

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ГОРІХОВСЬКИЙ МАКСИМ ВОЛОДИМИРОВИЧ**



**УДК: 332.024.2**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ**

**08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)**

**АВТОРЕФЕРАТ**

**дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук**

**Кам'янець – Подільський – 2018**

Дисертацією є рукопис

Робота виконана в Подільському державному аграрно-технічному університеті  
Міністерства освіти і науки України

**Науковий керівник** доктор економічних наук, професор  
**Чикуркова Алла Дмитрівна**,  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
завідувач кафедри менеджменту, публічного управління  
та адміністрування

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**Малік Микола Йосипович**,  
Національний науковий центр «Інститут аграрної  
економіки» Національної академії аграрних наук,  
головний науковий співробітник відділу підприємництва,  
кооперації і агропромислової інтеграції,  
академік НААН

доктор економічних наук, доцент  
**Васильківський Дмитро Миколайович**,  
Хмельницький національний університет,  
завідувач кафедри міжнародних економічних відносин

Захист відбудеться «05» жовтня 2018 року о 10.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 71.831.02 у Подільському державному аграрно-технічному університеті Міністерства освіти і науки України (32300, Хмельницька обл., м. Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 13, Головний корпус ПДАТУ, ауд. 20).

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Подільського державного аграрно-технічного університету Міністерства освіти і науки України (32300, Хмельницька обл., м. Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 13).

Автореферат розісланий «4» вересня 2018 року.

Учений секретар спеціалізованої  
вченої ради, кандидат економічних наук



Т.Л. Білик

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми дослідження.** У сучасних умовах розвитку сільського господарства України пріоритетним напрямом стратегічного управління є посилення конкурентоспроможності фермерських господарств у довгостроковій перспективі. Фермерські господарства фактично стали повноправними суб'єктами в аграрній багатокладній економіці, пройшли свій перший етап формування і становлення та намагаються зайняти своє місце у вирішенні проблеми продовольчої безпеки свого регіону.

В наслідок швидкого розвитку аграрного сектора економіки перед фермерськими господарствами існує багато перешкод та проблем розвитку, а саме: технічне та технологічне забезпечення, занижені ціни реалізації власної продукції, ускладнення збуту та реалізації продукції, постійні сезонні інфляційні процеси, малодоступні кредитні ресурси та державні дотації, що призвело до зниження рівня їх конкурентоспроможності.

В економічній літературі розвиток фермерських господарств досліджується в різних аспектах, що знайшло відображення у наукових працях таких вітчизняних і закордонних вчених, як Н. Антофій, М. Бакетт, В. Бойко, О. Гаркуша, А. Головін, В. Зіновчук, Г. Жуйков, Л. Мармуль, Е. Монтеро, М. Малік, Ю. Меллор, Л. Мельник, І. Томич, І. Топіха, А. Чайнов, М. Шульський, В. Юрчишин.

Досить ґрунтовно загальні проблеми конкуренції та стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств як у теоретичному, так і в практичному аспектах досліджені у роботах Г. Азоева, І. Ансоффа, С. Брю, Д. Васильківського, К. Волощук, О. Гудзинського, О. Єрмакова, В. Іванишина, К. Макконелла, М. Маліка, В. Месель-Веселяка, М. Місюка, О. Онищенко, П. Саблука, А. Мохненка, О. Наумова, М. Портера, С. Судомир, Р. Фатхутдінова, А. Чикуркової, А. Юданова.

Однак питання, пов'язані з вивченням особливостей формування і функціонування фермерських господарств, стратегічного управління їх конкурентоспроможністю, на сьогодні залишаються недостатньо розкритими та вимагають подальшого дослідження. Актуальність даного питання та часткове його вивчення зумовили вибір теми дисертаційного дослідження, визначили мету, завдання та структуру роботи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Подільського державного аграрно-технічного університету за темами: «Розробка заходів з підвищення економічної ефективності сільськогосподарського виробництва на основі втілення досягнень науково-технічного прогресу, раціонального використання виробничого та трудового потенціалу, фінансових інвестиційних та інформаційних ресурсів, запровадження ефективного менеджменту, застосування передових досягнень в обліку та аудиті» (ДР № 0110U005064), «Формування стратегії та пріоритетів інноваційного розвитку аграрного розвитку аграрного сектору економіки в умовах глобалізації» (ДР № 0110U007032), в межах яких автором розроблено теоретико-методичні та

практичні підходи до формування стратегічного управління конкурентоспроможності фермерських господарств.

**Мета та задачі дослідження.** Метою дисертаційної роботи є обґрунтування та поглиблення теоретичних і методичних підходів до стратегічного управління конкурентоспроможністю фермерських господарств, а також розробка практичних рекомендацій щодо посилення конкурентоспроможності фермерських господарств. Для досягнення мети в роботі поставлено і вирішено такі наукові та прикладні задачі:

- розкрити теоретичні і методичні основи стратегічного управління конкурентоспроможністю фермерських господарств;
- узагальнити теоретико-методичні засади оцінки конкурентоспроможності фермерських господарств;
- визначити сутність та місце фермерських господарств у розвитку аграрного сектору економіки;
- здійснити оцінку стану та ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю фермерських господарств;
- визначити рівень конкурентоспроможності фермерських господарств області;
- розкрити особливості формування та розвитку фермерських господарств;
- удосконалити науково-методичні підходи до прогнозування розвитку фермерських господарств.
- запропонувати концептуальний підхід до формування стратегії розвитку фермерських господарств;
- обґрунтувати пріоритетні напрями підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств;

*Об'єктом дослідження* є процеси стратегічного управління конкурентоспроможністю фермерських господарств.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів щодо покращення конкурентоспроможності фермерських господарств.

**Методи дослідження.** Теоретичні і методологічні засади дослідження засновані на діалектичному методі, системному підході у вивченні соціально-економічних процесів, явищ і загальносистемних принципах проведення комплексних досліджень. При розгляді основних понять і категорій, що формують стратегічне управління конкурентоспроможністю, були використані такі методи: теоретичного узагальнення, статистичний, аналогії та абстрактно-логічні методи.

У роботі використані методи: історичний та теоретичного пізнання – для аналізу еволюції теоретичних поглядів на природу поняття «конкурентоспроможність фермерських господарств»; монографічний – при опрацюванні літературних джерел; абстрактно-логічний та діалектичний – для теоретичних узагальнень, уточнення понятійного апарату щодо конкурентоспроможності фермерських господарств в процесі вивчення публікацій, нових і вже досягнутих практичних результатів, формування висновків; наукової абстракції (для формування теоретичних узагальнень,

висновків), статистичний (при обрахуванні середніх значень показників, відхилень, темпів росту та приросту), системний підхід і структурно-логічний аналіз (при побудові логічної структури дисертаційної роботи), математичної статистики (при оцінюванні стану розвитку фермерських господарств, кореляційно-регресійного аналізу), фінансового аналізу (при визначенні показника EBITDA), логічного аналізу (при формуванні форсайт-стратегії), стратегічного аналізу (при побудові матриць БКГ), порівняльного аналізу (у процесі аналізу показників EBITDA агрохолдингів та фермерських господарств області). У процесі обробки матеріалів дослідження застосовувалися сучасні технології та програмне забезпечення.

Інформаційно-аналітичну базу дослідження склали нормативно-законодавчі акти, дані Державної служби статистики України, Головного управління статистики в Хмельницькій області, наукова література за темою дослідження, дані аналітичних і рейтингових агенцій, звіти FAO, експертні оцінки й публікації USDA, статистична звітність фермерських господарств, результати особистих досліджень автора.

**Наукова новизна одержаних результатів** дослідження полягає в поглибленні теоретичних положень, удосконаленні науково-методичних підходів й розробці практичних рекомендацій щодо стратегічного управління конкурентоспроможністю фермерських господарств.

Найсуттєвішими результатами дослідження, що формують наукову новизну і виносяться на захист, є такі:

*вперше:*

- обґрунтовано концептуальний підхід до побудови та реалізації управління стратегією розвитку фермерських господарств із застосуванням форсайт-технології, який включає техніко-технологічну, законодавчу, наукову та кадрову складові, що дозволяє сформулювати узгоджене уявлення про напрями розвитку фермерських господарств, забезпечує взаємне діалогове навчання економічних агентів, стимулює розвиток інновацій та слугує основою для забезпечення розвитку та посилення конкурентоспроможності фермерських господарств;

*удосконалено:*

– методичні засади оцінки конкурентоспроможності фермерських господарств на основі систематизації та доповнення існуючих класифікацій методів форсайт-прогнозування та Data Mining, використання узагальнюючого показника EBITDA, який включає багатокритеріальний вимір функціональних складових фермерського господарства, що уможливають аналіз і прогнозування не тільки ключових конкурентних переваг й другорядних характеристик, які в своїй сукупності мають значний вплив на вирішення проблем стратегічного управління конкурентоспроможністю фермерських господарств;

- удосконалено наукові підходи до класифікації фермерських господарств з урахуванням розміру земельного банку, рівня сільськогосподарської кооперації, рівня спеціалізації, рівня товарності продукції, за формою створення, власності, утворення, розподілу праці, за забезпеченням засобами виробництва, що підвищує рівень обґрунтованості управлінських рішень при визначенні альтернативних

напрямів стратегічного розвитку фермерських господарств та типів їх поведінки на ринку;

- методичні положення оцінювання стану стратегічного управління конкурентоспроможністю фермерських господарств за допомогою інтегрального показника EBITDA, який враховує параметри прибутковості, землезабезпеченості, відтворення основних засобів, фінансових зобов'язань, що дозволило обґрунтувати напрями їх стратегічного розвитку;

*набули подальшого розвитку:*

- тлумачення поняття «стратегічне управління фермерським господарством» на основі узагальнення та систематизації існуючих підходів і трактування даного терміну «як комплексу знань, умінь та навичок фермерів щодо прийняття і реалізації стратегічних рішень, які розробляються в умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища, як правило використовуючи тільки власні трудові, виробничі та фінансові ресурси». При цьому оперативне управління, стратегічне планування та політика фермерського господарства розглядаються як складові стратегічного управління, а не його похідні;

- методичні положення оцінки рівня конкурентоспроможності фермерських господарств на основі адаптованих методик SWOT-аналізу, портфельного аналізу (матриць БКГ) діяльності досліджуваних фермерських господарств, які в сукупності дозволяють визначати ключові проблеми та напрями стратегічного розвитку фермерських господарств, спрямовані на підвищення їх конкурентоспроможності у зовнішньому середовищі;

- системний підхід до аналізу та вивчення взаємозв'язків кількісних та якісних характеристик розвитку фермерських господарств з врахуванням обмежуючих факторів конкурентоспроможності, які включають недостатній попит на продукцію, погодні умови, нестачу робочої сили, обмеженість доступу до матеріалів та устаткування, фінансові обмеження та рівень управлінської компетентності. Це дозволило сформулювати цілі, які в сукупності дозволяють визначати ключові проблеми та резерви підвищення ефективності господарської діяльності фермерських господарств відповідно до стану їх внутрішнього та зовнішнього середовища;

- науково-методичні засади прогнозування показників розвитку фермерських господарств із застосуванням моделі «AGMEMOD Україна», результати якого дали змогу обґрунтувати конкурентні стратегії, реалізація яких забезпечить збільшення обсягів реалізації продукції, одержаного прибутку, розширення ринкової частки, проникнення на новий сегмент ринку тощо;

- наукові засади впливу фермерського господарства на структуру сільськогосподарської обслуговуючої кооперації в структурі аграрного сектора економіки області, враховуючи рівні, типи, види зв'язків фермерів з обслуговуючими кооперативами, що врахують запропоновану структурно-логічну схему їх створення й функціонування.

**Практичне значення одержаних результатів.** Основні положення та пропозиції доведені автором до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій, які спрямовані на удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю фермерськими господарствами. Результати

дослідження автора щодо шляхів покращення управління фермерським господарством в Україні», представлені в монографії «Соціально-економічний та технічний розвиток підприємств: проблеми, рішення, оцінка ефективності», яка виконана в межах теми дослідження «Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм та форм власності» Національна металургійна академія України (державний реєстраційний номер 0107U001146) (АКТ № 22, № 166 від 30.05.2016р.)

Результати наукового дослідження використано в діяльності департаменту агропромислового розвитку, екології та природних ресурсів Хмельницької обласної державної адміністрації (довідка № 04-04/1019 від 21.02.2018 р.) використано при розробці заходів, спрямованих на забезпечення розвитку та підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств області.

Пропозиції автора щодо системи підвищення ефективності конкурентоспроможності фермерського господарства впроваджено у практичну діяльність ФГ «Колос-Агро» Кам'янець-Подільського району Хмельницької області (довідка № 17 від 11.03.2018 р.).

Рекомендації щодо підтримки фермерських господарств шляхом розвитку сільськогосподарської кооперації прийняті до впровадження відділом агропромислового розвитку Кам'янець-Подільської державної адміністрації (довідка № 01-37/05 від 22.09.2017 р.) використано при забезпеченні виконання механізму надання державної підтримки для фермерських господарств.

Пропозиції автора щодо впровадження структурно-логістичної схеми функціонування союзу, яка дозволяє покращити ефективність співпраці фермерських господарств з асоціацією використано в діяльності ГО «Українська асоціація молодих фермерів» (довідка № 16 від 09.02.2018 р.).

Окремі теоретичні і практичні положення дисертації використано в навчальному процесі Подільського державного аграрно-технічного університету при викладанні дисциплін «Стратегічний менеджмент», «Організація аграрного бізнесу», «Аграрний менеджмент» та у науково-дослідній роботі викладачів, аспірантів, студентів університету в системі підготовки бакалаврів і магістрів економічного факультету (довідка № 71-01-1491 від 29.12.2017р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційне дослідження є самостійною науковою роботою автора. Наукові результати, висновки і пропозиції, що виносяться на захист, отримані автором особисто. З наукових робіт, опублікованих у співавторстві, в дисертаційній роботі використовувалися лише ті положення та ідеї, які є результатом особистих досліджень дисертанта. У дисертації не використовувалися ідеї та розробки, що належать співавторам.

**Апробація результатів дисертації.** Основні результати наукового дослідження доповідались і отримали позитивну оцінку на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема на: Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції молодих науковців, аспірантів та студентів: «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти». (м. Кам'янець-Подільський, 2015 р.); Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Стратегія збалансованого використання економічного, технологічного та ресурсного потенціалу країни» (м. Кам'янець-Подільський,

2015 р.); XIV Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених «Ольвійський форум-2015»: «Механізм формування і розвитку ринкової економіки» (м. Миколаїв - Коблево, 2015 р.); International scientific-practical conference: «Development of social and economic systems in a global competitive environment» (м. Кишинів, Республіка Молдова, 2016); Міжнародній науково-практичній конференції «Аграрна наука, освіта, виробництво: європейський досвід для України». (м. Житомир, 2015); International Scientific-Practical Conference «Modern transformation of economics and management in the era of globalization». (м. Клайпеда, Республіка Литва, 2016 р.); Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції науковців, аспірантів та студентів «Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти» (м. Кам'янець-Подільський, 2016 р.); I-й Международной научно-практической конференции кафедры управления, посвященной 175-летию УО Белорусской государственной сельскохозяйственной академии «Актуальные проблемы менеджмента в АПК. (м. Мінськ, Республіка Білорусь, 2016 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку». (м. Львів, 2016 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Роль аграрних вищих навчальних закладів у розвитку малих форм господарювання як фактора соціально-економічної стабільності сільських територій та самозайнятості населення» (м. Київ, 2016 р.); II Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети в XXI СТОЛІТТІ» (SP XXI 2017) (м. Київ, 2017 р.); Міжнародній науково-практичній конференції, присвяченій 45-річчю економічного факультету Подільського державного аграрно-технічного університету «Актуальні проблеми аграрної економіки: теорія, практика, стратегія» (м. Кам'янець-Подільський, 2017 р.); X ювілейній Міжнародній науково-практичній конференції, присвяченій 50-річчю факультету управління та бізнесу Харківського національного автомобільно-дорожнього університету «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва» (м. Харків, 2017 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Science, Education, Culture» (м. Комрат, Республіка Молдова, 2017 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Аграрна наука та освіта в умовах Євроінтеграції» (м. Кам'янець-Подільський, 2018 р.).

**Публікації.** Основні положення та найголовніші результати дисертаційної роботи висвітлено у 25 наукових публікаціях загальним обсягом 6,6 друк. арк., з них у колективній монографії – 1 публікація, у наукових фахових виданнях України та у виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз даних – 6 статей, 2 публікації у науковому виданні іншої держави, 15 тез доповідей на науково-практичних конференціях та 1 публікація в іншому виданні.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається зі анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний обсяг роботи становить 229 сторінки друкованого тексту у тому числі основного тексту – 188 сторінки. Дисертація містить 48 таблиць на 24 сторінках, 44 рисунка на 22 сторінках, 6 додатків на 6 сторінках. Список використаних джерел містить 180 найменувань.



## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі «Теоретико-методичні засади формування і розвитку стратегічного управління конкурентоспроможністю фермерських господарств» узагальнено та поглиблено теоретичну сутність економічних понять «стратегічне управління фермерським господарством», «конкурентоспроможність фермерського господарства», визначено особливості формування і розвитку фермерських господарств; систематизовано методичні засади та складові процесу стратегічного управління, які орієнтовано на створення та підтримку конкурентоспроможності фермерських господарств в довгостроковій перспективі.

При цьому стратегічне управління фермерським господарством визначено як комплекс знань, умінь та навичок фермерів щодо прийняття і реалізації стратегічних рішень, які розробляються в умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища, як правило використовуючи тільки власні трудові, виробничі та фінансові ресурси. Оперативне управління, стратегічне планування, політика фермерського господарства є складовими стратегічного управління, а не його похідними.

Доведено, що формування стратегічного управління конкурентоспроможністю фермерських господарств повинно відповідати багатьом вимогам, серед них зазначені орієнтація виробництва на попит, задоволення потреб ринку та вимоги конкретних споживачів продукції. Управління конкурентоспроможністю продукції означає постійне прагнення до підвищення ефективності виробництва та отримання бажаних результатів із найменшими затратами. У зв'язку з цим доведено, що формування стратегічного управління конкурентоспроможністю фермерських господарств повинно забезпечувати: орієнтацію виробництва на попит, потреби ринку (на запити конкретних споживачів); постійне прагнення до підвищення ефективності виробництва й одержання оптимальних результатів з меншими витратами; господарську самостійність, що забезпечує свободу прийняття рішень тим, хто несе відповідальність за кінцеві результати діяльності фермерського господарства; гнучкість, здатність здійснювати поточне коригування цілей і програм залежно від стану кон'юнктури ринку; забезпечення взаємозв'язку між матеріальними, фінансовими, інформаційними та трудовими потоками фермерського господарства; визначення вимог до якості продукції, транспортування, попиту, споживанням; використання сучасної інформаційної бази з комп'ютерною технікою для різноманітних розрахунків при прийнятті обґрунтованих і оптимальних рішень.

Проведені автором дисертації дослідження дозволили систематизувати та доповнити існуючі методи оцінки конкурентоспроможності фермерських господарств. До існуючих класифікацій доповнені методи форсайт-прогнозування та Data Mining, що дає змогу здійснити аналіз і прогнозування не тільки ключових конкурентних переваг, але й другорядних характеристик, які прямо не впливають на виробництво та реалізацію продукції, але в подальшому в своїй сукупності мають значний вплив на вирішення проблем стратегічного управління конкурентоспроможністю фермерських господарств.

Узагальнення світового й національного досвіду оцінки конкурентоспроможності фермерських господарств, дозволили удосконалити методичні засади оцінювання конкурентоспроможності фермерських господарств на основі визначення узагальнюючого показника EBITDA, який включає багатокритеріальний вимір функціональних складових фермерського господарства та є орієнтиром для обґрунтування напрямів їх стратегічного розвитку.

Запропоновані у дисертації підходи до класифікації фермерських господарств з урахуванням розміру земельного банку, рівня сільськогосподарської кооперації, спеціалізації, товарності продукції, за формою створення, власності, утворення, розподілу праці, за забезпеченням засобами виробництва забезпечать підвищення рівня обґрунтованості управлінських рішень при визначенні альтернативних напрямів стратегічного розвитку фермерських господарств та типів їх поведінки на ринку.

У другому розділі **«Дослідження стану стратегічного управління конкурентоспроможністю фермерських господарств»** оцінено стан стратегічного управління конкурентоспроможністю фермерських господарств, рівень конкурентоспроможності фермерських господарств області за традиційними та запропонованими підходами, здійснено порівняльний аналіз та визначені ключові проблеми їх формування та розвитку.

Встановлено, що у системі господарювання агроформувань фермерство займає провідне місце. Використана методологія проведення досліджень розвитку фермерства передбачала також синтез специфічних напрямів аналізу функціонування господарств населення і великих за розмірами господарських формувань. У результаті дослідження визначені спільні та відмінні риси господарств населення і класичних фермерських господарств.

Вивчення розвитку фермерського руху в Хмельницькій області, а також аналіз ефективності ведення фермерських господарств, дозволили виділити основні фактори форсайту, які безпосередньо впливають на формування і ефективне функціонування фермерських господарств, а саме групи економічних, соціально-політичних та інші факторів.

Встановлено, що нагальними проблемами функціонування фермерських господарств, як і інших малих форми господарювання аграрної сфери, є низький рівень розвитку наявної матеріально-технічної бази, переважання екстенсивних технологій і трудового характеру виробництва, що помітно знижують їх конкурентоспроможність на досить монополізованих ринках сільськогосподарської продукції, обмежують можливості підвищення ефективності і стійкості їх розвитку в системі зростання аграрної економіки й нарощування людського капіталу сільського населення.

Визначено, що шляхи розвитку фермерських господарств визначаються залежно від двох основних факторів: земельні ресурси та доступність капіталу. Відповідно до цього доведено, що основним показником оцінки стратегічного управління конкурентоспроможності фермерських господарств є такий показник, як EBITDA. За результатами дослідження кореляційно-регресійного аналізу визначено тісний взаємозв'язок між розміром земельного банку та показником

ЕВІТДА у досліджуваних фермерських господарствах Хмельницької області (рис. 1).

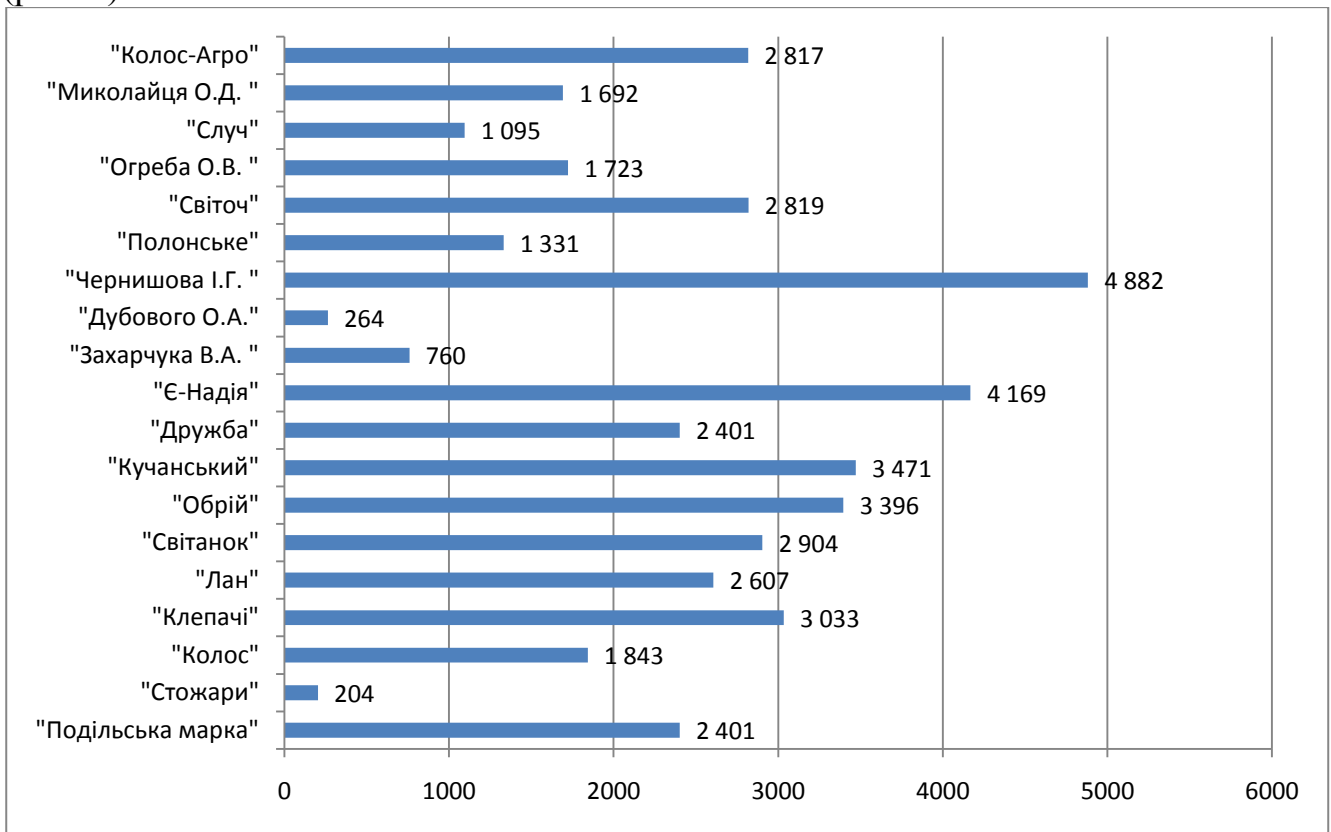


Рис. 1. Показник ЕВІТДА у досліджуваних фермерських господарствах на 1 га с.-г. угідь за 2016р., грн.

Дослідження динаміки показника ЕВІТДА у досліджуваних фермерських господарствах Хмельницької області дозволило встановити, що основною причиною приросту аналізованого показника на сучасному етапі їх розвитку є фактори інтенсивного зростання, такі як урожайність сільськогосподарських культур, фондооснащеність, прибуток, економія витрат. Ефективність використання потенціалу земельних ресурсів фермерських господарств досліджено в контексті динамічних змін розвитку сільського господарства і встановлено, що ефективність господарювання у даних господарствах в більшій мірі залежить не тільки від розміру земельного банку, а й від раціонального використання землі, добрив, капіталу та трудових ресурсів.

Результати проведеного SWOT-аналізу діяльності досліджуваних фермерських господарств Хмельницької області дозволили виокремити чинники, що гальмують їх розвиток, а саме: недостатній рівень матеріально-технічної бази; нестабільність і суперечність нормативно-правової бази; недостатність кваліфікованої робочої сили; слабка фінансово-кредитна підтримка держави; відсутність маркетингової політики; негативні демографічні зміни; низький рівень впровадження інновацій та використання інноваційних технологій в процесі виробництва і управління фермерським господарством.

Застосування методу портфельного аналізу (матриць БКГ) дозволило ідентифікувати стратегічну позицію досліджуваних фермерських господарств з

точки зору конкурентної стратегії їх розвитку та визначити шляхи забезпечення прибуткового довгострокового зростання, а також напрями інвестування у швидкозростаючі привабливі нові сегменти ринку, що забезпечить отримання в майбутньому стійкого рівня доходу.

Дослідження стану розвитку фермерських господарств області дозволило встановити, що за період 2012-2016 рр. спостерігається значне збільшення конкурентоспроможності даних господарств (табл. 1).

Таблиця 1

### Загальні характеристики фермерських господарств у Хмельницькій області

Показники	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2016 р. до 2012 р., %	Відхилення 2016 р. від 2012р., (+;-)
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	3161	3271	3042	3678	3275	103,6	114
Площа сільськогосподарських угідь – всього, тис. га.	121,5	123,6	126,8	133,6	134,1	110,4	12,6
Чистий дохід (виручка) від реалізації сільськогосподарської продукції та послуг, млн. грн.	594,5	598,1	821,8	1519,3	1756,2	295,4	1161,7
Прибуток від реалізації сільськогосподарської продукції та послуг, млн. грн.	123,5	82,7	167,4	367,1	451,8	365,8	328,3
Повна собівартість продукції сільського господарства і послуг, млн. грн.	471,0	515,4	654,4	1152,2	1304,4	276,9	833,4
Рівень рентабельності сільськогосподарської діяльності, %	26,2	16,0	25,6	31,9	34,6	132,1	8,4

За період дослідження виявлено ряд тенденцій, серед яких збільшення чисельності зайнятих працівників (3,6%), земельного банку (10,4%), чистого доходу (виручки) від реалізації сільськогосподарської продукції та послуг (195,4%), прибутку (265,8%), рівня рентабельності (8,4%), що характеризує позитивні зміни у розвитку фермерського руху в Хмельницькій області.

Доведено, що вся діяльність фермерських господарств для збільшенні рівня конкурентоспроможності повинна базуватися на вивіреному та чіткому знанні ринку, попиту споживачів, оцінюванні своїх переваг та недоліків при врахуванні стратегій розвитку на довгострокову перспективу за умови збільшення обсягів державної підтримки та спрощення механізмів її отримання. Встановлено, що Хмельницька область 2017 р. отримала фінансової підтримки для розвитку фермерських господарств на суму 2600 тис. грн., проте проблема полягає у низькій поінформованості фермерів про умови надання кредитів та їх повернення.

Під час дослідження здійснена порівняльна оцінка структури й ефективності виробництва продукції фермерських господарств, яка дозволила виявити стійкі тенденції розвитку виробництва продукції рослинництва та сформовані

конкурентні переваги та ризики діяльності в порівнянні з іншими сільськогосподарськими підприємствами та господарствами населення (рис. 2.).

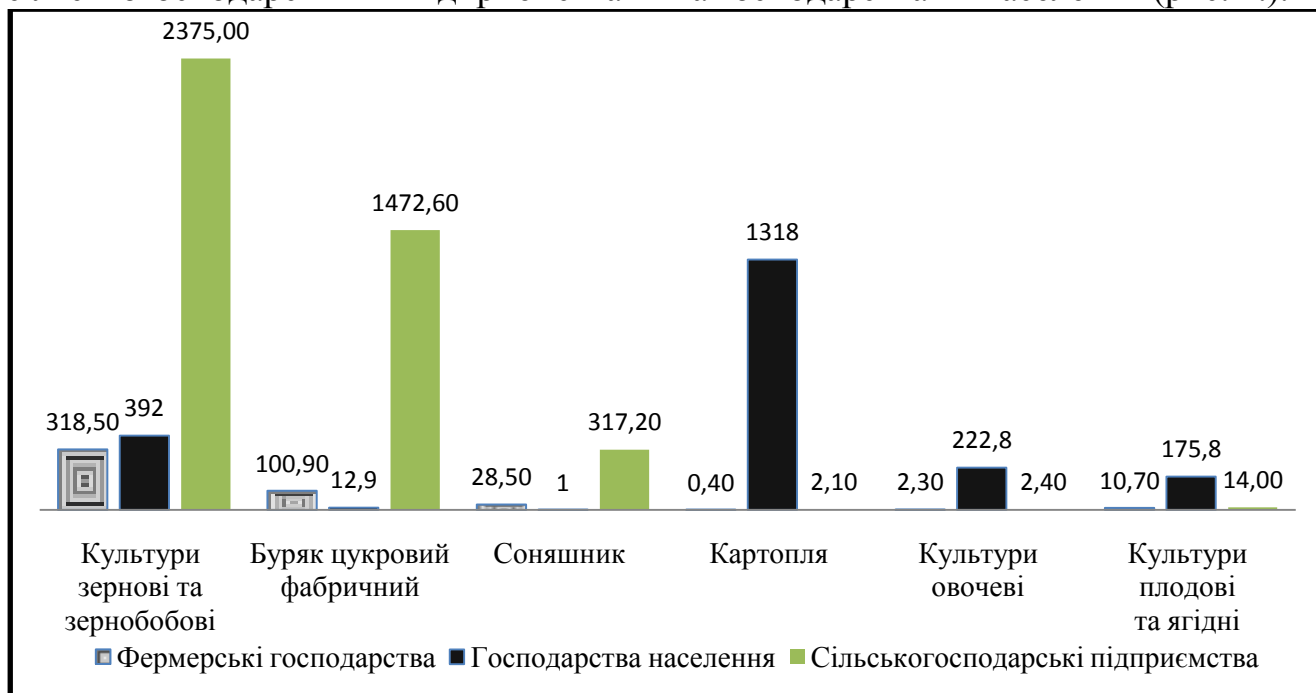


Рис.2. Виробництво сільськогосподарських культур за категоріями господарств Хмельницької області у 2016 р, тис. т

У третьому розділі «Перспективні напрями стратегічного управління конкурентоспроможністю фермерських господарств» здійснено прогнозування показників розвитку фермерських господарств, обґрунтовано концептуальний підхід до побудови та реалізації конкурентної стратегії їх розвитку із застосуванням форсайт-технології, визначені пріоритетні напрями підвищення конкурентоспроможності досліджуваних фермерських господарств області.

Застосування моделі «AGMEMOD Україна» дозволило здійснити прогнозування показників розвитку фермерських господарств в контексті сталого розвитку сільських територій, а саме: урожайності, валових зборів і посівних площ основних сільськогосподарських культур, ЕВІТДА, змін демографічних показників та ВВП Хмельницької області за базовим і оптимістичним варіантом прогнозу, результати якого дали змогу обґрунтувати конкурентні стратегії, реалізація яких забезпечить збільшення обсягів реалізованої продукції, одержаного прибутку, ринкової частки, проникнення на новий сегмент ринку тощо.

У дисертації наголошено на перевагах застосування форсайт-технологій у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю фермерських господарств, яку визначено як певну соціогуманітарну організаційну технологію, що є цінним інструментом стратегічного розвитку та дозволяє сформулювати узгоджене уявлення про напрями розвитку, забезпечує взаємне діалогове навчання економічних агентів, що стимулює розвиток інновацій та містить потенціал самореалізації виробленого спільного уявлення про майбутнє.

Запропоновано концептуальний підхід до стратегічного управління конкурентоспроможністю фермерських господарств, в основі якого покладена

реалізація форсайт-стратегії розвитку фермерських господарств та визначення потенційних можливостей її реалізації.

У дисертації визначені складові забезпечення впровадження та розробки форсайт-технології розвитку фермерських господарств, які включають: техніко-технологічну (навички роботи із статистичними даними та іншою інформацією; впровадження новітніх інноваційних стратегій та концепцій; застосування у виробництві хай-тек та інноваційних технологій тощо), законодавчо-наукову (розуміння законодавчої бази України; знання законів та можливих законодавчих змін; вивчення закордонного досвіду побудови та впровадження стратегій) та кадрову складові (знання регіонального потенціалу розвитку; усвідомлення місцевих потреб; зв'язок між фермерами та владою; почуття солідарності і відповідальності за громаду; навички адміністративної роботи, управлінський стиль, компетентність).

У дисертації використана методика складання комплексного рейтингу рівня економічного розвитку фермерських господарств, за результатами якого було побудовано матрицю рейтингових місць досліджуваних фермерських господарств за 2012-2016 рр. та запропоновані відповідні стратегії їх розвитку (рис. 3, табл. 2).

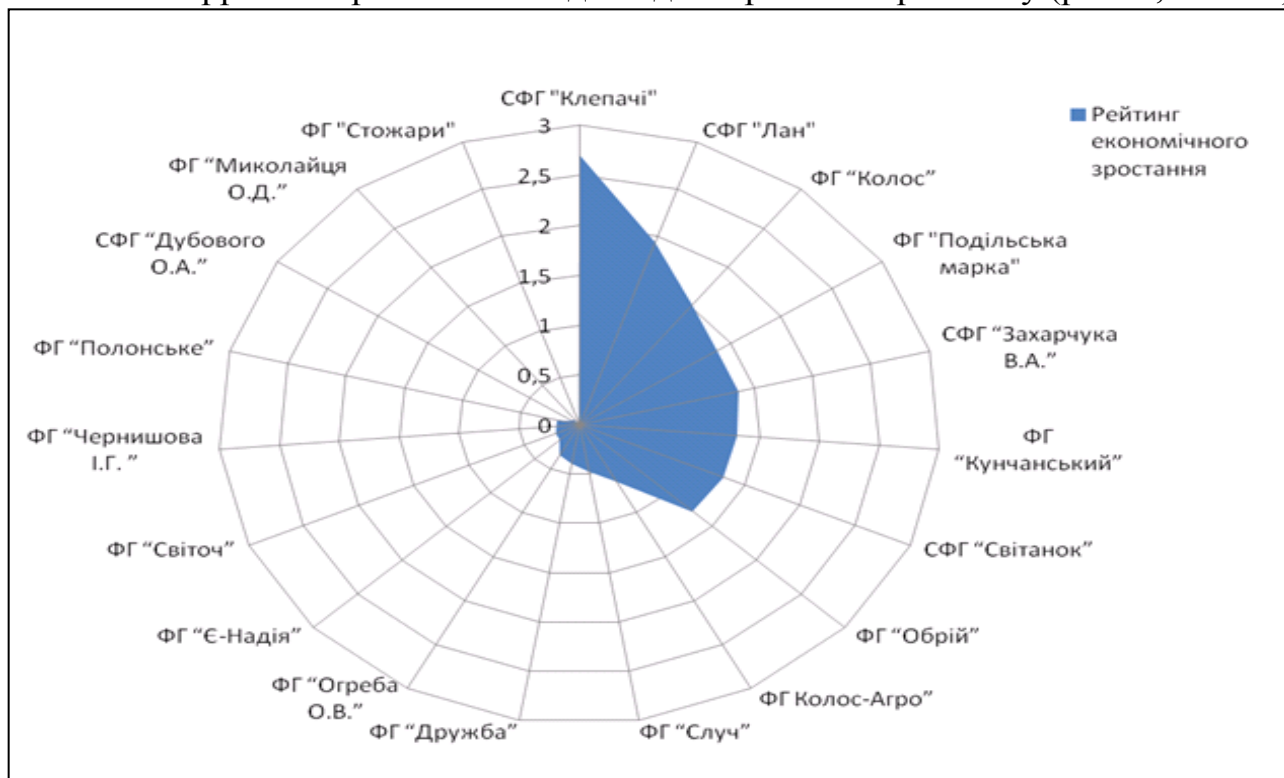


Рис. 3. Рейтинг рівня економічного розвитку фермерських господарств за 2012-2016 рр.

Дослідження засвідчили, що СФГ «Клепачі» Славутського району є лідером серед досліджуваної групи фермерських господарств, має стійкі конкурентні переваги та стабільне фінансове становище.

В роботі наголошено на тому, що підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств можливе за умови впровадження геоінформаційних систем управління виробництвом, створення обслуговуючого кооперативів та

асоціацій, зокрема автором запропонована структурно-логічна схема їх створення й функціонування.

Таблиця 2

### Управління стратегією розвитку фермерських господарств Хмельницької області

Групи підприємств	Базові стратегії
ФГ “Колос-Агро” Кам’янець-Подільського району, ФГ “Случ” Староконстантинівського району, ФГ “Дружба” Білогірського району, ФГ “Огреба О.В.” Староконстантинівського району, ФГ “Є-Надія” Дунаєвецького району, ФГ “Світоч” Славутського району, ФГ “Чернишова І.Г.” Новоушицького району, ФГ “Полонське” Полонського району, СФГ “Дубового О.А.” Летичівського району, ФГ “Миколайця О.Д.” Старосинявського району, ФГ “Стожари” Красилівського району	Стратегія реструктуризації: <ul style="list-style-type: none"> <li>- скорочення частки ринку;</li> <li>- поступове закриття неприбуткових виробництв;</li> <li>- скорочення витрат;</li> <li>- мінімізація капіталовкладення;</li> <li>- коротко- та довгострокова реструктуризація;</li> <li>- вхід в союз аграріїв.</li> </ul>
СФГ “Лан” Славутського району, ФГ “Колос” Полонського району, ФГ “Подільська марка” Дунаєвецького району, СФГ “Захарчука В.А.” Ізяславського району, ФГ “Кунчанський” Теофіпольського району, СФГ “Світанок” Славутського району, ФГ “Обрій” Славутського району	Стратегія стабілізації: <ul style="list-style-type: none"> <li>- захист наявної частки ринку;</li> <li>- підвищення прибутковості;</li> <li>- збільшення обсягів реалізації;</li> <li>- підтримка виробничого потенціалу господарств на досягнутому рівні;</li> <li>- пошук резервів підвищення ефективності виробництва;</li> <li>- вхід в союз аграріїв.</li> </ul>
СФГ “Клепачі” Славутського району	Стратегія економічного зростання: <ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток ринку та розширення його меж;</li> <li>- підвищення якості продукції за рахунок впровадження нових технологій;</li> <li>- диверсифікація виробництва;</li> <li>- вертикальна та горизонтальна інтеграція;</li> <li>- експорт продукції.</li> </ul>

Визначено, що пріоритетними цілями фермерських господарств в контексті стратегічного управління їх конкурентоспроможністю є: зміцнення позицій на ринку, в тому числі шляхом диверсифікації виробництва, освоєння нових ринків; поліпшення загального фінансово-економічного стану, що досягається не тільки шляхом зростання обсягів виробництва, а й режимом економії, маневруванням своїми активами, упорядкуванням фінансових розрахунків і рядом інших дій; завоювання високої ділової репутації, для чого необхідно здійснювати бездоганну внутрішньо-організаційну політику, висуваючи як безумовний пріоритет своєчасне виконання укладених контрактів, чесність в розрахунках, високий

рівень якості товарів та послуг; забезпечення високої надійності у виробничо-господарській діяльності шляхом створення виробничих і ресурсних резервів, страхових резервних фондів, розвинутої системи страхування ризиків.

### **ВИСНОВКИ**

У дисертаційній роботі здійснено теоретичні узагальнення та запропоновано нове вирішення актуальної науково-прикладної задачі щодо стратегічного управління конкурентоспроможністю фермерських господарств. Вирішення даної задачі допоможе зміцнити конкурентні позиції фермерських господарств області щодо прямих та потенційних конкурентів. Отримані наукові результати дають підстави для наступних висновків.

1. Враховуючи особливості розвитку аграрного сектору економіки та зміцнення конкурентоспроможності агрохолдингів, існування багатьох перешкод та проблем у розвитку фермерських господарств (незадовільне технічне та технологічне забезпечення, занижені ціни реалізації власної продукції, ускладнення збуту та реалізації продукції, постійні сезонні інфляційні процеси, малодоступні кредитні ресурси та державні дотації, що призвело до зниження рівня їх конкурентоспроможності), гостро постає питання стратегічного управління їх конкурентоспроможністю. В даному контексті поняття «стратегічне управління фермерським господарством» автором розглядається «як комплекс знань, умінь та навичок фермерів щодо прийняття і реалізації стратегічних рішень, які розробляються в умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища, як правило використовуючи тільки власні трудові, виробничі та фінансові ресурси». При цьому оперативне управління, стратегічне планування та політика фермерського господарства розглядаються як складові стратегічного управління, а не його похідні.

2. На основі узагальнення існуючих методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності фермерських господарств встановлено, що більшість з них орієнтується на показники їх ресурсозабезпеченості, ресурсовіддачі, ефективності використання ресурсів, рентабельності. В даному контексті удосконалені методичні засади оцінки конкурентоспроможності фермерських господарств на основі систематизації та доповнення існуючих класифікацій методів форсайт-прогнозування та Data Mining, використання узагальнюючого показника EBITDA, який включає багатокритеріальний вимір функціональних складових фермерського господарства, що уможливають аналіз і прогнозування ключових конкурентних переваг й другорядних характеристик, які в своїй сукупності мають значний вплив на вирішення проблем стратегічного управління конкурентоспроможністю фермерських господарств.

3. Методика дослідження стратегічного управління конкурентоспроможністю фермерських господарств передбачає формування загальних принципів, методів управління, специфічних вимог, які висуваються до системи управління різними типами фермерських господарств. На цій основі удосконалено наукові підходи до класифікації фермерських господарств з урахуванням розміру земельного банку, рівня сільськогосподарської кооперації, рівня спеціалізації, рівня товарності продукції, за формою створення, власності, утворення, розподілу праці, за забезпеченням засобами виробництва, що підвищує рівень обґрунтованості



управлінських рішень при визначені альтернативних напрямів стратегічного розвитку фермерських господарств та типів їх поведінки на ринку.

4. На основі запропонованих у дисертації методичних положень оцінювання стану стратегічного управління конкурентоспроможністю фермерських господарств за допомогою інтегрального показника ЕВІТДА, який враховує параметри прибутковості, землезабезпеченості, відтворення основних засобів, фінансових зобов'язань, були обґрунтовані напрями їх стратегічного розвитку. Дослідження динаміки показника ЕВІТДА у досліджуваних фермерських господарствах Хмельницької області дозволило встановити, що основною причиною приросту аналізованого показника на сучасному етапі їх розвитку є фактори інтенсивного зростання, такі як урожайність сільськогосподарських культур, фондооснащеність, прибуток, економія витрат. Ефективність використання потенціалу земельних ресурсів фермерських господарств досліджено в контексті динамічних змін розвитку сільського господарства і встановлено, що ефективність господарювання у даних господарствах в більшій мірі залежить не тільки від розміру земельного банку, а й від раціонального використання землі, добрив, капіталу та трудових ресурсів.

5. Практичне використання методичних положень оцінки рівня конкурентоспроможності фермерських господарств на основі адаптованих методик SWOT-аналізу, портфельного аналізу (матриць БКГ) діяльності досліджуваних фермерських господарств в сукупності дозволили визначати ключові проблеми та напрями стратегічного розвитку фермерських господарств, спрямовані на підвищення їх конкурентоспроможності у зовнішньому середовищі. Ключову роль у зовнішньому регулюванні процесу формування конкурентоспроможності фермерських господарств повинно відігравати інституціональне середовище, елементи якого покликані знижувати інформаційну необізнаність фермерів та трансакційні витрати шляхом створення адаптованих бізнес-планів та моделей поведінки для фермерських господарств.

6. Стратегічний аналіз на засадах системного підходу вивчення взаємозв'язків кількісних та якісних характеристик розвитку фермерських господарств з врахуванням обмежуючих факторів конкурентоспроможності, які включають недостатній попит на продукцію, погодні умови, нестачу робочої сили, обмеженість доступу до матеріалів та устаткування, фінансові обмеження та рівень управлінської компетентності, дозволив сформулювати цілі, які в сукупності дозволяють вирішити ключові проблеми та виявити резерви підвищення ефективності господарської діяльності фермерських господарств відповідно до стану їх внутрішнього та зовнішнього середовища.

7. Застосування моделі «AGMEMOD Україна» дозволило здійснити прогнозування показників розвитку фермерських господарств в контексті сталого розвитку сільських територій, а саме: урожайності, валових зборів і посівних площ основних сільськогосподарських культур, ЕВІТДА, змін демографічних показників та ВВП Хмельницької області за базовим і оптимістичним варіантом прогнозу, результати якого дали змогу обґрунтувати конкурентні стратегії, реалізація яких забезпечить збільшення обсягів реалізованої продукції,

одержаного прибутку, ринкової частки, проникнення на новий сегмент ринку тощо.

8. Запропонований концептуальний підхід до стратегічного управління конкурентоспроможністю фермерських господарств являє собою сукупність взаємопов'язаних форм, методів і важелів, що сприяють задоволенню потреби в підвищенні рівня конкурентоспроможності фермерських господарств, в основі якого покладена реалізація форсайт-стратегії розвитку фермерських господарств та визначення потенційних можливостей її реалізації. У дисертації визначені складові забезпечення впровадження та розробки форсайт-технології розвитку фермерських господарств, які включають: техніко-технологічну (навички роботи із статистичними даними та іншою інформацією; впровадження новітніх інноваційних стратегій та концепцій; застосування у виробництві хай-тек та інноваційних технологій тощо), законодавчо-наукову (розуміння законодавчої бази України; знання законів та можливих законодавчих змін; вивчення закордонного досвіду побудови та впровадження стратегій) та кадрову складові (знання регіонального потенціалу розвитку; усвідомлення місцевих потреб; зв'язок між фермерами та владою; почуття солідарності і відповідальності за громаду; навички адміністративної роботи, управлінський стиль, компетентність).

9. Доведено, що для підвищення рівня конкурентоспроможності фермерських господарств доцільне створення агропромислової асоціацій, діяльність яких здійснюється на засадах некомерційного партнерства, яке сприятиме залученню додаткових ресурсів, оптимізації процесів реалізації та переробки продукції, формуванню власного бюджету тощо. Пропонований підхід базується на поетапній реалізації альтернативних стратегій для окремих груп фермерських господарств та розробці можливих варіантів їх розвитку на основі обґрунтованої структурно-логічної схеми їх створення й функціонування.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### Монографія:

1. Горіховський М. В. Шляхи покращення управління фермерським господарством в Україні. *Соціально-економічний та технічний розвиток підприємств: проблеми, рішення, оцінка ефективності: монографія, за заг. ред. Л.М. Савчук, м. Дніпропетровськ. Пороги. 2016. С. 326-333. (0,5 друк. арк.).*

### Статті у наукових фахових виданнях України:

2. Горіховський, М. В. Методи оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу Києво-Могилянська академія. Серія: Економіка, 2015. № 265( 253), С. 123-126. (0,5 друк. арк.).*

3. Чикуркова А. Д., **Горіховський М. В.** Конкурентоспроможність як складова розвитку фермерських господарств: теоретичний аспект. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії», 2016. №12. С. 5-9. (0,5 друк. арк., в т.ч. автора - 0,3 др. арк. Автором досліджено можливості та загрози на шляху підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств).*

**Статті у наукових фахових виданнях України, включених до міжнародних наукометричних баз даних:**

4. Горіховський, М. В. Використання форсайт-технологій в управлінні фермерським господарством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 2017. № 11, С. 24-27. (0,5 друк. арк.). *Індексується і реферується в базі даних Index Copernicus (ICV 2015:32.42).*

5. Горіховський, М. В. Переваги і недоліки методів оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки*, 2016. № 24 (3), С. 17-24. (0,5 друк. арк.). *Індексується і реферується в базі даних: PИHЦ, Citefactor, Research Bible, Google Scholar, MIAR.*

6. Горіховський, М. В. Розвиток фермерських господарстві їхнє місце в аграрному виробництві регіону. *International scientific e-journal «Agricultural and resource economics»*, 2017. № 1 (3), С. 67-79. (0,5 друк. арк.). *Індексується і реферується в базі даних: Academic Research Index, AgEcon, AKSTEM, CiteFactor, ERIH PLUS, Global Impact Factor, Google Scholar, Index Copernicus (ICV 2016: 77.82), Journal Factor, Journals Impact Factor, Polish Scholarly Bibliography, RSCI, Scientific Indexing Services, Ukrainian scientific journals, Vernadsky National Library of Ukraine, WorldCat.*

7. Горіховський, М. В. Стан, перспективи розвитку та державна підтримка фермерських господарств Хмельниччини. *Міжнародний науково-виробничий журнал «Економіка АПК»*, 2017. №11, 79-85. (0,5 друк. арк.). *Індексується і реферується в базі даних: American Economic Association, EBSCO Publishing, Ulrich's Periodicals Directory USA, ARGIS, PИHЦ, Google Scholar, Vernadsky National Library of Ukraine.*

#### **Статті у наукових виданнях іншої держави:**

8. Horichovskyy, M.V. (2015). Methods of assessment of competitiveness of agriculture. *Buletinul Ştiinţific al Universităţii de Stat „Bogdan Petriceicu Hasdeu” din Cahu*, 2015. P. 13-19. (0,4 друк. арк.).

9. Горіховський, М. В. Формування конкурентоспроможності фермерських господарств Хмельницької області на основі форсайт-технологій. *Європейський журнал економіки і менеджменту. м. Прага, Чехія*. 2017. P. 94-99. (0,4 друк. арк.).

#### **Інші наукові видання:**

10. Чикуркова, А. Д., **Горіховський М. В.** Сучасний стан кооперативного руху в Хмельницькій області. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки*, 2015 № 23 С. 14-22. (0,5 друк. арк., в т.ч. автора 0,3 друк. арк. Автором досліджено стан розвитку сільськогосподарської кооперації в Хмельницькій області).

11.-25. Тези доповідей на науково-практичних конференціях (1,8 друк. арк., з них особисто автору належить 1,56 друк. арк.).

#### **АНОТАЦІЯ**

**Горіховський М.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю фермерських господарств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами

економічної діяльності)» - Подільський державний аграрно-технічний університет, Кам'янець-Подільський, 2018.

Дисертацію присвячено дослідженню теоретичних, методичних та практичних засад стратегічного управління конкурентоспроможністю фермерських господарств. У вступі обґрунтовано актуальність дисертаційної роботи, зазначено її зв'язок із напрямками наукових досліджень Подільського державного аграрно-технічного університету, окреслено мету та основні завдання, визначено об'єкт, предмет, методи дослідження, відображено наукову новизну, практичне значення отриманих результатів і особистий внесок здобувача, наведено дані щодо апробації результатів дослідження та публікацій за темою.

Узагальнено та поглиблено теоретичну сутність економічних понять «стратегічне управління фермерським господарством», «конкурентоспроможність фермерського господарства», визначено особливості формування і розвитку фермерських господарств; систематизовано методичні засади та складові процесу стратегічного управління, які орієнтовано на створення та підтримку конкурентоспроможності фермерських господарств в довгостроковій перспективі.

Оцінено стан стратегічного управління конкурентоспроможністю фермерських господарств, рівень конкурентоспроможності фермерських господарств області за традиційними та запропонованими підходами, здійснено порівняльний аналіз та визначені ключові проблеми їх формування та розвитку.

Здійснено прогнозування показників розвитку фермерських господарств, обґрунтовано концептуальний підхід до побудови та реалізації конкурентної стратегії їх розвитку із застосуванням форсайт-технології, визначені пріоритетні напрями підвищення конкурентоспроможності досліджуваних фермерських господарств області.

**Ключові слова:** стратегічне управління, фермерські господарства, конкурентоспроможність, стратегія, розвиток, економіка, тенденції розвитку, кооперація.

## АННОТАЦИЯ

**Гориховский М.В. Стратегическое управление конкурентоспособностью фермерских хозяйств. - На правах рукописи.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 «Экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности)» - Подольский государственный аграрно-технический университет, Каменец-Подольский, 2018.

Диссертация посвящена исследованию теоретических, методических и практических основ стратегического управления конкурентоспособностью фермерских хозяйств. Во введении обоснована актуальность диссертационной работы, указано ее связь с направлениями научных исследований Подольского государственного аграрно-технического университета, определены цель и основные задачи, определены объект, предмет, методы исследования, отражены научная новизна, практическое значение полученных результатов и личный вклад соискателя, приведены данные об апробации результатов исследования и публикаций по теме.

Обобщены и углубленно теоретическую сущность экономических понятий «стратегическое управление фермерским хозяйством», «конкурентоспособность фермерского хозяйства», определены особенности формирования и развития фермерских хозяйств; систематизированы методические основы и составляющие процесса стратегического управления, ориентирован на создание и поддержание конкурентоспособности фермерских хозяйств в долгосрочной перспективе.

Оценено состояние стратегического управления конкурентоспособностью фермерских хозяйств, уровень конкурентоспособности фермерских хозяйств области по традиционным и предложенными подходами, осуществлен сравнительный анализ и определены ключевые проблемы их формирования и развития.

Осуществлено прогнозирование показателей развития фермерских хозяйств, обоснованно концептуальный подход к построению и реализации конкурентной стратегии их развития с применением форсайт-технологии, определены приоритетные направления повышения конкурентоспособности исследуемых фермерских хозяйств области.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, фермерские хозяйства, конкурентоспособность, стратегия, развитие, экономика, тенденции развития, кооперация.

## SUMMARY

**Gorikhovsky M.V. Strategic management of the farms competitiveness.** The manuscript.

The dissertation for the degree of candidate of economic sciences, specialty 08.00.04 "Economics and Management of the Enterprises (according to the types of economic activity.)" – State Agrarian and Engineering University in Podilya, Kamenets-Podolskyi, 2018.

In the dissertation theoretical generalizations were made and the new solution for the actual scientifically-engineered task of problem concerning strategic management of competitiveness of farms is proposed. Solving this task will help strengthen the competitive position of the farms in the region with regard to direct and potential competitors. The obtained scientific results give grounds for the following conclusions.

Taking into account the peculiarities of the development of the agrarian sector of the economy and the strengthening of the competitiveness of agro holdings, the existence of many obstacles and problems in the development of farms (unsatisfactory technical and technological support, under-priced sales of own products, complications in marketing and product sales, constant seasonal inflation processes, inaccessible credit resources and state subsidies, which led to a decrease in their competitiveness), the question arises of the strategic management of their competitiveness. In this context, the term "strategic management of farming" is considered by the author as "a set of knowledge, skills and abilities of farmers in the adoption and implementation of strategic decisions that are developed under conditions of uncertainty and instability of the external environment, usually using only their own labor, production and financial

resources" . At the same time, operational management, strategic planning and farmer policy are considered as components of strategic management, and not their derivatives.

Strategic analysis based on the systematic approach of studying the interconnections of quantitative and qualitative characteristics of farm development taking into account restrictive factors of competitiveness, which include insufficient demand for products, weather conditions, labor shortages, limited access to materials and equipment, financial constraints and level of managerial competence , allowed to formulate goals that together allow to solve key problems and to identify reserves for improving the efficiency of the economy the activities of farms in accordance with the state of their internal and external environment.

Application of the AGMEMOD model enabled Ukraine to forecast the development of farms in the context of sustainable development of rural areas, namely: yield, gross crop and sown area of main crops, EBITDA, changes in demographic indicators and GDP of the Khmelnytsky region in a basic and optimistic variant of the forecast, the results of which gave the opportunity to substantiate competitive strategies, the implementation of which will ensure an increase in volumes of sales, profits, market share and penetration to new market segment and more.

The proposed conceptual approach to strategic farm management competitiveness is a set of interconnected forms, methods and values that contribute to satisfying the needs of increasing the competitiveness of farms, on the basis of which a power strategy for the development of farms is carried out and the identification of potential opportunities for its implementation. The dissertation defines the components of ensuring the implementation and development of advanced technologies for the development of farms, which include: technical and technological (skills of working with statistical data and other information, introduction of the latest innovative strategies and concepts, application in the production of high technology and innovative technologies, etc.), legally -scientific (understanding of the legislative framework of Ukraine, knowledge of laws and possible legislative changes, study of foreign experience in the construction and implementation of a strategist ) and (knowing the potential for regional development, local needs awareness, communication and farmers government, solidarity and responsibility for the community, administrative skills, management style, competence).

It is proved that in order to increase the competitiveness of farms, it is expedient to create agro-industrial associations whose activities are carried out on the basis of a non-profit partnership, which will promote the attraction of additional resources, optimization of processes of sale and processing of products, the formation of its own budget, etc.

**Key words:** strategic management, farms, competitiveness, strategy, development, economy, development trends, cooperation.