

УДК 631.11.009.12

І. Б. Яців,
д. е. н., професор, професор кафедри підприємництва та торгівлі,
Львівський національний університет природокористування
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2370-6351>
М. В. Іващенко,
здобувач ступеня доктор філософії,
Львівський національний університет природокористування
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1579-5275>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.4.75

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

I. Yatsiv,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Entrepreneurship
and Trade, Lviv National Environmental University
M. Ivashchenko,
Postgraduate student, Lviv National Environmental University

FORMATION OF COMPETITIVE POSITIONS BY AGRICULTURAL ENTERPRISES IN LVIV REGION

Викладено результати дослідження особливостей формування конкурентних позицій сільськогосподарськими підприємствами. Для виконання дослідження використані матеріали опитування керівників сільськогосподарських підприємств Львівської області. Опрацьовано інформацію, отриману від 73 респондентів. Аналізували залежність отриманих даних від розмірів сільськогосподарських підприємств за кількістю працівників.

Відмічено стійкі конкурентні позиції сільськогосподарських підприємств Львівської області. Їх індикаторами є збільшення обсягів виробництва продукції, відносно високі показники економічної ефективності діяльності цих підприємств. Майже 30% респондентів вказали, що протягом останніх років реалізовували стратегію зростання, тоді як стратегії скорочення змушені були дотримуватися лише 3% підприємств.

Респонденти висловили свою думку про важливість окремих компонентів конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Вони дали оцінку впливу окремих чинників на конкурентоспроможність їхніх підприємств. За результатами опитування з'ясовано, що практичні дії та міркування керівників сільськогосподарських підприємств не зовсім відповідають науковим рекомендаціям щодо набуття конкурентних переваг. Зокрема, керівники схильні особливо високо оцінювати значимість ресурсів, технічних та технологічних чинників у формуванні конкурентних позицій і недооцінювали роль інновацій, інтелектуального потенціалу, фаховості персоналу. Вони не відносили до числа пріоритетних конкурентну стратегію низьких витрат, яка є рекомендованою для більшості сільськогосподарських підприємств. Значна частка респондентів не надали конкретної відповіді щодо застосування ними маркетингових стратегій.

Зроблено висновок про необхідність розробки механізмів ефективнішої імплементації в діяльність сільськогосподарських підприємств положень теорії науки і передової практики щодо зміцнення конкурентних позицій суб'єктів аграрного бізнесу.

The results of a study on the characteristic of the formation of competitive positions by agricultural enterprises have been presented. The study was conducted using survey data from managers of agricultural enterprises in Lviv region. Information received from 73 respondents was processed. The dependence of the obtained data on the size of agricultural enterprises, measured by the number of employees, was analyzed.

Stable competitive positions of agricultural enterprises of Lviv region have been noted. Indicators of this stability include an increase in production volumes and relatively high economic efficiency of these enterprises. Almost 30% of the respondents indicated that in recent years they had implemented a growth strategy, while only 3% of enterprises were forced to follow reduction strategies.

The respondents expressed their opinion on the importance of specific components of the competitive potential of agricultural enterprises. They assessed the impact of certain factors on the competitiveness of their enterprises. The survey results revealed that the practical actions and reasoning of agricultural enterprise managers do not fully comply with scientific recommendations for gaining competitive advantages. In particular, managers tend to particularly highly assess the importance of resources, technical and technological factors in the formation of competitive positions and underestimate the role of innovations, intellectual potential, and professionalism of personnel. They did not consider the low-cost competitive strategy — a widely-recommended approach for most agricultural enterprises — as a priority. A significant proportion of respondents did not provide a clear answer regarding their use of marketing strategies.

It was concluded that there is a need to develop mechanisms for more effective implementation of scientific theory and best practices into the operations of agricultural enterprises to strengthen the competitive positions of agricultural business entities.

Ключові слова: сільськогосподарські підприємства, конкурентоспроможність, конкурентні стратегії, конкурентні позиції, опитування.

Key words: agricultural enterprises, competitiveness, competitive strategies, competitive positions, survey.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Кожне підприємство прагне зміцнити свої ринкові позиції, сформувати потенціал, який забезпечуватиме його здатність здійснювати ефективну діяльність у конкурентному середовищі. Суб'єкт господарювання може орієнтуватися на різні підходи й інструменти для зміцнення своєї конкурентоспроможності. Відповідні заходи знаходять відображення в конкурентних стратегіях, зміст яких залежить від багатьох чинників. Серед них — тенденції в макросередовищі, характеристики економічного потенціалу підприємства, схильність його менеджерів до інноваційної діяльності та ризиків тощо. Накопичення та опрацювання інформації про конкурентну поведінку підприємств, з'ясування мотивів, якими керуються їхні керівники, є важливими для розробки теоретичних і методологічних аспектів управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання.

Існують суттєві відмінності у прояві впливу чинників конкурентного середовища в різних галузях економіки [3, с. 277]. Низкою особливостей відзначається й формування цього середовища в сільському господарстві. Варто відзначити відносно високу інвестиційну привабливість аграрного бізнесу. Сільськогосподарські підприємства демонструють високу

економічну стійкість в умовах війни. Водночас сукупність сільськогосподарських товаровиробників дуже неоднорідна, вона представлена різними за розмірами підприємствами — від невеликих фермерських господарств сімейного типу до великих агрохолдингових компаній. З'ясування практики та мотивів конкурентної поведінки сільськогосподарських підприємств у складних умовах воєнного стану допоможе визначити ймовірні варіанти повоєнного розвитку аграрного сектору економіки, перспективи окремих векторів цього розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вітчизняні вчені ґрунтовно опрацювали теоретичні та методологічні аспекти забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. У низці праць розглянуті принципи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств [10, с. 21; 19]. Дослідники пропонують класифікацію чинників, що впливають на формування цієї конкурентоспроможності [3, с. 49—57; 13, с. 74—79; 22, с. 103].

Виходячи з хрестоматійного твердження, що для забезпечення своєї конкурентоспроможності підприємства повинні сформувати певні конкурентні переваги, вчені розглядають

сутність конкурентних переваг та засади їх формування в сільськогосподарських підприємствах [8; 2; 23], пропонують класифікацію конкурентних переваг цих підприємств [9, с. 35]. Грановська В. вважає, що головних конкурентних переваг підприємства досягають унаслідок орієнтації передусім на внутрішні інтелектуальні ресурси, тобто знання й мистецтво діяти [2, с. 97]. Такої ж думки дотримуються дослідники, котрі вважають, що людські ресурси є основним ресурсом у сільськогосподарських підприємствах, здатним забезпечити стійкі конкурентні переваги в умовах швидких технологічних змін [26, с. 135].

Значну увагу дослідники приділяють розгляду конкурентних стратегій як ключового інструменту набуття підприємствами конкурентних переваг. Міненко С. та Миколенко І. розглядають зміст окремих видів конкурентних стратегій при реалізації їх сільськогосподарськими підприємствами [12]. Dovgal O. та ін. розглядають зв'язок між типами конкурентних переваг і конкурентних стратегій сільськогосподарських підприємств [24, с. 235—236]. Гончарук І. та Томашук І. вважають, що в сільському господарстві лише поодинокі підприємства приділяють велику увагу розробці та реалізації конкурентної стратегії. Керівники більшості з них не мають достатніх знань, умінь і навичок стратегічного менеджменту [1, с. 15].

Розглядаючи специфіку конкурентних відносин у сільському господарстві, Райтер Н. серед обставин, що впливають на їх формування, виділяє: низький рівень монополізації галузі на тлі високої її фрагментарності, значну частку продукції, виробленої господарствами населення, особливості збуту продукції, залежність галузі від реалізації державної аграрної політики [16, с. 81]. Скупейко В. розглядає залежність конкурентних відносин від таких особливостей аграрного виробництва, як монофункціональний характер економіки сільських поселень, вплив сільськогосподарського виробництва на довкілля, стан здоров'я населення та споживачів продукції, обмеження площі та родючості земель сільськогосподарського призначення [19, с. 110]. Шибаніна О. та Федосєєва Г. підкреслюють значимість при формуванні конкурентних переваг виробників сільськогосподарської продукції результатів зовнішньоекономічної діяльності [23, с. 261].

Дослідники розглядають чинники, що ускладнюють формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та їхньої продукції як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках. Ці чинники пов'язані з про-

блемами розвитку вітчизняної фінансово-кредитної системи, нерозвиненістю інфраструктури аграрного сектора, недостатньою гармонізацією українських стандартів якості з міжнародними, недостатньою активністю застосування методів державної підтримки, низьким рівнем сільськогосподарської кооперації [4, с. 381], низькою ефективністю виробництва продукції тваринництва, зумовленою недостатнім рівнем техніко-технологічних інновацій у тваринницьких галузях, переважанням в українському агропродовольчому експорті товарів з низькою часткою доданої вартості [11, с. 21] та ін. Ці проблеми аграрного сектору економіки України мають хронічний характер. У низці публікацій висвітлені особливості й проблеми формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах війни [7; 21; 27].

У наукових публікаціях висвітлені основні напрями зміцнення конкурентоспроможності аграрного сектору економіки України загалом та конкурентних позицій агровиробників [7, с. 29; 18, с. 138; 20, с. 186; 22, с. 106; 26, с. 134; 25, с. 545 та ін.]. Напрацювання вчених стосуються заходів на різних організаційних рівнях: реалізації конкурентних стратегій підприємствами, розвитку окремих галузей сільськогосподарського виробництва (наприклад, біоенергетики, органічного виробництва), сільськогосподарської кооперації, поліпшення інвестиційного забезпечення, удосконалення функцій державного регулювання, використання можливостей глобалізації.

Окремі вчені, досліджуючи проблеми формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, здійснювали опитування їхніх керівників [6; 15]. Така практика через технічну складність її застосування не набула значного поширення. Водночас отримані за допомогою опитування матеріали, безумовно, важливі для з'ясування перспектив розвитку сільськогосподарських підприємств з урахуванням практичних кроків і намірів їхніх керівників.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є висвітлення за результатами опитування представників менеджменту сільськогосподарських підприємств Львівської області особливостей формування цими підприємствами їхніх конкурентних позицій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У нашому дослідженні використані результати опитування керівників сільськогоспо-

Таблиця 1. Стан та ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств Львівської області*

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Кількість діючих сільськогосподарських підприємств, одиниць	1314	1365	1078	1333
Обсяг виробництва продукції сільського господарства в постійних цінах 2021 р., млн грн	21803,9	25064,6	26840,4	27621,7
у т. ч. продукції рослинництва	17004,6	19325,3	20691,4	21044,8
продукції тваринництва	4799,3	5739,3	6149,0	6576,9
Кількість працівників, осіб: зайнятих	9734	10533	10124	10188**
найманих працівників у еквіваленті повної зайнятості	8331	8986	9313	9255**
Питома вага підприємств***, які одержали збиток, %	18,2	16,9	19,0	19,3
Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств***, %	13,7	24,0	21,4	16,9
Рівень рентабельності всієї діяльності підприємств***, %	...	21,1	13,3	12,0

* Сформовано за даними джерел [5; 14; 17].

** Сільське господарство, мисливство та пов'язані з ними послуги.

*** Сільське, лісове та рибне господарство.

дарських підприємств Львівської області. Опитування здійснили у червні-липні 2024 року за допомогою Головного управління статистики у Львівській області. За сприяння управління розроблений авторами бланк опитування був надісланий у різні за розмірами сільськогосподарські підприємства області з проханням надати відповіді на сформульовані в ньому запитання. Від респондентів отримали 73 придатні для опрацювання заповнені бланки. Загальна кількість отриманих відповідей та частка обстежених підприємств у генеральній їх сукупності дають підстави для висновку про високу репрезентативність одержаних результатів.

В умовах воєнного стану соціально-економічна ситуація в окремих регіонах України помітно різнилася, що обумовлює відмінності в поведінці суб'єктів господарювання, у тому числі сільськогосподарських підприємств. Аграрний сектор Львівської області не зазнав прямого руйнівного впливу бойових дій, хоча макроекономічні умови для ведення бізнесу є складними. Аналіз основних показників функ-

ціонування сільськогосподарських підприємств області (табл. 1) дає змогу оцінити ефективність моделі товарного аграрного виробництва, яка склалася в Україні.

У 2023 році порівняно з 2020 роком обсяг виробництва продукції сільського господарства (в постійних цінах) у сільськогосподарських підприємствах Львівської області зріс на 26,7%, причому зростання обсягів виробництва спостерігалось як у рослинницькій, так і у тваринницькій галузях. Простежувалася тенденція до збільшення чисельності зайнятих у цих підприємствах працівників. Відносно високими були показники економічної ефективності діяльності досліджуваних підприємств. Вони переважали середні значення аналогічних показників за всіма підприємствами області.

Наведені дані свідчать, що підприємства Львівської області зуміли адаптуватися до складних умов воєнного стану, проявляють високу стійкість, здатність досягати поставлені перед собою цілі. Водночас їм доводиться функціонувати в умовах жорсткої конкуренції — за

Таблиця 2. Корпоративні стратегії, яких притримувалися сільськогосподарські підприємства Львівської області упродовж останніх років*

Варіант відповіді	За обстеженою сукупністю		У тому числі в підприємствах з кількістю працівників			
	кількість відповідей	частка респондентів, %	не більше 10 осіб		понад 10 осіб	
			кількість відповідей	частка респондентів, %	кількість відповідей	частка респондентів, %
Стратегія зростання	21	28,8	12	32,4	9	25,0
Стратегія стабілізації	49	67,1	24	64,9	25	69,4
Стратегія скорочення	3	4,1	1	2,7	2	5,6
Всього відповідей	73	100,0	37	100,0	36	100,0

* За результатами проведеного у 2024 році опитування керівників сільськогосподарських підприємств Львівської області

Таблиця 3. Використання маркетингових стратегій сільськогосподарськими підприємствами Львівської області упродовж останніх років*

Вид стратегії	Кількість відповідей	Частка респондентів, %
Стратегія посилення ринкових позицій (збільшення частки ринку)	16	21,9
Стратегія розвитку ринку (освоєння нових сегментів ринку)	9	12,3
Стратегія розвитку продукту (впровадження інноваційних товарів, модифікація асортименту)	7	9,6
Стратегія чистої диверсифікації (освоєння абсолютно нових видів діяльності)	1	1,4
Досягнення низьких витрат на виробництво і реалізацію своєї продукції	9	12,3
Стратегія продуктового лідерства (виготовлення товарів з унікальними характеристиками)	1	1,4
Зосередження зусиль на потребах вибраного сегмента ринку	2	2,7
Жодна з перелічених стратегій	4	5,5
Важко відповісти	24	32,9
Всього відповідей	73	100,0

* За результатами проведеного у 2024 році опитування керівників сільськогосподарських підприємств Львівської області

доступ до ресурсів, вигідні умови реалізації продукції, покупців тощо. Позитивні фінансові результати діяльності переважної більшості сільськогосподарських підприємств дають їм змогу розробляти певні конкурентні стратегії, інвестиційні проекти, результатом реалізації яких буде набуття конкурентних переваг.

Окремі питання в бланках опитування стосувалися стратегій, на які орієнтувалися сільськогосподарські підприємства в останні роки. Для зручності в цих бланках респондентам запропонували лаконічні роз'яснення щодо змісту окремих стратегій.

У табл. 2 наведені відповіді респондентів на питання щодо основних корпоративних стратегій, які протягом останніх років реалізовували їхні підприємства. Більшість респондентів зазначили, що орієнтувалися на стратегію стабілізації. Стратегії скорочення змушені були притримуватися лише 4% опитаних керівників сільськогосподарських підприємств. Натомість значно більшою була частка респондентів, котрі вказали, що реалізовували стратегію зростання. Такий розподіл відповідей узгоджується з даними, наведеними в табл. 1, які вказують на збільшення протягом останніх років виробництва продукції сільськогосподарськими підприємствами Львівської області.

Обстежувану сукупність суб'єктів господарювання розділили на дві групи: з кількістю працівників, що не перевищувала 10 осіб (мікропідприємства за критерієм, визначеним у Господарському кодексі України) та більші за розмірами підприємства. Встановлено, що принципових відмінностей у застосуванні корпоративних стратегій між цими двома групами суб'єктів

господарювання не спостерігалось, та дещо впевненіше себе почували менші за чисельністю працівників підприємства. Вони демонстрували вищу здатність пристосовуватися до складних макроекономічних умов.

Респондентам задали питання про маркетингові стратегії, які застосовували їхні підприємства протягом останніх років (табл. 3). Майже третина респондентів вказали, що їм важко визначитися з відповіддю, ще кілька — що не застосовували певної маркетингової стратегії. Це, вважаємо, вказує на недостатню обізнаність керівників багатьох сільськогосподарських підприємств із завданнями та потенційними можливостями застосування маркетингових стратегій для зміцнення своїх ринкових позицій.

Найчастіше опитані керівники сільськогосподарських підприємств орієнтувалися на стратегію збільшення частки ринку, що узгоджується з інформацією про застосування ними стратегії зростання. Відповідний варіант відповіді вибрав щоп'ятий респондент. Лише 12,3% респондентів зазначили, що реалізовували стратегію низьких витрат, хоча нижчі витрати є конкурентною перевагою, досягнення якої рекомендовано для більшості аграрних підприємств, які реалізують стандартну сільськогосподарську продукцію гуртовим покупцям. Такою ж була частка керівників сільськогосподарських підприємств, котрі вказали, що орієнтувалися на освоєння нових сегментів ринку. Дії останніх пов'язані з реакцією на виклики воєнного стану. Зокрема, у 2022—2023 роках сільськогосподарські підприємства Львівської області помітно збільшили виробництво картоплі та овочів, за-

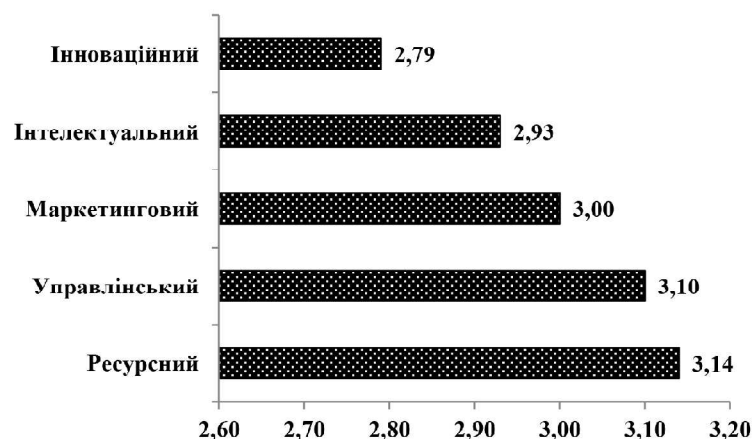


Рис. 1. Оцінка респондентами важливості окремих компонентів конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств (за 4-бальною шкалою)*

* За результатами проведеного у 2024 році опитування керівників сільськогосподарських підприємств Львівської області.

мінювали вирощування зернових культур виробництвом бобів сої. Такі зміни у виробничій програмі передбачали вихід на нові ринки збуту.

Респондентам задали питання, наскільки важливими для їхнього підприємства вони вважають окремі компоненти конкурентного потенціалу. Запропоновані варіанти ступеня важливості (неважливий, низький, середній, високий) були трансформовані в числову шкалу послідовно від 1 до 4 за зазначеними варіантами. Це дало змогу відобразити результати опитування за 4-бальною шкалою (рис. 1).

З'ясовано, що принципової різниці в оцінці респондентами важливості окремих компонентів конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств не спостерігається.

Найвищими оцінками керівники цих підприємств відзначили значимість ресурсного та управлінського компонентів. Натомість найнижче оцінена важливість інноваційного та інтелектуального компонентів. Це не узгоджується з частково розглянутими нами вище міркуваннями вчених, котрі підкреслюють значимість інноваційного розвитку підприємств та важливість інтелектуальних ресурсів для здобуття вагомих конкурентних переваг.

Респондентам запропонували оцінити вплив низки чинників на конкурентоспроможність їхнього підприємства. Оцінку здійснювали за 5-бальною шкалою: вищий бал відображав сильніший вплив чинника. Опрацьовані результати опитування відображені на рис. 2.



Рис. 2. Оцінка респондентами впливу окремих чинників на конкурентоспроможність їхніх підприємств (за 5-бальною шкалою)*

* За результатами проведеного у 2024 році опитування керівників сільськогосподарських підприємств Львівської області.

Таблиця 4. Відповіді респондентів щодо основного чинника, який справляє визначальний вплив на конкурентний статус підприємства

Варіант відповіді	За обстеженою сукупністю		У тому числі в підприємствах з кількістю працівників			
	кількість відповідей	частка респондентів, %	не більше 10 осіб		понад 10 осіб	
			кількість відповідей	частка респондентів, %	кількість відповідей	частка респондентів, %
Впровадження прогресивних технологій	21	28,8	11	29,7	10	27,8
Використання високопродуктивної техніки	33	45,2	17	45,9	16	44,4
Впровадження новітніх форм організації праці та методів господарської діяльності	13	17,8	9	24,3	4	11,1
Залучення персоналу, здатного адаптуватися до змінних умов конкурентного простору	6	8,2	-	-	6	16,7
Всього відповідей	73	100,0	37	100,0	36	100,0

* За результатами проведеного у 2024 році опитування керівників сільськогосподарських підприємств Львівської області.

Найбільше керівників сільськогосподарських підприємств турбував ріст цін на критично важливі для забезпечення аграрного виробництва ресурси. При цьому вони не відзначають як надто помітний вплив ускладнення імпорту, хоча чимало потрібних їм товарів — саме зарубіжного виробництва. Це означає, що завдяки діяльності суб'єктів ринкової інфраструктури не спостерігалось дефіциту відповідних товарів. Однак зниження курсу гривні відносно основних валют, ускладнення логістики призвели до помітного подорожчання пально-мастильних матеріалів, агрохімікатів, ветпрепаратів та інших ресурсів.

Респонденти відзначили негативний вплив звуження ринків збуту продукції їхніх підприємств. Водночас ускладнення експорту агропродовольчої продукції вони не віднесли до основних своїх проблем. Безпосередньо експорт здійснює відносно невелика частка сільськогосподарських підприємств, більшою мірою цим займаються спеціалізовані організації. Труднощі, які їм доводиться долати, зумовили погіршення ринкової кон'юнктури для агровиробників.

Частина респондентів відзначили негативний вплив нестачі персоналу, яка проявляється в умовах воєнного стану, на конкурентоспроможність їхніх підприємств. Загалом менше їх турбував рівень фаховості персоналу. Опрацювання отриманих відповідей показало, що принципової відмінності в оцінках цих чинників залежно від розмірів підприємства за чисельністю працівників не спостерігалось, хоча нестача персоналу дещо більше турбує керівників тих підприємств, де було зайнято

понад 10 працівників (середній бал оцінки впливу чинника — 2,75).

На формування конкурентних позицій підприємства впливає чимало чинників. Респондентам запропонували виділити основний із них з визначеного переліку. Опрацювання результатів відповідей наведено в табл. 4.

Майже половина респондентів відзначили важливість забезпечення їхніх підприємств високопродуктивною технікою. Зазначена проблема однаковою мірою актуальна для різних за чисельністю персоналу підприємств. Більше чверті керівників підприємств вважають особливо важливим впровадження прогресивних технологій виробництва продукції. Значно менше респондентів пов'язують залежність конкурентного статусу підприємства від характеристик персоналу підприємства та організації його використання.

Опрацювання результатів опитування показало, що міркування керівників сільськогосподарських підприємств щодо інструментарію забезпечення міцних конкурентних позицій очолюваних ними підприємств не зовсім узгоджуються з рекомендаціями вчених та передовим досвідом. Водночас слід враховувати вплив екстремальних умов воєнного стану на поведінку суб'єктів аграрного бізнесу.

ВИСНОВКИ

Протягом останніх років, у тому числі в умовах воєнного стану, сільськогосподарські підприємства Львівської області збільшили обсяги виробництва продукції, демонстрували відносно високі показники економічної ефективності діяльності. Частка сільськогоспо-

дарських підприємств, що реалізовували стратегію зростання, помітно перевищувала частку суб'єктів галузі, які змушені були притримуватися стратегії скорочення. Це позитивно характеризує сформовану в Україні систему товарного аграрного виробництва. Рівень отримуваних більшість сільськогосподарських підприємств доходів давав їм змогу розглядати варіанти інвестицій у зміцнення власного конкурентного потенціалу.

За результатами опитування з'ясовано, що практичні дії та міркування керівників сільськогосподарських підприємств не зовсім відповідають науковим рекомендаціям щодо набуття конкурентних переваг. Зокрема, керівники схильні особливо високо оцінювати значимість ресурсів, технічних та технологічних чинників у формуванні конкурентних позицій і недооцінювали роль інновацій, інтелектуального потенціалу, фаховості персоналу. Вони не відносили до числа пріоритетних стратегію низьких витрат. Значна частка респондентів не надали конкретної відповіді щодо застосування ними маркетингових стратегій.

Доходимо висновку про необхідність розробки механізмів ефективнішої імплементації в діяльність сільськогосподарських підприємств положень теорії науки і передової практики щодо зміцнення конкурентних позицій суб'єктів аграрного бізнесу. Ці механізми повинні враховувати очікуване загострення конкуренції для українських сільськогосподарських підприємств на внутрішньому та зовнішньому аграрних ринках у повоєнний період під час реалізації євроінтеграційних планів країни.

Література:

1. Гончарук І. В., Томашук І. В. Формування стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2022. № 4. С. 7—24.
2. Грановська В. Г. Теоретична конструкція формування конкурентних переваг аграрних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10 (1). С. 94—98.
3. Данько Ю. І. Формування систем забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств: монографія. Суми: Університетська книга, 2016. 301 с.
4. Данько Ю. І., Слюсарєва Л. В. Механізми підвищення конкурентоспроможності та якості продукції підприємств аграрного сектору еко-

номіки. Український журнал прикладної економіки. 2020. Т. 5, № 1. С. 379—387.

5. Діяльність підприємств. Державна служба статистики України [Сайт]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 01.02.2025).

6. Іванова Л. С. Організаційно-економічні засади підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2019. № 11. С. 45—51.

7. Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю., Астаф'єв А. О., Розовик О. Г. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах війни. Агросвіт. 2024. № 7. С. 23—31.

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

9. Колодій І., Колодій А., Войнич Л. Формування конкурентних переваг у системі антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. Аграрна економіка. 2023. Т. 16, № 1—2. С. 32—40.

10. Красноручський О. О., Міненко С. І. Побудова комплексного механізму управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства в умовах еволюції ринкових відносин. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 3. С. 18—24.

11. Лупенко Ю. О., Патики Н. І. Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності України на світових ринках сільськогосподарської продукції. Агросвіт. 2019. № 11. С. 16—23.

12. Міненко С. І., Миколенко І. Г. Організаційні засади формування стратегії підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Том 7. № 2. С. 38—45.

13. Николук О. М. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства: теоретико-методологічні основи: монографія. Житомир: ЖНАЕУ, 2016. 316 с.

14. Продукція сільського господарства у постійних цінах. Державна служба статистики України [Сайт]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 01.02.2025).

15. Прокопець Л. В. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Тернопіль, 2015. 20 с.

16. Райтер Н. Оцінка конкурентного середовища сільськогосподарських підприємств як інструмент ефективного стратегічного управ-

ління. Аграрна економіка. 2016. Т. 9, № 1—2. С. 75—82.

17. Рентабельність операційної діяльності за видами економічної діяльності. Головне управління статистики у Львівській області [Сайт]. URL: https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/st_inf.php?1311127 (дата звернення 02.02.2025).

18. Скрипник С. В. Підвищення конкурентоспроможності продукції фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств як організаційно-економічний пріоритет їх функціонування та розвитку. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 3. С. 136—140.

19. Скупейко В. В. Базові принципи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 25. С. 108—113.

20. Скупейко В. В. Домінантні напрями зміцнення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 1-1. С. 185—188.

21. Томчук О. В., Поліщук Н. О. Проблеми конкурентоспроможності аграрних підприємств України під час воєнного стану. Економіка і організація управління. 2023. Вип. 4. С. 49—58.

22. Хаєцька О. П. Конкурентоспроможність аграрних підприємств в умовах інноваційного середовища. Бізнес-навігатор. 2022. Вип. 2. С. 101—107.

23. Шебаніна О. В., Федосєєва Г. С. Формування конкурентних переваг виробників сільськогосподарської продукції на світовому ринку: теоретичний аспект. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2016. № 2. С. 259—266.

24. Dovgal O. V., Kravchenko M. V., Demchuk N. I., Odnoshevnaya O. A., Novikov O. Y., Andrusiv U. Y., Lesik I. M., Popadynets I. R. Methods of competitiveness assessment of agricultural enterprise in Eastern Europe. Regional Science Inquiry. 2017. Vol. 9 (2). P. 231—242.

25. Haidai O., Bahorka M., Satyr L., Bondarchuk N., Yurchenko N. Complex procedure for implementation of the strategy of competitiveness ensuring of Ukraine's agrarian sector. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2020. Vol. 41 (4). P. 537—546.

26. Pylypenko N., Klietsova N., Stoianenko I. An empirical analysis of competitiveness factors of the region's agrarian sector. Baltic Journal of Economic Studies. 2019. Vol. 5 (5). P. 128—135.

27. Shahini E., Shtal, T. Assessment of the level of competitiveness of Ukrainian agricultural

holdings in international markets. Ekonomika APK. 2023. Vol. 30 (6). P. 45—56.

References:

1. Honcharuk, I.V. and Tomashuk, I.V. (2022), "Development of an agricultural enterprise's economic development strategy to increase its competitiveness", *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, vol. 4, pp. 7—24.

2. Hranovska, V.H. (2016), "Theoretical design of formation of competitive advantages of agricultural enterprises", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 10, no. 1, pp. 94—98.

3. Danko, Yu.I. (2016), *Formuvannia system zabezpechennia konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpryemstv* [Formation of systems for ensuring the competitiveness of agricultural enterprises], *Universytetska knyha*, Sumy, Ukraine.

4. Danko, Yu.I. and Sliusareva, L.V. (2020), "Mechanisms for increasing the competitiveness and product quality of enterprises of the agricultural sector of the economy", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 5, no. 1, pp. 379—387.

5. The State Statistics Service of Ukraine (2024), "Monetary and finance statistics", available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 01 February 2025).

6. Ivanova, L.S. (2019), "Organizational and economic principles of increasing the competitiveness of agricultural enterprises", *Agrosvit*, vol. 11, pp. 45—51.

7. Ihnatenko, M.M., Levaieva, L.Yu., Astafiev, A.O. and Rozovyk, O.H (2024), "Managing the competitiveness of agricultural enterprises in the time of war", *Agrosvit*, vol. 7, pp. 23—31.

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

9. Kolodii, I., Kolodii, A. and Voinycha, L. (2023), "Formation of competitive advantages in the system of anti-crisis management at agricultural enterprises", *Agrarna ekonomika*, vol. 16, no. 1—2, pp. 32—40.

10. Krasnorutskyy, O.O. and Minenko, S.I. (2020), "Construction of a comprehensive mechanism for managing the competitiveness of an agricultural enterprise in the conditions of the evolution of market relations", *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*, vol. 3, pp. 18—24.

11. Lupenko, Yu.O. and Patyka, N.I. (2019), "The role of innovations in ensuring Ukraine's competitiveness on world agrarian markets", *Agrosvit*, vol. 11, pp. 16—23.

12. Minenko, S.I. and Mykolenko, I.H. (2022), "Organizational principles of formation of strategies for increasing the competitiveness of agricultural enterprises", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 7, no. 2, pp. 38—45.

13. Nykoliuk, O.M. (2016), *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu silskohospodarskoho pidpryemstva: teoretyko-metodolohichni osnovy* [Managing the competitiveness of an agricultural enterprise: theoretical and methodological foundations], *ZhNAEU, Zhytomyr, Ukraine*.

14. The State Statistics Service of Ukraine (2024), "Agricultural production at constant prices", available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 01 February 2025).

15. Prokopets, L.V. (2015), "Improving of the competitiveness of agricultural enterprises", Ph.D. Thesis, Economics and enterprise management (according to the type of economic activity), Ternopil National Economic University, Ternopil, Ukraine.

16. Raiter, N. (2016), "Estimation of agricultural enterprises competitive environment as a tool for effective strategic management", *Agrarna ekonomika*, vol. 9, no. 1—2, pp. 75—82.

17. Main Statistical Office in Lviv Region (2024), "Profitability of operating activities by the type of economic activity", available at: https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/st_inf.php?1311127 (Accessed 02 February 2025).

18. Scrypnik, S.V. (2019), "Improving the competitiveness of farm products and agricultural enterprises as an organizational and economic priority for their functioning and development", *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment*, vol. 3, pp. 136—140.

19. Skupeiko, V.V. (2018), "Fundamental principles of the competitiveness management in agricultural firms", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 25, pp. 108—113.

20. Skupeiko, V.V. (2018), "Primary ways for enhancing the competitiveness of agricultural firms", *Biznes-navihator*, vol. 1-1, pp. 185—188.

21. Tomchuk, O.V. and Polishchuk, N.O. (2023), "Problems of the competitiveness of agricultural enterprises of Ukraine during the time of marital status", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 4, pp. 49—58.

22. Khaietska, O.P. (2022), "Competitiveness of agricultural enterprises in terms of innovation

environment", *Biznes-navihator*, vol. 2, pp. 101—107.

23. Shebanina, O.V. and Fedosieieva H.S. (2016), "Formation of competitive advantages of agricultural producer on the world market: theoretical aspect", *Visnyk KhNAU. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 2, pp. 259—266.

24. Dovgal, O.V., Kravchenko, M.V., Demchuk, N.I., Odnoshevnaya, O.A., Novikov, O.Y., Andrusiv, U.Y., Lesik, I.M. and Popadynets, I.R. (2017), "Methods of competitiveness assessment of agricultural enterprise in Eastern Europe", *Regional Science Inquiry*, vol. 9, no. 2, pp. 231—242.

25. Haidai, O., Bahorka, M., Satyr, L., Bondarchuk, N. and Yurchenko, N. (2020), "Complex procedure for implementation of the strategy of competitiveness ensuring of Ukraine's agrarian sector", *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, vol. 41, no. 4, pp. 537—546.

26. Pylypenko, N., Klietsova, N. and Stoianenko, I. (2019), "An empirical analysis of competitiveness factors of the region's agrarian sector", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 5, no. 5, pp. 128—135.

27. Shahini, E. and Shtal, T. (2023), "Assessment of the level of competitiveness of Ukrainian agricultural holdings in international markets", *Ekonomika APK*, vol. 30, no. 6, pp. 45—56.

Стаття надійшла до редакції 10.02.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663