

УДК 631.115.11:005.332.4

Л. Б. Гнатишин,

д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку та оподаткування,

Львівський національний університет природокористування,

ORCID ID: <https://doi.org/0000-0003-4425-0514>**Р. І. Великий,**

аспірант, Львівський національний університет природокористування,

ORCID ID: <https://doi.org/0000-0002-1000-9995>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.22.58

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ ДЛЯ ЦІЛЕЙ УПРАВЛІННЯ

L. Hnatyshyn,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department
of Accounting and Taxation, Lviv National Environmental University

R. Velykyy,

Postgraduate student, Lviv National Environmental University

ASSESSMENT OF FARM COMPETITIVENESS FOR MANAGEMENT PURPOSES

З'ясовано, що підвищена конкурентоспроможність відкриває можливості для подальшого зростання обсягів виробництва та зміцнення позицій на ринку. Проте, для малоземельних сімейних ферм така закономірність 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. Представлено науково-методичні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності фермерських господарств в умовах обмеженого інформаційного масиву показників про перебіг та результати їх діяльності за даними скороченої форми фінансової звітності та спрощеного бухгалтерського обліку. У процесі оцінювання конкурентоспроможності на основі матричного підходу 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. Встановлено, що важливим етапом управлінської діяльності фермерського господарства є визначення ефекту впроваджених управлінських заходів щодо впливу на конкурентоспроможність. Інформація про ефективність управлінських заходів допоможе фермеру ухвалювати обгрунтованіші рішення, коригувати стратегії та покращувати бізнес-процеси.

The article analyzes the main indicators of farm development in Ukraine. Pursuing sustainable development goals, farms play a crucial role in ensuring food supply, providing employment for peasants, and fostering the prosperity of rural areas. The operation of farms encompasses two primary objectives: consumption, which aims to improve the welfare of all family members, and production, which seeks to enhance competitiveness to maximize income. The findings indicate that production volumes and the competitiveness of economic structures are interrelated. Increasing production volumes can lead to reduced costs, improved product quality, expanded markets, and the adoption of innovations, all of which enhance a farm's competitiveness. At the same time, greater competitiveness creates opportunities for further production growth and strengthens market positions. However, this relationship does not apply to small family farms. Due to limited resources, they cannot increase their competitiveness through economies of scale. The proposed methodology for assessing the competitiveness of farms based on their competitive advantages is simple, easily accessible, and standardized. It utilizes data from simplified accounting and condensed financial statements, making it applicable to internal and external

stakeholders (users). A crucial aspect of farm management is evaluating the impact of management measures to determine whether they positively influence competitiveness and overall farm performance. Managerial decisions aimed to create competitive advantages encompass a broad range of strategies focused on optimizing operations, enhancing efficiency, and developing unique offers that outperform competitors. These management solutions address various facets of the farm's operations, including operational optimization, financial management, innovation, marketing strategies, and human resources management. Having clear information on the effectiveness of these management measures enables farmers to make more informed decisions, adjust strategies, and refine business processes. Without a thorough analysis of the results, it can be challenging for farmers to evaluate whether investments in specific projects or management decisions were justified.

Ключові слова: фермерські господарства, управління, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, оцінка, управлінські рішення, управлінські заходи.

Key words: farms, management, competitiveness, competitive advantages, assessment, managerial decisions, management measures.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

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 наявність конкурентних переваг є система управління. Виключно вдале використання інструментів управління конкурентоспроможністю з метою її підвищення забезпечить ефективне функціонування фермерських господарств та дозволить відновити їх діяльність на деокупованих територіях. Водночас важливим є стратегічне управління конкурентоспроможністю фермерських господарств для забезпечення стабільності їх функціонування, системного виконання економічних та соціальних функцій і забезпечення добробуту родини фермера.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам управління, що пов'язані із діяльністю сільськогосподарських товаровиробників, у тому числі фермерських господарств, присвячений науковий доробок низки зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема: Діденка Є. О., Жураківського П. І. [10], Митяя О. В. [14], Погребняк Д. В. [17], Портера М. [18], Халімон Т. М. [20], Яціва І. Б., Солов'я Ю. І. [24; 25]. Роль та значення фермерських госпо-

дарств, а також закономірності формування їх конкурентоспроможності досліджували Липчук В. В. [1; 2; 13], Шпикуляк О. Г., Малік М. Й., Мамчур В. А. [3; 23], Бережна І. М., Грищенко О. Ю. [6], Гнатишин А. Б. [7; 8]. Вивченням інструментарію та механізмів управління конкурентоспроможністю займалися Архієреєв С. І., Мешкова В. В. [5], Дикань В. Л., Пономарьова Т. В. [9], Ігнатенко М. М., Леваєва А. Ю., Мармуль А. О. [12], Самодай В. П., Машина Ю. П., Руденко Н. В. [20].

Водночас нерозв'язаними залишаються питання оцінки конкурентоспроможності фермерських господарств як передумови прийняття виважених управлінських рішень щодо досягнення конкурентних переваг на ринку сільськогосподарської продукції та продовольства. За результатами оцінки розробка виважених механізмів управління конкурентоспроможністю фермерських господарств повинна спрямовуватись як на активізацію виробничих та бізнес-процесів, прибутковості та безперервності діяльності дрібного аграрного бізнесу через відтворення виробничого потенціалу, так і на соціальні та екологічні аспекти їх діяльності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Означена проблема обумовила вибір теми даного дослідження, основна мета якого полягає у розробці науково-методичних підходів щодо оцінки конкурентоспроможності фермерських господарств в умовах обмеженого інформаційного масиву показників про перебіг та результати їх діяльності за даними скороченої форми фінансової звітності та спрощеного бухгалтерського обліку.

Таблиця 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: складено на підставі [21].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

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 [19]. У системі досягнення цілей сталого розвитку фермерські господарства є гарантими продовольчого постачання, зайнятості селян та розквіту сільських територій. Глобальна ініціатива Десятиліття Family Farming 2019—2028 [4] 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.

Українські фермерські господарства є прошарком сільськогосподарських товаровиробників, що динамічно розвивається і підвищує значимість аграрного сектора в національній економіці [6]. Фермерські господарства є рівноправними представником 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 [3].

Впродовж першого року повномасштабної 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 [11]. 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. Прояви означених тенденцій представлені у табл. 1.

Представлена у таблиці інформація демонструє тенденцію до зменшення кількості фермерських господарств. У контексті умов воєнного часу така ситуація зумовлена призупиненням діяльності тих фермерських господарств, чиї землі розташовані в зоні активних бойових дій та на окупованих територіях. Водночас намітилась позитивна динаміка щодо кількості сімейних ферм. Так, у 2021 році, порівняно із 2020 роком, кількість сімейних ферм зросла втричі. Флагманом у поширенні сімейного фермерства є Львівська область, де є близько 280 тис. особистих селянських господарств. [15]. Власне, підґрунтям поширення сімейного фермерства є особисті селянські господарства, які ще до початку повномасштабного вторгнення росії скористались перевагами офіційного господарювання.

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 ви-

Таблиця 2. 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
бурак 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: складено на підставі [21, с. 66, 126].

робництва, що ставить малі фермерські господарства у менш вигідне становище. Високі ціни на добрива, паливе та техніку знижують рентабельність фермерських господарств. Обсяги виробництва є важливим показником розвитку фермерських господарств та рівня їх кон-

курентоспроможності. Вони відображають загальний внесок фермерів у сільськогосподарське виробництво, рівень ефективності господарювання та здатність забезпечувати продовольчу безпеку на локальному і державному рівні (табл. 2).

Сильні сторони	Слабкі сторони
Навики і досвід, що передаються з покоління в покоління (династичність 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 унеможливорює 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
Згорання 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. 1. Матриця SWOT-аналізу оцінки конкурентоспроможності фермерського господарства

Джерело: побудовано авторами.

У виробництві сільськогосподарської продукції фермерські господарства підтримують загальний тренд стабільності виробництва завдяки впровадженню тепличного вирощування, нових технологій та екологічних стандартів. 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. Овочевий сегмент демонструє помітні коливання залежно від погодних умов та впливу сезонності. Негативна тенденція загального виробництва продукції найперше зумовлена зменшенням кількості фермерських господарств. 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.

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 унеможливає вигідну реалізацію продукції навіть за рахунок такої конкурентної переваги як висока якість. Тому 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 [20, с. 21—22]. При цьому науковці зазначають, що конкурентоспроможність можна оцінити лише в межах певної групи підприємств, що виробляють однакові товари [18, 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.

З огляду на вище зазначені обставини прийнятною для фермера може бути матрична методика оцінки конкурентоспроможності, котра реалізується через формування матриць з попереднім відбором стратегії. На основі такого підходу 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. 1 представимо матрицю SWOT-аналізу оцінки конкурентоспроможності фермерських господарств.

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.

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, унеможливаючи тим самим порівняння результатів діяльності з аналогічними результатами господарств-конкурентів.

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 фермерсь-

кого 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. 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.

Відомо, що сучасна концепція конкурентоспроможності побудована на теорії конкурентних переваг, якими є конкретні особливості або характеристики, що дозволяють господарству перевершувати конкурентів на ринку. 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 результативними показниками, зокрема: широта асортименту продукції та послуг, наявність необхі-

дних 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 фактора на рівень конкурентної переваги фермерського господарства, а їх порівняння із показниками конкурентів формує бачення фермера, які з досліджуваних факторних показників слід покращувати для підвищення результативних показників, а відтак — конкурентоспроможності фермерського господарства. Поєднання в оцінці результативних і факторних показників уможливує комплексну оцінку конкурентоспроможності фермерського господарства, іншими словами зрозуміння його поточного становища для визначення стратегії зростання.

Для оцінки конкурентних переваг було обрано критерії, які включено в анкету-опитувальник. Нами прийнято рішення обмежитись такими основними критеріями конкурентних переваг, які безпосередньо впливають на прибуток, привабливість для клієнтів, їхню прихильність та задоволення продукцією і послугами:

- Фінанси (фінансова стійкість, ділова активність, рентабельність).
- Маркетинг (частка ринку, впізнаваність бренду, цінова конкурентоспроможність).
- Бізнес-процеси (виробничі витрати, урожайність, продуктивність, якість продукції).
- Інноваційність (кількість інноваційних впроваджень, частка інвестицій у розвиток).
- Соціально відповідальна діяльність та екологічна стійкість.
- Управлінська ефективність (швидкість прийняття рішень, здатність до адаптації, гнучкість в умовах змін).

Анкетування проведено серед експертів — осіб, які знайомі із особливостями діяльності досліджуваних фермерських господарств, відгуками споживачів, інформацією із ЗМІ і соціальних мереж та оцінкою рівня конкурентоспроможності досліджуваних фермерських господарств за результативними показниками (дохід, прибуток, фінансова стійкість тощо). Деякі експерти є споживачами окремих фермерських господарств. Таким чином за допомогою десятибальної шкали фермер отримує інструмент оцінки діяльності фермерського господарства загалом, а також визначає вклад

окремого напрямку діяльності у реалізацію стратегії підвищення конкурентоспроможності. Інтегральний показник дає змогу визначити конкурентоспроможність фермерського господарства серед групи конкурентів та розробити управлінські рішення щодо збереження і поліпшення своїх конкурентних позицій [17]. Конкурентоспроможність може бути визначена шляхом середньозваженої арифметичної із встановленням експерним шляхом коефіцієнтів вагомості для кожного критерію [16].

Таблиця 3. Ранжування коефіцієнтів конкурентних переваг фермерських господарств

Критерії (показники)	Ваговий коефіцієнт	Значення (бали 1–10)		Зважена оцінка	
		min	max	min	max
ФГ «Галичани-Агро-Ленд» (місце у рейтингу 4)					
Фінанси	0,2	7	9	1,4	1,8
Маркетинг	0,15	5	6	0,75	0,9
Бізнес-процеси	0,2	4	5	0,8	1,0
Інноваційність	0,15	7	8	1,05	1,2
Соціально відповідальна діяльність	0,15	6	7	0,9	1,05
Управлінська ефективність	0,15	6	8	0,9	1,2
Коефіцієнт конкурентних переваг (ККП)	1	35	43	5,8	7,15
ФГ «Пчани-Денькович» (місце у рейтингу 5)					
Фінанси	0,2	6	7	1,2	1,4
Маркетинг	0,15	6	8	0,9	1,2
Бізнес-процеси	0,2	7	8	1,4	1,6
Інноваційність	0,15	3	4	0,45	0,6
Соціально відповідальна діяльність	0,15	5	6	0,75	0,9
Управлінська ефективність	0,15	6	7	0,9	1,05
Коефіцієнт конкурентних переваг (ККП)	1	33	40	5,6	6,75
ФГ «Агротем» (місце у рейтингу 3)					
Фінанси	0,2	5	7	1,0	1,4
Маркетинг	0,15	7	9	1,05	1,35
Бізнес-процеси	0,2	7	9	1,4	1,8
Інноваційність	0,15	4	5	0,6	0,75
Соціально відповідальна діяльність	0,15	5	7	0,75	1,05
Управлінська ефективність	0,15	7	8	1,05	1,2
Коефіцієнт конкурентних переваг (ККП)	1	35	45	5,85	7,55
ФГ «Малинівка» (місце у рейтингу 1)					
Фінанси	0,2	8	9	1,6	1,8
Маркетинг	0,15	6	9	0,9	1,35
Бізнес-процеси	0,2	6	7	1,2	1,4
Інноваційність	0,15	4	5	0,6	0,75
Соціально відповідальна діяльність	0,15	7	8	1,05	1,2
Управлінська ефективність	0,15	7	8	1,05	1,2
Коефіцієнт конкурентних переваг (ККП)	1	38	46	6,4	7,7
ФГ Кушпіта Б.О. (місце у рейтингу 2)					
Фінанси	0,2	4	6	0,8	1,2
Маркетинг	0,15	6	9	0,9	1,35
Бізнес-процеси	0,2	8	9	1,6	1,8
Інноваційність	0,15	8	9	1,2	1,35
Соціально відповідальна діяльність	0,15	5	7	0,75	1,05
Управлінська ефективність	0,15	6	7	0,9	1,05
Коефіцієнт конкурентних переваг (ККП)	1	38	47	6,15	7,8
ФГ Іваніцького Р.Є. (місце у рейтингу 6)					
Фінанси	0,2	2	5	0,4	1,0
Маркетинг	0,15	4	5	0,6	0,75
Бізнес-процеси	0,2	5	6	1,0	1,2
Інноваційність	0,15	4	5	0,6	0,75
Соціально відповідальна діяльність	0,15	5	6	0,75	0,9
Управлінська ефективність	0,15	6	7	0,9	1,05
Коефіцієнт конкурентних переваг (ККП)	1	26	34	4,25	5,65

Відтак, інтегральне значення коефіцієнта конкурентних переваг визначатимемо за формулою:

$ККП = 0,2\Phi + 0,15M + 0,2БП + 0,15I + 0,15СВД + 0,15УЕ$ (1),
де ККП — коефіцієнт конкурентних переваг фермерського господарства;

Φ — конкурентна перевага за критерієм "Фінанси";

M — конкурентна перевага за критерієм "Маркетинг";

$БП$ — конкурентна перевага за критерієм "Бізнес-процеси";

I — конкурентна перевага за критерієм "Інноваційність";

$СВД$ — конкурентна перевага за критерієм "Соціально відповідальна діяльність";

$УЕ$ — конкурентна перевага за критерієм "Управлінська ефективність".

Результати анкетування за обраними критеріями оцінки конкурентних переваг представлені у табл. 3.

Підводячи підсумок зазначимо, що не прослідковуємо одностайності експертів в оцінці конкурентних переваг фермерських господарств за обраними критеріями. 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 проекти. Підтвердженням того також є доволі великі суми в активі балансу цих господарств за статтями "Нематеріальні активи" та "Незавершені катіпальні інвестиції". Попри те, на фоні досить високої оцінки за критеріями "Маркетинг" та "Бізнес-процеси" фермерське господарство "Агротем" має нижчу оцінку за інноваційністю, оскільки свого часу вдало скориставшись коштами державної підтримки для започаткування діяльності молочної ферми, 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 ефек-

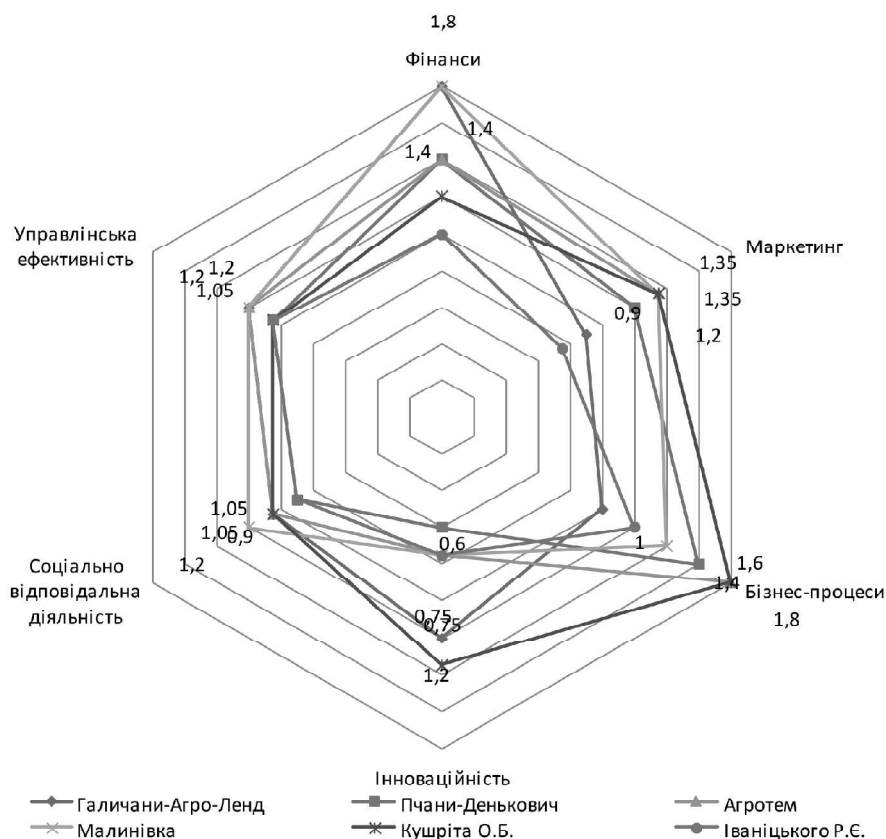


Рис. 2. Багатокутник конкурентних переваг фермерських господарств за максимальною експертною оцінкою

Джерело: побудовано авторами.

тивність. Очевидно, що критерій "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 критерієм. Таким чином великі відстані від центру до точок на осях свідчать про сильні сторони фермерського гос-

подарства за конкретними критеріями, 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 критеріями (рис. 2). 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 критеріїв "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 звернуто увагу 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].

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

В умовах фермерського господарства управлінські заходи — це комплекс дій та рішень, які приймає голова фермерського господарства одноосібно, або разом із засновниками для досягнення цілей свого господарства, у даному випадку підвищення конкурентоспроможності. 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 (для прикладу підвищення прибутковості, зниження витрат чи збільшення продуктивності), і чи мають позитивний вплив на конкурентоспроможність та загалом діяльність фермерського господарства. Тобто, визначення ефекту дозволяє точно оцінити економічну доцільність та результативність заходів; є важливим для підготовки фінансової звітності та залучення інвесторів, які цікавляться ефективністю агробізнесу. Також інформація про ефективність заходів допоможе фермеру ухвалювати обґрунтованіші 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 по-

рівняння 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:

$$E = P_1 - P_0 \quad (2),$$

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 визнаються як капітальні витрати, вимагають детальнішої оцінки впроваджених заходів. Пропонуємо варіанти визначення відносного та економічного ефекту.

$$E = \frac{P_1 - P_0}{P_0} \times 100\% \quad (3),$$

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.

$$E = (B_0 - B_1) \cdot O, \quad (4)$$

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.

$$P_{ур} = \frac{ЧПр}{I_{ур}} \times 100\% \quad (5),$$

де $P_{ур}$ — рентабельність управлінського рішення;

$ЧПр$ — чистий прибуток (приріст прибутку), отриманий за результатами впровадження управлінського рішення;

$I_{ур}$ — інвестиції в управлінські рішення (кошти, праця, час).

Залежно від мети оцінки та специфіки управління 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. Визначення ефекту реалізації управлінських рішень дозволяє контролювати наскільки фермерське господарство рухається у 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. 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.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

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.

Функціонування фермерських господарств поєднує такі дві основні цілі: споживча — підвищення добробуту усіх членів родини; виробнича — підвищення конкурентоспроможності заради максимізації доходу. Конкурентоспро-

можність фермерських господарств значною мірою залежить від ефективного використання ресурсів, у тому числі землі.

Фермерські господарства відчують труднощі через воєнний стан у державі. Наслідком проведення на значній території України воєнних дій є ускладнений доступ до ринків, руйнування ланцюгів постачання, спад попиту на продукцію, лімітування експорту сільськогосподарської продукції через тарифні та нетарифні обмеження, стійка тенденція поступового скорочення сільського населення, трудова та вимушена міграція сільських мешканців за кордон, відсутність мотивації у сільській молоді до праці на землі тощо.

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).

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.

Література:

1. Lypchuk V., Hnatyshyn L. and Prokopyshyn O. Improvement of the mechanisms of land use of farming enterprises in Ukraine. Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development. 2019. Vol. 19. Iss. 3. P. 379—386.
2. Lypchuk V. and Hnatyshyn L. Competitive advantages of farming enterprises in Ukraine: a methodic approach to diagnostics of the added value of products. Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development. 2019. Vol. 19. Issue 3. P. 387—392.

3. Malik, M., Shpykuliak, O., Kravchenko, S., Malik, L. and Yuzhykova, V. Development of farms in wartime conditions. *Ekonomika APK*. 2023. 30 (1). P. 40—50.

4. United Nations Decade of Family Farming 2019-2028 — Global Action Plan. URL: <https://openknowledge.fao.org/items/67870ad5-3698-4b97-87d6-7a3feaa59125>.

5. Архієреєв С. І., Мешкова В. В. Методика поетапної оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Бізнесінформ*. 2019. № 11. С. 210—221.

6. 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>.

7. Гнатишин А. Б. Виробничий потенціал фермерських господарств: монографія. Львів: Сполом, 2018. 404 с.

8. Гнатишин А. Б. Конкурентоспроможність фермерських господарств у системі відтворення їх виробничого потенціалу. *Аграрна економіка*. 2011. Т. 4, № 1—4. С. 9—16.

9. Дикань В.Л., Пономарьова Т.В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С.100—105.

10. 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>

11. 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>.

12. Ігнатенко М. М., Леваєва А. Ю., Мармуль А. О. Конкурентні переваги як джерела організаційно-економічних пріоритетів розвитку фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 4—10.

13. Липчук В. В., Гнатишин А. Б., Кордоба О. М. Фермерські господарства: стан, проблеми та стратегії розвитку: монографія. Львів: Магнолія-2006, 2010. 236 с.

14. Митяй О.В. Управління конкурентоспроможністю агропромислового виробництва в системі державного регулювання аграрного ринку: теорія і механізми: монографія. Умань, 2018. 386 с.

15. На Львівщині створили 35 сімейних фермерських господарств. Як отримати держпідт-

римку. URL: <https://portal.lviv.ua/news/2021/06/16/na-lvivshchyni-stvoryly-35-simejnykh-farmerskykh-hospodarstv-iak-otrymaty-derzh-pidtrymku>.

16. Оцінка та методи оцінки конкурентоспроможності підприємств. URL: <https://financeworld.com.ua/ocinka-ta-metodi-ocinki-konkurentospromozhnosti-pidpriyemstva/>.

17. Погребняк Д.В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. URL: <https://jrnل.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/391>.

18. Портер М. Конкуренція. Київ, 2001. 387 с.

19. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України № 722/2019 від 30 вересня 2019 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.

20. Самодай В.П., Машина Ю.П., Руденко Н.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та оптимізація його діяльності. *Інтелект ХХІ*. 2022. № 1. С. 20—26.

21. Сільське господарство України за 2022 рік: стат. зб. / за ред. О. М. Прокопенка. Київ: Державна служба статистики України. 2023. 162 с..

22. Халімон Т.М. Принципи побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 25 (1). С. 158—161.

23. 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.

24. Яців І.Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: монографія. Львів: Український бестселлер. 2013. 427 с.

25. Яців І.Б., Соловей Ю.І. Участь малих виробників сільськогосподарської продукції в інтегрованих структурах: монографія. Львів: Видавництво АТБ "НВК", 2019. 182 с.

References:

1. Lypchuk, V., Hnatyshyn, L. and Prokopyshyn, O. (2019), "Improvement of the mechanisms of land use of farming enterprises in Ukraine", *Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*, vol. 19, iss. 3, pp. 379—386.

2. Lypchuk, V. and Hnatyshyn, L. (2019), "Competitive advantages of farming enterprises in Ukraine: a methodic approach to diagnostics of the added value of products", *Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*, vol. 19, iss. 3, pp. 387—392.

3. Malik, M., Shpykuliak, O., Kravchenko, S., Malik, L. and Yuzhykova, V. (2023), "Development of farms in wartime conditions", *Economics of AIC*, vol. 30 (1), pp. 40—50.

4. FAO (2019), "United Nations Decade of Family Farming 2019—2028 — Global Action Plan", available at: <https://openknowledge.fao.org/items/67870ad5-3698-4b97-87d6-7a3feaa59125> (Accessed 4 October 2024).

5. Arkhihereiev, S.I. and Mieshkova, V.V. (2019), "Methodology for a phased assessment of the competitiveness of a trading enterprise", *Businessinform*, vol. 11, pp. 210—221.

6. Berezhna, I.M. and Hryshchenko, O.Yu. (2023), "Farms in Ukraine: state and prospects of development", *Issues of Modern Transformations, Series: Economics and Management*, [Online], vol. 9. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-14>.

7. Hnatyshyn, L.B. (2018), *Vyrobnychyy potentsial fermers'kykh hospodarstv* [Production potential of farms], Spolom, Lviv, Ukraine.

8. Hnatyshyn, L.B. (2011), "Competitiveness of farms in the system of reproduction of their production potential", *Agrarian economy*, vol. 4, no. 1—4, pp. 9—16.

9. Dykan, V.L. and Ponomariova, T.V. (2011), "Methodical approaches to assessing the competitiveness of an enterprise", *Bulletin of Transport and Industry Economics*, vol. 36, pp. 100—105.

10. Didenko, Ye.O. and Zhurakivskyi, P.I. (2017), "Model of enterprise competitiveness management", *Effective economy*, [Online], vol. 5. available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590> (Accessed 21 October 2024).

11. IAE (2023), "During the first year of the war, the number of operating agricultural enterprises decreased by almost a third", available at: <http://www.iae.org.ua/presscentre/presrelease/3698-za-pershyy-rik-viyny> (Accessed 21 October 2024).

12. Ihnatenko, M.M., Levaieva, L.Yu. and Marmul, L.O. (2020), "Competitive advantages as sources of organisational and economic priorities for the development of farms and agricultural enterprises", *Agrosvit*, vol. 10, pp. 4—10.

13. Lypchuk, V. V., Hnatyshyn, L. B. and Kordoba, O. M. (2010), *Farmers'ki hospodars'tva: stan, problemy ta stratehiyi rozvytku* [Farms: state, problems and development strategies], Mag-nolia-2006, Lviv, Ukraine.

14. Mytiai, O.V. (2018), *Upravlinnya konkurentospromozhnistyu ahropromyslovoho vyrobnyctva v systemi derzhavnoho rehulyuvannya ahrarnoho rynku: teoriya i mekhanizmy* [Management of the competitiveness of agro-industrial

production in the system of state regulation of the agrarian market: theory and mechanisms], Uman, Ukraine.

15. Marchuk, I. (2021), "35 family farms were created in Lviv region. How the state support can be obtained", available at: <https://portal.lviv.ua/news/2021/06/16/na-lvivshchyni-stvoryly-35-simejnykh-fermerskykh-hospodarstv-iak-otrymaty-derzhpidtrymku> (Accessed 22 October 2024).

16. *financeworld.com.ua* (2024), "Evaluation and methods of assessing the competitiveness of enterprises", available at: <https://financeworld.com.ua/ocinka-ta-metodi-ocinki-konkurentospromozhnosti-pidpriyemstva/> (Accessed 23 October 2024).

17. Pohrebniak, D.V. (2011), "Methods of diagnostics of enterprise competitiveness", [Online], available at: <https://jrnlnau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/391> (Accessed 28 October 2024).

18. Porter, M. (2001), *Konkurentsia* [Competition], Kyiv, Ukraine.

19. The President of Ukraine (2019), Decree "On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period till 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (Accessed 28 October 2024).

20. Samodai, V.P., Mashyna, Yu.P. and Rudenko, N.V. (2022), "Assessment of the competitiveness of the enterprise and optimisation of its activities", *Intellect XXI*, vol. 1, pp. 20—26.

21. State Statistics Service of Ukraine (2023), *Sil's'ke hospodarstvo Ukrayiny za 2022 rik* [Agriculture of Ukraine for 2022. Statistical yearbook], Derzhkomstat, Kyiv, Ukraine.

22. Khalimon, T.M. (2017), "Principles of building a mechanism for managing the competitiveness of enterprises", *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University: Economics and Management*, vol. 25(1), pp. 158—161.

23. Shpykuliak, O.H., Malik, M.Y. and Mamchur, V.A. (2018), "Prospects and trends of the institutionalization of family farms in the market mechanism", *Economics of AIC*, vol. 12, pp. 58—68.

24. Yatsiv, I.B. (2013), *Konkurentspromozhnist' sil's'kohospodars'kykh pidpriyemstv* [Competitiveness of agricultural enterprises], Ukrainian bestseller, Lviv, Ukraine.

25. Yatsiv, I.B. and Solovey Y.I. (2019), *Uchast' malykh vyrobnykiv sil's'kohospodars'koyi produktsiyi v intehrovanykh strukturakh* [Participation of small agricultural producers in integrated structures], Publishing house ATB "NVK", Lviv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 05.11.2024 р.