сильні сторони фермерського господарства за конкретними чинниками, тоді як менші – про слабкі. Завдяки цьому фермерське господарство може зосередитися на тих аспектах, які потребують покращення. Ідеальний варіант, коли багатокутник є досить рівним і займає велику площу, що свідчить про збалансованість конкурентних переваг за обраними чинниками. Багатокутник конкурентних переваг побудований за таким принципом, що ми бачимо графічні конфігурації конкурентних переваг усіх досліджуваних господарств-конкурентів (рис. 2.3, 2.4).

В основу оцінки конкурентоспроможності покладено інтеграцію критеріїв конкурентних переваг фермерського господарства: фінанси, маркетинг, бізнес-процеси, інноваційність, соціально відповідальна діяльність, управлінська ефективність.

Базою для оцінки конкурентоспроможності є:

- результуючі показники, котрі демонструють наслідок певного рівня конкурентоспроможності фермерського господарства за конкретний період (за даними Звіту про фінансові результати, форма № 2м);
- фактичні дані, що вказують на рівень конкурентоспроможності фермерського господарства на конкретну дату (за даними Балансу, форма № 1м);
- факторні показники, що засновані суб'єктивному сприйнятті експертами (клієнтами, покупцями) важливих аспектів діяльності фермерського господарства.

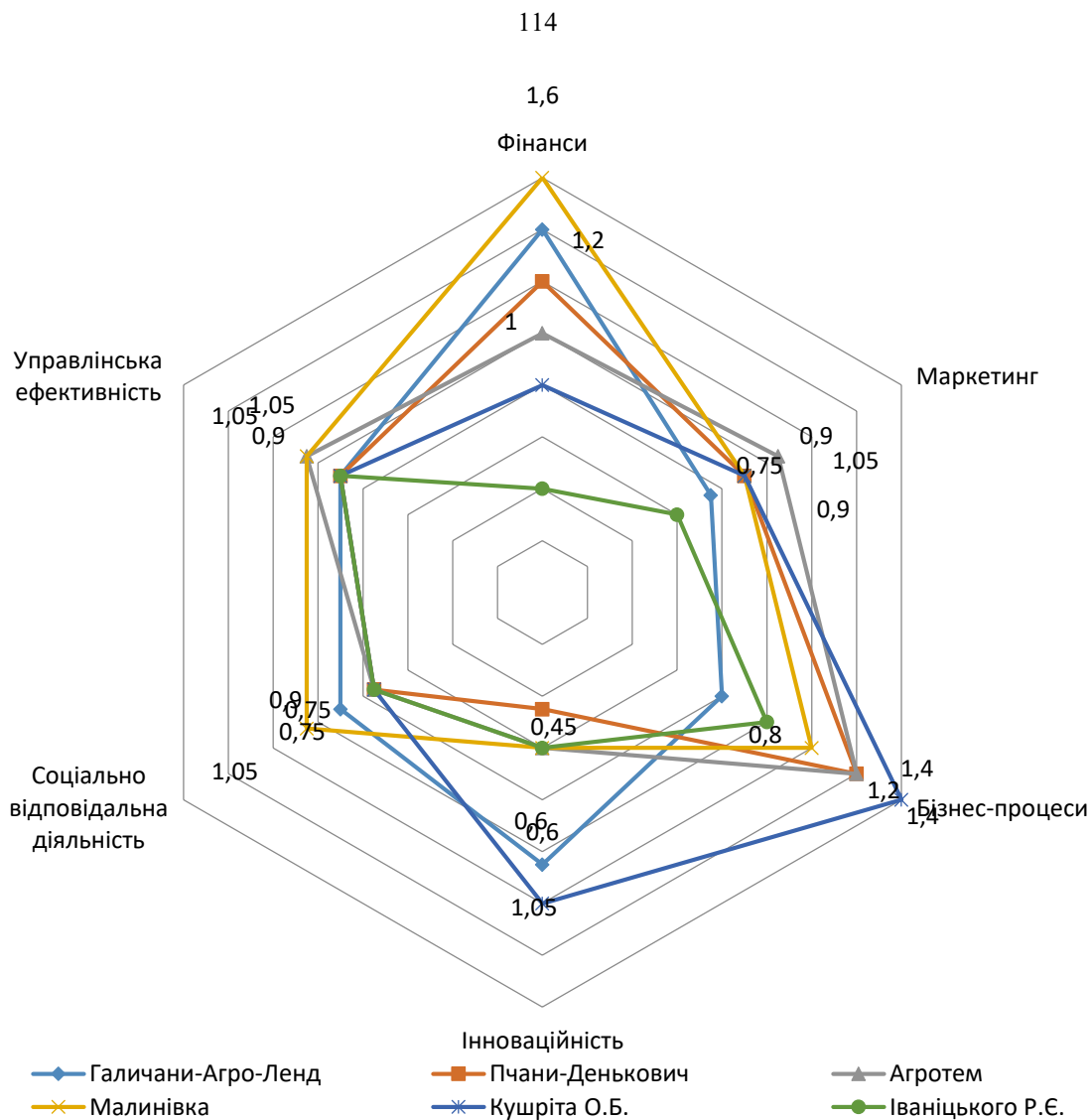


Рис. 2.3. Багатокутник конкурентних переваг фермерських господарств за мінімальною експертною оцінкою (песимістичний сценарій)

Джерело: побудовано згідно з даними таблиці 2.11

Багатокутник конкурентних переваг використано як інструмент візуалізації та аналізу конкурентних переваг фермерських господарств. Він допомагає зрозуміти, де господарство має конкурентні переваги, а за якими напрямками потребує вдосконалення. Це дозволяє стратегічно планувати розвиток агробізнесу для підвищення конкурентоспроможності фермерського господарства на ринку.

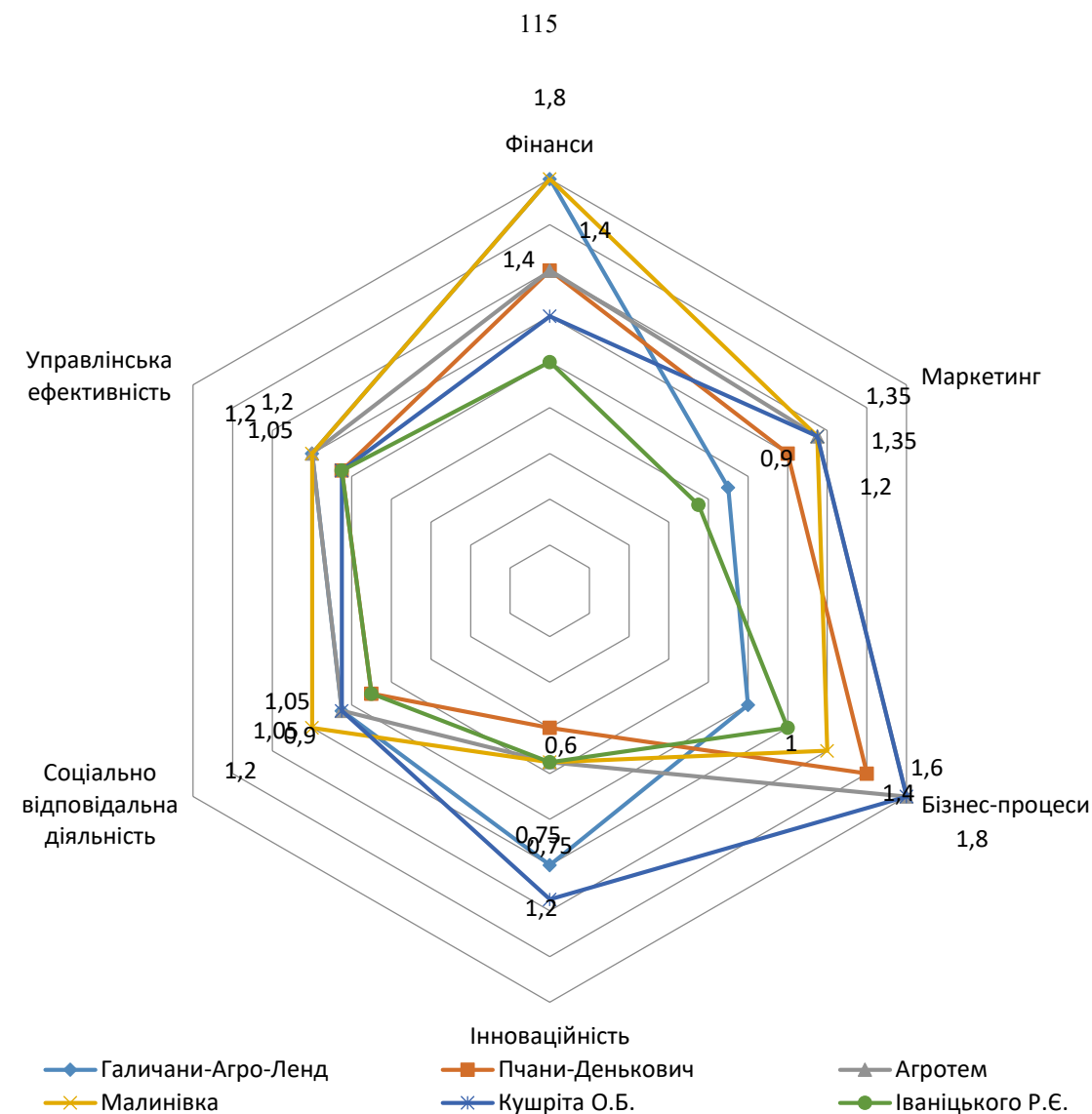


Рис. 2.4. Багатокутник конкурентних переваг фермерських господарств за максимальною експертною оцінкою (оптимістичний сценарій)

Джерело: побудовано згідно з даними таблиці 2.11

Із побудованих рисунків бачимо, що для кожного фермерського господарства за двома сценаріями окреслився багатокутник. Найбільші за площею багатокутники показують, що вища конкурентоспроможність у фермерських господарств Малинівка та Кушпіта Б.О. Водночас у кожного з них переважають різні конкурентні переваги – у Малинівки багатокутник витягнутий у бік чинників Фінанси та Соціально відповідальна діяльність, тоді як у Кушпіта Б.О. у бік критеріїв Інноваційність та Бізнес-процеси.

Підсумовуючи зазначимо, що оцінка конкурентних переваг фермерського господарства доволі часто базується на суб'єктивному сприйнятті того чи

іншого елементу функціонування конкретного господарства. Такий підхід є наслідком авторського трактування поняття конкурентоспроможності фермерського господарства, у якому звернута увага на значення не лише фактичного переважання над конкурентами, а й визнання такого переважання кінцевим споживачем. У цьому контексті погоджуємося з науковцями, що саме споживач чинить безпосередній вплив на результуючий показник – прибуток підприємства, обираючи той чи інший вид продукції на основі його суб'єктивного сприйняття сукупності конкурентних переваг і здійснюючи купівлю з певною періодичністю [5, с. 217].

Поряд із простотою та наочністю багатокутник конкурентних переваг дозволяє оцінити конкурентоспроможність фермерських господарств попередньо та умовно. Він не придатний для прогнозування та не дозволяє враховувати недобросовісну конкуренцію. Саме тому наступним етапом нашого дослідження буде з'ясування впливу управління на конкурентні позиції фермерських господарств. Тобто, доцільно виявити за рахунок яких адміністративних факторів здобувається та чи інша конкурентна перевага фермерського господарства.

2.3. Управлінський інструментарій формування конкурентних переваг фермерських господарств

Динамізм і нелінійність сучасного світу вимагають від фермерських господарств, як учасників аграрного ринку, спеціальних регуляторних механізмів, які б дозволили контролювати рівень конкурентної переваги для виявлення резервів підвищення конкурентоспроможності та прийняття виважених управлінських рішень для досягнення бажаного результату. При цьому слід пам'ятати, що роль фермерства як економічної системи у забезпеченні належних умов життя сільських мешканців зростає. Поряд з цим діяльність фермерських господарств збалансовує інтереси та обмежені ресурси національної економіки, відіграє вирішальну роль у досягненні

гармонійного економічного, соціального та екологічного розвитку аграрного бізнесу, сприяє збереженню ресурсного потенціалу та людського капіталу для майбутніх поколінь. У контексті сталого розвитку та забезпечення продовольчої безпеки конкурентними перевагами фермерських господарств є можливість насичення локальних аграрних ринків продуктами харчування, зменшуючи тим самим залежність від імпорту та поставок із віддалених регіонів країни. Водночас сімейні фермерські господарства мають потенціал для вирішення важливих проблем, пов'язаних із подоланням бідності та нерівності у сільському соціумі. Вони сприяють зайнятості сільського населення, скороченню міграції із села в місто, особливо серед молоді, а також посиленню стійкості сільських територій та їх спільнот. Надважливою ініціативою сімейного фермерства є всебічне втілення аспектів та інституцій сталого розвитку: стимулювання економічного зростання, соціальна інтеграція та захист навколишнього середовища.

Однак, незважаючи на свою важливість, фермерські господарства, як форми агробізнесу, стикаються з численними викликами. Ці виклики проявляються через брак фінансових ресурсів, неадекватну державну підтримку, труднощі з доступом до ринків, нижчу конкурентоспроможність, порівняно з великими агрохолдингами. Тому фермерські господарства, враховуючи їх економічне та соціальне значення, особливо потребують інституційної підтримки, що однозначно, поряд із особистими намаганнями та управлінськими діями, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності.

Проблему управління конкурентоспроможністю фермерських господарств доцільно розглядати у поточному та перспективному (стратегічному) контексті. Власне поточний контекст конкурентоспроможності представлений у матеріалі дослідження попередніх параграфів і оцінений, зокрема, за розрахунковими та фактичними даними на основі фінансових результатів діяльності фермерських господарств. Стратегічний контекст прослідковується через управлінський вплив на чинники, які впливають на конкурентні переваги. Такий вплив може приз

до покращення тих параметрів діяльності фермерського господарства, які пов'язані із конкурентоспроможністю і втілені у фінансові та статистичні результати діяльності фермерського господарства. Таким чином підтримується поточний рівень конкурентоспроможності, якщо він достатній, або плануються та впроваджуються заходи для його покращення.

Результати оцінки конкурентоспроможності фермерського господарства є підґрунтям для формування управлінських висновків щодо напрямів її покращення. Система управління фермерського господарства за результатами оцінки повинна забезпечити досягнення запланованих результатів. Тому фермеру слід ініціювати розробку заходів щодо удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю у контексті впливу на зміцнення конкурентних переваг.

Формування конкурентних переваг фермерських господарств вимагає комплексного підходу, осередком якого повинні бути ефективні управлінські заходи у розрізі чинників конкурентних переваг, за якими у таблиці 2.11 для кожного окремого фермерського господарства визначено коефіцієнт конкурентної переваги. Тому нашим завданням є генерування максимальної кількості управлінських заходів, які безпосередньо чи опосередковано мають вплив на покращення конкурентоспроможності фермерських господарств через формування конкурентних переваг (табл. 2.12). В умовах фермерського господарства управлінські заходи – це комплекс дій та рішень, які приймає голова фермерського господарства одноосібно, або разом із засновниками досягнення цілей свого господарства, у даному випадку підвищення конкурентоспроможності. Зазначимо, що одночасне застосування усіх перелічених управлінських заходів для формування конкурентних переваг з метою підвищення конкурентоспроможності позбавлене як економічного, так і управлінського сенсу. Фермер за результатами оцінки конкурентних переваг, визначення коефіцієнта конкурентних переваг та графічної конфігурації багатокутника конкурентних переваг повинен встановити пріоритетність (черговість) застосовувати управлінських заходів (табл. 2.13).

Таблиця 2.12

Заходи управлінського впливу на формування конкурентних переваг фермерських господарств

Критерій конкурентної переваги		Шляхи реалізації управлінського заходу	
1	2	3	
Фінанси	Оптимізація фінансового управління	• Управління витратами: аналіз собівартості продукції та виявлення можливостей для зниження витрат без зменшення якості (скорочення витрат на сировину, зниження енерговитрат, оптимізація закупівель). • Залучення інвестицій та кредитів: використання державних програм підтримки фермерів, залучення приватних інвестицій, залучення пільгових кредитів або дотацій. • Планування та бюджетування: планування витрат і доходів, оцінка інвестиційних можливостей, контроль рентабельності кожного напрямку діяльності.	
Маркетинг	Брендинг	• Створення бренду: формування власного бренду фермерського господарства та просування продукції через брендування (особливо для органічної продукції, спеціалізованих крафтових та нішевих продуктів). • Цифровий маркетинг: використання соціальних мереж, вебсайтів та електронних торгових майданчиків для просування продукції та прямого контакту зі споживачами. • Участь у виставках та ярмарках: просування продукції через аграрні виставки, де фермерські господарства можуть презентувати свої товари безпосередньо споживачам або діловим партнерам.	
	Маркетингові стратегії	• Прямий продаж продукції: використання онлайн-торгівлі, соціальних мереж або створення інтернет-магазинів для продажу продукції безпосередньо споживачам без посередників для підвищення рентабельності та зниження залежності від великих торговельних мереж. • Розвиток бренду господарства: створення впізнаваного бренду, що асоціюється з якістю, екологічністю чи унікальністю продукції, допомагає зміцнити довіру споживачів і закріпити свою позицію на ринку. • Участь у програмах сертифікації: сертифікація продукції, наприклад, органічних продуктів, відкриває нові ринки і підвищує привабливість продукції для споживачів.	

Продовження табл. 2.12

1	2	3
Бізнес-процеси	Робота з клієнтами та лояльність споживачів	• Зворотний зв'язок від споживачів: запровадження систем збору відгуків про якість продукції та обслуговування. Це допомагає поліпшувати продукцію та адаптуватися до вимог ринку. • Програми лояльності: запровадження програм лояльності для постійних клієнтів, що допоможе утримати клієнтську базу і створити тривалі відносини у діловому партнерстві.
		• Кооперація з іншими виробниками: співпраця фермерських господарств для зниження витрат на транспортування, зберігання або збут продукції, що може підвищити конкурентоспроможність. • Покращення логістики: забезпечення швидшого та дешевшого транспортування продукції від ферм до споживачів, що дозволить знизити витрати та підвищити якість обслуговування.
	Оптимізація виробничих процесів	• Впровадження сучасних технологій: використання автоматизованих систем, інструментів точного землеробства (GPS-технології, дрони) та інноваційних агротехнологій для підвищення урожайності та ефективного використання ресурсів.
		• Рациональне використання земельних ресурсів: управління сівозмінами, ґрунтозахисні технології, запровадження агротехнічних заходів, що зберігають родючість і знижують витрати на добрива. • Енергозбереження: впровадження енергоефективних технологій та альтернативних джерел енергії (сонячні панелі або біогазові установки) для зниження виробничих витрат. • Модернізація техніки: інвестиції в сучасну сільськогосподарську техніку та обладнання підвищують ефективність виробництва, знижують витрати та підвищують урожайність. • Автоматизація процесів: впровадження технологій автоматизації для управління фермою (системи моніторингу ґрунту, автоматичні поливні системи, доїння, моніторинг стану рослин, контроль за середовищем у теплицях) дозволяє обслуговувати виробничий процес однієї родини подекуди без залучення додаткової робочої сили. • Аудит бізнес-процесів: систематичний аналіз, планування та перевірка для виявлення «вузьких місць», неефективних процедур або зайвих операцій. Корекція бізнес-процесів.
	Підвищення якості продукції	• Сертифікація продукції: отримання сертифікатів якості (ISO, HACCP або органічні сертифікати) може підвищити привабливість продукції на внутрішньому та міжнародному ринках. • Покращення процесів контролю якості: впровадження систем управління якістю на всіх етапах виробництва.
	Диверсифікація продукції	• Розширення асортименту продукції: вирощування різних культур або розвиток кількох напрямів господарювання (рільництво, тваринництво, садівництво, послуги) допомагає зменшити ризики залежності від одного продукту чи ринку. • Виробництво органічної продукції: отримання конкурентної переваги, переходячи на виробництво органічної продукції, яка має вищу вартість і є популярною на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Продовження табл. 2.12

1	2	3
Інноваційність	Впровадження інновацій	• Інвестиції в дослідження та розвиток: впровадження нових сортів культур або порід тварин, які стійкіші до кліматичних умов, застосування нових методів захисту рослин і боротьби зі шкідниками. • Партнерство з науковими установами: співпраця з університетами та науково-дослідними інститутами для розробки і впровадження інноваційних технологій у сільське господарство. • Впровадження технологій точного землеробства: використання дронів, супутникових систем для моніторингу полів, прогнозування врожайності та управління використанням води і добрив. • Органічне виробництво: перехід на органічні методи землеробства або тваринництва, які є популярними серед екологічно свідомих споживачів, може стати джерелом конкурентної переваги. • Використання відновлюваних джерел енергії: встановлення сонячних панелей та колекторів, вітрових турбін, біогазових установок, геотермальних насосів. • Участь у державних програмах підтримки: використання програм фінансової підтримки, субсидій на придбання техніки або впровадження екологічних практик може забезпечити зниження витрат. • Отримання грантів: фермерські господарства можуть залучати кошти через участь у різних грантових програмах для підтримки інноваційних проєктів.
Соціально відповідальна діяльність	Ефективне управління персоналом	• Навчання та підвищення кваліфікації працівників: організація тренінгів для персоналу з метою покращення їхньої продуктивності та компетенцій, що дозволить ефективніше впроваджувати нові технології та процеси. • Стимулювання праці: впровадження системи матеріального та нематеріального стимулювання для підвищення мотивації працівників, що забезпечить вищу продуктивність та якість роботи.
	Екологічна та соціальна відповідальність	• Екологічні програми: впровадження практик, спрямованих на збереження навколишнього середовища (використання біодобрив та біопрепаратів, збереження водних ресурсів), що допоможе відповідати вимогам ринку щодо стійкості. • Соціальні проєкти: участь у місцевих громадах або соціальних ініціативах може підвищити репутацію фермерського господарства і сприяти збільшенню лояльності клієнтів.
Управлінська ефективність	Система управління за цілями	• Чітке визначення цілей: розробка і впровадження системи управління, яка базується на визначенні конкретних цілей для кожного підрозділу і працівника. Цілі повинні бути SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні, обмежені в часі). • Систематичний моніторинг і оцінка: постійний контроль за виконанням поставлених цілей і коригування стратегії на основі результатів для зосередження ресурсів на найважливіших завданнях. • Автоматизація управлінських рішень: використання програмного забезпечення для автоматизації планування, прогнозування, обліку, звітності та інших процесів управління, що дозволяє зменшити вплив людського фактору та підвищити швидкість прийняття рішень.

Продовження табл. 2.12

1	2	3
Оптимізація організаційної структури	Підвищення кваліфікації та розвитку лідерства	• Спрощення структури управління: зменшення кількості рівнів ієрархії для прискорення прийняття рішень і підвищення оперативності у виконанні завдань. • Делегування повноважень: надання більшої відповідальності працівникам нижчого та середнього рівня, що сприяє підвищенню їхньої мотивації та залученості в процес прийняття рішень. • Систематичні наради та обговорення: проведення планових зустрічей для обговорення ключових показників, викликів та результатів діяльності, що дозволяє своєчасно реагувати на проблеми. • Навчання менеджерів: організація тренінгів для менеджерів на всіх рівнях, спрямованих на розвиток навичок ефективного управління командою, прийняття рішень, мотивації персоналу і вирішення конфліктів. • Програми розвитку лідерства: інвестиції в розвиток лідерських якостей серед персоналу, що сприятиме створенню сильнішої та ефективнішої управлінської команди.
	Управління змінами (Change Management)	• Розробка стратегії управління змінами: впровадження плану для адаптації фермерського господарства до нових умов, таких як релокація фермерського господарства із зони бойових дій, технологічні зміни, реорганізація процесів або вихід на нові ринки. • Залучення персоналу до змін: проведення інформаційних сесій та тренінгів для підготовки персоналу до змін, підвищення їхньої залученості і зменшення опору новачкам.
	Вдосконалення комунікації	• Прозорі внутрішні комунікації: забезпечення відкритості в обміні інформацією між різними рівнями управління та відділами. Це сприяє кращій координації дій і швидшому прийняттю рішень. • Регулярні наради та обговорення: проведення планових зустрічей для обговорення ключових показників, викликів та результатів діяльності, що дозволяє своєчасно реагувати на проблеми.
	Джерело: власна розробка авторів	

Таблиця 2.13

Перелік першочергових управлінських заходів для формування конкурентних переваг у досліджуваних фермерських господарствах

ФГ «Галичани-Агро-Ленд»	ФГ «Пчани-Денькович»	ФГ «АгроТем»	ФГ «Малинівка»	ФГ Кушпіта Б.О.	ФГ Іваніського Р.Є.
- Брендинг - Цифровий маркетинг - Програми лояльності - Енергозбереження - Модернізація техніки - Чітке визначення цілей - Прозорі внутрішні комунікації - Делегування повноважень - Систематичні наради та обговорення	- Участь у державних програмах - підтримки - Отримання грантів - Партнерство з науковими установами - Стимулювання праці - Екологічні програми - Соціальні проекти - Чітке визначення цілей - Прозорі внутрішні комунікації - Делегування повноважень - Систематичні наради та обговорення	- Стимулювання праці - Екологічні проекти - Соціальний маркетинг - Прямий продаж продукції - Участь у програмах сертифікації - Зворотний зв'язок від споживачів - Чітке визначення цілей - Навчання менеджерів - Розробка стратегії управління змінами - Прозорі внутрішні комунікації	- Інвестиції в дослідження та розвиток - Органічне виробництво - Використання відновлюваних джерел енергії - Отримання грантів - Цифровий маркетинг - Участь у програмах сертифікації - Зворотний зв'язок від споживачів - Програми лояльності - Автоматизація управлінських рішень - Прозорі внутрішні комунікації - Навчання менеджерів - Розробка стратегії управління змінами	- Стимулювання праці - Екологічні проекти - Соціальні проекти - Чітке визначення цілей - Управління витратами - Залучення інвестицій та кредитів - Планування та бюджетування - Систематичний моніторинг і оцінка - Спрощення структури управління - Програми розвитку лідерства - Розробка стратегії управління змінами	- Цифровий маркетинг - Участь у виставках та ярмарках - Прямий продаж продукції - Управління витратами - Залучення інвестицій та кредитів - Планування та бюджетування - Участь у державних програмах - підтримки - Отримання грантів

Джерело: власна розробка авторів

Реалізація низки запропонованих у таблиці управлінських заходів вимагає від фермерського певних витрат, а у деяких випадках капіталовкладень. Тому формування пропозицій, які викладені у таблиці 2.13 здійснювали за таким принципом – господарствам з нижчим рівнем конкурентних переваг, особливо за критерієм Фінанси, запропоновано менш витратні заходи (програми лояльності, делегування повноважень, систематичні наради і обговорення, прозорі внутрішні комунікації, стимулювання праці, участь у виставках та ярмарках тощо), і навпаки. Для прикладу, найвищий рівень конкурентної переваги за критерієм Фінанси є у фермерського господарства «Малинівка». Таким чином, це господарство на перших порах може підвищувати чи підтримувати свою конкурентоспроможність без залучення зовнішніх джерел фінансування, а виключно за рахунок реінвестування прибутку. Тому серед запропонованих управлінських заходів є інвестиції в дослідження і розвиток та використання відновлювальних джерел енергії. Аналогічний підхід використано стосовно фермерського господарства «Галичани-Агро-Ленд» – йому запропоновано енергозбереження та модернізацію техніки. Фермерському господарству Іваніцького Р.Є., у якого найнижчий рівень коефіцієнта конкурентних переваг за кількома критеріями, у тому числі через збитковість у 2023 році, роботу щодо покращення конкурентоспроможності запропоновано розпочати із участі у виставках і ярмарках, прямого продажу продукції, управління витратами, пошуку грантів, планування та бюджетування, участі у програмах державної підтримки.

Важливим етапом управлінської діяльності фермерського господарства є визначення ефекту впроваджених заходів. Цей етап дозволяє оцінити, наскільки ці заходи були ефективними, чи досягли вони поставлених цілей (підвищення прибутковості, зниження витрат чи збільшення продуктивності), і чи мають позитивний вплив на конкурентоспроможність та загалом діяльність фермерського господарства. Визначення ефекту дозволяє точно оцінити економічну доцільність та результативність заходів, є важливим для

підготовки фінансової звітності та залучення інвесторів.

Також інформація про ефективність заходів допоможе фермеру ухвалювати обґрунтовані рішення, коригувати стратегії та покращувати бізнес-процеси. Без чіткого аналізу результатів фермеру складно оцінити, чи виправдали себе інвестиції в певний проект або рішення.

З огляду на специфіку управління у фермерському господарстві, коли фермер поєднує кілька функцій (управління, контроль, облік та інколи залучений до виробничого процесу), слід запропонувати просту методику визначення ефекту від впровадження управлінських заходів. Інформаційна база для розрахунку повинна бути доступною, щоб фермер без зайвих зусиль, навіть за умови відсутності у господарстві штатної посади бухгалтера чи економіста, зміг виконати розрахунки.

Отож, ефект від реалізації управлінських рішень пропонуємо визначати шляхом порівняння результатів до і після впровадження цих рішень. Якщо реалізація рішення вимагала мінімальних витрат, які були визнані як витрати виробництва, то у загальному вигляді формула для оцінки ефекту може виглядати так:

$$E = P_1 - P_0, \quad (2.1)$$

де E – абсолютний ефект від реалізації управлінських рішень;

P_1 – результат після впровадження управлінських рішень;

P_0 – результат до впровадження управлінських рішень.

Запропонована формула показує абсолютний ефект, тобто різницю між отриманим і попереднім результатом. Для розрахунку можуть бути використані різні показники ефективності діяльності фермерського господарства: прибуток, рентабельність, продуктивність праці, витрати, обсяг реалізації тощо.

Залучення зовнішніх інвестицій чи реінвестування прибутку, що визнається як капітальні витрати, вимагає детальнішої оцінки впроваджених заходів. Пропонуємо варіанти визначення відносного та економічного ефекту.

$$E = \frac{P_1 - P_0}{P_0} \times 100\%, \quad (2.2)$$

де E – відносний ефект від реалізації управлінських рішень.

Відносний ефект вказує на відсоткове зростання або зниження ключових показників після реалізації управлінських рішень.

Наступна формула дозволяє оцінити ефект у вигляді економії коштів або зниження витрат.

$$E = (B_0 - B_1) \times O, \quad (2.3)$$

де E – економічний ефект від реалізації управлінських рішень;

B_0 – витрати до реалізації рішень;

B_1 – витрати після реалізації рішень;

O – обсяг продукції або діяльності, на яку впливають управлінські рішення.

Інформаційна база фермерського господарства, яка формується в системі спрощеного обліку та скороченої форми фінансової звітності, дозволяє визначити рентабельність управлінського рішення.

$$P_{yp} = \frac{ЧПp}{I_{yp}} \times 100\%, \quad (2.4)$$

де P_{yp} – рентабельність управлінського рішення;

$ЧПp$ – чистий прибуток (приріст прибутку), отриманий за результатами впровадження управлінського рішення;

I_{yp} – інвестиції в управлінські рішення (кошти, праця, час).

Залежно від мети оцінки та специфіки управлінського рішення, вибір формули може змінюватися. Важливо підібрати правильні показники для оцінки результатів і порівнювати їх з базовими даними до впровадження рішень, адже аналіз ефекту впроваджених заходів допомагає ухвалювати кращі рішення в майбутньому. Якщо рішення були ефективними, їх можна використовувати повторно або масштабувати на інші підрозділи фермерського господарства, оскільки це свідчить про ефективне використання ресурсів. Якщо ж результат не відповідає очікуванням фермера, він може

внести корективи, відмовитися від непотрібних заходів або вдосконалити стратегії. Таким чином ефективне впровадження управлінських заходів дозволяє фермерському господарству швидше реагувати на ринкові зміни та пропонувати кращу продукцію або послуги, що підвищує його конкурентоспроможність. Оцінка результатів допомагає виявляти нові можливості для розвитку та зміцнення позицій на ринку.

Управлінські рішення для формування конкурентних переваг фермерського господарства охоплюють широкий спектр заходів, спрямованих на оптимізацію роботи, підвищення ефективності та створення унікальних пропозицій, які забезпечують переваги перед конкурентами. Такі управлінські рішення направляють на різні аспекти діяльності фермерського господарства: оптимізація операцій, фінансове управління, інновації, маркетингові стратегії, управління персоналом тощо.

Ключовим компонентом запропонованої методики оцінки конкурентоспроможності фермерських господарств є фермер як керівник та основний менеджер фермерського господарства, який розробляє, приймає і реалізовує управлінські рішення. Згідно із загальними положеннями теорії прийняття рішень, чітка технологія (послідовність) здійснення оцінки конкурентоспроможності буде сприяти ефективності усіх стадій ухвалення управлінських рішень фермером та співзасновниками фермерського господарства. Усвідомлення проблеми, яка потребує вирішення, дає фермеру розуміння усіх критичних аспектів конкурентоспроможності, які потребують змін і покращення. Збір та аналіз інформації допомагає детальніше оцінити проблему, проаналізувати ризики та можливості. Наступними стадіями ухвалення управлінських рішень є визначення критеріїв конкурентних переваг фермерського господарства та розробка альтернативних шляхів покращення конкурентоспроможності для уникнення одностороннього підходу і вибору оптимального варіанту. Після вибору найкращого варіанту фермер організовує виконання управлінського рішення шляхом розподілу обов'язків, визначення термінів та ресурсів для реалізації. Завершальним етапом

реалізації управлінського рішення є контроль за виконанням поставлених завдань та оцінка ефективності впровадженого управлінського рішення. Дотримання технології оцінки конкурентоспроможності сприяє забезпеченню послідовності та ефективності заходів у процесі реалізації управлінських рішень.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ

3.1. Інституційне регулювання конкурентного середовища аграрного ринку

Сприятливе політичне, економічне та соціальне середовище в Україні є основоположною умовою для того, щоб фермерські господарства очолили процес формування стійких та здорових продовольчих систем. Більше того, створення сприятливих політичних умов для підтримки різноманітного та багатогранного внеску фермерських господарств у сталий розвиток вимагає рішучої та стійкої політичної волі щодо створення умов рівної конкуренції в аграрному секторі за допомогою регуляторних заходів. Політична воля має трансформуватися в інклюзивне ефективне управління, інституційні механізми для забезпечення фермерських господарств достатніми ресурсами для організації конкурентоспроможного сімейного бізнесу та їхньої участі у міжсекторальних та багатосторонніх процесах щодо реалізації прав громадян на достатнє харчування. Для переосмислення сприйняття суспільством сімейних фермерських господарств і підвищення рівня визнання в суспільстві їхньої ролі та різностороннього внеску в сталий розвиток важливими є інформаційні заходи, орієнтовані на конкретні групи, а також інтегровані в систему освіти. Розроблення та вдосконалення політики підтримки, інвестицій та інституційних рамок для фермерських господарств на місцевому та національному рівнях на основі інклюзивного та ефективного управління сприятиме активізації інвестування з боку державних і недержавних суб'єктів. Ефективні заходи підтримки конкурентоспроможності фермерських господарств не можуть бути досягнуті виключно за допомогою традиційної галузевої політики, оскільки у складних умовах сьогодення потребують набору комплексних, багатосекторальних політик, стратегій і програм, що

враховують економічні, екологічні та соціальні обмеження, з якими зіштовхуються сімейні ферми та їхні спільноти. Ці зміни в політиці мають ґрунтуватися на надійній, своєчасній та достовірній інформації про результати діяльності та рівень конкурентоспроможності фермерських господарств і при цьому враховувати взаємопов'язані завдання для всієї продовольчої системи.

Для України Десятиліття сімейних фермерських господарств на 2019-2028 роки має особливе значення, оскільки значна частина сільськогосподарської продукції виробляється саме у фермерських господарствах, зокрема сімейних фермах. Ця глобальна ініціатива Організації Об'єднаних Націй спрямована на підтримку та розвиток сімейних фермерських господарств у всьому світі. Рішення було прийнято Генеральною Асамблеєю ООН з метою сприяння продовольчій безпеці, викоріненню бідності, боротьбі з кліматичними змінами, сталому розвитку сільських територій та захисту біорізноманіття.

В Україні ця ініціатива сприяє:

- підтримці малих фермерських господарств шляхом розвитку кооперативного руху, що допомагає фермерам спільно використовувати ресурси та реалізовувати продукцію для забезпечення місцевих громад якісним продовольством;
- сприянню зайнятості у сільській місцевості, зменшенню рівня бідності через стабільність доходів для сільських сімей, зменшенню міграції сільського населення у міста;
- розвитку органічного землеробства та екологічних підходів до господарювання, що може підвищити експортний потенціал українських фермерів;
- захисту традицій та культурної спадщини, адже сімейні ферми зберігають локальні традиції та знання, пов'язані з сільським господарством, що сприяє різноманітності культур і стійкості місцевих громад;
- доступу до ресурсів (землі), підтримці гендерної рівності, залученню молоді до праці на землі, фінансуванню технічних рішень та інновацій.

Для реалізації перелічених напрямків, котрі корелюють із цілями ООН, політика уряду України повинна бути спрямована на:

- захист прав фермерів на землю, доступ до внутрішнього і зовнішнього аграрних ринків та кредитування;
- забезпечення фермерів доступом до сучасних технологій, фінансових ресурсів, навчання та можливостей для розвитку;
- інтеграцію через кооперацію та створення місцевих ринків для вигідного збуту сільськогосподарської продукції;
- стимулювання використання екологічно безпечних методів господарювання, що сприяє збереженню природних ресурсів і зниженню негативного впливу на клімат;
- підтримку прав людини та соціальної справедливості шляхом соціального захисту, дотримання прав фермерів та найманих працівників і зменшення нерівності.

Безперечно, усі перелічені заходи інституційного впливу безпосередньо відбиваються не лише на покращенні соціальних параметрів функціонування фермерства, а й економічних, у тому числі конкурентоспроможності. Використовуючи комплекс законодавчих, економічних і підтримуючих заходів, основним регулятором конкурентного середовища аграрного ринку є держава. Інституційний вплив держави дозволяє забезпечити справедливу конкуренцію між малими і великими сільськогосподарськими товаровиробниками, підтримувати стабільність ринку та підвищувати ефективність аграрного сектора. Членство в СОТ та посилення вектора євроінтеграції вимагає від України притримуватися загальних норм Спільної аграрної політики (САП) Європейського Союзу, маючи при цьому власні інструменти для регулювання конкурентного середовища.

Підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств необхідно пов'язувати із їх розвитком та поширенням шляхом ширшої участі у прийнятті рішень і політичних процесах всередині країни та сільської громади. Це суттєво підвищить їхню самодостатність, сприятиме

ефективнішим управлінським рішенням та стратегічному плануванню. Однак важливо підтримувати баланс між кількістю малих та великих фермерських господарств, оскільки кожна з категорій може мати свої переваги та недоліки в умовах впливу сезонного чинника виробництва. Також актуальною є пропозиція про реалізацію стратегій сталого розвитку для окремих груп фермерських господарств, які відрізняються між собою наявністю ресурсів і технологій. Для кожної з таких груп необхідний як системний, так і індивідуальний підхід щодо управління ресурсами та організації господарської діяльності для підвищення рівня конкурентоспроможності [144]. Поширення та діяльність різних типів фермерських господарств безпосередньо залежить від рівня соціальної інтеграції кожного окремого господарства, індивідуальних особливостей господарства. Так, дрібні ферми та фермери, які працюють неповний робочий день, виявляють меншу соціальність інтеграції, ніж фермери, які працюють повний робочий день [156].

Значне підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств за рахунок раціонального використання природних ресурсів, швидкого обміну актуальною інформацією, отримання новин та економічних можливостей в контексті зміни клімату можливі за умови цифрової трансформації бізнес-процесів фермерських господарств [143; 150]. Поява нових цифрових технологій суттєво змінює перебіг бізнес-процесів фермерських господарств та через покращення якості продукції позитивно впливає на конкурентоспроможність. Водночас значні інвестиції в інноваційні рішення фермерів однозначно призведуть до збільшення виробничих витрат та здорожчання сільськогосподарської продукції і послуг. Тому управлінські рішення щодо цифровізації бізнес-процесів повинні бути виважені та обґрунтовані, базуватись на даних бізнес-планування та стратегіях розвитку [153].

Вивчення літературних джерел [37; 75; 76] дозволяє зробити висновок, що Україна регулює конкурентне середовище аграрного ринку через

комплексну державну політику, спрямовану на підтримку різних категорій сільськогосподарських виробників, забезпечення прозорих умов конкуренції та розвиток експортного потенціалу. Це відбувається через антимонопольне законодавство, державні програми підтримки, регулювання ринку землі та стимулювання кооперації між малими і середніми фермерами. Відтак, інституційними інструментами регулювання аграрного ринку в Україні є:

1. Антимонопольне законодавство. В Україні діють закони щодо захисту економічної конкуренції, які запобігають монополізації аграрного ринку. Ці питання регулює Антимонопольний комітет України (АМКУ), який контролює зловживання домінуючим становищем, запобігає картельним змовам і ціновим маніпуляціям на аграрному ринку, проводить розслідування та моніторинг аграрного ринку, щоб забезпечити рівні умови для всіх гравців ринку.

2. Державна підтримка аграрного сектора проявляється у наданні субсидій та дотацій аграріям, особливо малим і середнім фермерським господарствам. Існують спеціальні програми підтримки молодих фермерів, часткове відшкодування вартості техніки, субсидії на розвиток органічного землеробства та програми зі збереження біорозмаїття. Це сприяє зміцненню малих господарств і зменшує їхню фінансову залежність від кредиторів.

3. Регулювання ринку землі, який нещодавно запроваджений в Україні з обмеженням на кількість землі, яку може купити одна особа. Це зменшує ризик монополізації ринку і дозволяє малим та середнім фермерам купувати землю. Законодавчо обмежується можливість придбання великих земельних масивів, що стримує концентрацію земель у руках великих агрохолдингів.

4. Кооперація дозволяє малим фермерам об'єднувати ресурси, спільно закуповувати матеріали, використовувати техніку та реалізовувати продукцію за конкурентоспроможними цінами. Уряд підтримує розвиток кооперативів через програми грантів, тренінгів та консультацій.

5. Екологічні стандарти та підтримка органічного землеробства реалізуються через законодавство, що підтримує фермерів, які

використовують екологічні способи господарювання. Існують субсидії для фермерів, зокрема часткове покриття витрат на сертифікацію органічної продукції, що дозволяє конкурувати на внутрішньому і міжнародному ринках органічної продукції.

6. Інвестиції в інновації та модернізацію, які за підтримки держави спрямовуються у новітні агротехнології, такі як точне землеробство, цифрові платформи для управління господарством, автоматизацію бізнес-процесів тощо. Окрім державних програм, фермери мають доступ до фінансових і консультаційних послуг для модернізації, що надаються міжнародними організаціями, такими як ЄБРР та IFC.

7. Податкові пільги та спрощене оподаткування (спеціальний режим оподаткування) знижують фінансове навантаження на фермерів, забезпечуючи їм кращі умови для ведення агро-бізнесу.

8. Програми страхування ризиків. Держава та приватні страхові компанії пропонують фермерам страхові програми, що знижують ризики, пов'язані з погодними умовами, катастрофами та іншими факторами. Такі програми допомагають аграріям захистити свої доходи та забезпечити стабільну діяльність навіть у несприятливих умовах.

9. Підтримка експорту та міжнародної торгівлі здійснюється за допомогою інформаційної та сертифікаційної політики, перевагами котрої, на жаль, здебільшого користають великі сільськогосподарські підприємства.

10. Контроль за якістю та безпекою продукції здійснюється на основі сертифікації продукції за європейськими стандартами якості та безпеки, що забезпечує рівні умови для всіх гравців ринку. Суворі стандарти якості дозволяють українським аграріям виходити на ринки ЄС та інших країн, забезпечуючи тим самим конкурентну перевагу і підвищуючи рівень безпеки для споживачів.

Отже, у системі органів контролю у сфері економічної конкуренції центральне місце посідає Антимонопольний комітет України – державний орган, який від імені держави забезпечує захист конкуренції у

підприємницькій діяльності, передусім серед малих і середніх підприємств. Так, Антимонопольний комітет України (АМКУ) неодноразово захищав інтереси фермерських господарств та аграрного сектору, втручаючись у випадки, коли конкуренція на ринку була порушена або створювались перешкоди для діяльності аграріїв. Основна увага АМКУ була зосереджена на розслідування випадків зловживання монопольним становищем на ринку мінеральних добрив. Наприклад, у 2019 році АМКУ розглянув справу проти групи компаній Ostchem, якій належить значна частка ринку азотних добрив в Україні. Компанію звинуватили у створенні штучного дефіциту добрив та завищенні цін, що негативно впливало на фермерські господарства. Втручання АМКУ допомогло знизити ціновий тиск на аграріїв, що полегшило доступ до необхідних ресурсів для забезпечення посівних кампаній [3]. У 2020 році комітет розслідував діяльність кількох елеваторних комплексів і зобов'язав їх знизити тарифи, встановлені на послуги. Це дозволило фермерам скоротити витрати на зберігання врожаю і поліпшило конкурентні умови на ринку. Щоб запобігти штучному завищенню цін на пальне АМКУ неодноразово виявляв і штрафнував мережі АЗС, які були причетні до змов щодо цін на пальне, забезпечуючи таким чином стабільніші ціни для аграріїв і зниження витрат для фермерських господарств. Деякі кооперативи, членами яких є фермерські господарства, беруть участь у держзакупівлях, пов'язаних із поставками агропродукції або продовольчих товарів. АМКУ розслідував випадки змов серед учасників торгів, які обмежували конкуренцію і не дозволяли малим фермерам рівноправно брати участь у тендерах [51].

Водночас регулярного моніторингу та аналізу ринку, який проводить АМКУ, недостатньо для того, щоб виявляти потенційні порушення та розуміти, де фермери можуть стикатися з антиконкурентними діями. Діяльність АМКУ дозволяє запобігати монополізації лише на окремих ринкових сегментах. Тому для напрацювання власних пропозицій звернемо увагу на зарубіжний досвід.

Європейська система регулювання конкурентного середовища в аграрній

сфері за окремими напрямками має дещо відмінні риси, порівняно із українською. Так історично польський аграрний сектор розвивався з акцентом на дрібне фермерство. Це призвело до того, що більшість сільськогосподарських земель розподілена між невеликими фермами із площею землекористування до 10 га, які діють в межах кооперативних формувань. Великі ферми зосереджені в кількох регіонах країни, зокрема на заході та півночі, де колишні колективні ферми соціалістичної епохи перетворені на комерційні сільськогосподарські підприємства. Незважаючи на переважання дрібних господарств, у Польщі діють кілька великих агрохолдингів, які займаються вирощуванням зернових, овочів та тваринництвом. Вони, як правило, орієнтовані на експорт і працюють за європейськими стандартами якості.

Польща використовує комплекс законодавчих, економічних і підтримуючих заходів, що дозволяє забезпечити справедливую конкуренцію між малими і великими виробниками. Спільна аграрна політика ЄС забезпечує рівні умови для всіх фермерів країн-членів, відтак Польща регулює конкуренцію через прямі виплати фермерам у розрахунку на 1 га угідь та програми розвитку сільських територій. Прямі субсидії мають дві основні складові: базова допомога і зелена компонента, які стимулюють екологічні методи ведення сільського господарства, вирівнюють доходи та зменшують фінансове навантаження, що дозволяє меншим господарствам конкурувати з великими підприємствами. САП також включає вимоги до екологічних стандартів, які забезпечують рівні умови та сприяють сталому розвитку аграрного сектора. Польський уряд допомагає фермерам виходити на зовнішні ринки, зокрема через програми підтримки експорту, які включають маркетингову підтримку, сертифікацію продукції та інформаційну допомогу. Розвиток експорту стимулює фермерів до підвищення якості та продуктивності, що позитивно впливає на конкурентоспроможність. Важливим напрямком державної підтримки фермерів є інвестиції в розвиток інфраструктури, медичних та освітніх послуг у сільській місцевості, що

підвищує якість життя на селі і зменшує відтік населення [21].

За кордоном для регулювання конкурентного середовища – його захисту та розвитку, важливе значення мають професійні неурядові об'єднання (асоціації). В Україні такі об'єднання могли б створюватись секторально – у розрізі галузей, із розробкою програми розвитку конкурентного середовища для реалізації етичних правил у конкурентній боротьбі. У ході розробки таких програм доцільно акцентувати увагу на особливості галузі, специфіці конкуренції на конкретному ринку, передбачати заходи організаційного та економічного характеру для негайного вирішення назрілих проблем. Своєю чергою розроблення та оприлюднення таких програм сприятиме створенню умов, коли держава повноваження щодо формування оптимальних умов конкуренції передає представницьким організаціям [2].

На сучасному етапі інституційний захист прав фермерських господарств у ролі представницької організації виконує Асоціація фермерів та приватних землевласників України (АФЗУ). Основні цілі АФЗУ полягають у представленні інтересів українських фермерів, підтримці розвитку сільського господарства, захисту прав землевласників та сприянні ефективному використанню земельних ресурсів. Зазначені цілі АФЗУ реалізує через низку заходів: допомога фермерам у вирішенні правових питань; підтримка фермерів у боротьбі з рейдерством; надання консультацій щодо фінансування та інвестування; допомога в отриманні доступу до новітніх знань та технологій; відстоювання активної позиції щодо впровадження аграрних реформ через прозоре і справедливе регулювання ринку землі та підтримку малих і середніх виробників; популяризація кооперативного руху; реалізація освітньої та інформаційної ініціативи шляхом проведення тренінгів, семінарів та конференцій для фермерів з питань ведення аграрного бізнесу, оподаткування, бухгалтерії, впровадження нових технологій; популяризація екологічно чистих методів виробництва, органічного землеробства та екологічної відповідальності у веденні сільського господарства. Таким чином, АФЗУ є ключовим інститутом підтримки та захисту фермерів в Україні,

допомагаючи їм не лише захищати свої права, але й розвивати бізнес, освоювати нові ринки та впроваджувати сучасні методи ведення господарства. Проте, на жаль, інституційним впливом на регулювання питань щодо конкуренції АФЗУ не наділена.

З огляду на вище викладене, ми пропонуємо законодавчо закріпити можливість неурядових об'єднань (асоціацій) в різних секторах економіки впливати на рішення щодо регулювання конкурентного середовища. Для прикладу, якби АФЗУ мала формальні регуляторні повноваження, навіть діяльність регіональних відділень могла б мати значний вплив на конкуренцію завдяки аналітиці, лобіюванню, захисту прав споживачів та фермерів, а також впровадженню галузевих стандартів. За таких умов, основними напрямками впливу АФЗУ на конкурентне середовище повинні бути:

1. Адвокація та лобіювання через:

- просування антимонопольної політики шляхом лобіювань за ухвалення та дотримання антимонопольних законів, які запобігають монополізації аграрних ринків і підтримують рівні умови для фермерських господарств та великого аграрного бізнесу;

- співпрацю з урядом як офіційного представника інтересів фермерів та вплив на розробку політики, яка підтримує чесну конкуренцію, знижує бар'єри входу на ринок та створює сприятливі умови для розвитку дрібного аграрного бізнесу.

2. Захист прав споживачів і прозорість ринку через:

- нагляд за якістю продукції та послуг шляхом долучення до встановлення галузевих стандартів якості та проведення систематичних перевірок продукції для захисту споживачів, що допомагає підтримувати високий рівень якості та конкурентоспроможності;

- інформаційні кампанії для ознайомлення споживачів про якість сільськогосподарської продукції, практики ведення аграрного бізнесу, доступність альтернатив, що сприяє конкурентному середовищу та стимулює фермерські господарства поліпшувати якість продукції та послуг.

3. Розвиток інновацій та підвищення стандартів через:

- підтримку досліджень і розвитку за умови, що АФЗУ буде наділена правом впливати на розподіл фінансової підтримки на користь середніх фермерських господарств та сімейних ферм для впровадження інновацій. Це допоможе прошарку дрібних сільськогосподарських товаровиробників залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати різноманітність на ринку продовольства;

- встановлення галузевих стандартів та розробку добровільних стандартів, що можуть стати індустріальною нормою, наприклад, у сфері сталого розвитку або органічного виробництва. Це сприятиме створенню рівних умов для усіх сільськогосподарських товаровиробників та підтримуватиме конкуренцію на основі якості.

4. Сприяння розвитку малого бізнесу та кооперації через:

- фінансову підтримку та гранти шляхом участі АФЗУ у прийнятті рішень щодо надання грантів, кредитів або мікрофінансування для розвитку фермерських господарств, що зменшує їх залежність від агрохолдингів;

- кооперацію та підтримку спільнот і об'єднань, де сімейні ферми можуть спільно вирішувати питання закупівлі ресурсів, маркетингу і збуту, що покращує їхню здатність конкурувати з великими гравцями ринку.

5. Забезпечення сталого розвитку та соціальної відповідальності через:

- екологічні та соціальні стандарти, коли АФЗУ розробляє стандарти для сталого розвитку, зокрема екологічні, трудові та етичні вимоги; контролює їх дотримання і сприяє розвитку органічного ринку, що своєю чергою стимулює великі аграрні бізнеси покращувати свої стандарти і посилює конкуренцію на основі соціальної відповідальності;

- сертифікацію та маркування, що дає змогу покупцям ідентифікувати товари, вироблені за етичними стандартами з дотриманням справедливих умов праці. Це створюватиме додаткові конкурентні переваги для фермерських господарств, навіть на міжнародному ринку.

6. Моніторинг конкурентних практик та протидія рейдерству через:

- розслідування і моніторинг, коли АФЗУ зможе моніторити дії великих сільськогосподарських підприємств та оприлюднювати звіти про їхні антиконкурентні практики; виявляти та оприлюднювати випадки корупції, які можуть спотворювати конкурентне середовище; а також інформувати уряд про необхідність розгляду справ щодо можливих зловживань домінуючим становищем;

- правову підтримку фермерським господарствам у випадках рейдерства чи інших форм антиконкурентних дій, забезпечуючи адвокацію їхніх прав.

Беручи до уваги вище викладений матеріал та у контексті вдосконалення інституційного регулювання конкурентного середовища аграрного ринку для забезпечення рівної конкуренції між усіма сільськогосподарськими товаровиробниками, пропонуємо концептуальну модель інституційного забезпечення, яка включає управлінські процедури та рішення, націлені на регулювання конкурентної політики в аграрному секторі України (рис. 3.1).

У представлений на рисунку схемі концептуальної моделі інституційного забезпечення регулювання конкурентного середовища аграрного ринку чільне місце займають інституційні інструменти та методи регулювання конкурентоспроможності, які застосовуються для реалізації прийнятих управлінських рішень. Усі із перелічених інструментів у формі заходів та політик використовуються державою, міжнародними організаціями та іншими інституціями для регулювання конкурентного середовища з метою підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств на внутрішньому і міжнародному ринках. Так, функцію антимонопольної політики виконує Антимонопольний комітет України (АМКУ) через контроль за монополіями та захист ринку від картельних змов, дотриманням конкурентного законодавства на предмет зловживання монопольним становищем. Також підтримка фермерів здійснюється через доступ до кредитування, податкові пільги, спрощення процедур ліцензування та реєстрації, освітні програми для фермерів у навчальних закладах.

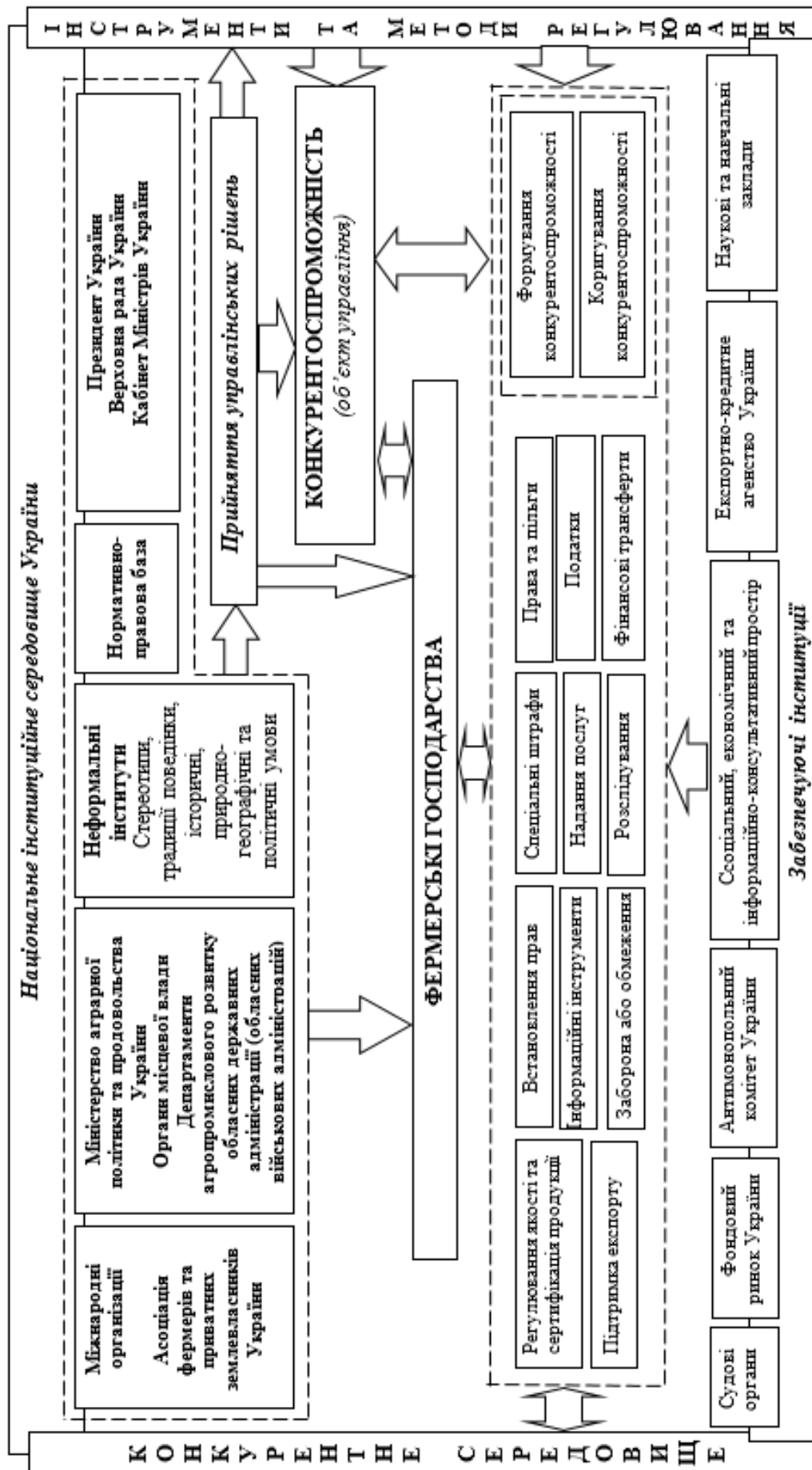


Рис. 3.1. Модель інституційного забезпечення регулювання конкурентного середовища аграрного ринку для цілей управління конкурентоспроможністю фермерських господарств

Джерело: власна розробка авторів

Підтримка національної платформи малого та середнього бізнесу (МСБ) підвищує конкурентоспроможність, оскільки МСБ часто створюють інноваційні продукти, підвищують зайнятість та сприяють економічній стабільності.

Як було зазначено вище, частковими функціями регулювання якості та сертифікації продукції, які відповідають міжнародним нормам, доцільно наділити Асоціацію фермерів та приватних землевласників України. Це підвищить довіру споживачів до фермерської продукції, розширить можливості експорту на нові ринки і зміцнить репутацію країни на світовій арені. Важливим інструментом управлінського впливу є підтримки експорту, реалізацію якого слід довірити Експортно-кредитному агентству України і включити у його функціонал підтримку українських фермерів через фінансування, страхування та гарантування експортних операцій. Це допоможе фермерським господарствам вийти на міжнародні ринки та підвищити їх конкурентоспроможність на глобальному рівні.

Перелічені інструменти регулювання реалізуються на основі використання низки методів. Зокрема, через фіскальні методи податкова та бюджетна політика держави спрямовується на зниження податкового тягара для фермерських господарств або надання податкових пільг тим фермерським господарствам, що інвестують у модернізацію та інновації. Також це можуть бути програми державного фінансування для підтримки певних напрямків функціонування та розвитку фермерства. Адміністративними методами конкуренція регулюється через антимонопольні закони, правила щодо злиттів і поглинань, законодавче встановлення стандартів і норм, що регулюють аграрний ринок. Також адміністративні методи передбачають видачу ліцензій, патентування та захист інтелектуальної власності. Вектор методів зовнішньоекономічної політики націлений на підтримку експорту фермерської продукції через державні заходи щодо зниження митних тарифів, укладення міжнародних торговельних угод тощо. Інформаційно-консультаційними методами здебільшого послуговуються органи місцевої

влади та неурядові організації для надання фермерським господарствам інформації про ринки, конкуренцію, інноваційні технології. Це можуть бути тренінги, консультації, бізнес-інкубатори, кластерні програми, що допомагають фермерським господарствам розвиватися і адаптуватися до вимог аграрного ринку. Освітня компонента методів регулювання проявляється через участь державних органів та недержавних організацій у фінансуванні програм професійної підготовки у навчальних закладах; інвестуванні у розвиток людського капіталу, зокрема через підтримку професійно-технічної освіти, підвищення кваліфікації та надання можливостей для безперервного навчання. Це дозволяє створити кваліфіковану робочу силу, яка у середовищі фермерства здатна працювати з новітніми технологіями та сприяти зростанню продуктивності.

Слід зауважити, що інституційне забезпечення це не лише сукупність законодавчої бази держави та інших інституційних структур, що створюються на її основі. До інституційного забезпечення також слід віднести соціальні та економічні механізми, які визначаються законодавчо-нормативною базою. Окремим компонентом інституційного забезпечення регулювання конкурентного середовища аграрного ринку є інститути – розроблені та сформовані суспільством формальні та неформальні обмеження, що структурують соціальну взаємодію учасників аграрного ринку та визначають «правила гри» на ньому [27]. Функціонально інститути (добровільно прийняті правила поведінки) забезпечують узгодження інтересів та зниження трансакційних витрат учасників аграрного ринку [75, с. 221-222].

Попри навіність досить вагомих кроків щодо удосконалення національного інституційного забезпечення регулювання конкурентного середовища, на аграрному ринку все ще присутні тенденції монополістичної деформації конкурентних відносин та інститутів конкуренції, що істотно знижує рівень ефективної конкуренції. Складність полягає в тому, що процес монополізації виводиться за межі виключно ринкових процесів в аграрній сфері, а Методика визначення монопольного (домінуючого) становища

суб'єктів господарювання на ринку, яку використовує Антимонопольний комітет України [78] є застарілою і не дозволяє сповна оцінити реальний стан монополізації аграрного ринку [135, с. 77]. Проявами такого стану є неоднакові можливості доступу до ресурсів (фінансових, інформаційних, матеріальних, інфраструктури) для фермерських господарств та великих сільськогосподарських товаровиробників. Недосконала податкова політика передбачає надання невинуватених пільг або конкретним сільськогосподарським підприємствам, або окремим галузям в межах сільськогосподарського виробництва. Насправді це гальмує зміцнення фінансового становища фермерських господарств та істотно спотворює умови економічної конкуренції. Нерівність умов для різних категорій сільськогосподарських товаровиробників у багатьох випадках поглиблюється нерегульованими механізмами надання інших форм державної підтримки, що особливо болісно для фермерських господарств. Такий підхід обґрунтовується тим, що різні форми організації аграрного господарювання мають власну динаміку розвитку, відтак займають свою нішу на агропродовольчому ринку, тому чинники їх інституціоналізації повинні відрізнятися.

Таким чином, Україна як держава-учасник СОТ в умовах пришвидшення євроінтеграційних процесів, повинна виробити оптимальні шляхи створення ефективного конкурентного середовища аграрного ринку із забезпеченням рівної конкуренції для усіх учасників, активно впроваджувати європейські стандарти в регулюванні конкурентоспроможності на внутрішньому аграрному ринку та розвивати забезпечуючі інституції, які б допомагали фермерським господарствам конкурувати на міжнародному ринку. У цьому контексті додаткова підтримка потрібна сімейним фермам, особливо для розвитку тваринництва та органічного землеробства. Також важливо сприяти переходу малих фермерських господарств до «зеленого» розвитку і переходу на кліматично нейтральні технології.

Економне використання природних ресурсів сільськогосподарськими товаровиробниками є ключовим глобальним пріоритетом сталого розвитку.

Саме тому є необхідність створювати сприятливі інституційні умови для взаємодії між фермерськими господарствами та іншими гравцями аграрного ринку. Інституційне регулювання конкурентоспроможності аграрного ринку є необхідним для забезпечення стійкого економічного зростання фермерських господарств, особливо сімейних ферм, підтримки зайнятості у сільській місцевості, підвищення якості аграрної продукції, продовольства та послуг, а також для інтеграції України у світову економіку. Інституційне регулювання допомагає захищати аграрний ринок та фермерські господарства від недобросовісної конкуренції, забезпечувати рівні умови для сільськогосподарських товаровиробників різних розмірів та стимулювати інноваційні процеси.

3.2. Інноваційно-креативна модель управління конкурентоспроможністю фермерських господарств

Фермерські господарства є особливими сільськогосподарськими підприємствами і мають суттєвий вплив на розвиток сільських територій. Створення та діяльність фермерських господарств залежить від наявності у конкретної особи чи сім'ї ділянки сільськогосподарських угідь. Право власності чи оренди на землю є ключовим чинником, який визначає винятково аграрний статус цього виду підприємництва в аграрній економіці. Попри помітну диференціацію фермерських господарств України за величиною виробничого потенціалу [24, с. 168-169], усі вони змушені функціонувати у конкурентному середовищі та генерувати конкурентні переваги відмінні від тих, які формують великі сільськогосподарські підприємства. Підвищення рівня конкурентоспроможності фермерських господарств безпосередньо залежить від інноваційності в управлінні цим явищем.

Визначальною рисою розвинутого аграрного ринку є швидкість реагування фермерських господарств на зростаючі вимоги споживачів та клієнтів, а також коригування пропозиції продукції та послуг відповідно до

їхніх потреб. Досягти таких характеристик, які безпосередньо мають вплив на конкурентоспроможність, можливо за рахунок використання креативних методів управління та комерціалізації інновацій. Креативність фермера і персоналу фермерського господарства, а також впроваджені інновації є необхідним підґрунтям для досягнення конкурентних переваг. Науковці вважають, що креативність є визначальним аргументом у розробці глобальної стратегії підприємства. Креативність характеризується безперервним потоком ідей щодо створення нових видів продукції і послуг, що є передумовою формування додаткової конкурентної переваги в концепції раціоналізації функціонування фермерського господарства. [55]. Вважається, що фермерські господарства сімейного типу є креативними у забезпеченні балансу в задоволенні потреб населення й ощадливому використанні потенціалу сільського господарства. [149]. Отже, креативність в управлінні конкурентоспроможністю фермерських господарств відіграє критично важливу роль, особливо в умовах сучасного ринку, де конкурентоспроможність вимагає інноваційного підходу та адаптації до постійних змін. В умовах фермерського господарства використання креативності допомагає розробляти та продукувати унікальні послуги та види продукції, вдосконалювати бізнес-процеси та будувати довготривалі стосунки з клієнтами.

Теоретичні та практичні аспекти конкурентоспроможності сільськогосподарських товаровиробників привертали увагу вітчизняних учених. У їх працях висвітлені теоретичні, методичні та прикладні засади зміцнення та оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, показані особливості конкурентних відносин в аграрному секторі економіки. Водночас окремі вчені актуалізують використання людиноцентричного та інноваційно-креативного підходу в управлінні конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору України [46]. Відтак, інноваційну конкурентоспроможність підприємства трактують як здатність продукувати результат, відмінний від аналогів, що забезпечить

підприємству економічне зростання у довгостроковій перспективі [11]. Зустрічаємо наукові праці, де розкрито принципи інноваційного та креативного удосконалення менеджменту організацій, підприємств та установ, зміст його функцій, методів, організаційного і правового забезпечення [50]. Наведені концепції підтверджують багатогранність і неоднозначність феномену інноваційно-креативної моделі конкурентоспроможності підприємств. Не дивлячись на те, що кожна з теорій збагатила науковий доробок, жодна з них не є системною та вичерпною. З позиції розвитку фермерства управлінський аспект інноваційно-креативної моделі їх конкурентоспроможності потребує вдосконалення.

Очевидно, що воєнні дії та окупація майже п'ятої частини території України негативно позначаються як на тенденціях кількості господарств, так і результатах їхнього господарювання. Так, через війну Україна втратила чверть посівних площ. Непоправну шкоду діяльності фермерських господарств спричиняють розривання логістичних та економічних ланцюгів, втрата внутрішніх ринків збуту та контрактів на експорт сільськогосподарської продукції. У таких форс мажорних обставинах класичний менеджмент не сприяє вирішенню злободених управлінських проблем. Фермерські господарства потребують вироблення нової парадигми управління, зокрема й управління конкурентоспроможністю. Через зміну умов конкуренції, переміщення центрів привабливості агробізнесу у ланцюгу створення вартості, у фермерів виникає потреба пошуку нових джерел конкурентних переваг. Тобто зовнішнє середовище породжує інші прояви конкуренції, які потребують нових підходів до побудови моделі управління конкурентоспроможністю фермерських господарств на засадах інноваційності та креативності. Практичний аспект проблеми окреслений необхідністю генерування на усіх рівнях управління економікою дієвих механізмів, які б спонукали до вироблення управлінських інновацій з метою формування конкурентних переваг у привабливих та прибуткових для фермерських господарств сферах діяльності.

Креативність з позиції управління конкурентоспроможністю представляє собою здатність фермера генерувати нові ідеї, відхиляючись від шаблонного мислення, нестандартним чином успішно вирішувати виробничі та комерційні завдання. Креативне управління переплітається з інноваційним управлінням. У загальному розумінні креативний менеджмент пов'язаний із творчим управлінським процесом, який орієнтований на розв'язання актуальних колективних завдань і ґрунтується на сучасних інноваційних технологіях і командній роботі. Специфікою інноваційного менеджменту є генерування якомога більшої кількості ідей, пов'язаних з інноваціями. Тобто креативне управління координує інноваційний процес фермерських господарств відповідно до завдань їх стратегічного розвитку. Креативне управління – це синтез наукових знань про створення і широке застосування в сфері управління інноваційного менеджменту, тобто нових комбінацій вже існуючих технологій, оригінальних ідей, критичного мислення.

Креативність в управлінні зумовлена постіндустріальним етапом розвитку економіки, який характеризується переходом від товарного виробництва до сервісної економіки. При цьому дієвість та гнучкість системи управління залежить від рівня адаптації до умов господарювання фермерських господарств. Якісна система менеджменту визначає здатність фермерських господарств генерувати інновації, диверсифікувати свою діяльність, розвиватися і конкурувати на ринку сільськогосподарської продукції та послуг. Ознакою креативності та інноваційності системи управління конкурентоспроможністю фермерських господарств є перевищення темпів змін у середині конкретних господарств, порівняно із темпами змін на ринку.

Креативність та інноваційність є ключовими чинниками досягнення успіхів у галузі сільського господарства. Здебільшого у фермерських господарствах інновації мають адаптивний характер – вони охоплюють процес поступового вдосконалення наявних технологій чи послуг, що суттєво впливає на покращення конкурентоспроможності. Інновації у фермерстві – це спроба здійснити змістовні, цілеспрямовані зміни в економічному потенціалі окремих

фермерських господарств, це вдале використання ідей і створення нових можливостей. Водночас інновації потребують знань, творчого мислення, винахідливості і цілеспрямованості фермера та персоналу. Відтак, креативність в управлінні конкурентоспроможністю фермерського господарства дозволяє фермеру оперативно вирішувати складні завдання, творчо підходити до процесу управління господарством. Креативність в управлінні конкурентоспроможністю характеризує фермера як відкриту, наполегливу, незалежну особу, позбавлену традиційного мислення та готову до втілення принципово нових ідей. Такий фермер уміє концентрувати увагу на суті проблем, які пов'язані із конкурентоспроможністю, на засадах конструктивної активності успішно здійснює цілеспрямовані зміни щодо вдосконалення структури чи системи управління конкурентоспроможністю його господарства. Таким чином у фермера формується нова соціально-професійна компетенція – управлінська креативність. Ознакою її є здатність до продуктивної активності, а результатом – формування та застосування нових нестандартних підходів, технологій і методів управління конкурентоспроможністю.

Загальними проявами креативності, які також властиві управлінню конкурентоспроможністю, є:

- оригінальність (незвичайність способу вирішення проблеми);
- еластичність (уміння швидко змінювати способи дій);
- самостійність (здатність розвивати свої здібності);
- продуктивність (здатність генерувати максимальну кількість ідей та засобів вирішення конкретної проблеми);
- точність (здатність вдосконалювати продукт креативності, тобто надавати йому завершеної форми);
- прогностичність (уміння передбачати розвиток подій за певних умов).

Розробка креативних ідей в управлінні конкурентоспроможністю фермерських господарств може мати таку послідовність (рис. 3.2):

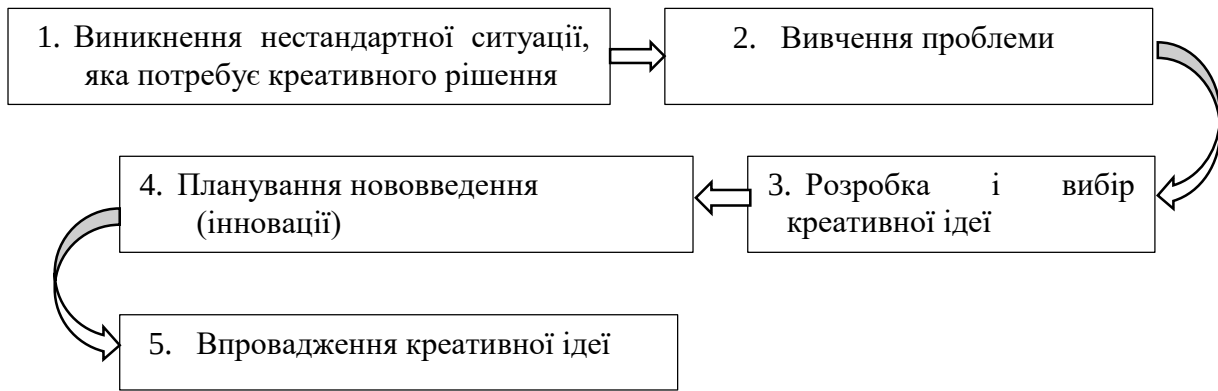


Рис. 3.2. Послідовність розробки креативних ідей

Джерело: власна розробка авторів

Креативне мислення набуває особливої актуальності коли перед фермером постають завдання подолання стереотипів в управлінні, усунення застарілих технологій та впровадження інновацій у виробничий процес. Ознакою креативного мислення фермера є здатність винайти і реалізувати новий підхід в управлінні конкурентоспроможністю фермерського господарства. Умови функціонування фермерських господарств повсякчас формують нові комбінації чинників конкурентної боротьби і ставлять фермерів перед необхідністю протистояти і відповідати їм. У таких умовах фермер не завжди може скористатися старим управлінським досвідом, оскільки стикається з блискавичним старінням фактів, теорій і методів управління. У конкурентному середовищі сільськогосподарських товаровиробників дедалі затребуванішими стають творчі та інтелектуально розвинуті особистості, які швидко навчаються та адаптуються до мінливих ситуацій, здатні приймати нестандартні рішення та вишукувати оригінальні ідеї. При цьому, на нашу думку, креативне управління конкурентоспроможністю фермерських господарств невіддільне від понять самостійності і відповідальності за власні рішення та дії фермера.

Професійні знання, креативне мислення, творчі здібності, особисті комунікації та достатній досвід роботи завжди слугують основними чинниками формування соціально-професійних компетентностей та

управлінської креативності фермера як голови і керівника фермерського господарства. З цього приводу на рис. 3.3 зображено модель інноваційно-креативного управління конкурентоспроможністю фермерських господарств.

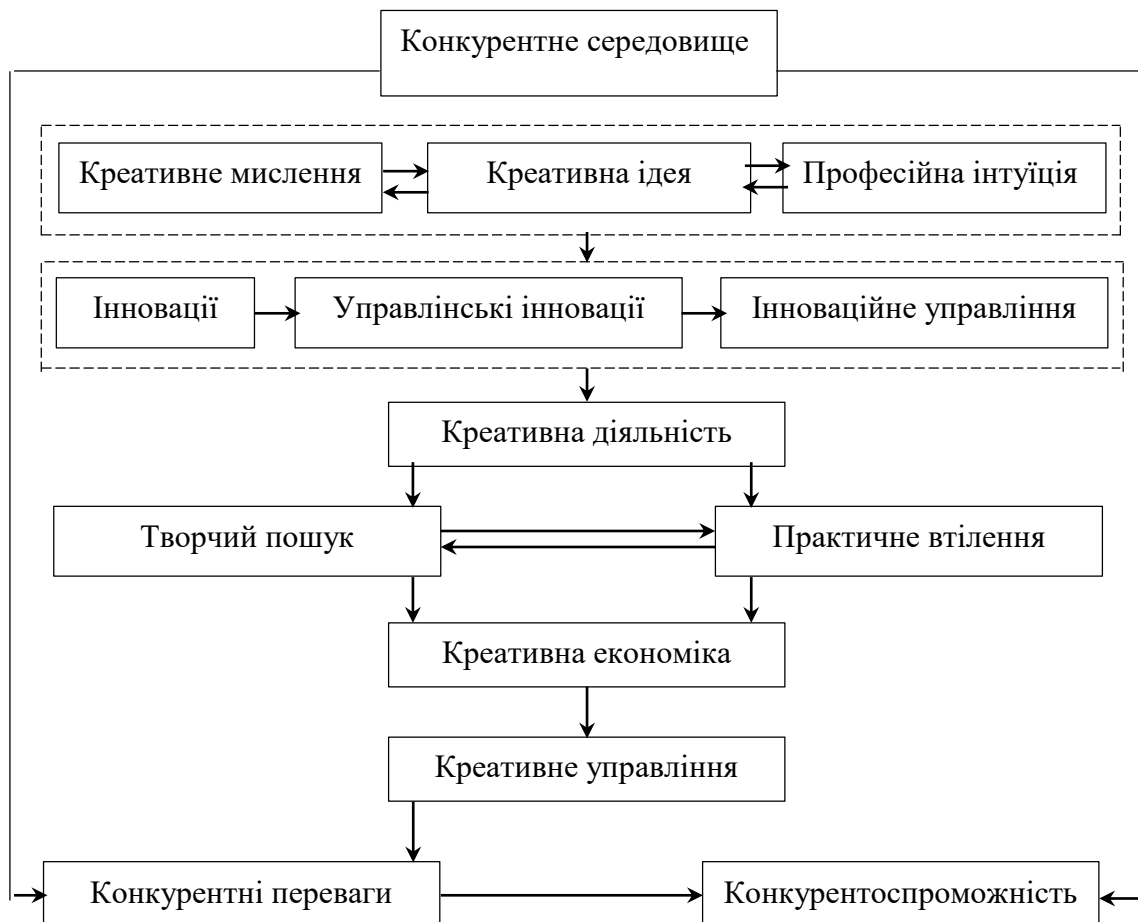


Рис. 3.3. Модель інноваційно-креативного управління конкурентоспроможністю фермерських господарств

Джерело: власна розробка авторів

У контексті досліджуваної проблематики неабияке значення має професійна інтуїція фермера. Адже прислухаючись до свого внутрішнього голосу фермер ухвалює найправильніші рішення в управлінні конкурентоспроможністю, висуває творчі ідеї, знаходячи найкоротший шлях від усвідомлення свого бажання до його реалізації. Професійна інтуїція, яка ґрунтується на великому життєвому досвіді та наслідді фермерських династій, дозволяє фермеру ставити під сумнів те, що здається очевидним, відкриваючи тим самим нові можливості в управлінні конкурентоспроможністю та

фермерським господарством загалом. Професійна інтуїція може проявлятися через інноваційне лідерство, коли фермер стимулює креативне мислення персоналу, заохочуючи його до пропонування нових ідей. Це створює середовище, де кожен може відчувати себе залученим до процесу розвитку фермерського господарства. Підтримка навіть ризикованих ідей персоналу дозволяє фермеру розкрити нові підходи до роботи. Це підвищує мотивацію працівників і може призвести до несподіваних позитивних інноваційних рішень. У цифрову епоху використання технологій, таких як штучний інтелект, аналітика великих даних або віртуальна реальність, відкриває нові можливості для творчого підходу. Наприклад, можна експериментувати з новими продуктами чи моделями бізнесу в тестовому середовищі, що сприяє оптимізації процесів і кращому розумінню потреб клієнтів. Серед персоналу може з'явитися креативний лідер, який буде прагнути вивчати нові підходи та технології, що зможуть покращити продуктивність та конкурентоспроможність фермерського господарства, зокрема цифрові інструменти для аналітики, комунікацій та автоматизації. Так, розробка нестандартних маркетингових стратегій може посприяти фермерському бренду виділитися на аграрному ринку та привернути увагу нових клієнтів. Це можуть бути незвичні рекламні ходи, співпраця з креативними партнерами, інтерактивні заходи. При цьому важливо залучати клієнтів не лише до покупки, але й до взаємодії з брендом, використовуючи новітні цифрові формати, такі як соціальні мережі, відеоконтент або прямі трансляції.

Креативність в управлінні конкурентоспроможністю є потужним інструментом, що дозволяє фермерському господарству розвиватися, залучати клієнтів, бути лідером на аграрному ринку, чи в окремій його ніші. Застосування інноваційних підходів допомагає фермерському господарству не лише ефективно вирішувати поточні завдання, але й формувати стійкий імідж бренду, будучи при цьому толерантним до помилок. Креативність в управлінні конкурентоспроможністю часто потребує сміливих кроків, що можуть мати певний ризик для фермерського господарства. Успішні фермерські

господарства можуть допускати експерименти, будучи готовими до можливих помилок як частини процесу вдосконалення. Натомість сімейним фермам та середнім фермерським господарствам важливо створити умови, за яких родина фермера та наймані працівники відчуватимуть себе захищеними, навіть якщо їхні ідеї не одразу принесуть бажаний результат.

Креативність в управлінні конкурентоспроможністю фермерських господарств може проявлятися через гнучкість бізнес-процесів, адже фермер завжди повинен бути готовим адаптуватись до нових обставин, що виникають на аграрному ринку. З цього приводу пропонуємо фермерським господарствам звернути увагу на модель управління Lean, що дозволить ефективніше розподіляти ресурси, швидко реагувати на зміни, економити час і кошти. Вивчивши сучасні концепції управління [119], ми прийшли до висновку про доцільність саме цієї, оскільки Lean – це не просто система інструментів, а філософія управління, яка спрямована на оптимізацію ресурсів і постійне вдосконалення, що важливо для фермерських господарств. Дослідження вказують на те, що принципи та інструменти Lean першочергово використовують на виробництві, а близько 60% респондентів використовують Lean для підвищення конкурентоспроможності [119]. Попри те, що її впровадження вимагає системного підходу і підтримки на всіх рівнях організації, вона може бути прийнятною для фермерських господарств різних розмірів, оскільки суттєво покращує процеси та підвищує задоволеність покупців.

Lean production або концепція ощадливого виробництва – це метод управління, за допомогою якого можна скоротити витрати, покращити діяльність, збільшити прибуток та конкурентоспроможність фермерського господарства. За своєю суттю концепція Lean корелює із цілями сталого розвитку, тому є доречна в межах нашого дослідження. Головна мета Lean щодо конкурентоспроможності фермерських господарств полягає в тому, щоб виробляти таку продукцію, яка подобається покупцям, при цьому скорочуючи втрати. Втрати – це дії, які жодним чином не позначаються на

цінності продукту, але мають місце у бізнес-процесах. Для прикладу, до втрат віднесемо брак або зайві дії персоналу.

Таким чином, Lean спирається на п'ять основних принципів, які сприятимуть фермерським господарствам ефективно управляти ресурсами і скорочувати витрати (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Принципи Lean для цілей управління конкурентоспроможністю фермерських господарств

Джерело: власна розробка авторів

Цінність продукту визначається з точки зору споживача. Щоб її зрозуміти, потрібно вивчити запити споживачів, а вже потім удосконалювати виробництво під їх потреби. На наступному етапі слід проаналізувати всі дії та усунути непотрібні, які не сприяють генеруванню цінності продукту. Необхідно детально вивчити кожну дію на всіх етапах створення продукту й оптимізувати їх, або видалити. Згодом треба створити безперервний потік роботи – усі виробничі процеси вибудувати за принципом конвеєра, щоб персонал працював швидко і злагоджено, не було простоїв через затримку сировини тощо. Тим самим можна досягти мінімізації витрат. Модель Lean передбачає, що продукція і послуги створюються «на вимогу споживача», тобто відповідно до поточного попиту, а не на склад. Враховуючи бажання споживачів не варто виробляти продукції з великим запасом, оскільки фермер може мати додаткові витрати на оренду складських приміщень. Навіть за умови, що цей принцип Lean важко адаптувати до специфіки діяльності

фермерських господарств через сезонний чинник, вищої конкурентоспроможності в контексті цього принципу досягнуть ті фермерські господарства, які диверсифікують свою діяльність. Натомість моноспеціалізованим фермам важче буде покращити рівень конкурентоспроможності. Lean заохочує безперервне поліпшення процесів і робочих підходів, використовуючи досвід кожного працівника. Кайдзен-планування сприяє розвитку культури, де всі працівники залучені до пошуку рішень для покращення роботи, а також сприяє ідеальному балансу між якістю, витратами і логістикою. Відтак, фермеру потрібно забезпечити точний контроль за закупівлею насіння, добрив, а також транспортуванням врожаю до споживача.

Отже, базуючись на принципах Lean, система управління конкурентоспроможністю фермерського господарства на інноваційно-креативних засадах першочергово повинна забезпечити виконання таких завдань:

- виробляти стільки продукції, скільки потрібно споживачам і скільки фермерське господарство зможе реалізувати;
- домогтися високої якості сільськогосподарської продукції та відсутності браку через впровадження стандартів якості на всіх етапах вирощування, збору та обробки врожаю;
- забезпечити швидку доставку товару до кінцевого споживача;
- використовувати складські приміщення невеликої площі;
- ефективно використовувати всі види ресурсів, зокрема мінімізувати витрати на воду, добрива та пестициди шляхом точного планування їх використання, що зможе призвести до значної економії. Lean production у поєднанні з точним землеробством дозволяє фермерам застосовувати технології для точного контролю за використанням ресурсів, таких як вода, добрива та енергія, відповідно до потреб кожної ділянки поля. Це зменшує витрати і підвищує врожайність;

- на інноваційно-креативних засадах залучити всіх співробітників до розробки цінного продукту.

Виконання фермером окреслених завдань вимагає використання спеціального управлінського інструментарію. Інструменти та методи, які використовуються у Lean для оптимізації процесів і мінімізації витрат, представлені у Дод. Б.

Фермеру не завжди доцільно використовувати всі методи та інструменти Lean production, оскільки окремі з них можуть бути надто складними або дорогими для впровадження у невеликому господарстві. Однак вибіркове застосування ключових Lean-інструментів, які відповідають конкретним потребам та можливостям фермерського господарства, може сприяти покращенню конкурентоспроможності. Деякі Lean-інструменти, як-от Kanban-система вимагають значних інвестицій у навчання персоналу, ІТ-рішення або технічну інфраструктуру. Це може бути економічно не вигідно для малого або середнього господарства. Часто Lean-інструменти потрібно адаптувати до сільськогосподарських процесів, оскільки першочергово вони були розроблені для промислового виробництва, і це може бути складно для невеликих фермерів, які мають обмежені ресурси. Для повного впровадження Lean потрібні знання та розуміння методології. Наймати спеціалістів або вивчати всі методи самостійно для фермера складно, оскільки може зайняти багато часу та відволікати від участі у виробничому процесі.

Водночас, застосування окремих елементів Lean є цілком доцільним, особливо коли мова йде про оптимізацію витрат, зменшення непродуктивного часу та поліпшення якості. Але повне впровадження всіх Lean-методів може бути складним та необґрунтованим для фермера. Спочатку варто почати з простих методів, які легко впровадити і які відразу принесуть відчутний результат. Потім можна поступово вдосконалювати підходи, орієнтуючись на конкретні потреби господарства.

Замість комплексного впровадження всіх методів Lean, фермер може скористатися найефективнішими і простішими методами, які принесуть реальну вигоду:

1. 5S (Сортування, Систематизація, Чистота, Стандартизація, Дисципліна) – для організації робочого простору, що особливо важливо для складів, комор, інвентаря і техніки. Він сприяє зниженню часу на пошук інструментів та матеріалів, покращує безпеку і комфорт праці. Цей метод не вимагає значних інвестицій і є легким для впровадження. Навіть прості кроки, як-от організація інструментів і регулярне прибирання, можуть помітно покращити безпеку та робочі процеси.

2. Кайдзен (Постійне вдосконалення) – для поступового покращення бізнес-процесів. Для прикладу, можна систематично аналізувати способи посіву, збирання врожаю чи обробки ґрунту, щоб кожного сезону робити їх ефективнішими.

3. Just-in-Time (Точно вчасно) – для мінімізації запасів і їх придбання лише тоді, коли вони потрібні. Для фермерського господарства це може бути ефективно, коли мова йде про насіння, добрива чи засоби захисту рослин, що знижує витрати на зберігання. Водночас, цей метод неефективний в умовах повзучої інфляції, коли ціни на матеріали та логістику швидко зростають. Це означає, що щоразу при новій закупівлі фермер буде платити дорожче, що збільшує витрати. Інфляція може впливати на ланцюги постачання – виробники і постачальники можуть затримувати або обмежувати постачання через коливання цін. Це робить систему JT менш надійною, оскільки відсутність запасів може призвести до зупинки виробничих процесів або втрати врожаю.

4. Виявлення і зменшення втрат – для боротьби з основними видами втрат (надвиробництво, запаси, дефекти, очікування тощо). Для фермера корисним буде аналізувати та зменшувати ці втрати, особливо в частині зайвих запасів та дефектів продукції, що псується під час зберігання.

Очевидно, що для впровадження інноваційних Lean-методів фермеру потрібно застосувати нетрадиційний підхід – відійти від уставлених практик і підійти до вирішення проблеми творчо і креативно. Так, в умовах інфляції фермери можуть адаптувати ЛІТ, включаючи певні запаси або планування закупівель, щоб пом'якшити наслідки інфляції. Ось кілька альтернативних стратегій:

1. Гібридний підхід до запасів. Заздалегідь можна придбати і зберігати мінімальну кількість запасів та найважливіших ресурсів (насіння, добрива, паливо), щоб забезпечити безперервність сезонної роботи. Водночас систематично намагатись знижувати обсяги зберігання, щоб уникати надмірних витрат. Такий підхід комбінує переваги ЛІТ та стратегічного зберігання.

2. Закупівлі заздалегідь. Якщо є прогнози про подальше зростання цін, закупівля ресурсів заздалегідь за фіксованою ціною може бути вигідною. Така стратегія допомагає зафіксувати витрати на критично важливі матеріали.

3. Контракти з фіксованою ціною. Деякі постачальники пропонують фіксовані ціни за умов довгострокових контрактів. Це може захистити фермерів від інфляційного тиску і дати можливість прогнозувати витрати на сезон вперед.

4. Прогнозування та гнучкість. Використання аналітичних інструментів для прогнозування потреб у ресурсах і визначення оптимального часу для закупівель може бути корисним. Фермери можуть зосереджуватися на закупівлях у періоди, коли ціни відносно стабільні.

5. Оптимізація використання ресурсів. Зменшення витрат на добрива, воду, паливо тощо може бути досягнуте за допомогою точного землеробства або ефективних методів обробітку. Це знижує залежність від ЛІТ і зменшує обсяги необхідних закупівель.

Отже, впровадження інноваційних концепцій управління, зокрема Lean допомагає фермеру виявити та усунути непотрібні витрати на кожному етапі виробництва. Завдяки постійному вдосконаленню і контролю за якістю,

продукція краще відповідає вимогам клієнтів. Lean орієнтований на створення цінності, тому кінцевий продукт краще відповідає очікуванням клієнта та сприяє коригуванню конкурентоспроможності. Залучення персоналу до процесу вдосконалення та прийняття рішень сприяє їхній мотивації та відданості фермерському господарству.

Опираючись на викладений матеріал в межах першочергових прийнятних для фермерських господарств Lean-методів сформуємо перелік альтернативних управлінських рішень, які можуть бути розвинуті та впроваджені для покращення конкурентоспроможності фермерських господарств на засадах креативного підходу (табл. 3.1).

Економічним виміром креативності є виявлення впливу інновацій на підприємництво і, як наслідок, генерування та стимулювання продуктивності і економічного зростання фермерських господарств. Результативною опцією креативних рішень та інновацій в управлінні конкурентоспроможністю є їх комерційна реалізація. При цьому доречно стверджувати, що креативні ідеї в управлінні конкурентоспроможністю володіють власною цінністю, яка проявляється у величині прибутку. З точки зору креативності та інноваційності фермеру слід виокремити ніші ексклюзивної фермерської продукції, які за результатами остаточного співставлення вигод і витрат можна вважати високо рентабельним напрямком діяльності для невеликого господарства, яке не може покладатися на ефект масштабу. Такому фермерському господарству доцільно обрати оптимальну спеціалізацію і сегмент ринку, щоб виробляти високоякісні продукти харчування для підтримки попиту на них певною категорією споживачів. З метою підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств впровадження інновацій у виробничий та управлінський процес стає можливим за рахунок креативності – здатності генерувати нові ідеї та способи ефективного вирішення проблем. Загалом креативні фермери надають перевагу інноваційним рішенням, вирізняються оригінальністю поглядів, гнучкістю та конструктивністю дій у нестандартних ситуаціях, незалежністю суджень.

Таблиця 3.1

Управлінські рішення щодо впровадження Leap-методів у фермерських господарств на засадах креативного підходу

Управлінське рішення	Крок щодо впровадження	Перевага/Результат
1	2	3
	5S	
Сортування – видалення всього зайвого і залишення тільки потрібних речей у робочій зоні.	На фермі важливо відсортувати всі інструменти, обладнання та матеріали. Наприклад, непотрібні або пошкоджені інструменти варто утилізувати або відправити на ремонт. Розподіл ресурсів на складі (насіння, добрива, хімікати) також допоможе зменшити кількість непотрібних запасів. Сортування продукції безпосередньо на полі під час збору врожаю, щоб уникнути повторного транспортування та сортування.	Зменшується захащення робочих місць, що полегшує доступ до необхідних ресурсів і покращує робочий процес.
Систематизація – організація робочого простору так, щоб все було на своїх місцях і було легко знайти.	На фермі можна виділити спеціальні місця для кожного типу інструментів і обладнання. Наприклад, на складах зробити зони для зберігання добрив, зрошувальних систем, обладнання для збору врожаю. Всі речі повинні мати свої місця, позначені маркуванням, щоб їх легко було знайти.	Економія часу на пошук інструментів та матеріалів, зменшення ризику втрати чи поломки через неправильне зберігання.
Чистота – систематичне прибирання та підтримання чистоти робочого місця.	Систематичне прибирання території ферми, включаючи техніку, склади, приміщення для тварин та інші зони. Техніка повинна бути очищена від бруду, щоб зменшити зношуваність і збільшити термін її експлуатації. Важливо мити та дезінфікувати зони, де зберігаються продукти харчування, щоб запобігти зараженню чи псуванню продукції.	Підтримка чистоти підвищує продуктивність, покращує безпеку та зменшує витрати на ремонт і обслуговування техніки.
Стандартизація – встановлення стандартів для підтримки попередніх трьох етапів (Сортування, Систематизація, Чистота).	На фермі можна створити стандарти для прибирання, обслуговування техніки та організації простору. Наприклад, розробити графік для регулярного обслуговування техніки, правила щодо використання та зберігання інструментів. Також можуть бути інструкції для персоналу щодо правильного догляду за рослинами чи тваринами.	Стандартизація забезпечує сталість процесів, зменшує ймовірність помилок і полегшує управління персоналом.

1	2	3
Дисципліна – виховання звички дотримуватися встановлених правил і стандартів.	Забезпечення дисципліни серед працівників фермерського господарства є ключовим для ефективного використання 5S. Важливо систематично проводити навчання персоналу та пояснювати їм важливість дотримання стандартів. Можна також використовувати систему заохочень, щоб мотивувати працівників підтримувати порядок.	Дисципліна забезпечує постійність та якість роботи, сприяє довготривалому дотриманню методів 5S.
Кайдзен		
Оптимізація робочих процесів – уважне вивчення кожного етапу робочого процесу (наприклад, зрошення, збір врожаю, годування тварин) та пошук можливостей зробити його більш ефективним.	Фермер разом із працівниками аналізує кожен процес і шукає ідеї для покращення. Наприклад, оптимізує маршрут руху техніки для зменшення витрат пального або змінює розташування обладнання, щоб зменшити час на пересування працівників.	Економія часу, зменшення витрат, підвищення продуктивності.
Постійне навчання персоналу – впровадження культури навчання та вдосконалення навичок.	Систематичні короткі тренінги та навчальні сесії для персоналу для розвитку навичок, які покращують ефективність роботи, наприклад, безпечне керування технікою або використання нових машин для догляду за рослинами.	Підвищення компетентності працівників, зменшення кількості помилок, покращення якості роботи.
Виявлення та усунення витрат (Муда) – кайдзен передбачає постійне виявлення та усунення різних видів витрат (перевитрата ресурсів, надлишкові запаси, непотрібні переміщення тощо).	Фермер разом із працівниками визначає, де є втрати ресурсів або часу. Наприклад, чи ефективно використовуються добрива, чи можна зменшити споживання палива або води. Постійно аналізує витрати та шукає шляхи їх скорочення.	Зменшення витрат, підвищення рентабельності та конкурентоспроможності господарства.
Систематичні обговорення та збори з персоналом – кайдзен ґрунтується на ідеї залучення всіх працівників до процесу покращень.	Фермер систематично проводить зустрічі з працівниками, де кожен може висловити ідеї щодо покращення. Наприклад, робить короткі збори щотижня (двічі на тиждень), де працівники обговорюють, що можна покращити в своїй роботі. Відзначає найкращі ідеї та заохочує ініціативу.	Підвищення мотивації працівників, поліпшення робочого клімату, залучення команди до покращень.

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Моніторинг та вдосконалення якості продукції – постійне вдосконалення процесів для підвищення якості продукції.	Фермер стежить за якістю врожаю або продукції тваринництва і аналізує, які етапи можна поліпшити. Наприклад, впровадження регулярного тестування ґрунту для оптимізації кількості добрив або коригування режиму зрошення для досягнення кращого результату.	Підвищення якості продукції, що може призвести до збільшення доходу від продажу та конкурентоспроможності господарства.
Покращення умов праці та безпеки – створення безпечного та комфортного робочого середовища для зменшення ризиків і підвищення продуктивності.	Фермер систематично переглядає робочі умови у фермерському господарстві, перевіряє безпеку обладнання, зон для зберігання та інших робочих місць. Наприклад, впроваджує щоденну перевірку техніки перед використанням та навчає працівників безпечних методів роботи.	Зменшення травматизму, підвищення продуктивності завдяки комфортним умовам.
Малі інвестиції в покращення обладнання та технологій – важливо здійснювати інвестиції поступово та ефективно, впроваджуючи нові інструменти та обладнання для підвищення продуктивності.	Фермер інвестує кошти у невеликі покращення. Наприклад, заміна старих інструментів на більш зручні або впровадження базових технологій автоматизації для поливу. Такі інвестиції можна робити поетапно, без великих фінансових навантажень.	Зростання продуктивності праці, зменшення ручної роботи.
Виявлення і зменшення втрат		
Уникнення надвиробництва	Фермер проводить точне планування посівів і врожаю відповідно до попиту та наявних ринків збуту.	Уникнення надвиробництва, мінімізація втрат врожаю. Виробництво такої кількості продукції, яка може бути реалізована або збережена.
Уникнення зайвого накопичення матеріалів і продукції	Фермер використовує принцип Just-in-Time для закупівель ресурсів відповідно до потреб. Зберігає тільки необхідні обсяги, щоб зменшити витрати на зберігання та уникнути псування матеріалів.	Уникнення зберігання зайвих запасів насіння, добрив, пестицидів та кормів, які можуть псуватися з часом або бути використані неефективно.

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Уникнення очікування (простой у роботі) техніки чи персоналу	Фермер проводить систематичне технічне обслуговування обладнання, щоб уникнути простоїв. Координує графік робіт так, щоб завчасно забезпечити наявність усіх потрібних ресурсів для кожного етапу.	Уникнення затримок в роботі через несправну техніку або через нестачу ресурсів.
Уникнення зайвого переміщення	Фермер оптимізує розміщення техніки, інструментів і матеріалів на фермі так, щоб зменшити відстані переміщення. Наприклад, розміщує інструменти ближче до зони роботи для легшого доступу.	Уникнення зайвого переміщення працівників або техніки на полі чи на фермі, що зменшує витрати часу та пального.
Уникнення надмірної обробки – зайвих процесів, що не додають цінності	Фермер переглядає процеси і визначає, які операції є дійсно необхідними. Використовуйте точне землеробство для оптимального внесення добрив і засобів захисту рослин, щоб уникнути надмірної обробки.	Уникнення виконання зайвих операцій, які не додають цінності кінцевому продукту (наприклад, додаткове обприскування, яке не впливає на врожайність).
Уникнення дефектів	Фермер встановлює стандарти якості для кожного етапу виробництва та зберігання. Перевіряє продукцію на кожному етапі, щоб своєчасно виявляти та усувати дефекти. Систематично підтримує та оглядає сховища для мінімізації ризиків псування.	Уникнення втрат і псування, а також випуску непридатної продукції через погані умови зберігання або обробки.
Уникнення надмірної роботи – зайвих зусиль працівників через недостатню оптимізацію.	Фермер оптимізує розподіл завдань, використовує технології для автоматизації рутинних операцій, таких як зрощення чи внесення добрив. Це допомагає знизити навантаження на працівників і підвищити ефективність роботи.	Уникнення втрати продуктивності через перенавантаження працівників та неефективну організацію процесів.

Джерело: власна розробка авторів

В управлінні конкурентоспроможністю фермерських господарств, фермери створюють умови для творчого прояву ініціативи інших працівників, вони готові ризикувати і вчитись на помилках. Використання інноваційно-креативної моделі управління забезпечує конкурентоспроможність фермерських господарств, особливо в умовах стрімкої мінливості ділового життя. Доволі часто фермерські господарства змушені кардинально удосконалювати управління не лише через конкуренцію та заради прибутку, але й заради виживання. Готовність фермерів генерувати та впроваджувати креативні ідеї та інноваційні рішення в систему управління підвищує конкурентоспроможність фермерських господарств.

У загальному розумінні креативний менеджмент пов'язаний із творчим управлінським процесом, який орієнтований на розв'язання актуальних колективних завдань і ґрунтується на сучасних інноваційних технологіях і командній роботі. Специфікою інноваційного менеджменту є генерування якомога більшої кількості ідей, пов'язаних з інноваціями. Тобто креативне управління координує інноваційний процес фермерських господарств відповідно до завдань їх стратегічного розвитку. Креативне управління – це синтез наукових знань про створення і широке застосування в сфері управління інноваційного менеджменту, тобто нових комбінацій вже існуючих технологій, оригінальних ідей, критичного мислення.

Позитивна динаміка прибутку фермерського господарства, отриманого за результатами реалізації інноваційних та креативних управлінських рішень, є безапеляційною ознакою зростання рівня конкурентоспроможності фермерського господарства. При цьому основною проблемою фермерських господарств залишається шлях від розробки і вибору креативної ідеї до отримання прибутку. Це повинен бути не просто процес перетворення нових ідей в прибуток, а формування корпоративної культури змін. Нововведення повинні не лише дозволятися, вони повинні бути нормою фермерського господарства – скрізь і для всіх учасників виробничого та управлінського процесів.

У загальному розумінні креативний менеджмент пов'язаний із творчим управлінським процесом, який орієнтований на розв'язання актуальних колективних завдань і ґрунтується на сучасних інноваційних технологіях і командній роботі. Специфікою інноваційного менеджменту є генерування якомога більшої кількості ідей, пов'язаних з інноваціями. Тобто креативне управління координує інноваційний процес фермерських господарств відповідно до завдань їх стратегічного розвитку. Креативне управління – це синтез наукових знань про створення і широке застосування в сфері управління інноваційного менеджменту, тобто нових комбінацій вже існуючих технологій, оригінальних ідей, критичного мислення.

3.3. Маркетингове управління конкурентоспроможністю фермерських господарств

Попри гнучкість та мобільність системи управління, компактність виробництва, в окремих випадках можливість релокації, фермерські господарства все ще досить чутливі до екстремальних умов діяльності та трансформаційних ударів. Тому модель поведінки та виживання в середовищі функціонування, яке обирає фермерське господарство, має вирішальне значення. Проблема виживання фермерських господарств через їх низьку конкурентоспроможність проявляється насамперед у збитковості ринкової ніші, яку вони зайняли. Тому фермер завжди повинен бути готовим застосувати оперативні дії чи спрямувати стратегії на досягнення вищого рівня конкурентоспроможності свого господарства. Реалізація маркетингових підходів є ключовим елементом системи управління конкурентоспроможністю фермерських господарств. Передумовою такого бачення є припущення, що у післявоєнний період актуальним буде формування такого підприємницького середовища на сільських територіях, яке буде здатне забезпечити зростання доходів сільських мешканців. Водночас, через відсутність практичних навичок у сфері маркетингу, багато

фермерських господарств не можуть досягти бажаного рівня конкурентоспроможності, навіть з конкуруючою продукцією.

Через військову агресію росії проти України спостерігаємо реструктуризацію внутрішнього та зовнішнього аграрного ринку. Передумовами такого стану справ є втрата частини земель сільськогосподарського призначення, спотворення ринку праці через внутрішню мобільність та зовнішню міграцію працездатного сільського населення, падіння національного доходу; проблеми з логістикою, обмеження зовнішньої торгівлі, інфляція тощо. У зв'язку з цими причинами фермерські господарства змушені робити швидкі зміни та кардинально трансформувати управління конкурентоспроможністю. Так, успішність функціонування фермерських господарств, їх можливість зайняти стійкі лідируючі та конкурентні позиції на аграрному ринку значною мірою залежить від імплементації маркетингової стратегії у систему стратегічного управління.

Достатній рівень конкурентоспроможності фермерських господарств є передумовою їх стратегічного розвитку. Маркетингова стратегія для фермерства є найважливішою функціональною стратегією, ланцюгом, який об'єднує цей прошарок сільськогосподарських товаровиробників із зовнішнім середовищем і розглядає функцію маркетингу як фундаментальну основу його діяльності [6, с. 67]. Кожне фермерське господарство повинно розробити свою власну маркетингову стратегію розвитку, досягаючи поставленої мети щодо конкурентоспроможності, враховуючи особливості аграрного ринку, свій виробничий потенціал та оцінюючи свої власні можливості. Стійка конкурентоспроможність фермерських господарств у зв'язку з неможливістю досягнення ефекту масштабу може бути результатом грамотного використання маркетингово-збутового інструментарію, що забезпечує достатній потенціал для стабілізації конкурентоспроможності. Хоча попри значну кількість неконтрольованих факторів у конкурентному середовищі, вибрана маркетингова стратегія не завжди може гарантувати досягнення бажаного результату. Але вона обов'язково концептуально повинна

поєднуватись із цілями сталого розвитку, забезпечуючи насамперед стійкий економічний розвиток фермерського господарства, соціально-орієнтований розвиток через максимальне задоволення потреб та вподобань споживачів, екологічно безпечний розвиток через випуск екологічно безпечної продукції та відтворення ресурсного потенціалу фермерських господарств.

Вважаємо, що для маркетингової конкурентної стратегії фермерського господарства характерним пріоритетом повинно бути формування довгострокових відносин у діловому партнерстві, оскільки орієнтація на показники короткострокової прибутковості, як правило, ускладнює ведення аграрного бізнесу. Тому маркетингова стратегія повинна розкривати перспективи фермерського господарства на найближчі 5-10 років. Без сумніву, що маркетингові стратегії для фермерських господарств залежать від їхнього розміру, спеціалізації та цільової аудиторії. Опрацювавши низку літературних джерел [7], ми прийшли до висновку, що для фермерських господарств ефективними можуть бути такі ключові підходи (рис. 3.5).

Отже, найпростішою та найпоширенішою маркетинговою стратегією для фермерських господарств є так званий прямий маркетинг, коли фермери на пряму без посередників, на ринках чи ярмарках, продають свою продукцію споживачам. Для фермерських господарств цей підхід дозволяє не лише отримувати вищий дохід, але й створювати довіру між виробником і клієнтом. Також прямий маркетинг передбачає програми підтримки CSA (Community Supported Agriculture), іншими словами підписку клієнтів на систематичні доставки свіжих продуктів. Безпосередній продаж також може здійснюватися через власні магазини чи відкриття торгових точок при фермах. Додатковою послугою при продажу з ферми може бути запропонована екскурсія.

Локальний брендинг – це стратегія, яка акцентує увагу на походженні аграрної продукції чи продукту, їх автентичності та екологічності. Це особливо ефективно для фермерських господарств, адже споживачі цінують свіжість, якість і підтримку місцевих виробників. Локальний брендинг і позиціонування передбачає таких три напрямки: ставка на локальність шляхом

використання меседжів «свіжа їжа», «назва регіону», «місцевий продукт», «продуктова унікальність»; акцент на екологічність та органічне виробництво (еко-френдлі); розробка історії бренду чи розповіді про господарство, які апелюють до емоцій споживачів. Локальний брендинг має низку переваг, адже споживачі віддають перевагу тим фермерам, які підтримують їх регіон. Також місцева продукція є свіжішою, тому локальний продукт часто сприймається споживачами як преміальний, що дозволяє встановлювати вищу ціну. Таким чином, грамотне застосування фермерськими господарствами стратегії локального брендингу сприяє досягненню конкурентних переваг.

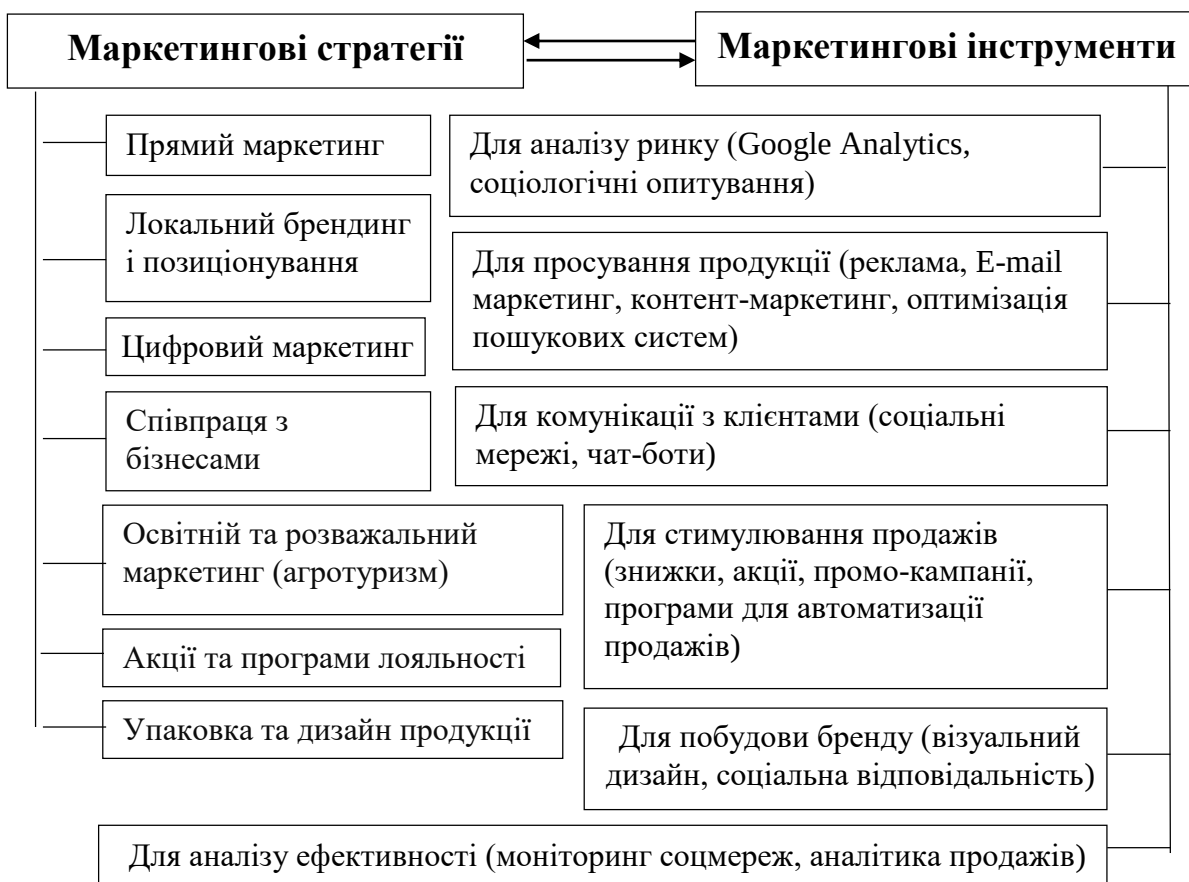


Рис. 3.5. Модель маркетингового управління конкурентоспроможністю фермерських господарств

Джерело: власна розробка авторів

Цифровий маркетинг – це широке використання соціальних мереж для просування продукції на аграрний ринок. Станом на сьогодні аграрний сектор

має найнижчий рівень прийняття цифрового маркетингу (78%), порівняно із середнім показником у всіх інших галузях (88%) [86]. Фермерство здебільшого покладається на нецифрові та традиційні стратегії зростання агробізнесу, розглядаючи цифровий маркетинг як додатковий засіб. Для брендів фермерської продукції та фермерів, які прагнуть збільшити охоплення аграрного ринку, цифровий маркетинг представляє можливість підвищити рейтинг пошукових систем, збільшити органічний трафік веб-сайтів, посприяти авторитету фермерського укладу та розвинути електронну комерцію сільськогосподарської продукції. Так, платна пошукова реклама та оптимізація пошукової системи є перевіреними стратегіями, що мають визнані переваги для довгострокової ефективності та стабільності аграрного бізнесу. Таким чином, цифровий маркетинг на аграрному ринку створює можливість адаптувати маркетингову стратегію фермерського господарства через спрямування органічного і платного трафіку до бажаного рівня конкурентоспроможності та ключових показників ефективності аграрного бізнесу. Інструменти Google Analytics сприяють тому, що цифровий маркетинг за запитом фермера може відстежувати перегляди сторінок, доходи, обсяги продаж, сеанси, ефективність реклами, заповнення форм, відсоток конверсії тощо. Ці дані дозволяють фермерським господарствам зрозуміти з яких сегментів походить їхній трафік (пошукова система, соціальні медіа, реферальні посилання тощо). Це означає, що ця інформація може бути використана для побудови власної концепції маркетингового управління конкурентоспроможністю.

Якщо фермерське господарство вже має власний сайт з інформацією про продукти, онлайн-замовленнями та доставкою, його можна оптимізувати для пошукових систем, щоб він з'являвся у результатах пошуку за запитом на кшталт: «молочні продукти біля мене» чи «купити органічні овочі в (назва міста)». Для цього фермер може використати Google My Business, щоб зареєструвати ферму на Google Maps і систематично оновлювати інформацію

про продукцію та години роботи. За допомогою сайту або платформи e-commerce можна організувати онлайн-продажі.

Отже, цифровий маркетинг для фермерських господарств може значно підвищити впізнаваність аграрної продукції, розширити ринки збуту й полегшити зв'язок із клієнтами через соціальні мережі. Соціальні мережі (Facebook та Instagram) є своєрідними платформами для публікації фото продукції, відео розповідей про виробничий процес та знайомства з командою фермера. Цифровий маркетинг через соціальні мережі добре працює з фермерською аудиторією та споживачами, які прагнуть підтримувати місцеві господарства. Просуванню продукції серед місцевої аудиторії сприяє реклама у соціальних мережах, створена за допомогою Google Ads. TikTok та YouTube – популярні платформи для коротких роликів про цікаві процеси з ферми, які можуть залучити нову молодшу аудиторію. LinkedIn є корисним для налагодження зв'язків із діловими партнерами чи потенційними інвесторами.

Іншою формою цифрового маркетингу є контент-маркетинг. Фермер, або хтось із членів його родини може вести блог, висвітлюючи теми сталого сільського господарства, вирощування продукції, поради для покупців. Це може залучити нових клієнтів, а також покращити репутацію фермера як експерта у конкретній сфері. Якщо фермерське господарство займається переробкою, воно може публікувати рецепти із використанням власних продуктів, щоб надихнути споживачів. Такі поради особливо добре сприймаються, якщо продукція органічна або екологічно чиста. Історії з ферми сприяють проявам зацікавленості та довіри.

За допомогою електронної розсилки та SMS-маркетингу, за умови створеної бази даних клієнтів, можна інформувати споживачів про новинки, акції, сезонні товари, ярмарки. SMS або email-повідомлення про сезонні знижки чи доставку можуть нагадувати клієнтам про фермерське господарство у потрібний момент.

Ще одним напрямком цифрового маркетингу є співпраця з інфлюенсерами - блогерами або лідерами думок, які підтримують сталий

розвиток та місцевих виробників. Їхні рекомендації можуть підвищити довіру до фермерського бренду.

Фермери можуть суттєво розширити ринок збуту своєї продукції, співпрацюючи з бізнесами. Таке ділове партнерство вигідне для обох сторін: фермер отримує стабільний канал збуту, а бізнес – якісну локальну продукцію, що підвищує його репутацію. Співпраця з бізнесами повинна бути побудована на довгостроковій перспективі і може передбачати постачання продукції у місцеві кафе, кав'ярні, ресторани чи продуктові магазини. Систематичність постачання можна забезпечити шляхом укладання договорів з готелями чи туристичними базами.

Ефективним способом залучення клієнтів, створення лояльності до бренду та підвищення впізнаваності фермерського господарства є освітній та розважальний маркетинг, який реалізується через поєднання навчальних і розважальних активностей, що допомагає не лише реалізовувати продукцію, а й залучати відвідувачів на ферму, створюючи незабутній досвід. Споживачі, які цікавляться як вирощуються продукти, готові платити за можливість побачити цей процес. Агротуризм реалізується як через співпрацю із туристичними агентствами для організації екскурсій на ферму, так і власну пропозицію турів. Актуальною у сенсі популяризації фермерської продукції є організація сезонних подій та майстер-класів, таких як фестивалі збору врожаю, постачання продукції на гастрономічні заходи та майстер-класи з приготування локальних страв.

Реалізація маркетингових стратегій здійснюється за допомогою маркетингових інструментів, іншими словами відповідних методів, платформ, технологій чи ресурсів, які фермер може використати для просування своєї продукції на аграрний ринок, залучення клієнтів та впізнаваності бренду. Вони допомагають фермеру зрозуміти аграрний ринок, будувати довгострокові взаємини з клієнтами та комунікувати з цільовою аудиторією. Використання маркетингових інструментів сприяє кращому плануванню, розширенню

аудиторії та підтриманню зворотного зв'язку з ними; забезпечує ефективність, економію часу

Для залучення нових і утримання постійних клієнтів ефективним інструментом є організація акцій і програм лояльності. Вони створюють цінність для покупців, мотивуючи їх повертатися та рекомендувати фермерське господарство іншим. Популярними акціями для фермерських господарств можуть бути: знижки на першу покупку, сезонні акції, подарунок до замовлення, програма «приведи друга», набір продуктів зі знижкою, дегустації та пробники. Важливо, щоб упаковка та дизайн продукції були привабливі, еко-дружні, виділяли бренд, а логотип і слоган щоб запам'ятовувався.

Зауважимо, що охарактеризовані маркетингові стратегії та маркетингові інструменти для цілей управління конкурентоспроможністю можуть бути застосовані фермерським господарством у моделях роботи B2B та B2C. При цьому важливо розуміти, що кожна ніша аграрного ринку унікальна, тому існують деякі відмінності, що визначають взаємодії у моделях B2B та B2C. У секторі B2B важливим завданням є формування довгострокових взаємин у діловому партнерстві, що характеризується довгим і складним процесом прийняття рішень, персональними зустрічами, довгостроковим плануванням та індивідуальними пропозиціями для бізнесу. Натомість у секторі B2C рішення про покупку доволі часто приймаються швидко на основі ціни, бренду та емоцій споживачів. При цьому відкрити B2C-магазин фермер може за наявності мінімальних знань та інвестицій, оскільки успішний вхід у сектор B2B потребує значних інвестицій та глибокого розуміння потреб бізнес-клієнтів та специфіки ринку. Очевидно, що B2C модель прийнятніша для сімейних ферм, а B2B для середніх та великих фермерських господарств у статусі юридичної особи, оскільки для обслуговування складніших процесів тут потрібно залучати додатковий персонал. Сайти B2C-магазинів забезпечують однаковий перегляд для усіх споживачів, а B2B-магазини змушені мати складнішу конфігурацію із персоналізацією різних груп

клієнтів, індивідуальними цінами та умовами їх надання. У B2C для приваблення покупців вирішальне значення має контент, а у B2B акцент зміщується на технічні характеристики без візуалізації.

Через розширення клієнтської бази зовнішні ринки відкривають нові можливості для підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств. Водночас, таке управлінське рішення здебільшого характерне для сектору B2B і вимагає продуманої стратегії, маркетингового плану, а також адаптації фермерської продукції до міжнародних стандартів. Першим кроком у маркетинговому плані фермер повинен передбачити дослідження ринку та визначення цільової аудиторії. Торгівлю доречно розпочинати із найближчими зовнішніми ринками. Слід вивчити особливості попиту на продукцію фермерського господарства у різних країнах, оскільки попит на органічну продукцію може бути вищий у країнах ЄС, а, для прикладу, на мед у США. При цьому слід врахувати цільову аудиторію (клієнти, імпортери, дистриб'ютори чи кінцеві споживачі), а також хто із господарств-конкурентів позиціонує себе на зовнішньому ринку. Пакування і маркування продукції, а також сертифікати органічних продуктів чи будь-якої іншої фермерської продукції повинні відповідати вимогам цільового ринку. Фермер розробляє логотип і слоган, які легко зрозуміють на міжнародному ринку. Таким чином перелічені атрибути відкривають двері до преміальних ринків. Також міжнародній торгівлі сприяє сайт англійською мовою із детальним описом продукції, сертифікацією та контактами. Великим фермерським господарствам знайти партнерів за кордоном допоможе реєстрація на міжнародних B2B-платформах. Загалом розпочати вихід на міжнародні ринки можна із пропозиції пробних партій для тестування, укладання контрактів із супермаркетами, мережами органічних магазинів та ресторанами.

Маркетингове управління конкурентоспроможністю – це не просто інструмент для реалізації сільськогосподарської продукції та послуг, а стратегічний підхід, що дозволяє фермерському господарству розвиватися та зберігати, або коригувати свої конкурентні позиції на динамічному аграрному

ринку. Маркетингове управління відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності фермерських господарств, оскільки сприяє ефективному комунікуванню зі споживачами, створенню попиту і виділенню господарства на тлі конкурентів. Значення запропонованих маркетингових стратегій для покращення рівня конкурентоспроможності полягає в тому, щоб фермерське господарство знайшло свою нішу, зрозуміло потреби клієнтів і використовувало всі доступні інструменти для просування сільськогосподарської продукції та послуг. Ключовим завданням є створення довіри, яка перетворить одноразових покупців на лояльних клієнтів фермерського господарства.

ВИСНОВКИ

У дисертації обґрунтовано розв'язання комплексної наукової проблеми щодо розробки теоретико-методичного базису і практичних рекомендацій оцінки рівня конкурентоспроможності та застосування інструментарію для реалізації механізмів управління конкурентоспроможністю фермерських господарств. Отримані теоретичні, методичні та прикладні результати є підставою для таких висновків:

Управління фермерським господарством вимагає специфічного підходу, який враховує масштаби діяльності, сезонність, залежність від природних умов, багатофункціональність фермера, необхідність інновацій та технологій, фінансове планування, орієнтацію на ринкові умови, соціальну відповідальність, а також розуміння і використання державної підтримки. Важливою особливістю також є поєднання бізнесової та виробничої складових, що вимагає від фермера гнучкості, стратегічного бачення та ефективного управління ресурсами та конкурентоспроможністю.

Конкурентоспроможність фермерського господарства – це його здатність перемагати у конкурентній боротьбі у відповідному виді діяльності за рахунок створення конкурентних переваг. Конкурентоспроможність фермерських господарств з позиції управління – це здатність конкретних фермерських господарств своєчасно й ефективно коригувати параметри операційної діяльності залежно від змін у зовнішньому середовищі для підтримання наявних і створення нових конкурентних переваг. У контексті досягнення стратегічних цілей фермерського господарства досліджуване поняття доречно розглядати не лише як результат операційної діяльності, а як системну категорію, яка відображає процес діяльності фермерського господарства з позицій його стратегічних цілей. Ключовим завданням управління конкурентоспроможністю фермерських господарств є забезпечення стабільного довготривалого підвищення конкурентних переваг у мінливих умовах зовнішнього середовища.

Розроблена концептуальна схема застосування методичного інструментарію для управління конкурентоспроможністю фермерських господарств дозволить прогнозувати рівень майбутньої конкурентоспроможності, контролювати ефективність виконання ухвалених рішень, здійснювати коригуючі дії на основі аналізування інформації та врахування забезпечувальних чинників. Система управління охоплює комплекс управлінських заходів, спрямованих на досягнення стійких конкурентних переваг через ефективне використання ресурсів, інновацій, соціально відповідальну діяльність, адаптацію до змін, унікальність пропозицій і забезпечення високої якості продукції.

Функціонування фермерських господарств поєднує такі дві основні цілі: споживча – підвищення добробуту усіх членів родини фермера; виробнича – підвищення конкурентоспроможності заради максимізації доходу. Фермерські господарства відчують труднощі через воєнний стан у державі, наслідком чого є ускладнений доступ до ринків, руйнування ланцюгів постачання, спад попиту на продукцію, лімітування експорту сільськогосподарської продукції через тарифні та нетарифні обмеження, трудова та вимушена міграція сільських мешканців за кордон, відсутність мотивації у сільської молоді до праці на землі тощо. Для малоземельних сімейних ферм закономірність взаємозалежності обсягів виробництва та конкурентоспроможності неприйнятна, оскільки через обмеженість ресурсів вони не можуть забезпечувати зростання конкурентоспроможності за рахунок ефекту масштабу. Причиною низької прибутковості фермерських господарств є неспроможність формувати великі товарні партії, з якими можна виходити на ринок без участі посередників, тим самим скорочуючи продовольчий ланцюг.

Для сільськогосподарських товаровиробників відсутня єдина методика оцінки конкурентоспроможності. Кожне окреме сільськогосподарське підприємство може використовувати таку методику, яка задовольняє його інформаційні запити. З огляду на унікальність кожного окремого фермерського господарства через величину виробничого потенціалу,

спеціалізацію, ступінь диверсифікації виробництва, запропонована їм методика оцінки конкурентоспроможності за рівнем конкурентних переваг є простою, доступною та уніфікованою за рахунок використання даних спрощеної форми бухгалтерського обліку та скороченої фінансової звітності, тому може бути застосована як внутрішніми, так і зовнішніми зацікавленими особами (користувачами).

Управлінський інструментарій формування конкурентних переваг представлений низкою управлінських заходів, які допомагають фермерському господарству адаптуватися до ринкових умов, впроваджувати інновації, оптимізувати витрати, підвищувати якість продукції та залучати клієнтів. Добір управлінських заходів для впровадження здійснюється диференційовано, залежно від результатів оцінки загального рівня конкурентоспроможності та значень критеріальних ознак коефіцієнта конкурентних переваг фермерського господарства. Визначення ефекту реалізації управлінських рішень дозволяє контролювати, наскільки фермерське господарство рухається в правильному напрямку щодо досягнення цілей підвищення конкурентоспроможності. Якщо цілі не досягнуті, це дає змогу вчасно скоригувати стратегію або змінити підходи для зменшення ризиків та зниження невизначеності.

Для сприяння регулювання конкурентного середовища аграрного ринку запропоновано розширити інституційні повноваження неурядової організації – Асоціації фермерів та приватних землевласників України, наділивши її повноваженнями адвокації, встановлення стандартів та моніторингу якості продукції, підтримки інновацій через участь у розподілі державної допомоги фермерським господарствам, захисту прав споживачів та просування етичних стандартів. Це сприятиме створенню рівних умов для всіх гравців аграрного ринку, їх доступу до фінансування та підтримки різноманітності та стійкості економічного середовища, захищаючи при цьому інтереси фермерських господарств.

Креативність з позиції управління конкурентоспроможністю представляє собою здатність фермера генерувати нові ідеї, відхиляючись від шаблонного мислення, нестандартним чином успішно вирішувати виробничі та комерційні завдання. Креативне управління переплітається з інноваційним управлінням. Ознакою креативності та інноваційності системи управління конкурентоспроможністю фермерських господарств є перевищення темпів змін у середині конкретних господарств, порівняно із темпами змін на ринку. Впровадження інноваційної концепції управління Lean допоможе фермеру виявити та усунути непотрібні витрати на кожному етапі виробництва. Lean орієнтований на створення цінності, тому кінцевий продукт краще відповідає очікуванням клієнта та сприяє коригуванню конкурентоспроможності. Залучення персоналу до процесу вдосконалення та прийняття рішень сприяє їхній мотивації та відданості фермерському господарству.

Суть маркетингових стратегій для підвищення конкурентоспроможності фермерського господарства полягає в тому, щоб забезпечити унікальність і привабливість продукції для споживачів, максимально ефективно використовуючи ресурси господарства та сучасні підходи до просування. Через неможливість застосування ефекту масштабу, сімейні ферми завдяки унікальній торговій пропозиції, підкресленій маркетинговими заходами, створюють цінність для споживачів, а через сильний бренд створюють конкурентну перевагу. Формування довгострокових відносин з клієнтами за допомогою маркетингового інструментарію приносять фермерському господарству стабільний дохід, збільшення обсягів продажу, оптимізацію витрат, тим самим сприяючи підвищенню конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрний сайт новин України №1. URL: AgroPortal.ua
2. Активізм у сфері прав людини та роль неурядових організацій. URL: <https://www.coe.int/uk/web/compass/human-rights-activism-and-the-role-of-ngos>
3. АМКУ вирішив примусово поділити групу Ostchem Фірташа. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2019/09/5/651306/>
4. Андрущенко О. С., Кальченко С. В. Теоретичні засади функціонування фермерських господарств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 1. С. 19–22
5. Архієреєв С. І., Мешкова В. В. Методика поетапної оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Бізнесінформ*. 2019. № 11. С. 210-221.
6. Багорка М.О. Формування маркетингової стратегії розвитку екологічно спрямованих інновацій в аграрному виробництві. *Вісник ДДАЕУ*. 2015. №1 (35). С. 65-69.
7. Багорка М.О., Устік Т.В. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. №5. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_5_2022
8. Бережна І.М., Грищенко О.Ю. Фермерські господарства в Україні: стан та перспективи розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №9. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-14>
9. Богацька Н., Христич С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. №11 (75). С.455-458.
10. Бойко Л.О. Виклики та проблеми фермерських господарств у період невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та*

управління. 2024. №11. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-11-04-02>

11. Бояринова К. О., Ніканорова А. Ю. Інноваційна конкурентоспроможність підприємств: чинники активізації та підходи до забезпечення. *Підприємництво та інновації*, 2018. № 6. С. 7-13. URL: <https://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/137>
12. Бурденюк Т.Г. Стратегічний аналіз критеріїв конкурентоспроможності підприємств. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2014. Вип. 1. С. 39-49
13. Великий Р. І. Інноваційно-креативна модель управління конкурентоспроможністю фермерських господарств. *Вісник Львівського національного аграрного університету: економіка АПК*. 2022. № 29. С. 84–86.
14. Великий Р. І. Структура управління конкурентоспроможністю фермерських господарств. *Фінансове регулювання зрушень у економіці України: збірник тез доповідей учасників VI Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конференції (Мукачєво, 29 берез. 2022 р.)* Мукачєво: Вид-во МДУ, 2022. С. 16-17.
15. Великий Р. І., Гнатишин Л. Б. Стратегії досягнення конкурентних переваг фермерськими господарствами. *Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій: матеріали XXIII Міжнар. наук.-практич. форуму (Львів, 4–6 жовт. 2022 р.)* Львів: ЛНУП, 2022. С. 44-46.
16. Великий Р.І. Методичні аспекти дослідження управління конкурентоспроможністю фермерських господарств. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Львів, 22-23 берез. 2022 р.)*. Ч. 2. Львів: ЛНАУ, 2022. 47-48 с.
17. Великий Р.І. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю фермерських господарств. *Внесок молодих вчених у соціально-економічний*

- розвиток західного регіону: матеріали наук.-практ. форуму, (Кам'янець-Подільський, 25 лют. 2021 р.). Кам'янець-Подільський, 2021. 60-61 с.*
18. Великий Р.І. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю фермерських господарств. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: збірник матеріалів II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Львів, 18-20 берез. 2020 р.). Львів, 2020. С. 30-32*
 19. Великий Р.І. Чинники впливу на конкурентоспроможність фермерських господарств. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Львів, 17-19 берез. 2021 р.), Ч. 2. Львів: ЛНАУ, 2021. 29-30 с.*
 20. Вивчивши сучасні концепції управління. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3629>
 21. Виклики й шанси в контексті вступу України до ЄС Про що варто знати представникам аграрної й продовольчої політики. URL: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/Agrarpolitische_Berichte/APD_Strubenhoff_UA.pdf
 22. Газіна Л. І., Брінь П. В. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Вісник НТУ «ХПІ»: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. Харків: НТУ «ХПІ». 2012. № 58 (964). С. 28-32.*
 23. Гнатишин Л. Б., Великий Р. І. Оцінка конкурентоспроможності фермерських господарств для цілей управління. *Агросвіт. 2024. № 22. С. 58–69.*
 24. Гнатишин Л. Б. Виробничий потенціал фермерських господарств: монографія. Львів: Сполом, 2018. 404 с.
 25. Гнатишин Л. Б. Особливості конкурентоспроможності потенціалу фермерських господарств. *Вісник Львівського національного аграрного університету: економіка АПК. 2011. № 18 (1). С. 56–62.*

26. Гнатишин Л. Б., Великий Р. І. Підґрунтя формування системи управління конкурентоспроможністю фермерських господарств. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 64. С. 30–35.
27. Гнатишин Л. Б., Прокопишин О. С. Інституційне середовище розвитку фермерських господарств. *Аграрна економіка*. 2017. Т. 10, № 1–2. С. 81–88.
28. Гнатишин Л.Б., Великий Р.І. Інноваційна складова розвитку фермерських господарств. *Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій: матеріали Міжнар. наук.-практ. форуму (Львів, 5–6 жовт. 2021 р.)*. Львів, 2021. С. 37-40.
29. Гнатишин Л.Б., Великий Р.І. Система та механізм управління конкурентоспроможністю фермерських господарств. *Вісник Львівського національного аграрного університету: економіка АПК*. 2021. № 28. С. 5–10.
30. Гнатишин Л.Б., Великий Р.І. Чинники впливу на конкурентоспроможність фермерських господарств. *Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств: Матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. щорічної інтернет-конф. (Львів, 25-27 трав.)*. Львів, 2020. С. 77-79
31. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
32. Готовкіна К.В. Сімейне фермерське господарство: полегшення для фермерів чи бажання законодавця понад усе отримати податки? Юридична Газета online. URL : <http://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/simeynefermerske-gospodarstvo-polegshennya-dlyafermeriv-chibazhannya-zakonodavcsya-ponad-use-otrim.html>.
33. Гринько, Т., Гвініашвілі, Т., Котловська, Н. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. *Економічний простір*. №185. С. 49-53.
34. Гривківська О.В., Збарський В.К., Терещенко М.А. Особливості

- інституційного забезпечення розвитку малих форм аграрного виробництва України. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2021. № 2(44). С. 54-59.
35. Губені Ю. Е., Коверко Ю. А. Розвиток особистих селянських господарств в умовах адміністративної децентралізації. *Економіка АПК*. 2017. № 1. С. 68-73.
 36. Дашко І.М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 108-110
 37. Дерій Ж.В., Зосименко Т.І. Формування конкурентної політики держави на засадах інституційної архітекτονіки. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2013. № 1 (37). С. 11-17.
 38. Дикань В.Л., Пономарьова Т.В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. №36. С.100-105.
 39. Діденко Є. О., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>
 40. Доброва Н.В., Осипова М.М. Проблеми розвитку фермерських господарств України. Матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 23-24 черв. 2016 р.). Одеса : ОНЕУ, 2016. С. 127–128.
 41. Донець Л.І., Донець А.А. Базові принципи сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. №1(5). Т.2. С. 101-106.
 42. Дорогань-Писаренко Л.О., Беркало М.В. Стан та перспективи використання посівних площ у виробництві: дослідження фермерських господарств. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 4(13). С. 40-47.

43. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичні аспекти: монографія. К.: ДАКККиМ. 2006. 160 с.
44. Дьолог Т.І. Управління ефективністю діяльності сільськогосподарських підприємств України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. №14. С. 61-63
Рівні управління. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/1117/rivni-upravlinnya>.
45. Жигулін О. А. Управління конкурентоспроможністю підприємств аграрної сфери: монографія. Ніжин: Лисенко М. М. 2016. 327 с.
46. Жигулін О. А. Управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору: інноваційно-креативний підхід. *Агросвіт*. 2017. № 14. С. 39–44.
47. Жовковська Т. Методика оцінювання впливу інновацій на конкурентоспроможність промислового виробництва. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 1 (6). С. 210-216.
48. З початку року на Львівщині відкрили рекордну кількість сімейних ферм. URL: <https://zaxid.net/news/>
49. За перший рік війни кількість діючих сільськогосподарських підприємств зменшилася майже на третину. URL: <http://www.iae.org.ua/presscentre/presrelease/3698-za-pershyy-rik-viyny>
50. Зєніна-Біліченко А.С. Методичні аспекти інноваційного та креативного проектування управлінської діяльності. *Вісник ХНАУ: економічні науки*. URL: https://visen.knau.kharkov.ua/20191_20.html
51. Зростання активності Антимонопольного комітету України: нова реальність? URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/201058_zrostannya-aktivnost-antimonopolnogo-komtetu-ukrani-nova-realnst
52. Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю., Мармуль Л. О. Конкурентні переваги як джерела організаційно-економічних пріоритетів розвитку фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 4–10.
53. Каличева Н.Я. Методика забезпечення конкурентоспроможності

- підприємств залізничного транспорту за рахунок управління якістю. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. С. 95–105.
54. Кальченко С.В., Богданова О.В. Теоретичні засади соціально-економічної діяльності сімейних форм аграрного виробництва України. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2021. № 2(44). С. 60-66.
 55. Кліпкова О. І. Креативність та інноваційність як основні складові нового вектора в управлінні підприємством. *Науковий вісник Мукачівського державного університету: Економіка*. 2015. Вип. 2(2). С. 76-80.
 56. Князик Ю. М., Лебідь Т. В. Вплив маркетингових чинників на формування конкурентоспроможності промислових підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 704. С. 44–50.
 57. Ковтун О.І. Оцінка конкурентоспроможності вітчизняних підприємств агропродовольчого сектора в контексті формування стратегії їх виходу та діяльності на зовнішніх ринках. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2021. № 63. С. 42-51
 58. Козловський С. В. Концепції реструктуризації при управлінні та забезпеченні стійкості виробничих систем. *Держава та регіони*. 2009. №2. С. 87-91.
 59. Колодій І.В., Ковалів В.М., Колодій А.В. Антикризове управління в сільськогосподарських підприємствах: монографія. Львів: СПОЛОМ, 2023. 228 с.
 60. Костусев О., Пугачова М. Конкурентне середовище в Україні: стан та тенденції розвитку. *Конкуренція*. 2007. №4. С. 52-53.
 61. Кузьмін О. Є., Мельник О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія. Івано-Франківськ, 2011. 180 с.
 62. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання*

економіки. 2013. № 4. С. 155–163.

63. Лелейко Т.І., Котлик А.В. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Харків, 2012. 316 с.
64. Липчук В. В., Прокопишин О. С., Гнатишин Л. Б. Стан, проблеми та шляхи покращення технічної забезпеченості фермерських господарств: монографія. Львів: Сполом. 2012. 224 с.
65. Лупенко Ю., Шпикуляк О., Малік М., Ксенофонтова К., Морозова А. Розвиток сімейних фермерських господарств в умовах воєнного часу та перспективи повоєнного відновлення України. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16, № 1-2. С. 9-22.
66. Лупенко Ю.О., Саблук П.Т., Месель-Веселяк В.В., Федоров М.М. Результати і проблеми реформування сільського господарства України. *Економіка АПК*. 2014. №7. С. 26-31.
67. Луцишина Є. В. Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Соціальна економіка*. 2018. Вип. 56. С. 173-182.
68. Львівщина лідирує за кількістю сімейних фермерських господарств в Україні. URL: <http://milkua.info/uk/post/lvivsina-lidirue-za-kilkistu-simejnih-fermerskih-gospodarstv-v-ukraini>
69. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс. Таллин: АО «Реферто». 1998. 399 с.
70. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г., Мамчур В. А. Інституційна формалізація розвитку сімейних фермерських господарств в Україні. *Економіка АПК*. 2018. № 10. С. 72–86.
71. [Малік М.](#), Шпикуляк О., Мамчур В. Реалізація цілей сталого розвитку України в контексті трансформації особистих селянських господарств у сімейні ферми. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. 2020. № 7. С. 21-31.
72. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Тенденції і перспективи розвитку особистих селянських господарств. *Економіка АПК*. 2018. № 1. С. 11–19.

73. Маркович Н. В. Конкурентоспроможність агарних формувань Львівщини: оцінка рівня та напрями підвищення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 40. С. 63–68.
74. Маркович Н.В., Урба С.І., Батюк Г.В. Оптимізація управління бізнес-процесами у агарних формуваннях Львівщини. *Інтелект ХХІ*. Випуск 3. 2023. С. 65-73.
75. Мартинова Л. Б. Інституційне забезпечення реалізації конкурентної соціально-економічної політики у відповідності до вимог ЄС. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 6, Т.2. С. 220-225.
76. Мартинова Л. Б. Формування системи показників оцінення конкурентоспроможності людського потенціалу. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2016. Т. 21, Вип. 7(1). С. 120-123.
77. Мельничук Т. А. Реалії розвитку фермерських господарств в Україні на сучасному етапі. *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Історія*. 2015. Вип. 23. С. 129–134.
78. Методика визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку: Розпорядження Антимонопольного комітету України від 5 березня 2002 р. № 49. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/REG6605?an=15>
79. Митяй О.В. Управління конкурентоспроможністю агропромислового виробництва в системі державного регулювання аграрного ринку: теорія і механізми: монографія. Умань, 2018. 386 с.
80. На Львівщині створили 35 сімейних фермерських господарств. Як отримати держпідтримку. URL: <https://portal.lviv.ua/news/2021/06/16/na-lvivshchyni-stvoryly-35-simejnykh-fermerskykh-hospodarstv-iak-otrymaty-derzhpidtrymku>

81. Названо перспективні культури, на які варто орієнтуватися садівникам наступного року. URL: <https://kurkul.com/news/31942-nazvano-perspektivnikulturi-na-yaki-varto-oriyentuvatisya-sadivnikom-nastupnogo-roku>
82. Названо регіон-лідера за кількістю сімейних молочних ферм. URL: <https://agropolit.com/news/23175-nazvano-region-lider-za-kilkistyu-simeynih-molochnih-ferm>
83. Неміш Д. В., Савка М. В., Баланюк І. Ф., Шеленко Д. І., Іванів С. І. Розвиток особистих селянських господарств та їх трансформація у сімейні фермерські. *Економіка АПК*. 2020. № 2. С. 54–67.
84. Николук О.М. Методологічні основи дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2013. №3. Т. 3. С. 34-38
85. Норт Д., Волліс Дж., Вайнгест Б. Насильство та суспільні порядки. Основні чинники, які вплинули на хід історії / пер. з англ. К.: Наш формат, 2017. 352 с.
86. Оксентюк Б. Сучасні методи оцінки та маркетингового забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 482-490.
87. Оцінка та методи оцінки конкурентоспроможності підприємств. URL: <https://financeworld.com.ua/ocinka-ta-metodi-ocinki-konkurentospromozhnosti-pidpriyemstva/>
88. Павлова В. А., Губарєв Р.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. №2 (17). С. 168-176.
89. Павлова В. А., Герцик, В. А. Формування системи взаємовідносин з учасниками розподілу продукції підприємства. *Академічний огляд*. 2013. № 2. С. 66-72.
90. Пан Л.В. Збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSC) як інструмент ефективного управління стратегією організації. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/92ca6cad-e0f7-457a->

a901-9fc0b38ef50c/content

91. Пармаклі Д.М., Філіппова С.В., Добрянська Н.А. Історія економічних вчень: навч. посібник. Одеса, 2018. 113 с.
92. Петренко В.С. Конкурентоспроможність функціонування аграрних підприємств з іноземними інвестиціями. *Управління розвитком*. 2018. №1. С. 100-107.
93. Петренко С.А. Інтеграційні системи управління як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Академічний огляд*. 2010. №1. С. 92-100
94. Петренко С.А. Комплексна оцінка діяльності персоналу – інструмент підвищення ефективності системи управління підприємством. *Академічний огляд*. 2009. № 2. С. 85–89.
95. Пилипенко К., Рунчева Н., Прокопишин О. Агротуризм як стратегічний напрям підвищення рівня доходу фермерських господарств України. *Економічний простір*. 2024. №191. С. 348-353.
96. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. 264 с.
97. Погребняк Д.В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/391>
98. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
99. Портер М. Конкуренція. Київ, 2001. 387 с.
100. Презентація проекту Концепції стимулювання розвитку підприємництва на сільських територіях до 2030 року. URL: <https://farmer.co.ua/ua/presa/item/751-prezentatsiia-proektu-kontseptsii-stymuliuvannia-rozvytku-pidpriemnytstva-na-silskykh-terytoriiakh-do-2030-roku>
101. Про внесення змін до Закону України «Про фермерське господарство» щодо стимулювання створення та діяльності сімейних фермерських

- господарств»: Закон України № 1067-VIII від 31.03.2016 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1067-19#Text>
102. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
 103. Про сільськогосподарську кооперацію: Закон України від 21.07.2020 р. № 819-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-20#Text>
 104. Про фермерське господарство: Закон України від 19.06.2003 р. № 973-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text>.
 105. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
 106. Прокопишин О., Приймак Н., Трушкіна Н., Коновал, М. Обліково-аналітичне забезпечення управління розвитком фермерського господарства: теоретичні аспекти. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія Економіка АПК*. 2024. №31. С. 110–120.
 107. Рибницький Г. В. Спеціальне адміністративне управління підприємницькою діяльністю, що здійснює Антимонопольний комітет України. *Митна справа*. 2015. № 2. С. 239-243.
 108. Рибницький Д.О., Городня Т. А. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.9. С. 227-230.
 109. Рівні управління. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/1117/rivni-upravlinnya>
 110. Савка М. В. Методика дослідження розвитку фермерських господарств та ефективності їх функціонування. *Інноваційна економіка*. 2018. № 9–10. С. 79–85.
 111. Савка М. В. Становлення та розвиток фермерських господарств. *Інноваційна економіка*. 2017. № 5-6. С. 107–112.

112. Самодай В.П., Машина Ю.П., Руденко Н.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та оптимізація його діяльності. *Інтелект XXI*. 2022. № 1. С. 20-26.
113. Сахно І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (Економічні науки)*. 2012. № 2, Ч. 2. С. 385-390.
114. Сільське господарство України за 2022 рік: стат. зб. / за ред. О. М. Прокопенка. Київ: Державна служба статистики України, 2023. 162 с.
115. Скільки фермерських господарств працює на Львівщині та яку продукцію там виробляють. URL: <https://dyvys.info/2024/06/19/fermery-lvivshhyny-shho-vyroshhuyut-v-regioni/>
116. Спасибо-Фатєєва І. В., Спасибо В. В. Проблематика організаційно-правових форм юридичних осіб (на прикладі спільних підприємств). *Університетські наукові записки*. 2006. № 1 (17). С. 71–78.
117. Старожилов В. До питання про вищий орган управління сільськогосподарського кооперативу. *Юридична осінь 2017 року: Зб. тез доп. та наук. повідомл. учасн. Всеукр. конф. молод. учених* (Харків, 15 листоп. 2017 р.). Х.: Нац. юрид. ун-т ім. Я. Мудрого, 2017. С. 139-142.
118. Ткаченко А. М., Колесник Е.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 4 (95). С. 14-21.
119. Топ-25 інструментів ощадливого виробництва URL: <https://worksection.com/ua/blog/top-25-lean-tools.html>
120. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: монографія / Кобець А.С., Вініченко І.І., Сітковська А.О., Крючкова Ж.В. Київ, 2018. 226 с.
121. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.

122. Халімон Т.М. Принципи побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 25(1). С. 158-161.
123. Цивільний кодекс. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
124. Цьогоріч Львівщина вже на третину наростила кількість сімейних фермерських господарств. URL: <https://www.growhow.in.ua/tsohorich-lvivshchyna-vzhe-na-tretynu-narostyla-kilkist-simeynykh-fermerskykh-hospodarstv/>
125. Черевко І.В. Формування експортного потенціалу нішевих культур у контексті зрівноваженого розвитку сільських регіонів: монографія. Львів: Галицька видавнича спілка, 2021. 488 с.
126. Черниш І.В., Кузьменко Л.Ю., Новаковська М.С. Процес управління конкурентоспроможністю підприємств. URL: <http://surl.li/ugxyzv>
127. Шапурова О.О. Методи оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств. *Науковий Вісник Херсонського державного університету: Серія Економічні науки*. 2018. Вип. 31. С. 152-155.
128. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможність підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. №8. С.405-410.
129. Шматковська Т. О., Східницька Г. В. Організаційно-економічні засади розвитку фермерських господарств в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8067>
130. Шпикуляк О. Г., Алексєєва О. В. Розвиток фермерських господарств в організаційно-економічному забезпеченні зайнятості населення. *Економіка АПК*. 2021. № 4. С. 95-107.
131. Шпикуляк О. Г., Беженар І. М., Рибачук В. П., Ксенофонтова К. Ю. Концептуальні перспективи розвитку «зеленого» бізнесу фермерських господарств в Україні. *Modern economics*. 2023. № 40. С. 68-75.

132. Шпикуляк О.Г., Малік М.Й., Мамчур В.А. Перспективи і тенденції інституціоналізації сімейних фермерських господарств у механізмі ринку. *Економіка АПК*. 2018. № 12. С. 58-68.
133. Шрикуляк О.Г., Пугачов М.І., Ксенофонтowa К.Ю. Розвиток підприємницької діяльності фермерських господарств на засадах європейського зеленого курсу за інституційного впливу умов воєнного стану. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 2(11). С. 275-282.
134. Юркевич Ю. М. Договірні форми об'єднань фізичних та юридичних осіб у цивільному праві України : дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.03. Львів, 2017. 437 с.
135. Ясько Ю.І. Інституційне забезпечення конкурентної політики держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 74-79.
136. Яців І. Застосування конкурентних стратегій в управлінні фінансовим станом сільськогосподарських підприємств. *Аграрна економіка*. 2021. №3-4. С. 84-92.
137. Яців І., Яців С. Оплата праці як інструмент формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств. *Аграрна економіка*. 2023. №1-2. С. 23-31.
138. Яців І., Яців С. Управління витратами в конкурентних стратегіях сільськогосподарських підприємств. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія Економіка АПК*. 2024. №31. С. 121–128.
139. Яців І.Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: монографія. Львів: Український бестселлер. 2013. 427 с.
140. Яців І.Б., Соловей Ю.І. Участь малих виробників сільськогосподарської продукції в інтегрованих структурах: монографія. Львів : Видавництво АТБ «НБК», 2019. 182 с.
141. Яцура В.В., Замроз М.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Волинського інституту*

- економіки та менеджменту. *Збірник наукових праць*. 2011. № 2.
URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vviem/2011_2/18.pdf.
142. Bojnec, Š., Fertő, I., & Podruzsik, S. (2022). What drives family farm size growth in Hungary? *Heliyon*, 8(11), article number e11890. doi: 10.1016/j.heliyon.2022.e11890.
 143. Borodina, O., Rykovska, O., Mykhailenko, O., & Fraier, O. (2021). Digital transformations in agri-food systems: Innovation drivers and new threats to sustainable rural development. *SHS Web of Conferences*, 100, article number 03002..
 144. Colnago, P., Rossing, W.A.H., & Dogliotti, S. (2021). Closing sustainability gaps on family farms: Combining on-farm co-innovation and model-based explorations. *Agricultural Systems*, 188, article number 103017. doi: 10.1016/j.agsy.2020.103017
 145. Dung, T.Q., Bonney, L.B., Adhikari, R., & Miles, M.P. (2021). Entrepreneurial orientation and vertical knowledge acquisition by smallholder agricultural firms in transitional economies: The role of interfirm collaboration in value chains. *Journal of Business Research*, 137, 327-335.
 146. Dziamulych M., Kulinich T., Shmatkovska T., Moskovchuk A., Rogach S., Prosovyh O., Talakh V., Forecasting of economic indicators of agricultural enterprises activity in the system of ensuring their management on the basis of sustainable development: a case study of Ukraine. *Scientific Papers. Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development"*. 2022. Vol. 22 Issue 1. P. 207-216.
 147. Guth, M., Stępień, S., Smędzik-Ambroży, K., & Matuszczak, A. (2022). Is small beautiful? Technical efficiency and environmental sustainability of small-scale family farms under the conditions of agricultural policy support. *Journal of Rural Studies*, 89, 235-247.
 148. Hnatyshyn L., Sheludko L., Prokopyshyn O. and Makieieva L. (2021). Mathematic instruments for determination of the innovative constituent of farming enterprises development. *International Journal of Information*

Technology Project Management (IJITPM). 2022. Vol. 13. Issue 2. p. 1-12.
URL:

149. Lopatynskyi, Yu., Shpykuliak, O., Kyfyak, V., Shelenko, D., & Diuk, A. (2023). Socio-economic role and institutional capacity of family farms in the implementation of the sustainable development goals. *Ekonomika APK*, 30(3), 18-28.
150. Lupenko, Yu.O. (2021). The concept of development of family farming enterprises for the period up to 2030. Project. Kyiv: NNTs "IAE"
151. Malik, M., Shpykuliak, O., Kravchenko, S., Malik, L., & Yuzhykova, V. (2023). Development of farms in wartime conditions. *Ekonomika APK*, 30(1), 40-50.
152. Markovych N. Resource provision for the competitive development of farming enterprises in Lviv region: assessment of the condition and ways of improvement. Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development Vol. 22, Issue 4, 2022. P.
153. Peng, S., Peng, H., Pan, S., & Wu, J. (2023). Digital transformation, green innovation, and pollution abatement: Evidence from China. *Sustainability*, 15(8), article number 6659. doi: 10.3390/su15086659.
154. Porter M. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free press, 1985. 658 p.
155. Savka, M., Cherneviy, Y., Yatsiv, I., Balaniuk, I., Shelenko, D., Yatsiv, S. (2022). Forecasting parameters of farm development at the regional level using the Stella program. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 44(2), 209–222.
156. Schou, J.S., Johansen, P.H., Olsen, J.V., & Frolund, M. (2022). Landowners rural embeddedness. *Journal of Rural Studies*, 90, 26-33.
157. Shmatkovska T., Dziamulych M., Vavdiuk N., Petrukha S., Koretska N. Bilochenko A. Trends and Conditions for the Formation of Profitability of Agricultural Enterprises: On the Case of the Lviv Region, Ukraine. *Universal Journal of Agricultural Research*. 2022. Vol. 10(1), pp. 88-98.

158. Spaskyi, H.V. (2019). Development of family farming in Ukraine and foreign experience of their functioning. *Ekonomika APK*, 7, 73-82. doi: 10.32317/2221-1055.201907073.
159. Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development. (2015). URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>.
160. United Nations Decade of Family Farming 2019-2028 - Global Action Plan. URL: <https://openknowledge.fao.org/items/67870ad5-3698-4b97-87d6-7a3feaa59125>
161. Vasylieva, N., & Harvey, J.Jr. (2020). Prospects of family farming: Ukrainian vs EU experience. *Journal of International Studies*, 13(3), 129-142.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Інформація про фінансові результати та вартість активів фермерських господарств

№ з/п	Назва	Спеціалізація	Форма звітності	Чистий дохід, разом, тис. грн			Вартість основних засобів виробн.. признач, тис. грн	Вартість активів, тис. грн
				дохід	собівартість реалізації	прибуток		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2021 р.								
1	ФГ «Галичани-Агро-Ленд», Луцький р-н, Волинська обл.	Молочне скотарство, зерновиробництво,	Скорочена фінансова, 2-ферм статистична	6170,4	5865,6	451,2	1680,5	7572,4
2	ФГ «Пчани-Денькович», Стрийський р-н, Львівська обл.	Молочне скотарство, зерновиробництво,	Скорочена фінансова, 2-ферм статистична	44767,6	34580,0	6400,0	41602,6	62080,4
3	ФГ «Агротем», Львівський р-н, Львівська обл.	Молочне скотарство	Скорочена фінансова, 2-ферм статистична	7460,9	4705,1	1843,3		
4	ФГ «Малинівка», Львівський р-н, Львівська обл.	Овочівництво, зерновиробництво	Скорочена фінансова, 2-ферм статистична	9706,3	9006,7	288,6	9045,8	17486,8
5	ФГ Кушпіта Б.О., Львівський р-н, Львівська обл.	Зерновиробництво, вирощування технічних культур	Скорочена фінансова, 2-ферм статистична	70795,7	38367,7	25413,1	49456,3	101836,3
6	ФГ Іваніцького Р.С., Стрийський р-н, Львівська обл.	Зерновиробництво	Скорочена фінансова, 2-ферм статистична	3923,0	1649,0	2032,1	316,7	4592,6
2022 р.								
1	ФГ «Галичани-Агро-Ленд», Луцький р-н, Волинська обл.	Молочне скотарство, зерновиробництво,	Скорочена фінансова, 2-ферм статистична	6102,5	5367,6	417,1	7256,4	10922,8
2	ФГ «Пчани-Денькович», Стрийський р-н, Львівська обл.	Молочне скотарство, зерновиробництво,	Скорочена фінансова, 2-ферм статистична	106714,8	93309,2	12439,0	55069,0	87190,0
3	ФГ «Агротем», Львівський р-н, Львівська обл.	Молочне скотарство	Скорочена фінансова, 2-ферм статистична	11969,3	8099,0	3724,8		
4	ФГ «Малинівка», Львівський р-н, Львівська обл.	Овочівництво, зерновиробництво	Скорочена фінансова, 2-ферм статистична	7604,2	7177,8	201,6	8011,6	20168,3
5	ФГ Кушпіта Б.О., Львівський р-н, Львівська обл.	Зерновиробництво, вирощування технічних культур	Скорочена фінансова, 2-ферм статистична	63480,4	28774,3	23588,2	70825,3	23588,2
6	ФГ Іваніцького Р.С., Стрийський р-н, Львівська обл.	Зерновиробництво	Скорочена фінансова, 2-ферм статистична	4031,6	4286,1	47,7	331,1	4904,7
2023 р.								
1	ФГ «Галичани-Агро-Ленд», Луцький р-н, Волинська обл.	Молочне скотарство, зерновиробництво,	Скорочена фінансова, 2-ферм статистична	9174,1	8261,4	466,2	8200,1	11212,5
2	ФГ «Пчани-Денькович», Стрийський р-н, Львівська обл.	Молочне скотарство, зерновиробництво,	Скорочена фінансова, 2-ферм статистична	84073,0	66558,0	15562,5	51321,9	97735,6
3	ФГ «Агротем», Львівський р-н, Львівська обл.	Молочне скотарство	Скорочена фінансова, 2-ферм статистична	10899,1	10294,6	1273,4		
4	ФГ «Малинівка», Львівський р-н, Львівська обл.	Овочівництво, зерновиробництво	Скорочена фінансова, 2-ферм статистична	7563,8	6965,4	683,5	6769,6	20476,4
5	ФГ Кушпіта Б.О., Львівський р-н, Львівська обл.	Зерновиробництво, вирощування технічних культур	Повна фінансова, 50 с.-г. статистична	116081,7	84780,0	7801,2	101747,0	218518,8
6	ФГ Іваніцького Р.С., Стрийський р-н, Львівська обл.	Зерновиробництво	Скорочена фінансова, 2-ферм статистична	2746,3	4269,4	(707,7)	282,3	3606,9

**Структура доходів від операційної діяльності фермерських господарств,
тис. грн**

Назва фермерського господарства	Чистий дохід (виручка від реалізації продукції)	Інші операційні доходи	Інші доходи
2021 рік, Звіт про фінансові результати, форма № 2м			
ФГ «Галичани-Агро-Ленд», Луцький р-н, Волинська обл.	6170,4	0	468,4
ФГ «Пчани-Денькович», Стрийський р-н, Львівська обл.	44767,6	0	0
ФГ «Агротем», Львівський р-н, Львівська обл.	7460,9	0	665,1
ФГ «Малинівка», Львівський р-н, Львівська обл.	9706,3	0	72,8
ФГ Кушпіта Б.О., Львівський р-н, Львівська обл.	70795,7	4308,1	1052,1
ФГ Іваніцького Р.Є., Стрийський р-н, Львівська обл.	3923,0	0	8,1
2022 рік, Звіт про фінансові результати, форма № 2м			
ФГ «Галичани-Агро-Ленд», Луцький р-н, Волинська обл.	6102,5	0	2,1
ФГ «Пчани-Денькович», Стрийський р-н, Львівська обл.	106714,8	0	0
ФГ «Агротем», Львівський р-н, Львівська обл.	11969,3	0	828,9
ФГ «Малинівка», Львівський р-н, Львівська обл.	7604,2	0	128,8
ФГ Кушпіта Б.О., Львівський р-н, Львівська обл.	63480,4	298,6	0
ФГ Іваніцького Р.Є., Стрийський р-н, Львівська обл.	4031,6	256,1	0
2023 рік, Звіт про фінансові результати, форма № 2м			
ФГ «Галичани-Агро-Ленд», Луцький р-н, Волинська обл.	9174,1	0	0
ФГ «Пчани-Денькович», Стрийський р-н, Львівська обл.	84073,0	0	33,2
ФГ «Агротем», Львівський р-н, Львівська обл.	10899,1	0	1518,5
ФГ «Малинівка», Львівський р-н, Львівська обл.	7563,8	0	566,3
ФГ Кушпіта Б.О., Львівський р-н, Львівська обл.	116081,7	2620,0	0
ФГ Іваніцького Р.Є., Стрийський р-н, Львівська обл.	2746,3	1098,5	0

Динаміка прибутку від операційної діяльності фермерських господарств,
тис. грн

Назва фермерського господарства	Рік			Абсолютна зміна, +\-
	2021	2022	2023	
Звіт про фінансові результати, форма № 2м				
ФГ «Галичани-Агро-Ленд», Луцький р-н, Волинська обл.	451,2	417,1	466,2	15,0
ФГ «Пчани-Денькович», Стрийський р-н, Львівська обл.	6400,0	12439,0	15562,5	9162,5
ФГ «Агротем», Львівський р-н, Львівська обл.	1843,3	1273,4	3724,8	1881,5
ФГ «Малинівка», Львівський р-н, Львівська обл.	288,6	201,6	683,5	394,9
ФГ Кушпіта Б.О., Львівський р-н, Львівська обл.	25413,1	23588,2	7801,2	-17611,9
ФГ Іваніцького Р.Є., Стрийський р-н, Львівська обл.	2032,1	47,7	-707,7	-2739,8

Показники валового, операційного та чистого прибутку фермерських господарств, тис. грн

Назва фермерського господарства	Валовий прибуток	Операційний прибуток	Чистий прибуток
2021 рік, Звіт про фінансові результати, форма № 2м			
ФГ «Галичани-Агро-Ленд», Луцький р-н, Волинська обл.	304,8	559,2	451,2
ФГ «Пчани-Денькович», Стрийський р-н, Львівська обл.	10187,6	6400,0	6400,0
ФГ «Агротем», Львівський р-н, Львівська обл.	2755,8	1843,3	1843,3
ФГ «Малинівка», Львівський р-н, Львівська обл.	699,6	288,6	288,6
ФГ Кушпіта Б.О., Львівський р-н, Львівська обл.	32428,0	25413,1	25413,1
ФГ Іваніцького Р.Є., Стрийський р-н, Львівська обл.	2274,0	2032,1	2032,1
2022 рік, Звіт про фінансові результати, форма № 2м			
ФГ «Галичани-Агро-Ленд», Луцький р-н, Волинська обл.	734,9	508,7	417,1
ФГ «Пчани-Денькович», Стрийський р-н, Львівська обл.	13405,6	12439,0	12439,0
ФГ «Агротем», Львівський р-н, Львівська обл.	3870,3	3724,8	3724,8
ФГ «Малинівка», Львівський р-н, Львівська обл.	426,4	201,6	201,6
ФГ Кушпіта Б.О., Львівський р-н, Львівська обл.	34706,1	23588,2	23588,2
ФГ Іваніцького Р.Є., Стрийський р-н, Львівська обл.	-254,5	47,7	47,7
2023 рік, Звіт про фінансові результати, форма № 2м			
ФГ «Галичани-Агро-Ленд», Луцький р-н, Волинська обл.	912,7	601,5	466,2
ФГ «Пчани-Денькович», Стрийський р-н, Львівська обл.	17515,0	15562,5	15562,5
ФГ «Агротем», Львівський р-н, Львівська обл.	604,5	1273,4	1273,4
ФГ «Малинівка», Львівський р-н, Львівська обл.	598,4	683,5	683,5
ФГ Кушпіта Б.О., Львівський р-н, Львівська обл.	31301,7	7801,2	7801,2
ФГ Іваніцького Р.Є., Стрийський р-н, Львівська обл.	-1523,1	-707,7	-707,7

Склад витрат операційної та фінансової діяльності фермерських господарств, тис. грн

Назва фермерського господарства	Собівартість реалізованої продукції	Інші операційні витрати	Інші витрати	Амортизація
2021, Звіт про фінансові результати, форма № 2м				
ФГ «Галичани-Агро-Ленд», Луцький р-н, Волинська обл.	5865,6	223,0	0	198,4
ФГ «Пчани-Денькович», Стрийський р-н, Львівська обл.	34580,0	1887,6	1900,0	8563,1
ФГ «Агротем», Львівський р-н, Львівська обл.	4705,1	212,9	1364,7	121,7
ФГ «Малинівка», Львівський р-н, Львівська обл.	9006,7	0	483,8	1105,6
ФГ Кушпіта Б.О., Львівський р-н, Львівська обл.	38367,7	11981,9	393,2	8321,1
ФГ Іваніцького Р.Є., Стрийський р-н, Львівська обл.	1649,0	250,0	0	56,0
2022, Звіт про фінансові результати, форма № 2м				
ФГ «Галичани-Агро-Ленд», Луцький р-н, Волинська обл.	5367,6	228,3	0	250,9
ФГ «Пчани-Денькович», Стрийський р-н, Львівська обл.	93300,2	311,6	655,0	5482,5
ФГ «Агротем», Львівський р-н, Львівська обл.	8099,0	220,7	753,7	2601,0
ФГ «Малинівка», Львівський р-н, Львівська обл.	7177,8	0	353,6	1400,0
ФГ Кушпіта Б.О., Львівський р-н, Львівська обл.	28774,3	11294,6	121,9	7810,5
ФГ Іваніцького Р.Є., Стрийський р-н, Львівська обл.	4286,1	262,9	0	50,6
2023, Звіт про фінансові результати, форма № 2м				
ФГ «Галичани-Агро-Ленд», Луцький р-н, Волинська обл.	8261,4	311,2	0	359,8
ФГ «Пчани-Денькович», Стрийський р-н, Львівська обл.	66558,0	1292,4	693,3	13074,6
ФГ «Агротем», Львівський р-н, Львівська обл.	10294,6	201,8	647,8	1210,0
ФГ «Малинівка», Львівський р-н, Львівська обл.	6965,4	0	481,2	1242,0
ФГ Кушпіта Б.О., Львівський р-н, Львівська обл.	84780,0	24565,9	6371,9	9450,7
ФГ Іваніцького Р.Є., Стрийський р-н, Львівська обл.	4269,4	279,6	3,5	48,8

Таблиця А.6

Баланс (форма 1-м) фермерських господарств, тис. грн, 2021 рік

Стаття активу	Код рядка	ФГ «Галичини-Агро- Ленд»»	ФГ «Пічани- Денкович»	ФГ «АгроТем»	ФГ «Малинівка»	ФГ Кушпіга Б.О.	ФГ Ізванського Р.Є.
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	1000	0	0	0	0	7,6	0
Первісна вартість	1001	0	0	0	0	13,3	0
Накопичена амортизація	1002	0	0	0	0	(5,7)	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1906,8	0	0	0	0	0
Основні засоби:	1010	1680,5	41602,6	8208,4	9045,8	49456,3	316,7
первісна вартість	1011	1741,8	45371,1	10045,8	16333,4	67571,1	501,2
знос	1012	(61,3)	(3768,5)	(11837,41)	(7287,6)	(18114,8)	(184,5)
Довгострокові біологічні активи	1020	1282,0	930,0	1533,3	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	0	0	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0	0	0	0
Усього за розділом I	1095	4869,3	45532,6	9741,7	9045,8	49463,9	316,7
II. Оборотні активи							
Запаси:	1100	1830,2	11388,2	265,5	8065,7	38105,8	3003,0
у тому числі готова продукція	1103	0	7776,5	265,5	0	35788,4	2551,1
Поточні біологічні активи	1110	76,4	6922,9	123,3	0	0	23,4
Дебіторська заборгованість за товарами, роботами, послугами	1125	486,8	1236,7	134,0	188,0	7833,8	67,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0	0	0	0	5808,6	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	0	0	0	298,4	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	309,7	0	1,1	187,3	173,7	56,4
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0	0	152,1	0
Усього за розділом II	1195	2703,1	19547,8	523,8	8441,0	52372,4	4275,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0	0	0	0
Баланс	1300	7572,4	62080,4	10265,5	17486,8	101836,3	4592,6

Продовження табл. А.6

Стаття пасиву	Код рядка	ФГ «Галичани-Агро-Ленд»	ФГ «Пічани-Денькович»	ФГ «Агрогем»	ФГ «Малинівка»	ФГ Кушпіта Б.О.	ФГ Іваніського Р.Є.
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0	0	0	3650,1	0	0
Додатковий капітал	1410	1,2	0	638,2	0	0	379,2
Резервний капітал	1415	0	0	2305,8	0	23116,2	1912,3
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	612,2	46830,0	1843,3	13329,8	53105,1	2032,1
Неоплачений капітал	1425	0	0	0	0	0	0
Усього за розділом I	1495	622,4	46830,0	4787,3	16979,9	76221,3	4323,6
II. Довгострокові зобов'язання, шльові фінансування та забезпечення	1595	0	642,50	4397,6	0	0	0
III. Поточні зобов'язання							
Короткострокові кредити банків	1600	0	10975,7	0	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	2426,0	0	0	617,3	241,6
товарами, роботами, послугами	1615	339,7	1206,2	1059,8	56,9	0	6,5
розрахунками з бюджетом	1620	108,0	0	3,4	0	0	3,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	99,0	0	0	0	0	0
розрахунками зі страхування	1625	0	0	3,6	0	0	0,6
розрахунками з оплати праці	1630	0	0	13,8	0	0	16,7
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6502,3	0	0	450,0	24997,7	0
Усього за розділом III	1695	6950,0	14607,9	1080,6	506,9	25615,0	269,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0	0	0	0
Баланс	1900	7572,4	62080,4	10265,5	17486,8	101836,3	4592,6

Таблиця А.7

Баланс (форма 1-м) фермерських господарств, тис. грн, 2022 рік

Стаття активу	Код рядка	ФГ «Галичина-Агро- Ленд»»	ФГ «Піани- Денькович»	ФГ «Агрогем »	ФГ «Матинька»	ФГ Купішпа Б.О.	ФГ Іваніцького Р.Є.
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	1000	0	0	0	0	6,2	0
Повітряна власність	1001	0	0	0	0	13,3	0
Накопичена амортизація	1002	0	0	0	0	(7,1)	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0	0	4283,4	0
Основні засоби:							
повітряна власність	1010	7256,4	55069,0	7716,4	8011,6	70825,3	331,1
знос	1011	7568,6	64320,0	12952,8	16699,2	96750,6	0
Довгострокові біологічні активи	1012	(312,2)	(9251,0)	(5236,4)	(8687,6)	(25925,3)	(235,1)
Довгострокові фінансові інвестиції	1020	1526,5	930,0	1900,0	0	0	0
Інші необоротні активи	1030	0	0	100,0	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0	0	0	0
Усього за розділом I	1095	8782,9	55999,0	9716,4	8011,6	75114,9	331,1
II. Оборотні активи							
Запаси:							
у тому числі готова продукція	1100	167,3	20641,5	3228,2	8809,8	71822,0	3143,1
Поточні біологічні активи	1103	0	15880,6	980,0	0	47613,3	2136,1
Дебіторська заборгованість за товарами, роботами, послугами	1110	108,0	8070,2	1165,0	0	0	749,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1125	263,4	2479,3	855,3	1396,9	6153,1	345,0
у тому числі з податку на прибуток	1135	0	0	138,9	0	11310,8	111,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1136	0	0	0	0	0	0
Поточні фінансові інвестиції	1155	0	0	0	0	6482,0	0
Гроші та їх еквіваленти	1160	0	0	0	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1165	1601,2	0	9,7	1950,0	187,1	225,4
Інші оборотні активи	1170	0	0	0	0	338,5	0
Усього за розділом II	1195	2139,9	31191,0	5397,1	12156,7	96543,8	4573,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0	0	0	0
Баланс	1300	10922,8	87190,0	13190,9	20168,3	171658,7	4904,7

Продовження табл. А.7

Стаття пасиву	Код рядка	ФГ «Галичини-Агро- Ленд»»	ФГ «Пчани- Денкобич»	ФГ «Агрогем »	ФГ «Малинівка»	ФГ Кушніга Б.О.	ФГ Іванецького Р.Є.
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0	0	0	3650,1	0	0
Додатковий капітал	1410	1,2	0	638,2	0	0	379,2
Резервний капітал	1415	0	0	4149,1	0	23116,2	3944,4
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1038,3	59269,0	3724,8	13531,2	76693,2	47,7
Неоплачений капітал	1425	0	0	0	0	0	0
Усього за розділом I	1495	1039,5	59269,0	8512,1	17181,3	99809,4	4371,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільові фінансування та забезпечення	1595	0	63,4	4227,2	2470,0	0	500,0
III. Поточні зобов'язання							
Короткострокові кредити банків	1600	100,0	12993,0	0	0	21106,3	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	12275,6	0	0	1724,7	0
товарами, роботами, послугами	1615	2240,6	2589,0	398,2	67,0	142,6	11,8
розрахунками з бюджетом	1620	103,0	0	31,9	0	0	3,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	91,6	0	0	0	0	0
розрахунками зі страхування	1625	0	0	5,1	0	0	0,8
розрахунками з оплати праці	1630	0	0	16,4	0	0	17,1
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	7439,7	0	0	150,0	48875,7	0
Усього за розділом III	1695	9883,3	27857,4	451,6	517,0	71849,3	33,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0	0	0	0
Баланс	1900	10922,8	87190,0	13190,9	20168,3	171658,7	4904,7

Таблиця А.8

Баланс (форма 1-м) фермерських господарств, тис. грн, 2023 рік

Стаття активу	Код рядка	ФГ «Галичини-Агро-Ленд»	ФГ «Пісани-Деньковичі»	ФГ «Агротем»	ФГ «Малинівка»	ФГ Кушпіта Б.О.	ФГ Іваніського Р.Є.
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	1000	39,8	0	0	0	32,0	0
Первісна вартість	1001	95,5	0	0	0	43,1	0
Накопичена амортизація	1002	(955,7)	0	0	0	(11,1)	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0	0	4590,0	0
Основні засоби:	1010	8200,1	51321,9	7716,4	6769,6	101747,0	282,3
первісна вартість	1011	8872,1	73647,5	12932,8	16699,2	137123,0	566,2
знос	1012	(672,0)	(22325,6)	(5236,4)	(9929,6)	(35376,0)	(283,9)
Довгострокові біологічні активи	1020	1400,3	3680,0	1900,0	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	0	100,0	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0	0	0	0
Усього за розділом I	1095	9640,2	55001,9	9716,4	6769,6	106369,0	282,3
II. Оборотні активи							
Запаси:	1100	876,4	32718,3	3228,2	12674,2	62649,8	1921,8
у тому числі готова продукція	1103	658,7	27013,0	980,0	0	49849,8	1569,3
Поточні біологічні активи	1110	112,3	7513,0	1165,0	0	0	1142,9
Дебіторська заборгованість за товарами, роботами, послугами	1125	174,8	1839,4	855,3	452,5	9364,3	21,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0	0	138,9	0	21474,5	168,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	0	0	0	8427,1	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	408,8	6663,0	9,7	580,1	9437,0	70,0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0	0	720,0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0	0	77,1	0
Усього за розділом II	1195	1572,3	42733,7	5397,1	13706,8	112149,8	3324,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0	0	0	0
Баланс	1300	11212,5	97735,6	15113,5	20476,4	218518,8	3606,9

Продовження табл. А.8

Статті пасиву	Код рядка	ФГ «Галичини-Агро-Ленд»	ФГ «Пчани-Денькович»	ФГ «Агротем»	ФГ «Малинівка»	ФГ Кушпіта Б.О.	ФГ Іваніського Р.Є.
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4500,0	0	0	3630,1	1000,0	0
Додатковий капітал	1410	1,2	0	638,2	0	0	379,2
Резервний капітал	1415	0	0	7873,9	0	23116,2	3412,9
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1504,5	74831,5	1273,4	14214,7	84495,3	(707,7)
Неоплачений капітал	1425	0	0	0	0	(1000,0)	0
Усього за розділом I	1495	6005,7	74831,5	9785,5	17864,8	107611,5	3084,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільові фінансування та забезпечення	1595	0	125,0	1850,4	1976,0	28590,6	0
III. Поточні зобов'язання							
Короткострокові кредити банків	1600	560,0	10158,7	2596,6	0	14737,5	0
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	1803,4	5272,7	0	0	1516,0	357,0
товарами, роботами, послугами	1615	135,3	2980,6	837,5	185,6	141,9	144,1
розрахунками з бюджетом	1620	0	0	17,6	0	0	3,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0	0	0	0
розрахунками зі страхування	1625	0	0	5,6	0	0	0,7
розрахунками з оплати праці	1630	0	0	20,3	0	0	17,0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0	0	3355,3	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2572,8	4367,1	0	450,0	62566,0	0
Усього за розділом III	1695	5206,8	22779,1	3477,6	635,6	82316,7	522,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0	0	0	0
Баланс	1900	11212,5	97735,6	15113,5	20476,4	218518,8	3606,9

Додаток Б

Характеристика методик та інструментів Lean production

- **5S.** Система організації робочого місця, яка включає п'ять кроків: сортування, систематизацію, чистоту, стандартизацію та підтримку. Це сприяє підвищенню ефективності та зменшенню втрат часу на пошук необхідних інструментів і матеріалів.

- **Кайдзен.** Практика постійного вдосконалення, яка передбачає залучення кожного працівника в процес покращення роботи.

- **Відображення потоку створення цінності (Value Stream Mapping).** Інструмент для аналізу процесу і виявлення непотрібних етапів, щоб зменшити втрати і підвищити продуктивність.

- **Just-In-Time (JIT).** Система, за якої матеріали та продукти надходять у виробництво або до клієнта саме тоді, коли вони потрібні, а не раніше. Це допомагає знизити витрати на зберігання запасів.

- **Poka-Yoke.** Метод запобігання помилкам за рахунок розробки процесів або інструментів, які унеможлиблюють неправильне виконання завдань.

- **KANBAN.** Система, яка використовує візуальні карти для відображення потоку завдань і управління ними. Kanban-дошки дозволяють відслідковувати процес виконання завдань та уникати затримок у виробництві.

Наукове видання

Гнатишин Людмила Богданівна
Великий Роман Ігорович

**Конкурентоспроможність фермерських господарств:
управлінський вимір**

Монографія

Авторська підготовка
Випусковий редактор – Галина Капініс
Відповідальний за випуск – Олег Дук

Підписано до друку 09.10.2025 р.
Формат 60х84/16. Папір офсетний. Друк офсетний.
Ум. друк. арк. 12,32. Наклад 100 пр. Зам. №134/25-09.

Видавництво «СПОЛОМ».
79008, Україна, м. Львів, вул. Краківська, 9.
Тел./факс: (380-32) 297-55-47. Е-пошта: spolom_lviv@ukr.net
Свідоцтво суб'єкта видавничої діяльності:
серія ДК, № 2038 від 02.02.2005 р.

Друк ФОП Гуменецький М. В.
81630, Львівська обл., Миколаївський р-н,
с. Гонятичі, вул. Польова, 10.
Свідоцтво фізичної особи-підприємця:
№ 083613 від 18.08.2008 р.