

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА  
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА  
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

МІНЕНКО Софія Іванівна

УДК 338.43

**ДИСЕРТАЦІЯ**  
**«МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ**  
**АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ»**

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»,  
спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ С. І. Міненко

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук, доцент  
**ДУДНИК Олена Василівна**

Харків – 2020

## АНОТАЦІЯ

**Міненко С.І. Механізми управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств України. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління і адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка. – Харків, 2020.

У дисертації досліджено теоретико-методологічні та науково-практичні засади процесу формування та впровадження механізмів управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств України в сучасних умовах динамічного зовнішнього середовища.

Критичний аналіз існуючих наукових позицій щодо управління конкурентоспроможністю дозволив виконати їх систематизацію та розвинути визначення дефініції «конкурентоспроможність аграрних підприємств» шляхом її ідентифікації в якості комплексної характеристики здатності аграрного підприємства до провадження ефективної діяльності з певними видами продукції на певних цільових ринках. Відповідно, в дослідженні були ідентифіковані фактори формування та критерії оцінювання конкурентоспроможності аграрних підприємств.

В дисертації ідентифіковані наукові засади формування та функціонування організаційно-економічного механізму конкурентних відносин на цільових ринках продукції аграрних підприємств, механізму управління створенням та реалізацією конкурентних переваг аграрних підприємств, а також механізму управління конкурентною поведінкою на цільових ринках збуту з урахуванням особливостей їх конкурентної побудови. При цьому на основі застосування синтетичної концепції обґрунтовано принципи побудови та функціонування, а також архітектоніку комплексного механізму управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств, який поєднує в собі важелі, інструменти, засоби та фактори формування належного для здійснення розширеного відтворення та поступального економічного розвитку рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства та дозволяє

враховувати умови функціонування останнього на продуктових та ресурсних ринках.

В роботі визначено динаміку економічної ефективності та тенденції зміни рівня конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств, а також встановлено зв'язок вказаних індикаторів з характеристиками конкурентної побудови цільових ринків збуту продукції аграрних підприємств. Вказане дозволило виявити структурно-динамічні тенденції розвитку конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств та відповідних систем управління нею. В даному контексті доведено пріоритетність застосування трьох груп інструментів підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств, а саме інструментарію управління витратами аграрних підприємств з огляду на створення цінових конкурентних переваг, інструментарію інтеграційної взаємодії аграрних підприємств, а також інструментарію впровадження інновацій для створення унікальних конкурентних переваг для «нішевих» видів сільськогосподарської продукції та стійких переваг виробничо-технологічного характеру, які суттєво впливають на цінову та якісну складові конкурентоспроможності. При цьому визначено напрями формування конкурентних переваг та оцінено реальність їх впровадження з врахуванням інноваційної зрілості підприємств та потенційних можливостей розвитку.

В дисертації обґрунтовано методичні підходи до визначення та підтримки конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі максимального використання системи факторів конкурентоспроможності в умовах діючого правового регулювання. Обґрунтовано такі методичні процедури як комплексна діагностика конкурентоспроможності (включає оцінку її рівня та використання конкурентного потенціалу) і аналіз зовнішніх умов (передбачає аналіз ризиків та оцінку виконання інституціональним середовищем функцій захисту конкуренції, усунення інформаційної асиметрії та негативних зовнішніх впливів).

Охарактеризовано сучасний стан аграрного сектору та проаналізовано конкурентні позиції вітчизняних виробників сільськогосподарської продукції

на національному та міжнародному ринках, запропоновано підходи до здійснення моніторингу ринкової ситуації за основними видами сільськогосподарської продукції з виділенням закономірностей побудови цільових ринків, визначено ступень впливу окреслених детермінант.

В дослідженні доведено, що в основі формування механізму конкурентоспроможності підприємства лежить система управління конкурентоспроможністю, яка включає керуючу та керовану компоненти, які, в свою чергу, складаються з елементів, покликаних виконувати функції управління конкурентоспроможністю залежно від рівнів її формування. При цьому встановлено, що основними принципами функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства є гнучкість, адаптивність до умов зовнішнього середовища, ефективність використання конкурентного потенціалу підприємства, інноваційність, якість інформаційного забезпечення.

На основі обґрунтованої концепції побудови та функціонування механізму управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств ідентифіковані методичні засади імплементації інструментарію здійснення конкурентної поведінки аграрних підприємств та розвитку їх конкурентного потенціалу з подальшим визначенням основних стратегій підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств.

У першому розділі «Теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю» ідентифіковано сутність конкуренції та конкурентоспроможності аграрного, обґрунтовано наукові засади управління конкурентоспроможністю з визначенням функцій, цілей, етапів, принципів та механізмів, а також визначено особливості процесу формування конкурентних переваг аграрних підприємств.

У другому розділі «Структурно-динамічні тенденції розвитку конкурентоспроможності аграрних підприємств України» виконано ідентифікацію змін рівнів ефективності та конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств, встановлено характеристики конкурентної побудови цільових ринків збуту продукції аграрних підприємств, визначено

методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства з окресленням детермінант її рівня.

У третьому розділі «Побудова та функціонування механізмів управління конкурентоспроможності аграрних підприємств» обґрунтовано концептуальні засади архітектури та архітектоніки механізмів управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств; визначена процедура імплементації інструментарію здійснення конкурентної поведінки аграрних підприємств та розвиток їх конкурентного потенціалу та обґрунтовано стратегії підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Отримані в дослідженні науково-прикладні результати мають не тільки теоретичне, а й практичне значення та можуть використовуватися в діяльності аграрних підприємств та органів державного управління агропромисловим розвитком.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентна перевага, конкурентний потенціал, механізм управління, система управління, стратегія.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ в яких опубліковані основні наукові результати дисертації**

1. Міненко С.І., Дудник О.В. (2018). Економічна природа понять «Конкуренція» та «Конкурентоспроможність». Науковий журнал Причорноморські економічні студії, 29 (1), 112-116, Retrieved from [http://bses.in.ua/journals/2018/29\\_1\\_2018/25.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/29_1_2018/25.pdf).

2. Міненко С.І. (2019). Діагностика конкурентоспроможності в управлінні підприємством. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки, 200, 209-218, Retrieved from <http://journals.uran.ua/index.php/wissn021/article/view/170687>.

3. Minenko S., Dudnyk O. (2019). Importance and role ahroinnovations in the system formation of the enterprise competitiveness. Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts Katowice School of Technology , Monograph 25, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Technicznej w

Katowicach, 15-24. Retrieved from <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/9750/1/mono%2025.pdf>.

4. Міненко С.І., Потішняк О.М., Ракчєєв І.Ю. (2019). Роль публічно – приватного партнерства у фінансуванні інфраструктурних проєктів. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: економічні науки, 202, 292-299, Retrieved from <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/10378/1/31.pdf>

5. Minenko S., Koliadenko S., Andreichenko A., Galperina L., & Kovylyna M. (2020). Analysis and forecasting of Ukrainian agrarian exports to the EU countries. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 6(3), 29-47. Retrieved from <https://are-journal.com/index.php/are/article/view/335> (WoS).

6. Dudnyk E., Minenko S., Cherviakova D. (2020). Human resources as a fundamental basis of enterprise personnel management. Strategies, models and technologies of economic systems management in the context of international economic integration: collective monograph / edited by Dr.oec. Prof. Maksym Bezpartochnyi, Dr.oec. Prof. Viktoriia Riashchenko, Dr.paed. Nina Linde. – Riga: Institute of Economics of the Latvian Academy of Sciences, 296 p. ISBN 978-9984-774-27-5 (pp. 62-76). Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Borut\\_Vojinovic/publication/344100568\\_The\\_role\\_of\\_labor\\_and\\_knowledge\\_as\\_a\\_common\\_subjective\\_factor\\_in\\_the\\_economic\\_system/links/5f61f79c4585154dbbd58037/The-role-of-labor-and-knowledge-as-a-common-subjective-factor-in-the-economic-system.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Borut_Vojinovic/publication/344100568_The_role_of_labor_and_knowledge_as_a_common_subjective_factor_in_the_economic_system/links/5f61f79c4585154dbbd58037/The-role-of-labor-and-knowledge-as-a-common-subjective-factor-in-the-economic-system.pdf)

7. Minenko S, I. (2020). Development of Agro-Industrial Integration as a Vector of Formation Competitiveness of Small Enterprises. *International Journal of Advance Study and Research Work*. Volume 3. Issue 8, 22-28. Retrieved from [https://www.academia.edu/44062481/Development\\_of\\_Agro\\_Industrial\\_Integration\\_as\\_a\\_Vector\\_of\\_Formation\\_Competitiveness\\_of\\_Small\\_Enterprises](https://www.academia.edu/44062481/Development_of_Agro_Industrial_Integration_as_a_Vector_of_Formation_Competitiveness_of_Small_Enterprises).

## які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

8. Миненко С.И., Дудник Е.В. (2020). Органическое сельское хозяйство как источник повышения конкурентоспособности Украины на международной арене. Актуальные проблемы инновационного развития и кадрового обеспечения АПК: сборник науч. ст. VII Междунар. науч.-практ. конф. Минск: БГАТУ. <https://cutt.ly/dg86LFj>.

9. Міненко С.І. (2019). Правові засади підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Матеріали науково-практичної INTERNET-конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю [«Механізми та стратегії розвитку господарюючих суб`єктів в умовах інтеграційних процесів»], / МОН, Національний аерокосмічний університет імені М.Є. Жуковського, “WYŻSZA SZKOŁA SPOŁECZNO GOSPODARCZA” у місті Пшеворськ (Польща). ISBN 978-83937354-2-6.

10. Міненко С.І., Дудник О.В. (2019). Важливість продовольчої безпеки в системі державного управління. Матеріали конференції II Всеукраїнській науково – практичній Інтернет- конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Пріоритети розвитку міжнародної економічної діяльності країни в умовах глобалізації». м. Полтава.

11. Minenko S., Smihunova Olena (2020). The role of the public – private partnership (PPP) of power at the regional level. International Scientific Conference «Information potential of socio-economic development of the state and regions». Uniwersytetu Trzeciego Wieku w Gromadce (Республіка Польща). ISBN 978-837-5568-16-6. DOI: 10.5281/zenodo.3776379.

12. Minenko S. (2020). Krajowe wsparcie agroinowacji (doswiadczenie ukraińskie). IV International scientific – practical conference modern transformation in economics and management. Klaipeda, Lithuania. 21-24. ISBN 978-9934-588-40-2.

## ABSTRACT

### **Minenko S.I. Mechanisms for Managing the Competitiveness of Agricultural Enterprises in Ukraine. – Manuscript.**

Thesis for a degree of Philosophy Doctor in Field of study 07 Management and administration by Program Subject Area 073 Management. - Kharkiv National Petro Vasylenko Technical University of Agriculture. - Kharkiv, 2020.

The dissertation investigates the theoretical-methodological and scientific-practical principles of the process of formation and implementation of mechanisms for managing the competitiveness of agricultural enterprises of Ukraine in modern conditions of a dynamic environment.

Critical analysis of existing scientific positions on competitiveness management allowed to systematize them and develop a definition of "competitiveness of agricultural enterprises" by identifying it as a comprehensive characteristic of the ability of agricultural enterprises to operate effectively with certain products in certain target markets. Accordingly, the study identified the factors of formation and criteria for assessing the competitiveness of agricultural enterprises.

The dissertation identifies the scientific principles of formation and functioning of the organizational and economic mechanism of competitive relations in the target markets of agricultural enterprises, the mechanism of managing the creation and implementation of competitive advantages of agricultural enterprises, and the mechanism of managing competitive behavior in target markets. At the same time, the principles of construction and operation are substantiated, based on the application of the synthetic concept, as well as the architecture of a comprehensive mechanism for managing the competitiveness of agricultural enterprises, which combines the levers, tools and factors to form appropriate for the implementation of expanded reproduction and progressive economic development take into account the conditions of it in the food and resource markets.

The paper identifies the dynamics of economic efficiency and trends in the level of competitiveness of domestic agricultural enterprises, as well as the relationship of these indicators with the characteristics of the competitive



construction of target markets for agricultural products. This allowed to identify structural and dynamic trends in the development of competitiveness of domestic agricultural enterprises and relevant management systems. In this context, the priority of using three groups of tools has been proven to increase the competitiveness of agricultural enterprises, namely the tools of cost management of agricultural enterprises with regard to creating price competitive advantages, tools for integration of agricultural enterprises, and tools for innovation to create unique competitive advantages for "niche" species agricultural products and sustainable advantages of production and technological nature, which significantly affect the price and quality components of competitiveness.

The dissertation substantiates methodical approaches to determining and maintaining the competitiveness of agricultural enterprises on the basis of maximum use of the system of competitiveness factors in the current legal regulation. Such methodological procedures as complex diagnostics of competitiveness (including assessment of its level and use of competitive potential) and analysis of external conditions (provides risk analysis and assessment of the implementation of the institutional environment of competition protection functions, elimination of information asymmetry and negative external influences) are substantiated.

The current state of the agricultural sector is characterized and the competitive positions of domestic agricultural producers in the national and international markets are analyzed, approaches to monitoring the market situation for the main types of agricultural products are proposed, the degree of influence of certain determinants is proposed.

The study proved that the basis of the mechanism of competitiveness of the enterprise is a system of competitiveness management, which includes control and managed components, which, in turn, consist of elements designed to perform the functions of competitiveness management depending on the levels of its formation.

It is established that the main principles of operation of the enterprise competitiveness management system are flexibility, adaptability to environmental conditions, efficiency of use of competitive potential of the enterprise, innovation, quality of information support.

The methodical bases of implementation of realization tools of competitive behavior of agrarian enterprises and development of their competitive potential with the further definition of the basic strategies of increase of competitiveness of enterprises are identified on the basis of the substantiated concept of construction and functioning of the mechanism of management of agrarian enterprises competitiveness.

The first section "Theoretical and methodological principles of competitiveness management" identifies the essence of competition and agricultural competitiveness, substantiates the scientific principles of competitiveness management with the definition of functions, goals, stages, principles and mechanisms, and identifies features of the process of competitive advantage of agricultural enterprises.

The second section "Structural and dynamic trends in the competitiveness of agricultural enterprises of Ukraine" identifies changes in the levels of efficiency and competitiveness of domestic agricultural enterprises, establishes the characteristics of competitive construction of target markets for agricultural products, identifies methodological approaches to assessing the competitiveness of agricultural enterprises.

The third section "Construction and operation of mechanisms for managing the competitiveness of agricultural enterprises" substantiates the conceptual foundations of architecture and architectonics of mechanisms for managing the competitiveness of agricultural enterprises; the procedure of implementation of tools for the realization of competitive behavior of agricultural enterprises and the development of their competitive potential is determined and the strategies for increasing the competitiveness of agricultural enterprises are substantiated.

The scientific and applied results obtained in the study have not only theoretical, but also practical significance and can be used in the activities of agricultural enterprises and public administration bodies of agro-industrial development.

Keywords: competitiveness, competitive advantage, competitive potential, management mechanism, management system, strategy.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	12
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ</b>	19
1.1. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності аграрного підприємства	19
1.2. Управління конкурентоспроможністю: функції, цілі, принципи та механізм здійснення	32
1.3. Формування конкурентних переваг аграрних підприємств	47
Висновки до розділу 1	73
<b>РОЗДІЛ 2. СТРУКТУРНО-ДИНАМІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ</b>	74
2.1. Конкурентна побудова цільових ринків збуту продукції аграрних підприємств	74
2.2. Методичні підходи оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства	90
2.3. Детермінанти конкурентоспроможності аграрних підприємств	112
Висновки до розділу 2	123
<b>РОЗДІЛ 3. ПОБУДОВА ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ</b>	124
3.1. Концептуальні засади архітектури та архітектоніки механізмів управління конкурентоспроможності аграрних підприємств	124
3.2. Імплементация інструментарію здійснення конкурентної поведінки аграрних підприємств та розвиток їх конкурентного потенціалу	149
3.3. Обґрунтування стратегій підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств	174
Висновки до розділу 3	194
<b>ВИСНОВКИ</b>	195
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	200
<b>ДОДАТКИ</b>	219

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Основною метою функціонування суб'єктів господарювання в сучасних умовах ринкової економіки є забезпечення сталості та ефективності. Враховуючи значне посилення конкуренції на національному та глобальному рівнях, успішність діяльності на ринку вимірюються здатністю ефективно протистояти конкуренції, що розглядається як феномен конкурентоспроможності, основою якої традиційно вважається конкурентоспроможність продукції, що забезпечує належний рівень конкурентоспроможності підприємства, яка і собі створює передумови для конкурентоспроможності галузі і національної економіки в цілому. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства є складним завданням, пов'язаним із функціонуванням всіх внутрішніх підсистем, орієнтованих на стан і динаміку зовнішнього середовища. Для розробки ефективних управлінських рішень необхідно виявляти причинно-наслідкові зв'язки, які обумовлюють рівень спроможності створювати стійкі конкурентні переваги та ефективно розробляти та впроваджувати конкурентні стратегії.

Для підприємств аграрного сектору, роль якого за останній період значно зросла в структурі експорту, підвищення конкурентоспроможності підприємства розглядається не тільки як завдання мікрорівня, але і як загальнонаціональне питання, що підтверджує актуальність і масштабність теми дослідження.

Проблеми розвитку конкурентоспроможності підприємства і його продукції розкриті в роботах таких зарубіжних вчених як: А. Сміта, Д. Рікардо, А. О. Курно, Е. Чемберліна, М. Портера, Г. Азоєв, І. Ансофф, А. Градов, П. Друкер, Ф. Котлер, Ж-Ж. Ламбен, Й. Ліфіц, П. Самуельсон, А. Томпсон, Р. Фатхутдінов, А. Юданов та інші. Також, вагомий внесок у дослідження питань конкурентоспроможності вітчизняних підприємств зробили вітчизняні вчені-економісти: В. Андрійчук, В. Воротін, А. Калічавий, О. Красноручський,

М. Малік, В. Месель-Веселяк, Н. Міценко, О. Яновський, Я. Базилюка, Д. Богіні, В. Гейця, І. Должанського, О. Драган, А. Кузьміна, І. Оленко та інші.

Незважаючи на отримані чисельні наукові здобутки у царині управління конкурентоспроможністю підприємства для забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень в цій сфері необхідне подальше поглиблення управлінського інструментарію враховуючи специфіку підприємств досліджуваної галузі.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Робота виконана відповідно до плану наукових досліджень Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка за темами «Механізми підвищення конкурентоспроможності, розвитку економічного та виробничо-технологічного потенціалу суб'єктів агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0116U003477, 2016-2020 рр.) та «Системи управління конкурентоспроможністю аграрної продукції в умовах глобалізації аграрних ринків» (номер державної реєстрації 0119U001387, 2019-2021 рр.). Внесок автора полягає у розробці шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі проведеної кластеризації суб'єктів аграрного бізнесу із виділенням рівнів його складових, а також механізмів реалізації впровадження інструментарію механізмів управління конкурентоспроможності аграрних підприємств.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад, методичного забезпечення і практичних рекомендацій щодо розробки механізму управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств України.

Для досягнення поставленої мети було вирішено такі завдання:

- розвинути зміст поняття «конкурентоспроможність аграрного підприємства»;
- вдосконалити розуміння управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства;

- визначити конкурентну побудову цільових ринків збуту продукції аграрного підприємства;
- розробити методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства;
- надати концептуальні засади архітектури та архітектоніки механізмів управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств;
- розробити процедуру імплементації інструментарію здійснення конкурентної поведінки аграрних підприємств;
- удосконалено процедуру обґрунтування стратегії підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

*Об'єктом дослідження* є процес управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних і прикладних засад управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств.

**Методи дослідження.** Теоретичну і методологічну основу дослідження становили діалектичний метод пізнання, фундаментальні положення економічної теорії та менеджменту організацій, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем конкуренції та конкурентоспроможності, підвищення економічної ефективності діяльності аграрних підприємств на цільових ринках збуту їх продукції.

У процесі дослідження використовувались такі методи: монографічний (при вивченні досвіду управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств), метод аналізу та синтезу (при ідентифікації структурно-динамічних тенденцій зміни рівнів конкурентоспроможності продукції та економічної ефективності діяльності підприємств-виробників);

абстрактно-логічний (при визначенні архітектури механізмів управління конкурентоспроможністю та трансформації відповідних систем);

теоретичного узагальнення та порівняння (в процесі розвитку понятійно-категоріального апарату дослідження); структурно-логічний (для

виявлення взаємозв'язків між елементами досліджених механізмів та систем), графічної інтерпретації (при інтерпретації причинно-наслідкових зв'язків, архітектури обґрунтованих механізмів та систем, результатів узагальнення статистичної інформації);

кластерного аналізу (для визначення рівня конкурентоспроможності досліджуваних аграрних підприємств та їх групування за значенням складових досліджуваної ознаки).

*Інформаційну базу* дослідження склали дані Державної служби статистики України, річні звіти сільськогосподарських підприємств, дані емпіричних досліджень, методичні розробки, нормативні та правові акти України.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в отриманні розв'язання наукової задачі розробки механізму управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств України:

*вперше:*

представлено концептуальні засади архітектури та архітектоніки механізмів управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств, об'єднаних в рамках комплексного механізму управління конкурентоспроможністю, який ґрунтується на методологічному базисі, що включає принципи, функції, методи та види забезпечення, реалізується в ході процесу управління множиною практик, які забезпечують функціонування механізму управління створенням і реалізацією конкурентних переваг аграрних підприємств, організаційно-економічного механізму конкурентних відносин на цільових ринках продукції аграрних підприємств і механізму управління конкурентною поведінкою на цільових ринках збуту з урахуванням особливостей їх конкурентної побудови;

*удосконалено:*

методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства, який відрізняється детермінацією якісного рівня досліджуваної ознаки на класи (лідери, висококонкурентоспроможні підприємства,

конкурентоспроможні підприємства, низькоконкурентоспроможні підприємства; неконкурентоспроможні підприємства) на базі множини складових, що включають виробничу, маркетингово-збутову, кадрову, інноваційно-інвестиційну та ділової активності, що дозволяє розробляти шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства з урахуванням специфіки кожного кластеру;

процедуру імплементації інструментарію здійснення конкурентної поведінки аграрних підприємств та розвитку їх конкурентного потенціалу, яка відрізняється удосконаленим процесом управління витратами аграрних підприємств, напрямами управління ефективністю виробництва сільськогосподарської продукції та розрахованою ефективністю вирощування сільськогосподарських культур за рівнем інноваційної зрілості підприємства;

обґрунтування стратегії підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств, яка передбачає вибір альтернатив на основі групи критеріїв з урахуванням фази життєвого циклу підприємства на ринку, які сформовано поєднанням класифікації виробничих і ринкових стратегій, декомпозованих у стратегічний набір конкурентної поведінки, забезпечення конкурентних відносин і формування конкурентних переваг для інноваційного лідера, адаптера, початківця і традиційного підприємства в залежності від рівня інноваційної зрілості підприємства, підтримкою реалізації якого надано проектний підхід у поєднанні з управлінням прийняттям стратегічних змін.

*набуло подальшого розвитку:*

розуміння конкурентоспроможності аграрного підприємства як здатності економічного суб'єкта накопичувати та розвивати потенційно стійкі конкурентні переваги на основі взаємодії між продуктами-конкурентами та наявного потенціалу підприємства, ґрунтуючись на природі конкуренції як основному механізмі динаміки та розвитку соціально-економічних систем;

розуміння управління конкурентоспроможністю, методологічним базисом якого виступає процесний підхід, на основі якого запропонована схема етапів, що дозволяє досягати поставлених цілей в рамках реалізації ключових функцій управління відповідно обґрунтованим принципам в межах



загальної архітектоніки конкурентоспроможності підприємства, яка ґрунтується на конкурентоспроможності товару, забезпечуючи конкурентоспроможність країни шляхом створення конкурентних переваг на базі потенціалу підприємства як складної системи;

еволюційний підхід до детермінації етапів розвитку ринку сільськогосподарської продукції, відмінною рисою якого є визначення етапів розвитку (примітивне збирання; скотарство і землеробство; сільське господарство і ремісництво; промисловість і торгівля; внутрішній місцевий ринок; національний ринок; міжнародний ринок; світовий) із детермінацію стану попиту, пропозиції, ціни та характеру конкуренції на кожному з них та визначення виду відносин, властивих зазначеним етапам;

**Практичне значення отриманих результатів.** Основні результати дослідження мають практичне спрямування і можуть бути використані в діяльності.

Результати дослідження схвалено та прийнято до впровадження: Департаментом агропромислового розвитку Харківської обласної державної адміністрації (довідка № 08-29/08/1952 від 17.11.2020 р.); Управлінням земельних відносин та АПК Олександрівської ОТГ Донецької області (довідка № 3042/01-53 від 12.11.2020 р.); ПП «ЛАКТУС» Олександрівського району Донецької області (довідка № 12 від 13.11.2020 р.); Сільськогосподарське товариством з обмеженою відповідальністю «Золоті Пруди» Олександрівського району Донецької області (довідка № 173 від 16.11.2020 р.). Теоретичні та методичні положення дисертаційного дослідження використовувалися в навчальному процесі Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка (довідка № 05-287 від 15.05.2020 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Отримані результати дослідження, викладені в дисертаційній роботі, є особистим здобутком автора. Дисертація містить наукове обґрунтування ідей формування механізмів управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств України, розроблення

методичних підходів щодо оцінювання конкурентоспроможності та її виробників, які знайшли відображення у наукових публікаціях автора. У дисертації використано лише ті положення наукових публікацій, виконаних у співавторстві, які належать особисто здобувачеві.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та розробки дисертації було оприлюднено на конференціях різного рівня. Зокрема на науково-практичних конференціях: «Економічні детермінанти розвитку сільськогосподарських підприємств України» (Харків, 2018) та «Управління розвитком соціально-економічних систем» (Харків, 2019).

**Публікації.** Наукові здобутки дисертанта було висвітлено в 12 наукових працях загальним обсягом 3,6 ум. -друк. арк., а саме у вітчизняних наукових фахових виданнях опубліковано 3 статті, 2 статті в зарубіжних наукових виданнях, одне з яких індексується в міжнародній наукометричній базі Scopus, та 2 публікації в інших виданнях, 5 тез матеріалів конференцій.

**Структура і обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації складає 221 сторінку, з них 191 основного тексту. Робота містить 34 таблиці, 27 рисунків, 1 додаток. Список використаних джерел включає 194 найменувань.

# РОЗДІЛ I

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

### **1.1. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності аграрного підприємства**

Світова економічна система характеризується динамічністю розвитку, що супроводжується появою нових технологій, видів товарів, зміною запитів зі сторони споживачів тощо. Внаслідок цієї різкої зміни виробникам різних товарів та послуг необхідно своєчасно та успішно адаптуватися до мінливих ринкових умов. Особливо це стосується аграрних підприємств, навіть незважаючи на те, що продукція їх виробництва є стратегічно важливою для забезпечення продовольчої безпеки та завжди користувалася і буде користуватися величезним попитом, виникає ризик не повністю реалізувати вироблену продукцію або реалізувати не за максимально вигідними цінами, що спричиняє зниження прибутковості товаровиробника, зменшення окупності вкладених ресурсів, а це безпосередньо впливає на формування конкурентоспроможності та підтримку конкурентних переваг.

За всі часи розвитку людської цивілізації знайдено лише один спосіб організації економічного життя, якій ефективно розв'язує питання «Що виробляти?», «Як виробляти?», «Для кого виробляти?» – хто має давати відповіді виробникам? Як спрямовувати дефіцитні ресурси тільки на виробництво тих товарів і послуг, що найбільш затребувані? – ринкова економіка.

Конкуренція є головним інструментом регулювання ринкової економіки та важливою частиною ринкового середовища промислових підприємств. Результатом конкуренції є, з одного боку, погіршення відносин між виробництвом і ринком, а з іншого боку, це підвищує ефективність

економічної діяльності та прискорює НТП. Конкуренція відноситься до неконтрольованих факторів, які впливають на діяльність організації і не можуть контролювати організацію. Механізм конкурентного ринку дуже важливий для підприємницької діяльності, який визначає неминуче систематичне значення конкурентних умов для підтвердження ділової етики. Поняття «конкуренція» пов'язане з такими поняттями як «ринок» і «товарне виробництво». Конкурентні відносини виникли одночасно з ринковими, проте перші теоретичні положення конкурентної боротьби були сформульовані лише в XVIII ст. прихильниками класичної політичної економії [1].

Проблеми розвитку конкурентоспроможності підприємства і його продукції розкриті в роботах таких зарубіжних вчених як: А. Сміта [3], Д. Рікардо [7], А. О. Курно, Е. Чемберліна [6], М. Портера [10], Г. Азоев [11], І. Ансофф [12], А. Градов [13], П. Друкер [14], Ф. Котлер, Ж-Ж. Ламбен, Й. Ліфіц [5], П. Самуельсон, А. Томпсон [9], Р. Фатхутдінов [17], А. Юданов [15] та інших. Також, вагомий внесок у дослідження питань конкурентоспроможності вітчизняних підприємств зробили вітчизняні вчені - економісти: В. Андрійчук [2], В. Воротін [18], А. Калічавий [19], О. Красноручський, М. Малік [20], В. Месель-Веселяк, Н. Міценко [21], О. Яновський, Я. Базилюка [22], Д. Богіні, В. Гейця, І. Должанського, О. Драган [16], А. Кузьміна, І. Оленко та інші.

Відзначаємо наявність великої кількості досліджень, щодо трактування понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність». Деякі з них подібні та суттєво не відрізняються, інші більш поглиблені з чіткої прослідковуванням суб'єктивних підходів науковців на основі кваліфікації, рівня обізнаності в економічних процесах. Загальним є те що, конкуренцію розглядають як певний вид діяльності, що пов'язана з боротьбою суб'єктів господарської діяльності за збільшення обсягів продажу та завоювання прихильності споживачів.

Конкуренція є невід'ємним драйвером розвитку людства та формування світового прогресу. З давніх часів розвиток людства відбувався

завдяки конкуренції в різних галузях економіки: в економіці, в політиці, в соціальних відносинах тощо. Варто зазначити, що вона сприяла появі могутніх країн США, Китай, Японія та інші.

Дослідження сутності конкуренції та її впливу на господарське життя, як зазначає А.В. Калічавий, почало активно розвиватись з XVIII століття. Протягом тривалого часу поняття «конкуренція» розглядалось лише як певний атрибут ринку. Пройшло не одне століття до того, як економічна думка визначає конкуренцію головним механізмом функціонування ринкової економіки, як складну систему товарного господарства [19].

Так, Адам Сміт розглядає два варіанти розвитку конкуренції. Перший варіант полягав в умовах формування природної ціни – ціни вільної конкуренції, центру, навколо якого розгортаються всі можливі події економічної активності країни, коли можна вільно вкладати і вилучати капітал з прибуткових і збиткових галузей. Другий варіант полягав в тому, що конкуренція виникає внаслідок нестачі платоспроможного попиту або пропозиції товарів на ринку [3].

Д. Рікардо ж розглядав конкуренцію, як конкурентну боротьбу. Він вважав, що ціни утворюються шляхом впливу попиту і пропозиції в результаті конкурентної боротьби [7].

Економіст Е. Чемберлен доповнив науку поняття «монополістична конкуренція». Вчений зазначав, що сутність монополістичної конкуренції полягає в диференціації продукту, в контролі над пропозицією, а значить, і ціною [6]. В свою чергу, Дж. Робінсон вважав, що всякий окремих виробник володіє монополією на свою продукцію – це в достатній мірі очевидно, і якщо велика їх кількість виступає з продажем за досконалої конкуренції, то виникає стан, який ми звикли описувати як досконала конкуренція [23].

Й. Ліфіц зазначає, що термінологія в області конкурентоспроможності не є стандартизованою. Її основою слугує об'єкт оцінки конкурентоспроможності: продукція, організація, галузь, країна. Відповідно до зазначених об'єктів можна розглядати конкурентоспроможність на

чотирьох рівнях [5].

За визначенням М. І. Круглова конкурентоспроможність підприємства розглядати як систему економічних категорій, елементами якої є конкурентоспроможність продукції і фінансова конкурентоспроможність. Це економічна категорія, за допомогою якої виявляється перевага даного виробника, за рівнем задоволення споживачів продукцією, з урахуванням ефективності фінансово-господарської діяльності [27].

Основним засобом забезпечення зростання конкурентоспроможності підприємства протягом першої половини ХХ сторіччя залишалася економія та мінімізація витрат діяльності.

Запропонована М. Портером базова конкурентна стратегія «лідирів за витратами» адекватно відображає сутність тодішньої доктрини: конкурентоспроможність підприємств досягалася за рахунок використання ефектів масштабу та досвіду, прискіпливої уваги зниженню собівартості та продажу товарів за цінами, що дорівнюють або нижче цін конкурентів [10].

У Законі України «Про обмеження монополізму і недопущення несумлінної конкуренції в підприємницькій діяльності: «конкуренція – змагання підприємців, при якому їхні самостійні дії обмежують можливість кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво тих товарів, які потрібні споживачеві».

Згідно Закону України «Про захист економічної конкуренції», «економічна конкуренція – це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [24].

Еволюція економічних вчень конкуренції характеризується зміною поглядів від теорії меркантилізму до теорії інтелектуального лідерства та

обґрунтовує вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування підприємства на ефективність конкуренції.

Так, представники теорія абсолютних переваг (А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Мілль) розглядали конкуренцію як приватну ініціативу і конкурентний ринок на якому рівновага досягається завдяки великій кількості незалежних виробників та наявності масових індивідуальних споживачів, як висновок, конкуренція базувалась на ідеальний взаємодіє виробничих відносин.

Теорія рівноваги (А. Маршалл) Конкуренція є ідеальним механізмом встановлення рівноваги на ринку завдяки дії законів граничної корисності та граничної продуктивності. Вона забезпечує розвиток технологій та споживацьких переваг на основі визначених відносних цін.

Еволюційна теорія (Й. Шумпетер) Конкуренція враховувала не лише процеси регулювання кон'юнктури ринку, а й вміння суб'єктів ефективно впроваджувати інноваційні технології. Індикатором конкуренції нового типу вважався підприємець новатор

Теорія конкурентних переваг (М. Портер) Конкуренція проявляється завдяки конкурентним перевагам підприємств залежно від зміни конкурентного середовища та від їх ефективного використання

Теорія інтелектуального лідерства (Г. Хамел, К. Прахалад) Використання нових форм бізнесу, інноваційних технологій в глобальному масштабі, прийняття нестандартних рішень щодо задоволення несформованих потреб споживачів стали новими чинниками конкуренції. Вона розпочиналась на етапах проектування нових потреб суспільства.

Уперше конкуренцію як механізм, що сприяє вирішенню проблеми економічної результативності та є рушійною силою економічного прогресу, проаналізував А. Сміт. У систематизованому вигляді конкуренція (за А. Смітом) – специфічна форма свідомих дій контрагентів ринку, спрямована на досягнення їхніх власних інтересів, а саме – їх суперництво. А. Сміт розглядає конкуренцію як форму поведінки контрагентів ринку. На відміну від А. Сміта, прихильники структурної концепції конкуренції (А. Маршалл,

Й. Шумпетер) уявляли розвиток ринкової системи як динамічної якісної та кількісної зміни її властивостей, функцій і структури. Суттєвою рисою структурної концепції конкуренції є зміщення акценту на аналіз структури ринку і тих умов, які визначають перебіг конкурентного процесу в конкретних ринкових структурах. Суттєві кроки щодо осмислення конкуренції в капіталістичній ринковій економіці зробили меркантилісти. Основні їх представники – Т. Мен («Багатство Англії у зовнішній торгівлі, або баланс нашої зовнішньої торгівлі як принцип нашого багатства» (1664 р.)), А. Монкретьєн («Трактат політичної економії» (1615 р.)) – зробили перші спроби в пізнанні законів руху і внутрішнього механізму ринкової економіки, визначили завдання «раціонального господарювання» як найважливішої проблеми економічної науки. Підтримка державою дешевої імпоротної сировини, регулювання зовнішньої торгівлі із застосуванням протекціоністських тарифів на імпортні товари, заохочення експорту готових товарів, розширення бази оподаткування і нагромадження капіталу – так меркантилісти описали політику збагачення країни та зміцнення конкурентоспроможності національного суб'єкта економічних відносин.

Динамічність економічного розвитку відображає суттєві недоліки подібних статичних концепцій конкуренції. Зокрема, в США протягом другої половини ХХ ст. було запропоновано нові концепції, що закликали суміщати конкуренцію із співпрацею (співконкуренція), прирівнювати еволюцію бізнесу до еволюції екосистем (коеволюція). Серед сучасних дослідників теорії конкуренції виокремлюються роботи американського вченого-економіста М. Портера, який під час вивчення особливостей економіки країн і компаній виявив способи досягнення ними лідерських позицій. На його думку, для успішного ведення конкурентної боротьби господарюючому підприємству в довгостроковому періоді. Способи досягнення конкурентних переваг значною мірою пов'язані з впровадженням нових технологій та інновацій.

Істотне значення має також масштаб конкуренції в умовах, коли



конкурують не стільки економіки окремих країн, скільки підприємства, що працюють у різних соціально-економічних умовах. Одна з перших сучасних концепцій про лідерство підприємств на перспективних ринках сформульована у праці Г. Хамела і К. Прахалада [4]. У ній розкрито теоретичні та практичні особливості конкурентної поведінки компаній, що прагнуть не тільки зберегти свої лідерські позиції в галузі, а й докладають максимальних зусиль для «проникнення» на ринки майбутнього. Зокрема, основне завдання підприємства – це формувати майбутні потреби споживачів, що є найважливішою сферою радикальних інновацій. Одним з основних способів досягнення цього є формування в компаніях «ключових компетенцій», що дають їм безумовну конкурентну перевагу, а також інтелектуальне лідерство. Велике значення в досягненні лідерських позицій на глобальному ринку має впровадження компаній на внутрішні ринки інших країн.

Кожен процес, який відбувається у світі має як позитивні так і негативні риси. І конкуренція не є виключенням. До негативних рис можна віднести появу і розвиток економічних криз виробництва, розорення і безробіття, хижацьке використання ресурсів, яке інколи переростає у недобросовісну конкуренцію, позитивними рисами конкуренції є її роль двигуна економічного та інноваційного прогресу, який спонукає постійно оновлювати асортимент продукції підприємств. Еволюція теорії конкуренції від зародження поняття до сучасних підходів до трактування систематизовано в таблиці 1.1

На сьогодні конкуренція є особливим типом діяльності. На думку І.А.Савченко вона визначається як особливий вид відносин між конкретними господарчими суб'єктами, що виникають у зв'язку з виробництвом і обміном матеріальних благ (товарів чи послуг) в межах конкретного ринкового конкурентного середовища або за умов зацікавленості суб'єктів певними економічними ресурсами .

*Таблиця 1.1.*

## Еволюція наукової думки про конкуренцію

Вчені	Внесок в розвиток економічної науки щодо поняття «конкуренція»
Наукова школа «Класична наукова школа» середина XVIII – кінець XIX ст.	
А.Сміт [3]	<p>Кожен підприємець задовольняючи власні інтереси, одночасно реалізує й суспільні. Сформулював теоретичні основи моделі досконалої конкуренції, що повністю виключають ціленаправлений контроль ринкових процесів.</p> <p>Конкуренція – сила, що повертає ринок через механізм взаємодії попиту та пропозиції у певну рівновагу, до формування ціни вільної конкуренції</p>
Д. Рікардо [7]	Сформулював основні елементи теоретичної концепції конкуренції та основні її умови. Автор теорії абсолютних і відносних конкурентних переваг
К. Маркс, Ф. Енгельс [25]	Заклав основи в розумінні конкуренції як закономірності, розкривши її зв'язок, насамперед, з основним законом товарного виробництва. Конкуренція встановлює однакову ринкову вартість і ринкові ціни із різних індивідуальних вартостей товару.
Наукова школа «Математична школа» кін. XIX – поч. XX ст.	
М. Туган-Барановський [26]	Конкуренти, на думку вченого, намагаються витіснити один одного, захопити в своє володіння ті чи інші господарські блага і тому конкуренція завжди має характер боротьби, суперництва декількох осіб в досягненні однієї і тієї ж цілі.
Дж. Ф. Мур [27]	Підприємства можуть досягнути суттєвих фінансових результатів, якщо їх товари та послуги будуть ефективними, ніж у інших компаніях. Провів аналогію між природним середовищем і бізнес-середовищем («Коеволюція»)
К. Менгер, Ф. Візер [29]	Здійснили перехід від аналізу конкуренції на макрорівні до мікрорівня і розглянули сутнісні умови конкуренції.
Наукова школа «Неокласична школа» поч. – сер. XX ст.	
А. Маршалл [30]	Критикував умовності моделі вільної конкуренції та вказав на важливість нецінових методів конкурентного змагання. Сформулював механізм автоматичного встановлення рівноваги на ринку за допомогою досконалої конкуренції та дії законів граничної корисності й граничної продуктивності. Суть конкуренції полягає у змаганні однієї людини з іншою, особливо під час продажу або купівлі чого-небудь.
Е. Чемберліна [6]	Вводить поняття «чиста конкуренція», «монополістична конкуренція», «диференціація продукту». Вона існує на ринку тоді, коли наявні велика кількість продавців і однорідний продукт. На думку вченого, навіть при великій кількості виробників і продавців певного виду товару, кожен із них пропонує покупцю особливий товар.
Дж Робінсон [23]	Встановив, що при недосконалої конкуренції кількість товару на ринку зменшується, внаслідок чого зростають ціни, що веде до збільшення монопольного прибутку та порушує закони ринку.
Й. Шумпетер [31]	Проаналізував вплив впровадження інновацій на сутність конкуренції. Стверджував, що в реальності на ринках існує «гібрид» моделей «чистої монополії» і «чистої конкуренції».

## Продовження таблиці 1.1.

Дж. М. Кейнс	Запропонував теорію необхідності державного втручання в процеси конкуренції. Сформулював новий напрям економічної думки – відносно нестабільність ринкової економіки і необхідність її державного регулювання.
Наукова школа «Неоліберальна школа» сер. – кін. ХХст.	
Ф. Хайек [32]	Розглядав конкуренцію також як спосіб відкриття нових продуктів і технологій. Адже саме конкуренція змушує підприємця, який прагне до максимізації свого прибутку, шукати саме ті самі нові комбінації виробничих факторів, які і забезпечують динамічний розвиток економіки.
Л. Ерхард «Добробут для всіх»	Найефективніший засіб для досягнення і забезпечення добробуту, що дає можливість всім споживачам користуватися результатами прогресу
Д. К. Гелбрейт [33]	Вважав, що наявність на ринку досконалої конкуренції неможлива за присутності корпорацій. Вчений пропонує модифікувати неокласичну модель для того, щоб включити випадки, коли ринки поділені між кількома великими виробниками.
Наукова школа «Сучасна школа» кін. ХХ – поч.ХХІ ст.	
М. Портер [10]	Виокремив три основні аспекти конкуренції – конкурентні сили галузі, конкурентні стратегії та конкурентні переваги. Запропонував власну модель 5 конкурентних сил. Єдиною можливістю втримати завойовані конкурентні переваги – постійне їх удосконалення. Конкуренція – це не рівновага, а постійні зміни
Ч. Кім, Р. Моборн	Поділяють ринок на «червоні океани» (всі наявні галузі на ринку) та «голубі океани» (неіснуючі на сьогодні). Зазначають, що в умовах, коли в різних галузях економіки пропозиція починає перевищувати попит, боротьба за частку ринку вже не достатня для забезпечення стійкого зростання.
Градов А.П.	Це його порівняльна перевага відносно інших підприємств даної галузі в країні та за її межами.
Хруцький В.Є., Корнєєва І.В.	Це стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника.
Забелін П.В., Моїсеєва Н.К.	Здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого, або перевищення над середнім прибутком.
Г. Азоєв «Конкуренція: аналіз, стратегія і практика» [11]	можливість ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.
С. Клименко, Т. Омельяненко, Д. Барабась, О. Дуброва, «Управління конкурентоспромо жністю підприємства»	Прояв об'єктивних процесів у господарській діяльності: зниження витрат виробництва або задоволення потреб споживачів. Суперництво при цьому виступає як видима її частина, предмет розгляду в економічних доктринах.

Конкуренція як економічна категорія – це боротьба між товаровиробниками за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів і

послуг та розподілу максимального прибутку. При цьому вона виступає в ролі певного регулятора обсягів виробництва, впливає на темпи росту пропозиції на ринку та спонукає виробників до розвитку на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, підвищення продуктивності праці, вдосконалення технологій, організації роботи тощо.

Найбільш повним і сучасним, на нашу думку, є визначення конкуренції, що запропонована А. В. Калічавим. Він визначає конкуренцію, як рушійну силу ринкової економіки, яка спонукає до створення нових видів товарів та послуг, підвищення якості існуючих, зниження цін, економію обмежених ресурсів і підвищення соціально-економічного розвитку.

Дія кожної конкурентної сили непередбачувана, тому має бути визначена. Спроможність підприємства брати участь у конкуренції створює якісно новий показник його успішної діяльності на певному ринку – поняття конкурентоспроможності.

Поняття “конкуренція” тісно пов'язане з поняттям “конкурентоспроможність”. Останнє є синтезом сукупності різних економічних категорій. В широкому розумінні вчені трактують його як позицію на цільовому ринку з урахуванням впливу політичних, економічних, соціальних, та демографічних чинників. При розгляді конкурентоспроможності на рівні країни, то це її здатність займати кращі позиції на власному та світових ринках у порівнянні з іншими країнами.

На основі проведеного аналізу, можемо відзначити складність трактування даного поняття для аграрних підприємств. Конкурентоспроможність аграрних підприємств можна розглядати як здатність виробників в аграрній сфері користуватися своїми конкурентними перевагами і займати найвигідніші ніші як на внутрішньому так і зовнішніх ринках використовуючи при цьому доступні земельні ресурси із максимальним задоволенням потреб споживачів.

Вивчивши різні наукові джерела, ми виявили, що не існує загальновизнаного визначення конкурентоспроможності та універсального

методу оцінки конкурентоспроможності різних об'єктів, тому ми вирішили проаналізувати «конкурентоспроможність» з єдиної системно-методологічної точки зору та концепції її сутності, вказати та доповнити зміст цієї концепції для кожного можливого об'єкта дослідження. При проведенні аналізу останніх досліджень і публікацій дозволяє сформулювати трактування категорії «конкурентоспроможність», запропоновані відомими авторами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Трактування дефініції «конкурентоспроможність»

Автор	Зміст дефініції	Ключовий напрям визначень
С.В. Мочерний [35]	Це здатність працювати прибутково, використовуючи всі наявні фактори виробництва і виробляти продукцію за певними параметрами кращу, ніж продукція конкурентів	Здатність підприємства.
Р.А. Фатхутдінов [17]	Властивість об'єкту, що характеризує ступінь реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на конкретному ринку	Властивість об'єкта.
В. Лагутін	Його здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку	Здатність товару.
М. Єрмолов [37]	Відносна характеристика, яка відображає відмінність процесу розвитку виробника від конкурента як за рівнем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності»	
Б. Шлюсарчик [38]	Відносна здатність не тільки підприємства, але й сектора, народного господарства, у порівнянні з іншими суб'єктами економічних відносин до: виробництва сучасних, технологічно інтенсивних товарів, вирішення нових технічних проблем, досягнення доходів (постійно зростаючих) при високому рівні зайнятості та відносно високому рівні заробітної плати	Здатність підприємства; Здатність сектору народного господарства.

## Продовження таблиці 1.2

М. Портера [34]	Порівняльна перевага відносно інших фірм, здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами.	Здатність суб'єкта
Б.А. Шогенов, [93]	Конкурентоспроможність – це можливість витримувати суперництво з іншими в умовах конкретного ринку	Можливість
А.Н. Азриліян [94]	Конкурентоспроможність – це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами й конкуруючими суб'єктами ринкових відносин	Властивість об'єкта
А.Г. Дементьєва [95]	Конкурентоспроможність – здатність випереджати інших, використовуючи свої переваги у досягненні поставлених цілей; сукупність переваг і здібностей суб'єкта в порівнянні з йому подібними в боротьбі за досягнення мети, характерної для них, в умовах дії законів певного навколишнього середовища	Здатність
Т.В. Ільченко, В.С. Петров [96]	Конкурентоспроможність – це суперництво між окремими особами та господарськими одиницями, що зацікавлені в досягненні однієї і тієї ж мети	Суперництво між суб'єктами

Загальний метод пояснення поняття "конкурентоспроможність" можна визначити як здатність отримувати найкращі результати в певній галузі діяльності в процесі суперництва.

Аналізуючи вищезазначене пояснення конкурентоспроможності та вивчаючи роботу вчених, ми дійшли висновку, що ми схилиємось до думки М. Портера: "Не існує єдиного визначення конкурентоспроможності для всіх суб'єктів та об'єктів. Він запропонував вивчити та визначити визначення конкурентоспроможності для кожної людини, враховуючи її конкретні деталі, "оскільки конкуренція сьогодні існує на всіх економічних рівнях.

Конкурентоспроможність продукції й конкурентоспроможність підприємства співвідносяться між собою як частина й ціле. Зазвичай можливість фірми конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності її товарів (послуг), а також сукупності економічних методів управління господарською діяльністю, що впливають на

результати конкурентної боротьби [39].

Складовими рівнями конкурентоспроможності, як багаторівневої економічної категорії є технологія, товар, підприємство, регіон, галузь і країна, які взаємозалежними і оцінка стану кожного наступного визначається станом справ на першому рівні, тобто кожен нижчий суб'єкт конкуренції формує конкурентоспроможність вищого суб'єкту з постійним нарощуванням ресурсів. Як приклад, посилення ринкових позицій на зовнішніх ринках переходить від рівня конкурентоспроможності підприємства до рівня конкурентоспроможності держави, регіону або галузі.

Таким чином, конкурентоспроможність можна визначити як здатність певного виду об'єкту ринку ефективно займати ринкову нішу та мати здатність утримувати свої позиції на основі формування та постійної підтримки конкурентних переваг.

Немає сумнівів, що конкурентоспроможність значною мірою залежить від політичної ситуації в країні. Зокрема, вступ України до СОТ та вступ до ЄС відкривають нові можливості для виробників вийти на міжнародний ринок. Цьому можна сприяти, продаючи певні товари без мита на європейський та американський ринки. Це вимагає від виробників випускати якіснішу продукцію та впроваджувати технології, що економлять матеріальні ресурси, особливо технології, що зменшують споживання енергії продуктом.

За результатами проведеного опрацювання наукових джерел та власних спостережень відзначаємо, що конкурентоспроможність суб'єктів господарювання реалізується в процесі їх діяльності, що є сукупністю бізнес-процесів, що виконуються в певному порядку, створюючи тим самим споживчу вартість для споживачів. Тому, управління конкурентоспроможністю підприємства знаходиться в тісному зв'язку з особливостями організації бізнес-процесів.

Отже, на основі вивчення сутності категорії «конкуренція» ми вважаємо, що доцільно розглядати її як складний соціально-економічний процес з однієї сторони та з іншої сторони, як процес задоволення зростаючих потреб

суспільства і окремих індивідуумів при більш високому техніко – технологічному, екологічному та економічному рівнях це боротьба за виживання і збереження свого сегменту ринку. Категорію "конкурентоспроможність" визначаємо як здатність економічного суб'єкта накопичувати та розвивати потенційно стійкі конкурентні переваги на основі взаємодії між продуктами-конкурентами та наявного потенціалу підприємства.

## **1.2. Управління конкурентоспроможністю: функції, цілі, етапи, принципи та механізм здійснення**

Сучасне тлумачення поняття конкурентоспроможності як багатофакторного економічного процесу реалізації конкурентних відносин припускає найважливішу умову його здійснення - управління конкурентоспроможністю підприємства.[40]

Проаналізувавши наявні визначення поняття «управління конкурентоспроможністю» [41; 42; 43; 44; 45; 46; 47; 48] можна зазначити, що даний процес являє собою під функцію менеджменту, що має цілеспрямовану дію на поточний і майбутній рівень конкурентоспроможності порівняно з підприємствами, що випускають аналогічну продукцію. При цьому заходи спрямовуються на формування розвитку і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Всі види конкурентного суперництва умовно можна розділити на такі, в яких змагаються між собою виробники, і ті, де головною ланкою, що діє, є споживач. Значення конкуренції споживачів при розвинутому ринковому господарстві не настільки велике, оскільки звичайний стан ринкової економіки — це коли між собою змагаються виробники товарів. У економічній літературі прийнято розділяти конкуренцію по її методах



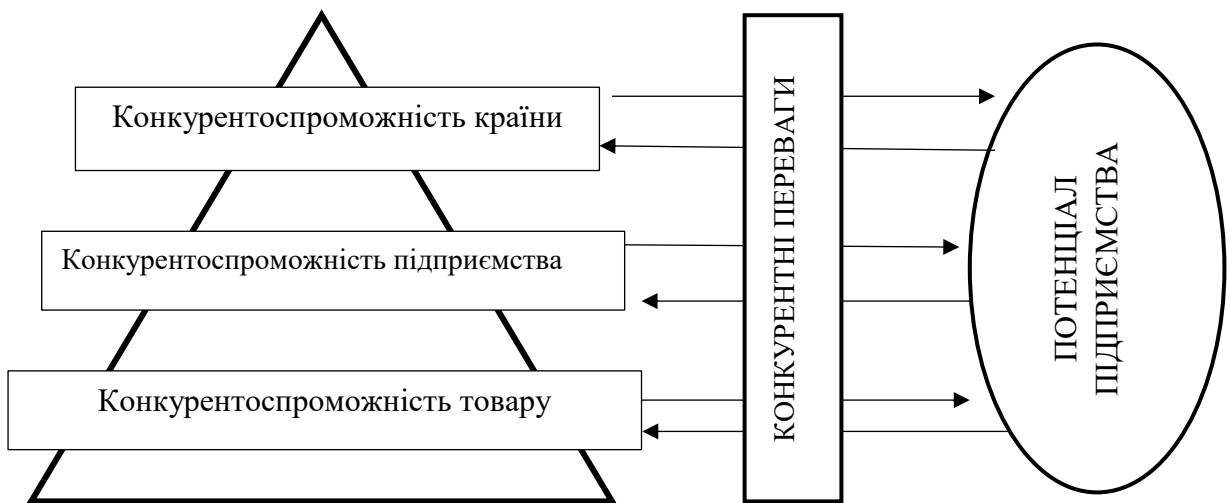
здійснення на цінову і нецінову, або конкуренцію на основі ціни і конкуренцію на основі якості (споживчій вартості) [49].

Предметом конкуренції полягає в тому, що компанії-конкуренти шукають продукцію чи послуги, які є визнаними та вигідними на ринку. Об'єктами конкуренції є споживачі та покупці, які можуть визначати долю товарів чи послуг. Мета конкуренції - це природна, гідна перемога, оскільки споживачі високо цінують конкурентоспроможність пропонованого товару чи послуги. У зв'язку з цим, залежно від типу конкуренції, що існує, існують різні компоненти, стандарти та оцінки конкурентоспроможності. Тому прийнято пов'язувати економічну складову конкурентоспроможності з ціновою конкуренцією, а маркетингову та комерційну конкуренцію з неціновою конкуренцією. Існує багато факторів, що впливають на конкурентоспроможність, тому можна підвищити конкурентоспроможність продукції та всього підприємства. Це базується на об'єктивних передумовах, тобто для того чи іншого економічного явища існують об'єктивні передумови для різного тлумачення значення поняття "конкурентоспроможність". Отже, для того, щоб передбачити ймовірність перемоги компанії в конкурентній боротьбі, вона повинна мати можливість кількісно та якісно вимірювати свою конкурентоспроможність та конкурентоспроможність пропонованого товару чи послуги.

Відповідно до різних застосовних об'єктів, термін "конкурентоспроможність" слід поділяти на конкурентоспроможність продукції (товарів), конкурентоспроможність підприємств (або виробників) та конкурентоспроможність національних (регіональних) економік. Кожна з цих трьох категорій має відмінні риси та характеристики, що підтверджує правомірність та зручність їх розмежування. На цій підставі необхідно розмежувати сфери управління конкуренцією та вибір методів управління в бізнес-процесі суб'єктів господарювання. У ринковій економіці конкуренція - це форма економічної боротьби між різними учасниками ринку за пошук найкращих умов для задоволення їх потреб, кращих умов та результатів

бізнесу.

Поняття конкурентоспроможності підприємства займає важливе місце в системі категорій теорії конкурентоспроможності, воно безпосередньо пов'язане з такими поняттями, як конкурентоспроможність товару і конкурентоспроможність країни, конкурентна перевага, конкурентний статус, конкурентна стратегія тощо. Тому для більш глибокого розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства необхідно визначити взаємозв'язок та взаємозалежність цих понять (рис. 1.1.).



**Рис. 1.1. Ієрархія конкурентоспроможності**

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є конкурентні переваги підприємства. Система управління конкурентоспроможністю розглядається як комплексний підхід до створення, підтримки та розвитку конкурентних переваг підприємства.

Системний підхід в управлінні конкурентоспроможністю реалізується через формування та забезпечення ефективного функціонування системи менеджменту конкурентними перевагами, що реалізується сукупністю взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, для спрямування та контролю діяльності організації стосовно конкурентоспроможності.

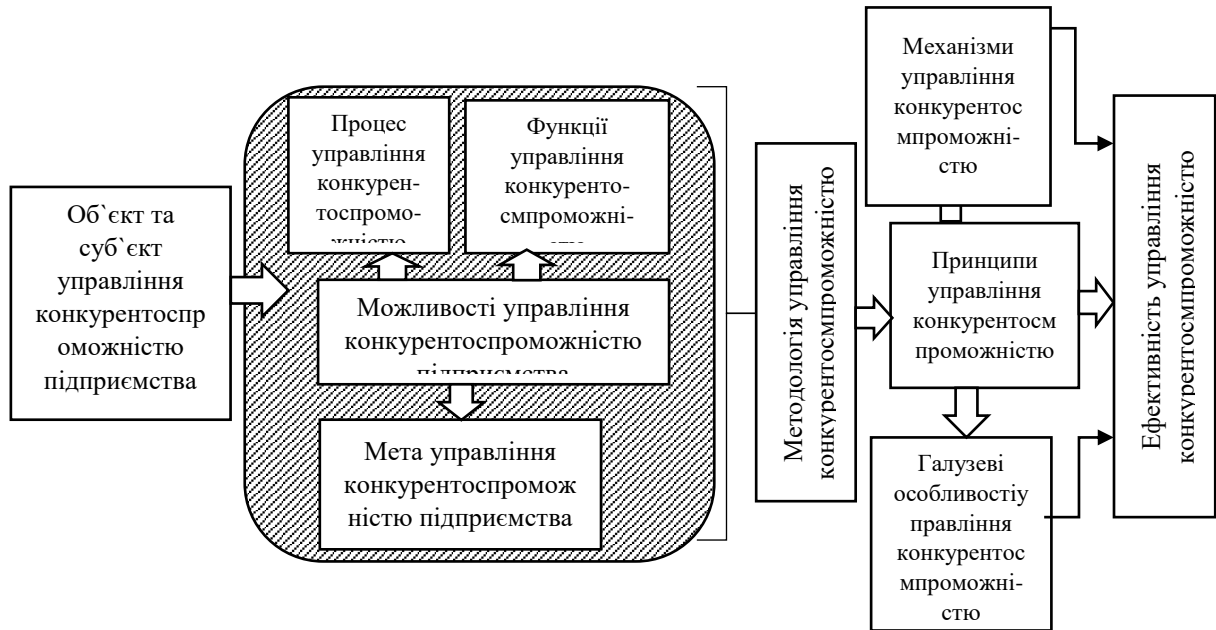
На сучасному етапі економічного розвитку існує гостра необхідність прийняття комплексного та системного підходу до управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств для

забезпечення ефективної роботи на сучасному ринку сільськогосподарських продуктів харчування. Це пов'язано з багатьма факторами, що впливають на конкурентоспроможність, зокрема: конкурентоспроможність послуг згідно з критеріями оцінки (ціна, якість, собівартість), ресурсний потенціал (технологія, технологічне, фінанси, інформація, персонал) конкурентоспроможність потенціалу, конкурентоспроможність послуг та післяпродажне обслуговування, конкурентоспроможність організаційного потенціалу (організаційна структура, структура управління, організаційна взаємодія спільних зацікавлених сторін, організаційна форма управління, організаційна форма, функціональна структура), конкурентоспроможність комунікаційних відносин (з постачальниками, інвесторами, споживачами, контактними об'єктами), конкурентоспроможність системи управління (механізм управління, стадія керівництва, здатність формувати та використовувати можливості, прогнозувати ритм та своєчасно реагувати на зміни, розвиток та забезпечення підсистем управління та стратегічний напрямок управління).

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності і постійного функціонування підприємства при будь-яких економічних, політичних, соціальних і інших змінах в його зовнішньому середовищі.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія і принципи процес і функції управління[50].

Структуру базових складових управління конкурентоспроможністю підприємства та їх зв'язки відображено на рис. 1.2



**Рис.1.2. Складові процес управління конкурентоспроможністю**

Методологічною основою управління конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів: процесного, системного, ситуаційного [51].

Виходячи з процесного підходу, управління конкурентоспроможністю підприємства – це процес реалізації функціоналу управління, а саме: цілепокладання, планування, організування, мотивування та контролювання діяльності з формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності [52].

До структурних елементів процесу управління конкурентоспроможністю підприємства відносять: аналіз галузевої та ринкової ситуації та оцінка конкурентного середовища; дослідження конкурентоспроможності підприємства та ринкових конкурентів; конкурентне позиціонування підприємства — вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами у конкурентній боротьбі тощо.

Методами управління конкурентоспроможністю можуть бути методи, які використовуються в менеджменті: організаційно-розпорядчі

(розпорядження, конкретні вказівки, рішення за центрами виникнення проблем, оперативні, нормативні, централізовані методи); економічні (стимулювання інтересів, загальні правила, важелями в них є ціни, кредити, нормативи, самостійності у прийнятті рішень, довготривалі за термінами виконання); соціально психологічні (лідерство, особливості особистості, корпоративності і сприятливого психологічного клімату).

До основних принципів управління конкурентоспроможністю підприємства слід віднести:

- принцип єдиноузгодженості теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства.
- принцип системності управління передбачає розгляд об'єкта як системи, оскільки системний підхід дає змогу врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії в системі управління, надає можливість при постановці цілей всебічно зважувати чинники та спрямовувати механізми управління на досягнення поставлених цілей;
- принцип наукової обґрунтованості управління, який передбачає врахування при формуванні системи управління конкурентоспроможністю економічних законів та закономірностей розвитку, застосування наукових підходів і методів моделювання, що сприяють підвищенню стабільності функціонування системи управління;
- принцип розподілу та структурування об'єктів управління за їх важливістю
- принцип багатокритеріальності який обумовлює розширення кола взаємозамінних варіантів розвитку подій;
- принцип утримання та здобуття нових конкурентних переваг визначає обов'язкове виявлення сильних та слабких сторін управління, з подальшим формуванням дієвої конкурентної стратегії із досягнення переваг підприємства в порівнянні з конкурентами
- принцип ринковоорієнтованого підходу, коли можливості, які викликані змінами у зовнішньому середовищі мають визначальний характер

- принцип взаємоузгодженості програми підвищення конкурентоспроможності із цілями стратегії;
- принцип “єдиного потоку” передбачає комплексне поєднання і охоплення всіх наявних потенціалів;
- принцип “стратегічного лавірування” передбачає швидке реагування на зміни параметрів або появу нових загроз та можливостей;
- принцип послідовності передбачає поетапну розробку та реалізацію стратегій за регламентованою процедурою та часовим фактором.

Суть управління конкуренцією стосується діяльності підприємства на ринку, не зосереджуючись на наявних ресурсах та процесах, а як можливість нарощувати його ресурсний потенціал. Іншими словами, головною рисою управління конкурентоспроможністю підприємства є турбота про майбутнє. Необхідність управління корпоративною конкурентоспроможністю головним чином зумовлена постійними і швидкими змінами у зовнішньому середовищі та появою непередбачуваних економічних та фінансових умов. Тому однією з основних цілей управління конкурентоспроможністю корпорацій є забезпечення довгострокового стабільного зростання конкурентних переваг в умовах, що швидко змінюються. Інакше кажучи ці правила формулюються й змінюються під впливом певних змін економічного стану країни в цілому й галузі зокрема; перебудов в політико-правовій сфері; зміни демографічної ситуації й законодавчо-правовому полі.

Друга група принципів управління конкурентоспроможністю підприємства співвідноситься з рівнем мікроекономічного бізнес-середовища. Ця група принципів передбачає вивчення і аналіз інтенсивності конкуренції на внутрішніх ринках в цілому й на ринку, на якому функціонує певне підприємство, зокрема; знання існуючого рівня розвитку інформаційної інфраструктури, особливостей наявних підструктур та складових елементів; володіти повною й достовірною інформацією про внутрішню пропозицію попиту за кількістю та якістю; спрямування своєї діяльності на соціальне партнерство; вивчення й врахування науково-

технічних здобутків.

Третя і четверта групи принципів управління конкурентоспроможністю підприємства стосуються його внутрішнього середовища, в якому виділено два рівні: стратегічний і тактичний.

Стратегічний рівень внутрішнього середовища передбачає дію принципів, які знаходяться у відповідності з певними принципами стратегічного управління підприємством, оскільки згідно з авторським тлумаченням управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як функція стратегічного управління. До таких принципів віднесено: розробку портфеля конкурентних стратегій; розробку системи управління знаннями; забезпечення організаційного розвитку підприємства; забезпечення соціальної відповідальності підприємства.

На тактичному рівні внутрішнього середовища принципи управління конкурентоспроможністю підприємств пов'язані з адміністративними діями, спрямованими на ефективне використання потенціалу та можливостей корпоративних ресурсів, а саме: розробка нових продуктів або поліпшення продуктивності продукції; зосередження ресурсів на виробництві найбільш прибуткової продукції; формування конкурентних менеджерів; активна інноваційна політика.

Окремими завданнями такої оцінки є формування підґрунтя для вибору напрямків забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства, визначення сукупності узагальнених індикаторів, що дозволяють дати кількісну оцінку динаміки та основних тенденцій у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Конкурентоспроможність підприємства може визначатися на основі різних методичних підходів, таких як матричні, індексні, критеріальні, експертні, графічні, розрахункові та комбіновані [53].

Ще одна класична теорія оцінювання стратегічних конкурентних переваг була розроблена у 1990-х роках М. Портером. Аналізуючи статистичні дані великої кількості галузей у розвинених країнах, він дійшов

висновку, що найуспішніші компанії володіють низкою переваг у порівнянні зі своїми конкурентами. За умов відсутності монополії на ринку формувалась конкуренція, внаслідок якої підприємства змушені постійно розвивати свої конкурентні переваги. У матриці оцінювання конкурентоспроможності за М. Портером, основою для проведення порівняльного оцінювання виступають якісні оцінки показників між двома об'єктами, що порівнюється [54].

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає такі дії: моніторинг конкурентного середовища та оцінювання конкурентної ситуації в галузі та на ринку; діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників; конкурентне позиціонування підприємства — вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами у конкурентній боротьбі; розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізацію конкурентної стратегії підприємства. З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – повне встановлення, планування, організації, мотивації та контролю діяльності з формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності [55].

Загальний порядок дослідження, оцінки та, в цілому, управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює такі принципові етапи (рис.1.3).

В основі побудови системи конкурентоспроможності підприємства лежить інтегрований підхід до основних функцій управління – аналіз, планування, організація, мотивація, контроль, регулювання.





**Рис.1.3** Схема етапів управління конкурентоспроможністю підприємства

Функції управління конкурентоспроможністю підприємства [56]: – аналіз показників, що характеризують конкурентоспроможність продукції, потенціал та ринкову активність підприємства; – планування – розробка стратегії з метою покращення конкурентної позиції підприємства на ринку; формування асортименту послуг; планування виробництва, збуту; – організація заходів щодо реалізації розробленої конкурентної стратегії; оптимізація організаційної структури; забезпечення ресурсами; стимулювання збуту; – мотивація персоналу підприємства за допомогою матеріального та морального стимулювання працівників для досягнення конкурентних переваг, а також контрагентів підприємства; – контроль – якості управлінських рішень; якості послуг; якості ресурсів; контроль за

виконанням розробленої конкурентної стратегії підприємства, регулюванням діяльності в тому розумінні, що через нього здійснюється узгодження дій різних підрозділів підприємств і координація різних напрямів діяльності для забезпечення високої ефективності конкурентних переваг.

Поняття механізму вчені вперше запозичили із технічної сфери у другій половині 60х рр. ХХ ст. та використали у економічних дослідженнях економіки соціалізму. На той час, поняття набуло широкого розповсюдження в різних сферах суспільної діяльності. Так, у Філософському енциклопедичному словнику трактується механізм як система рухів або подій, а також прилад або знаряддя, в якому та за рахунок якого ці дії вчиняються під впливом законів природи [57]. Словник іншомовних слів формулює механізм як сукупність проміжних станів або процесів будь-яких явищ [58].

Враховуючи, думку І. О. Бланка, що механізм являє собою «систему основних елементів, які регулюють процес розробки та реалізації управлінських рішень в певній сфері» [59], відзначимо, що механізмом є організуюча система. Будь-який акт організації є актом механістичним. Взаємодія — це акт механізму, а тому вже є найпростішим механізмом.

Механізм управління являє собою сукупність органів, засобів, способів (методів, технологій, прийомів) взаємодії між двома підсистемами організації — керуючою і керованою.

Структура механізмів в залежності від сфери застосування та галузі функціонування підприємства має свої суттєво особливості, проте набір методів може бути подібний.

Механізм виступає системою, способом за допомогою якого визначають порядок якого небудь виду діяльності підприємства. Поняття "механізм", "економічний механізм", "господарський" та "організаційно-господарський механізм" вживається при дослідженні економічних явищ. Сутність та особливості поняття "організаційно-економічний механізм" полягає у взаємозв'язку таких понять, як "економічний" та "господарський"

механізми.

Згідно з визначенням організаційно-економічного механізму функціонування сільськогосподарських підприємств, воно розбито на різні частини організаційно-господарського механізму. У ринкових умовах вимоги до господарських механізмів суттєво змінилися. Слід підкреслити, що сучасне політичне життя та економічні зміни відбуваються набагато швидше, ніж раніше, і для того, щоб сільськогосподарські підприємства продовжували працювати, враховуючи управління макро- та мікроекономічними умовами, необхідно швидко та вміло маніпулювати наявними ресурсами. Ефективний економічний механізм. Характеризується системністю, ієрархічністю, структурною необхідністю кожного елемента, функціональною стійкістю, гнучкістю та взаємним підкріпленням елементів.

За твердженням багатьох дослідників економічний механізм господарювання включає в себе механізми, які регулюють економічну діяльність підприємства – механізми організаційної побудови, планування, фінансування, ціноутворення, стимулювання, кредитування, обліку і контролю, внутрішніх і зовнішніх взаємовідносин та інше. Й. Завадський взагалі вважає, що економічний механізм включає в себе систему методів управління і є складовим елементом господарського механізму [97].

Доведення чи спростування цих думок очевидно слід шукати в руслі системної економічної теорії. На наш погляд, в основі формування лежить економічний закон відособлення спеціалізованих товаровиробників. Зовнішніми формами прояву цього закону можна вважати юридичні особливості соціально-економічного відособлення та ринкові структури, які є адекватними рівню розвитку продуктивних сил. Іншими словами, частина господарського механізму (реалізація форм власності) “обростаючи” економіко-юридичними формами, мотиваційними системами, організаційним упорядкуванням структур, формами та методами управління і контролю виступає як економічний механізм, який, в свою чергу, створює процес формування, розвитку і удосконалення механізму господарського.

Таким чином, розглянуті визначення дозволяють узагальнити складові елементи організаційно-економічного механізму функціонування аграрних підприємств.

Організаційна складова включає маркетинг і логістику, механізм збуту та взаємодії з ринком, створення власної збутової мережі, організацію праці збутового персоналу, планування збуту.

Сучасний розвиток ринкових відносин вимагає суттєвих змін у формуванні нових структур та розроблення дієвих механізмів функціонування аграрних підприємств. Аграрні підприємства, які мають дієву систему виробничо господарської діяльності виявляються нездатні адекватно та успішно реагувати на постійні зміни умов зовнішнього середовища. Адже виробничо господарська діяльність охоплює не тільки економічні, соціально організаційні та правові відносини, саме їхню сукупність регулює господарський механізм, а й економічний механізм безпосередньо регулює організаційно економічні відносини, включаючи господарське право. Механізм виступає системою, способом за допомогою якого визначають порядок якого небудь виду діяльності підприємства, бо саме він дозволить створити стійкі конкурентні переваги, визначити напрям куди і як спрямовувати свої сили, а також сформувати продуктивні умови в середині підприємства, що дозволить на повну міру використати трудові ресурси та забезпечити максимальну результативність. Що відповідно дозволить покращити рівень ресурсозабезпеченості аграрного підприємства та в подальшому сприятиме зростанню платоспроможності.

На підставі проведеного ретроспективного аналізу наукового доробку у напрямі дослідження проблеми, критичного сприйняття та аналізу думок та ідеї інших науковців виділяємо три механізми управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств:

- 1) організаційно-економічний механізм конкурентних відносин на цільових ринках збуту продукції аграрних підприємств,
- 2) механізм управління створенням та реалізацією конкурентних

переваг,

3) механізм управління конкурентною поведінкою на цільових ринках збуту з урахуванням особливостей їх конкурентної побудови.

Вони доповнюють один одного та створюють цілісну систему по досягненню визначених стратегічних цілей підприємства.

Завдяки численним науковим дослідженням, формулюванням різноманітних підходів та виділення структурних компонент сьогодні з'явилася модель механізму, дія якого пов'язана з урахуванням економічних законів стосовно господарських процесів. Одним із різновидів економічного механізму є інвестиційний механізм, який відображатиме сферу застосування економічних відносин у межах загального господарського механізму.

Питання формування інвестиційного механізму давно турбує вітчизняних економістів, оскільки вкладення капіталів — це відповідальне економічне рішення з найбільш віддаленим і погано прогнозованим кінцевим результатом, від якого залежать як операційні прибутки, так і загальний стан та розвиток підприємства. Так, Бланк І.А. розглядає механізм інвестиційного менеджменту як систему основних елементів, які регулюють процес розробки і реалізації інвестиційних рішень. Ним виділено чотири основні складові елементи інвестиційного механізму, а саме: ринковий механізм регулювання інвестиційної діяльності підприємства, державне нормативно-правове регулювання інвестиційної діяльності підприємства, систему конкретних методів здійснення управління інвестиційною діяльністю підприємства та внутрішній механізм регулювання окремих аспектів інвестиційної діяльності підприємства [60]. Російський вчений Жданов В.П. розглядає такі складові інвестиційного механізму як: мотиваційний блок, ресурсне правове і організаційне забезпечення [61].

Механізми управління конкурентоспроможністю повинні впливати на всі сфери, які забезпечують компанії персоналом, інформацією, матеріалами, фінансами, інвестиціями, енергетикою, рекламою та збутом. І через те, підприємство має розглядатися як організаційна система цілей

функціонування, підвищення конкурентоспроможності та її забезпечення. Сам механізм повинен включати такі основні етапи: оцінка конкурентного потенціалу; встановлення конкурентних переваг; багатопараметрична та багатокритеріальна система оцінки та підвищення конкурентоспроможності підприємств; вибір стратегій розвитку, заснованих на системі підвищення конкурентоспроможності; під час виконання обраних стратегій розвитку. Ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства можна виміряти за допомогою наступних показників: рентабельність продукції (наданих послуг), розмір прибутку, частку окремих видів продукції (послуг) на конкретних ринках збуту, мінімальний обсяг реалізації продукції (наданих послуг) по видах на конкретних ринках у натуральному вираженні. Це і рівень задоволення потреб вантажовласника, і рівень організації транспортного виробництва, управління експлуатаційною роботою, кількісні і якісні параметри технічних засобів транспорту.

У сучасних ринкових умовах головним у забезпеченні конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів як основної умови досягнення ними високих економічних результатів є підвищення якості управління, якого можна досягти шляхом застосування інструментів конкурентної економіки, тобто аналізу механізмів дії економічних законів, законів організації, дотримання наукових підходів і принципів [62]. Високий динамізм змін, що відбувається у зовнішньому середовищі, особливо в умовах фінансово-економічної кризи, призводить до зростання ролі й необхідності якісного наукового обґрунтування розробки системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від темпів зростання його частки ринку, привабливості галузі, у якій воно працює, його позиції у конкурентній боротьбі, швидкості реакції на дії конкурентів, рівня диверсифікації та диференціації продукції, рівня використання наявного виробничого, фінансового, кадрового, маркетингового, інноваційного та інформаційного потенціалів [63].

### 1.3. Формування конкурентних переваг аграрних підприємств

Зарубіжний досвід вивчення проблем конкурентоспроможності, як невід'ємної частини конкуренції і розвитку господарюючого суб'єкта на ринку в умовах конкуренції з іншими учасниками ринку має багату історію.

В науковому просторі не існує єдиного трактування поняття «Конкурентні переваги». Наприклад, французький учений Ж.-Ж. Ламбен вважає, що: «Конкурентна перевага – це ті характеристики, властивості товару або марки, які створюють для підприємства певні переваги над своїми прямими конкурентами. Ці характеристики можуть бути різноманітними і стосуватися як самого товару (базової послуги), так і додаткових послуг, що супроводжують базову послугу, форм виробництва, збуту або продажів, специфічних для підприємства або товару» [64]. М. Асель, один із провідних фахівців Нью-Йоркського університету у сфері маркетингу, характеризує конкурентні переваги як переваги над конкурентами за рахунок пропозиції споживачам більшої цінності, тобто «більших переваг товарів і послуг або тих же переваг за нижчою, ніж у конкурентів, ціною» [65].

Такої ж точки зору дотримується П.З. Шихова [66], вважає, що конкурентна перевага - це атрибут товару, який зробить його більш привабливим, ніж аналогічні товари конкурентів. Вона вважає, що є два основних способи створення конкурентних переваг:

1. запропонувати товар за нижчою ціною;
2. запропонувати товар, що здатен краще задовольнити потреби споживачів.

Як бачите, вищезазначений автор виражає конкурентні переваги компанії через конкурентні переваги продукції, що виробляється компанією. Однак у літературі є деякі визначення, які не можуть звести переваги компанії лише до характеристик товару. Так, С.А. Попов писав: "Конкурентні переваги - це характеристики, створені для компанії, яка виробляє або продає товар, які мають певні переваги перед конкурентами". У цьому випадку характеристики

автора означають роль компанії як виробника. Параметрів, зв'язків та видів діяльності, пов'язаних із виробництвом та продажем продукції, більше [67]. В. Баранчєєв справедливо зазначав, що "конкурентна перевага компанії базується на міцній стратегічній позиції, яка підсилює високий потенціал внутрішньої структури та привабливість зовнішніх умов" [68].

На думку Г. Л. Азоєвої та А. П. Черенкова, конкурентна перевага - це концентрований вираз переваг компанії перед конкурентами в економічній, технологічній та організаційній сферах, які можна виміряти за економічними показниками. Автор правильно зазначив, що конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенціалом компанії. Згідно з цим визначенням, порівняно з можливостями компанії, конкурентною перевагою є той факт, що фактична перевага замовника є фіксованою, і це виражається у вигляді додаткового прибутку компанії або зростання частки ринку. Однак Азоєва та А. П. Черенков фактори навколишнього середовища не враховуються у визначенні ГЛ. Визначаючи конкурентну перевагу, ми враховуватимемо внутрішні резерви компанії та вплив зовнішніх факторів, особливо галузевих відносин компанії та часових та просторових меж [69]. На думку швейцарського вченого Т. Йенера, у разі отримання конкурентної переваги керівна роль належить компанії, конкурентам та клієнтам. Ці три елементи утворюють вісь стратегічного трикутника, яку можна розглядати як вихідну точку для визначення інтересів [70].

Аналіз точок зору різних авторів [71;72;73;74;75;76;77] щодо трактування поняття "конкурентна перевага" дозволяє виробити власне визначення цієї категорії.

Конкурентною перевагою компанії є здатність компанії залучати необхідні ресурси, навички та можливості. Ці ресурси, навички та можливості є характеристиками внутрішнього потенціалу компанії. У процесі використання компанія перевершує своїх конкурентів за всіма або деякими параметрами, що покращується. Відображається в економічних показниках. Ви повинні розуміти, що якщо конкурент не може завтра



виконати послугу, яку ви надаєте сьогодні, це ваша сила. Інші конкуренти не можуть швидко скопіювати цю перевагу.

Етапи визначення конкурентної переваги:

- визначення сегмента ринку;
- з'ясування характеристик товарів і послуг, яких потребують і які бажають отримати споживачі з кожного сегмента;
- прийняття рішення, які з цих характеристик пропонує підприємство;
- визначення характеристики, які пропонують конкуренти;
- усвідомлення сильних, з точки зору споживачів, сторін конкурентів;
- виявлення розбіжностей між очікуваннями споживачів відносно товарів/послуг і сприйняттям пропозицій конкурентів;

• з'ясування, чи усувають ваше підприємство та його пропозиції будь-які розбіжності, визначені на попередньому етапі. Якщо так, то у підприємства є потенціал для розвитку конкурентної переваги;

• можливість акцентувати увагу на якихось із потенційних характерних переваг у програмах збуту і маркетингу;

• визначення стійкості цих переваг. З'ясування наскільки швидко і просто конкуренти зможуть їх повторити та чи може підприємство захищати ці переваги;

• задля максимізації існуючої або потенційної переваги, детальне викладення всіх змін, які потрібні галузі досліджень і розробок, інжинірингу, збуту і маркетингу.

За характером динаміки конкурентні переваги можуть бути стійкими та нестійкими (тимчасові):

• фактори, що забезпечують стійкі конкурентні переваги, – це керовані, важко імітовані конкурентами параметри внутрішнього середовища підприємства, розвиток яких забезпечує такі ознаки продукції, як споживча цінність, унікальність, новизна;

• фактори тимчасової конкурентної переваги, які можуть бути легко зімітовані конкурентами, або “випадкові”, сприятливі для розвитку

підприємства параметри зовнішнього середовища. Перетворення факторів тимчасової конкурентної переваги на невід'ємні елементи довгострокового стратегічного успіху підприємства відбувається на основі складної взаємодії факторів, що забезпечують стійкі конкурентні переваги (ключові компетенції).

Стійка конкурентна перевага – це відмінність у позитивний бік пропозиції одного підприємства від пропозицій підприємств-конкурентів, завдяки якій споживачі цільових ринків здійснюють вибір на його користь. Перевага досягається завдяки розробленню та просуванню на ринок товарів, що за характеристиками або рівнем супутнього обслуговування переважають продукцію конкурентів або мають меншу ціну. Коли підприємству вдається сформувати конкурентні переваги, воно завойовує значну частку ринку, отримує прибуток і стає менш вразливим до дій конкурентів.

Стійкі конкурентні переваги відзначаються таким:

- створюються вигоди для споживачів. Покупці розглядають відмінність, що має вигляд істотної вигоди або певних благ;
- є унікальними і не відтворюваними для конкурентів. Надані вигоди або блага неможливо одержати в інших постачальників, необхідно встановити бар'єри на вході: перешкоди в набутті необхідних знань і досвіду, досягнення економії, зумовленої зростанням масштабів виробництва, а також у вигляді патентів;
- існує прибутковість для підприємства. Підприємство пропонує товар або послуги, структура ціни, витрати й обсяг виробництва яких дозволяють отримувати прибуток.

Конкурентні переваги формують конкурентний потенціал суб'єктів господарювання і, як наслідок, об'єктів діяльності, у створенні яких вони беруть безпосередню участь. Тому пропонується визначити конкурентний потенціал як сукупність матеріальних, трудових, інформаційних і фінансових ресурсів суб'єктів господарювання, що можна дати їм перевагу над конкурентами. Також логічно буде запропонувати таку класифікацію

складових конкурентного потенціалу:

- конкурентний потенціал, що складається з ресурсних і матеріальних конкурентних переваг;

- кадровий конкурентний потенціал, що поєднує в собі інтелектуальні (наукові) і трудові конкурентні переваги. Персонал підприємства є важливим джерелом конкурентних переваг, особливо на ринках, зорієнтованих на послуги. Відтворити послуги високої якості практично неможливо, оскільки вони визначаються культурою підприємства, а також умінням її керівників наділити належними повноваженнями і зацікавити співробітників “передової лінії”;

- інноваційний конкурентний потенціал, який складається з інноваційної та інвестиційної конкурентних переваг. В умовах інформаційного суспільства і посилення конкуренції, коли значення суто матеріальних конкурентних переваг знижується, особливого значення в конкурентній перевазі набуває інформація. Володіючи повними і достовірними відомостями про своїх клієнтів і конкурентів, можна значною мірою оптимізувати конкурентну стратегію та підвищити її ефективність.

З 1991 року обговорюється питання формування конкурентних переваг українських компаній, коли ринок отримав свободу іноземних брендів та можливість виходу на ринок.

"Аграрний сектор України є основною частиною сільського господарства, системою національної економіки та основою захисту національного суверенітету - продовольством. У певному діапазоні економічної, екологічної та енергетичної безпеки він гарантує, що технологічні аспекти національної економіки Розвиток сектору сформував основу для соціального, економічного та сільського розвитку ". І навпаки, конкурентоспроможність - один із головних показників стану підприємства, який визначає перспективи розвитку компанії та здатність досягати стратегічних цілей. На цьому етапі це пріоритет вітчизняного аграрного сектору.

Ресурси відіграють важливу роль у формуванні результатів діяльності підприємства, бо їх вартість, можливість знаходження альтернативної заміни є факторами формування собівартості виробленої продукції чи наданих послуг. Вони оцінюються системою показників, що характеризують ефективність використання ресурсів та визначають їхній вплив на кінцеві результати діяльності окремих аграрних підприємств.

Автори «Економікс» (К. Р. Макконнел та С. Л. Брю) розкривали проблему ефективного використання обмежених виробничих ресурсів або управління ними з точки зору максимального задоволення матеріальних потреб людини. Вони зазначають, що економічна ефективність «характеризує зв'язок між кількістю ресурсів, які використовуються у процесі виробництва, та отриманого в результаті даної кількості продукту. Більша кількість продукту, отриманого від даного обсягу витрат, означає підвищення ефективності. Менший обсяг продукту від даної кількості затрат вказує на зниження ефективності». При цьому нарощування обсягів сільськогосподарського виробництва та забезпечення стійкого зростання його ефективності може відбутися лише за умови достатнього забезпеченням аграрного підприємства земельними ресурсами, кваліфікованими працівниками та якісними засобами праці та високим рівнем ефективності їх використання. Якщо в інших галузях народного господарства можливі заміни одних ресурсів іншими, то для АПК, а особливо для сільського господарства, земля виступає незамінним ресурсом.

Ресурсний підхід у стратегічному управлінні приділяє особливу увагу створенню економічної ренти або економічної доданої вартості на основі конкурентного потенціалу. Економічна рента - вище вартості капіталу, яку компанія отримує, коли виробляє та продає свою продукцію. Це один з головних факторів формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств. У цьому випадку конкурентна перевага розглядається як перевага окремого суб'єкта господарювання, тобто він використовує основні ресурси краще, ніж інші суб'єкти господарювання,

одночасно збільшуючи обсяги продажів, не перевищуючи середню ринкову ціну вироблених товарів.

З поліпшенням матеріально-технічної бази і збільшенням вільних обігових коштів підвищується технологічний рівень виробництва на сільськогосподарському підприємстві, що в свою чергу при активній маркетинговій діяльності сприятиме підвищенню ефективності функціонування аграрних підприємств. У зв'язку з цим набувають особливої актуальності питання використання інноваційних ресурсозберігаючих технологій вирощування сільськогосподарських культур, технічного переозброєння аграрного виробництва, підвищення кваліфікації кадрів, розвитку ринкової інфраструктури, які сприятимуть зниженню собівартості виробництва і підвищенню рентабельності діяльності в цілому та знаходження фінансових ресурсів, що проявлятимуться через використання інвестиційних інструментів. Використання інвестиційних ресурсів дозволить забезпечити і ресурсний розвиток в довгостроковому періоді, і забезпечити поточне фінансування ресурсозберігаючих технологій.

Насичення ринку продукції сільськогосподарського виробництва спричиняє посилення конкуренції, що підвищує значення новаторства та обґрунтовує потребу проведення стратегічних змін у виробничому процесі аграрних підприємств. Впровадження нових технологій при вірній організації праці та контролю здатне забезпечити необхідний рівень економічної стійкості господарюючих суб'єктів агропромислового комплексу. При цьому особливої актуальності набуває перехід агропромислового виробництва на інноваційну модель розвитку. Максимальне використання можливостей зовнішнього середовища, здатність швидко адаптуватися до постійних змін є ключовою запорукою підтримки належного рівня конкурентоспроможності на основі сформованих стійких конкурентних переваг.

Питання підвищення конкурентоспроможності та утримання власних позицій на ринку знаходиться на порядку денному кожного керівника. Для

забезпечення стійких конкурентних переваг, тобто тих, що важко копіюються конкурентами, аграрному підприємству потрібно постійно приймати управлінські рішення щодо вдосконалення діяльності, в тому числі і виробничого процесу. Вдосконалення останнього має відбуватися на інноваційній основі та забезпечувати зниження собівартості одиниці виробленої продукції та підвищення її якісних характеристик. В цьому випадку більш доцільним є вкладення коштів на перспективу діяльності а не намагання отримати швидкий прибуток.

У процесі аналізу світового досвіду політики зміцнення конкурентоздатності підприємств сільського господарства не можна оминати увагою результати низки досліджень, де в основі конкурентних позицій – інноваційна активність підприємств галузі

А саме основні теоретичні положення, пов'язані з розкриттям сутності та змісту інновацій, інноваційних процесів та інноваційної діяльності в аграрних підприємствах досліджувалися в працях В.Амбросова [78], М. Кропивко [79], О. Дація [98], М. Зубця [99], П. Музики [100], П.Саблук [101], О. Крисальній, В. Ситника [104], В. Трегобчука [103], О.Шкільова [80], О.Шубравської [102] та інших.

Відповідно до положень Єдиної комплексної стратегії та плану дій розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на 2015 – 2020 рр. за основу державної політики було взято перехід на інноваційний шлях розвитку [81]. Інновації визнано важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного виробництва та необхідною передумовою стабільного розвитку сільських територій загалом.

На даний час, в аграрному виробництві спостерігається певна інноваційно інвестиційна криза, вихід з якої зумовлює необхідність пошуку джерел фінансування впровадження інновацій. Враховуючи високу вартість сучасних машин і обладнання та капіталовкладення в переробку сільськогосподарської продукції, проекти впровадження інноваційних сільськогосподарських технологій зазвичай коштують мільйони доларів.

Інноваційні сільськогосподарські технології в основному використовуються компаніями, що мають велику кількість сільськогосподарських угідь.

Так як, великий агрохолдинг, враховуючи розмір його земельного банку, має більше можливості для впровадження агроінновацій ніж невелике фермерське господарство [82].

Оголошено національний цільовий план України щодо сталого розвитку сільських територій до 2020 року- стимулювання сільськогосподарського промислового виробництва та інноваційного розвитку в сільській місцевості, зокрема:

- забезпечення фінансової підтримки закупівлі складної сільськогосподарської техніки;
- розробку та реалізацію спеціальної науково-технічної програми з обґрунтування шляхів розвитку сільських територій;
- стимулювання розвитку інфраструктури ринку інновацій в АПК.

Ситуація на аграрному ринку характеризується посиленням конкуренції, ринки насичені великою кількістю товарів в межах однієї товарної групи, конкурентоспроможність формується чи то за рахунок зниження ціни реалізації, наприклад реалізації оптової партії продукції, чи за рахунок якості вищої ніж у конкурентів. Це підвищує важливість новаторства, змін у виробництві аграрних підприємств, втілення яких в нові технології забезпечує необхідний рівень економічного розвитку господарюючих суб'єктів агропромислового комплексу. Конкуренція виконує роль регулятора темпів і обсягів виробництва, спонукаючи виробника запроваджувати науково-технічні досягнення, підвищувати продуктивність праці, вдосконалювати технологію, організацію праці тощо.

Інновації та конкурентоспроможність взаємопов'язані. Відомий вчений в області стратегічного управління конкурентною поведінкою - Майкл Портер стверджував, що конкурентоспроможність не дістається у спадок та не є наслідком наявних ресурсів або робочої сили, а ґрунтується на постійному використанні інновацій. Отже, значення інноваційної діяльності

підприємств підсилюється, виникає потреба формування інноваційного потенціалу та створення інвестиційних фондів розвитку, які дадуть можливість удосконалити існуючі та оволодіти новими конкурентоспроможними технологіями. Тільки в такому напрямі аграрні підприємства зможуть забезпечити економічне зростання [83].

Під інноваціями розуміють нововведення в різноманітних галузях і сферах діяльності, а також їх використання з метою підвищення ефективності та конкурентоздатності виробництва та управління. У науковій літературі можна зустріти чимало визначень, які автори дають терміну «інновація» в залежності від об'єкта і предмета своїх досліджень.

Так, згідно з визначенням Й. Шумпетера, інновацію слід трактувати як зміну з метою впровадження і використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих і транспортних засобів, ринків і форм організації в промисловості [84]. Інші науковці досліджуваної проблематики розкривають інновацію як процес, у якому винахід або ідея приймає економічний зміст [85]. Або, інновація – це такий суспільно-техніко-економічний процес, який через практичне використання ідей і винаходів призводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій, і в разі, якщо інновація орієнтована на економічну вигоду, прибуток, її поява на ринку може принести додатковий дохід [86].

Р.А. Фатхутдінов розглядає інновацію як кінцевий результат впровадження нововведення з метою зміни об'єкта управління й отримання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або іншого виду ефекту. При цьому під нововведенням розуміється оформлений результат фундаментальних, прикладних досліджень, розробок або експериментальних робіт в будь-якій сфері діяльності по підвищенню її ефективності [77].

Не менш цікавим є розгляд інновації в широкому значенні як прибуткового використання новацій у вигляді нових технологій, видів продукції, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень



виробничого, фінансового, комерційного або іншого характеру [87]. У роботі авторів відзначається, що інновація представляє собою підсумковий результат створення та освоєння (впровадження) принципово нового або модифікованого засобу (нововведення), який задовольняє конкретні суспільні потреби і дає низку ефектів (економічний, науково-технічний, соціальний, екологічний) [88]. Відповідно до міжнародних стандартів інновація трактується як кінцевий результат інноваційної діяльності, що одержав втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, який використовується в практичній діяльності, або в новому підході до соціальних послуг [89].

Аналіз різних понять інновації дає можливість зробити висновок про те, що сутність інновацій полягає в проведенні змін, які становлять функціональне наповнення інноваційної діяльності підприємства. До змін, притаманних інноваційним перетворенням, можна віднести: використання нової техніки, нових технологічних процесів або нового ринкового забезпечення виробництва; впровадження продукції з новими властивостями; використання нової сировини; зміни в організації виробництва і його матеріально-технічного забезпечення; поява нових ринків збуту [90].

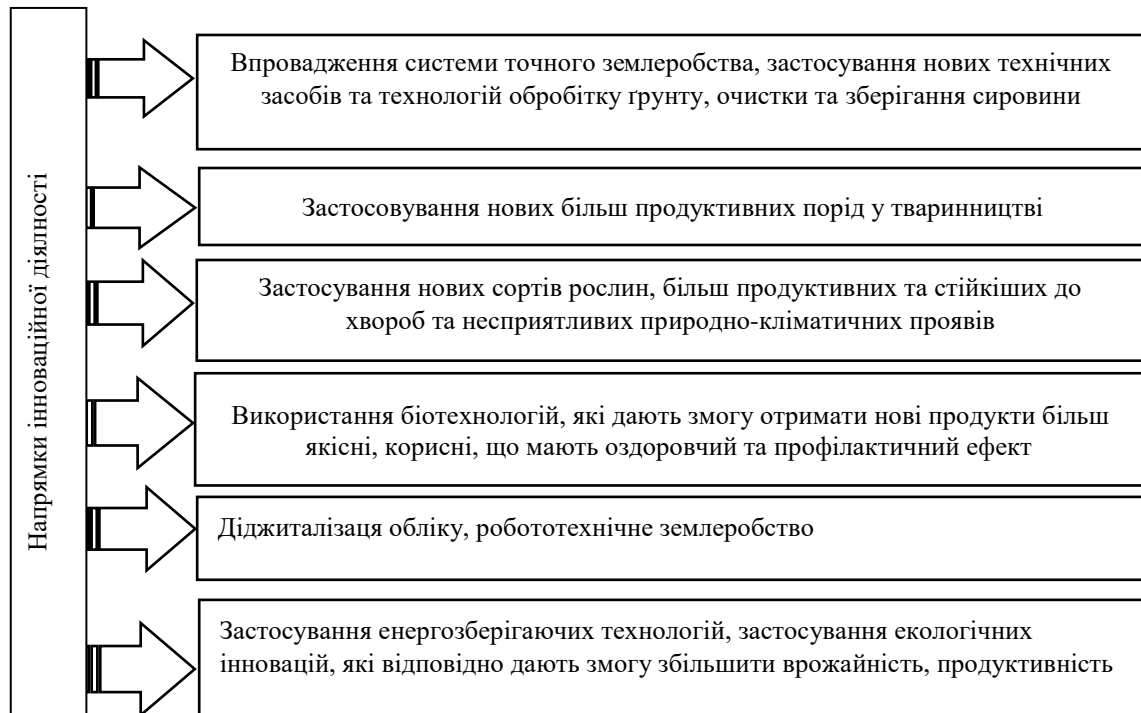
Інновація – це «втілення нових форм організації праці й управління, що охоплюють не тільки окреме підприємство, а й їх сукупність, галузь» [91].

Різноманітні інновації знаходять своє застосування в сільському господарстві, але цей процес має в основному точковий характер, а самі інновації носять назву агроінновації

Інновації є важливою складовою прискорення розвитку сільського господарства. Порівняно з іншими сферами, в аграрному секторі розвиток інновацій відбувається повільніше і вимагає особливої уваги. Інноваційний процес сільського господарства має певні характеристики, пов'язані з його характеристиками, а саме: існування організмів, сезонність, залежність від

кліматичних умов та типів ґрунтів та підвищений ризик.

Впровадження інновацій аграрній сфері не є абсолютною гарантією підвищення конкурентоспроможності виробленої продукції та зростання частки даної продукції на ринку.



**Рис. 1.4. Напрямки інноваційного удосконалення агровиробництва**

Розвиток інновацій аграрних підприємств може здійснюватися насамперед через взаємодію зовнішнього та внутрішнього середовищ, через розвиток складових внутрішнього середовища та наявного ресурсного потенціалу. В умовах нестабільного зовнішнього середовища інноваційний розвиток здійснюється переважно на великих підприємствах завдяки власним фінансовим можливостям. Покращення ситуації можливе лише за умови формування системи механізмів залучення іноземних фінансових ресурсів з боку держави [92].

Для аграрних підприємств запровадження інновацій у виробництво – це передусім: діджиталізація обліку, застосування дронів, системи точного землеробства, модернізація техніки тощо.

Провідні фахівці зазначають, що на даний час питання вдосконалення сільськогосподарського виробництва спрямовані в основному на максимізацію контролю з використанням ресурсів та зниження

необґрунтованих втрат, тоді як за кордоном вони спрямовані на підвищення якісних показників – зростання урожайності.

У всьому світі активно використовують інноваційні підходи до обробітку ґрунту з метою підвищення урожайності та збереження мікроелементів. Як результат, можна отримати зростання обсягів виробництва та зниження постійних витрат на одиницю продукції та конкурувати на ринку за рахунок зниження ціни реалізації, проте за такої технології можливий негативний вплив на якість отриманої продукції. Одним різновидом технологій вирощування сільськогосподарських культур є Mini-till (мінімальний вплив на ґрунт під час обробітку), No-till (нульовий обробіток ґрунту) та Strip-till (смуговий обробіток ґрунту). Їх використання дозволяє аграріям зберегти ґрунтовий покрив від ерозії, зниження витрат паливно-мастильних матеріалів, добрив, засобів захисту рослин, оптимізацію сівозмін та підвищення продуктивності одного гектару ріллі, що в наслідку забезпечить зниження собівартість виробництва сільськогосподарської продукції та підвищення її якості.

Доступність Інтернету та поширення цифрових технологій сприяють розвитку робототехнічного землеробства та діджиталізації обліку.

Для точного землеробства, що базується на основі ґрунтових карт, використання супутників і дронів, а також додаткових даних, отриманих за допомогою Інтернету речей, новітні технології дають змогу збільшувати обсяги виготовлених продуктів, використовуючи при цьому меншу кількість ресурсів і відведених площ. Використання такої системи з моніторингу поля для одного господарства коштує близько 20 тис. грн на рік. Наприклад, Digital Farming Products допомагає оптимально використовувати потенціал полів та польових зон в 15 країнах світу, а Climate Corporation консультує та забезпечує технологіями, що трансформують дані з полів в інформацію, необхідну для підвищення потенціалу урожайності, покращувати ефективність та діяльність, вчасно керувати ризиками аграріїв в 21 країні.

Використання безпілотних апаратів вже є вимогою сьогодення. З

використанням дронів здійснюють обмір полів, проводять аналіз стану посівів, розпилюють засоби захисту рослин, слідкують за збереженням врожаїв на полі тощо. Проте вартість одного дрону починається від 50 тис.грн і не кожен фермер може дозволити собі ці витрати. Перевагами використання даної технології є забезпечення скорочення витрат праці на виконання певних робіт, можливість опилувати поля за відсутності бджіл, точково вносити добрива та засоби захисту рослин і спонукає молодь до розвитку та працевлаштування в аграрній сфері, бо працювати на підприємстві з високотехнологічним обладнанням є престижним.

Для моніторингу полів, урожайності, кількості необхідних добрив, гербіцидів використовують також досягнення космічної галузі, зокрема, з використанням систем «Rapid Eye», CORINE Land Cover (Coordination of Information on the Environment), Global Positioning System (GPS).

Достатньо цікавим є голландський проект VanderSat. Його дія є інноваційною в сучасних умовах і відрізняється від вже відомих систем космічного моніторингу за полями, а саме проводить збір даних не за супутниковими знімками, а з використанням мікрохвильових датчиків. Перевагою даної системи є отримання інформації за будь-яких погодних умов та ступеню хмарності.

В останні роки нішеві бобові мають важливе економічне значення для малих та середніх сільськогосподарських підприємств, оскільки вони мають важливі конкурентні переваги на ринку з точки зору продажних цін та витрат на посадку. Останніми роками як внутрішній, так і зовнішній попит на ринку зернобобових культур стабільно зростають, тому площа посіву цих культур з року в рік збільшується.

Незважаючи на коливання цін на світовому ринку залежно від кон'юнктури, економічні ризики для аграрія є значно меншими через високу (у порівнянні з традиційними сільськогосподарськими культурами) ціну на нішеву продукцію, а дохідність від збуту продукції дозволяє покривати витрати та отримати достатній для розвитку господарства прибуток.

Паралельно з цим, в світі дуже стрімкими темпами розвивається один з перспективних напрямів аграрного сектору економіки, а саме виробництво екологічно чистої аграрної продукції. Активно впроваджує новітні технології, задля зниження антропогенного впливу на ґрунт та екологічну систему в цілому, шляхом переходу від традиційного до органічного виробництва, яке передбачає використання біопрепаратів і повну відмову від агрохімікатів. Органічне землеробство - це можливість для нашої країни стати основним виробником органічних продуктів. Багато сотень тисяч акрів вже присвячені органічному сільському господарству, і з часом Україна розраховує стати головним експортером до Західної Європи, щоб задовольнити все зростаючий попит на таку органіку.

Однією з головних переваг органічного виробництва є стабільність споживчого ринку. Органічне виробництво за сучасних світових тенденцій є важливим напрямом розвитку аграрних підприємства, який Україна має використати в умовах посилення конкуренції на світовому ринку. Це є одним із стратегічних напрямків підвищення конкурентоспроможності вітчизняної сільськогосподарської продукції на світовому ринку. В Україні на законодавчому рівні заборонено вирощувати генетично модифіковані зернові, а це є і основою екологічної кормової сировини для виробництва екологічно чистої продукції тваринництва.

Агропідприємства повинні уважно стежити за тенденціями світового споживання. Зокрема, попит на сільськогосподарську продукцію, в тому числі енергетичні культури, різні бобові, органічні продукти. З правильним підходом до технології та маркетингу є всі шанси отримати більше доходу на 1 га посіву. І одночасно покращуючи екологію та підтримувати родючий шар ґрунту.

Українським компаніям потрібно навчитися рекламувати та показувати себе інвесторам. Для цього їм потрібні фінансові звіти, затверджені міжнародними аудиторами, прозора структура власності та чіткі плани розвитку щонайменше протягом п'яти років, щоб викликати інтерес

інвесторів.

Отже, особливість сільськогосподарського виробництва формує не однаковий стратегічний потенціал підприємств галузі, так як вони реалізують різні стратегії, можуть функціонувати в різних середовищах та по різному реагувати на фактори впливу зовнішнього середовища. При цьому у виробничій діяльності аграрних підприємств важливе значення має землекористування, бо від того яка площа землі знаходиться в користуванні підприємства та її якісних характеристик (щільність ґрунту, рівень родючості тощо) залежить напрям виробництва, рівень спеціалізації, його ефективність та можливості реалізації продукції. Головні фактори формування конкурентоспроможності наведені в таблиці 1.3

Отже, аграрна галузь є однією бюджетоутворюючих сфер економіки, а тому має пріоритетне значення в державній політиці. З 2018 року Кабінет Міністрів України посилив увагу на європейський вектор розвитку національної економіки і аграрний сектор – не виняток, тож було запроваджено низка рішень щодо здійснення якісних змін у аграрному секторі.

Отже, аграрна галузь є однією бюджетоутворюючих сфер економіки, а тому має пріоритетне значення в державній політиці. З 2018 року Кабінет Міністрів України посилив увагу на європейський вектор розвитку національної економіки і аграрний сектор – не виняток, тож було запроваджено низка рішень щодо здійснення якісних змін у аграрному секторі.

З метою державної підтримки функціонування аграрних підприємств на державному рівні в Україні затверджений механізм стимулювання розвитку даного сектору національної економіки, що втілений в аграрній політиці та знаходить своє відображення в формах та мірі впливу держави в ринкові процеси аграрного та суміжних ринків.

*Таблиця 1.3*

## Фактори, що формують конкурентоспроможність сільського господарства та їх вплив на суб'єкти та об'єкти ринку

Фактори	Наслідки впливу на суб'єктів ринку	Наслідки впливу на об'єкти ринку
<p style="text-align: center;">Умови для виробництва</p>	<p>Грунтові умови: щільність ґрунту, рівень родючості, площа ріллі і т.п.  Кліматичні умови: кількість опадів, кліматична зона, т.п.  Трудові ресурси: кваліфікація, вартість і наявність робочої сили, т.п.  Стан засобів виробництва: рівень зносу основних виробничих фондів і рівень механізації  Доступність капіталу: кредитування, інвестиції, лізинг  Рівень розвитку інфраструктури.</p>	<p>Визначає обсяги та диференціацію виробництва  Кількість виробленої продукції  Рівень виробленої продукції  Рівень виробленої продукції  Ріст валової продукції;  Розвиток діяльності і активності</p> <p>Впливає на отримані якісні показники виробленої продукції;  Зміна прибутку;  Підвищення кваліфікації робітників  Ріст виробництва  Основний чинник підвищення росту підприємства</p>
<p style="text-align: center;">Нормативно правові</p>	<p>Пільги підприємствам галузі  Права на інтелектуальну власність, що забезпечують монополні позиції протягом певного періоду.</p>	<p>Збільшення темпів вироблення продукції  Нові види продукції.</p> <p>Підвищення відданості робітників до підприємства  Нові ринки  Інноваційність виробництва.</p>
<p style="text-align: center;">Інфраструктура ринку</p>	<p>Розвиток необхідних засобів комунікації (транспорту, зв'язку)  Розвиток дистрибуторської мережі;  Розвиток між фірмової кооперації  Попит з боку держави.</p>	<p>Підвищення продуктивності праці;  Збільшення валового обороту  Нові ринки збуту;  Оновлення продукції виробництва.</p> <p>Підвищення продуктивності праці  Нові робочі місця  Нові зв'язки  Інвестиції.</p>
<p style="text-align: center;">Випадкові події</p>	<p>Зміни кон'юнктури цін на світових ринках для продукції сільського господарства  Непередбачувані зміни погодних умов.</p>	<p>вибір типів майбутньої продукції, яка буде виробляється на підприємстві  Кількість виробленої продукції.</p> <p>Збільшення чи зменшення прибутку  Зміна прибутку.</p>

## Продовження таблиці 1.3

Споріднені та супутні галузі	Виробництво конкурентоспроможної сільгосптехніки Виробництво добрив, хімічних засобів захисту рослин і сільгосп матеріалу Проектні та будівельні організації Транспорт.	Збільшення обсягів виробництва Біль екологічне виробництво Збільшення виробництва; Зниження собівартості.	Оновлення виробництва; Збільшення виробництва Покращення в логістиці.
Неправові	Методи нечесної конкуренції Бюрократизм, хабарництво, корупція органів місцевої влади Аграрне рейдерство	Простій продукції	Фінансові витрати
Політика уряду	Переважна форма власності та регулювання відносин власності на землю Правове регулювання діяльності в галузі сільського господарства Аграрна стратегія і політика Економічні заходи: оподаткування, і тд.	Стабільність доходу, можливості розвитку	Спрямоване на визначення правового режиму найважливіших засобів сільськогосподарського виробництва;

При цьому основними напрями державної регулюючої політики є: регулювання попиту і пропозиції; створення територіальної соціальної інфраструктури, сертифікація сільськогосподарської продукції, стимулювання наукових розробок, дотації на розвиток технологічного покращення агропроцесів, підтримка сільського населення тощо. Даний розвиток охоплює заходи від сприяння отримання вищої освіти сільською молоддю, підвищення компетентності діючих співробітників аграрних підприємств до формування та провадження єдиного бренду української продукції на світовому ринку.

Пільги для вступників знайшли своє відображення у так званому сільському коефіцієнті. В 2019 році він надавав можливість скористатися підвищуючим коефіцієнтом для абітурієнтів, які закінчили школу на території села та зареєстровані в селі. При цьому конкурсний бал вступників



множився на коефіцієнт 1,02, а для деяких спеціальностей галузей технології, механічна інженерія, електрична інженерія, автоматизація та приладобудування, хімічна та біоінженерія та інші - на 1,05. Варто зазначити, що економічні спеціальності, до останнього переліку не входять. Але, як показують результати вступної компанії, навіть додаткових 2 % не стали вагомим фактором в зарахуванні абітурієнтів із села на бюджетну форму навчання, що пов'язано з низьким середнім рівнем атестату та рівнем складеного ЗНО, тож залишається гострою проблема підготовки кваліфікованих кадрів для роботи в аграрній сфері, в тому числі й економічно освіченої молоді, здатної забезпечувати просування продукції сільськогосподарської продукції як на вітчизняному так і на міжнародному ринку в тому числі, і за допомогою електронної комерції.

Для вирішення зазначеної проблеми в Україні функціонують курси, тренінги, освітні платформи за підтримки як державних структур так і приватних структур, наприклад Всеукраїнський мережевий бізнес-інкубатор для диверсифікації сільськогосподарського виробництва і розвитку кооперації у сільській місцевості створюється, Українська асоціація молодих фермерів, центри сприяння агропромислового розвитку при регіональних адміністраціях, проводять консультації аграрні ЗВО тощо.

Окрім цього здійснюється фінансова підтримка за допомогою державних дотацій. Перелік діючих державних програм для сільськогосподарських товаровиробників наведено в таблиці.

Окремо можна виділити, такий стимулюючий фактор розвитку аграрних підприємств на ринку, як відкритість інформації щодо кон'юктури ринків, тенденції їх зміни, коливання цін на сільськогосподарську продукцію по роках та з деталізацією за регіонами.

Зарубіжний досвід свідчить, що забезпечити справжню конкурентоспроможність аграрного сектора економіки в сучасних умовах неможливо без розвинутої телекомунікаційної інфраструктури. Саме тому сільськогосподарський маркетинг в країнах з розвинутою ринковою

економікою активно використовує не тільки комп'ютери, але і сучасні телекомунікаційні засоби.

Таблиця 1.4

**Програми державної підтримки сільськогосподарських  
товаровиробників на 2020 рік**

Нормативна основа	Назва підтримки	Напрямок підтримки	Зміст
Постанова Уряду від 19 лютого 2020 року № 109 «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 8 лютого 2017 року № 77»	Державна підтримка тваринництва	Дотація за наявні бджолосім'ї	Надаватиметься власниками бджолосім'ей, за наявні в поточному році від 10 до 300 бджолосім'ей, у розмірі 200 гривень за бджолосім'ю.
		Відшкодування вартості закуплених племінних тварин, бджіл, сперми та ембріонів	надаватиметься юридичним особам та фізичним особам-підприємцям за закуплені ними вітчизняні або імпортовані племінні тварини, бджоли, сперму та ембріони у розмірі – до 50 % вартості
		Відшкодування вартості тваринницьких об'єктів	надаватиметься юридичним особам і фізичним особам-підприємцям у розмірі – до 30 % вартості (без урахування податку на додану вартість).
		Компенсація вартості об'єктів, профінансованих за рахунок банківських кредитів	надаватиметься тільки тим суб'єктам господарювання, які отримували таку компенсацію у 2018 - 2019 роках у розмірі 25 % обсягу залучених кредитних коштів на період кредитування до 5 років.
	Урядова програма здешевлення сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва	Часткова компенсація надається	Часткова компенсація за придбані техніку та обладнання, вартість яких зазначена в актах приймання-передачі та інших документах, що підтверджують оплату через уповноважений банк у розмірі 25 відсотків вартості (без урахування податку на додану вартість) - за придбані техніку та обладнання.

## Продовження таблиці 1.4

	Урядова програма підтримки суб'єктів господарювання АПК шляхом здешевлення кредитів	Компенсація відсоткових ставок за кредитами	Суб'єктам господарювання АПК що використали кредитні кошти для покриття поточних витрат та витрат капітального (інвестиційного) характеру, пов'язаних із провадженням діяльності у галузі тваринництва та суб'єктам що мають чистий дохід (виручку) від реалізації продукції за останній рік до 20 млн грн
Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для розвитку виноградарства, садівництва і хмелярства"	Підтримка розвитку садівництва, виноградарства та хмелярства визначено	Часткове відшкодування	саджанці – до 80 % вартості, решта напрямів використання – до 30 % вартості, але не більше ніж встановлені нормативи
		Підтримка	відшкодування вартості (без урахування податку на додану вартість) побудованих і реконструйованих та прийнятих у період з 01 січня по 30 вересня 2020 року в експлуатацію закінчених будівництвом об'єктів із зберігання та переробки плодово-ягідної продукції, винограду та хмелю, а також придбаних суб'єктами господарювання у цей же період основних засобів і товарів, виконаних робіт та отриманих послуг
Проект постанови (розміщений на Інформаційно-аналітичному порталі АПК України)	Урядова програма підтримки розвитку фермерських господарств 2020	Бюджетна дотація за утримання корів	5000 гривень але не більше ніж 250 000 гривень фермерському господарству у власності якого перебуває більше 5 корів
		Доплата на користь застрахованих осіб - членів/голови СФГ без набуття статусу юридичної особи ЄСВ	Доплата члену/голови сімейного фермерського господарства без статусу юридичної особи протягом 10 років у розмірі від 0,9 до 0,1 мінімального страхового внеску виключно за умови сплати решти внеску головою/членами СФГ.

## Продовження таблиці 1.4

	Часткова компенсація витрат, пов'язаних з наданими сільськогосподарськими дорадчими послугами	90% вартості, але не більше ніж 10 000 гривень за надані дорадчі послуги
	Бюджетна субсидія на одиницю оброблюваних угідь (1 гектар) – новоствореним фермерським господарствам	3000 гривень на 1 гектар але не більше 60 000 гривень на одне новостворене фермерське господарство.
	Фінансова підтримка сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів	на конкурсних засадах у розмірі, що не перевищує 500 тис. гривень
	Фінансова підтримка на поворотній основі	до 3 млн грн сільськогосподарському обслуговуючому кооперативу до складу якого входять одне і більше фермерських господарств, які мають чистий дохід (виручку) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за останній рік до 20 млн грн
	Часткова компенсація витрат, пов'язаних із сертифікацією органічного виробництва	90 % понесених витрат, пов'язаних із сертифікацією органічного виробництва (без урахування сум податку на додану вартість), але не більше 100000 гривень

Наразі, спостерігається прямий зв'язок між розміром аграрних підприємств та ступенем застосування в них прогресивних комп'ютерних технологій. Так, агрохолдинги і великі підприємства в основному застосовують електронний документообіг, що заощаджує час і працю на збір та обробку інформації підвищує загальну ефективність діяльності. Малі й середні підприємства, фермерські та особисті селянські господарства

переважно не використовують сучасні методи збуту, більшою мірою покладаючись на «перевірені часом» традиційні засоби.

На аграрний сектор відводяться великі надії в стратегічних планах країни, що втілені у Експортній стратегії 2017-2021, Економічна стратегія: зростання через інвестиції, плану розвитку експорту продукції сільського господарства.

Експортна стратегія України є “дорожньою картою” розвитку торгівлі на 2017-2021 роки з метою переходу до експорту наукомісткої інноваційної продукції для сталого розвитку та успіху України на світових ринках в топ-країнах, серед яких окрім країн ЄС: Єгипет, Індія, Білорусь, Грузія, Молдова, Іран, Саудівська Аравія, Китай, Японія, США, Канада, Швейцарія та Бангладеш. В контексті цієї стратегії збільшилась частка експорту продукції переробки, в першу чергу соняшникової олії і як зазначалося раніше – Україна є серед лідерів в цьому сегменті.

На вимогу стратегії щодо проведення кампанії з просування українського брэнда експортних товарів і послуг на зовнішні ринки проводять заходи з утвердження України в світі як виробник товарів та постачальник послуг світового рівня (зроблено в Україні українцями – Made in Ukraine), та як майданчик для виробництва товарів і послуг для міжнародних ринків (зроблено в Україні іноземними виробниками – Made by Ukraine).

У зв'язку з цим країна працює відповідно до «Стратегії розвитку сільського господарства на 2015-2020 роки» і має 10 основних стратегічних пріоритетів, а саме: земельну реформу, продовольчу безпеку, розвиток агропродовольчих ланцюгів вартості та розвиток сільських територій та активізацію діяльності українських сіл. Ділове середовище та боротьба з корупцією, створення стабільної правової системи, яка відповідає європейським міжнародним стандартам, та можливості доступу до міжнародних ринків, торгової політики та стимулювання експорту.

Підсумовуючи, слід зазначити, що політика країни спрямована на

реалізацію продукції з вищою доданою вартістю. Ми вважаємо, що це дуже важливо для підтримки виробників та переробників органічної продукції. Виробники та переробники органічної продукції також мають великий попит за кордоном та є більш привабливими з точки зору цін. Експортна стратегія заохочує кращі результати у плодоовочевій галузі (включаючи ягідну галузь).



**Рис. 1.5 План стратегії розвитку експорту продукції сільського господарства до 2026 року**

Тож, для забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери України на світовому ринку варто зорієнтувати увагу на напрямках представлених в таблиці 1.5.

Таким чином, стійке зростання в останні десятиліття світового ринку аграрної продукції та продуктів її переробки визначає перспективні напрями розвитку аграрних підприємств та створює умови для збільшення експорту продукції.

**Напрями підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору  
України на міжнародному ринку**

Охоплення	Стратегічний захід	Передумови прийняття стратегічного рішення
Национальний рівень управління агропромисловим виробництвом	Стратегія диверсифікації за товарним асортиментом	На даний час Україна є сировинною орієнтованою країною. Експерти вказують на доцільність розвивати переробну галузь і вже експортувати продукти переробки, щоб додана вартість залишалася в країні
	Стратегія виходу на нові ринки збуту продукції	Налагодження зв'язків з іноземними державами та посилення існуючих. Наприклад, за повідомленням Мінекономрозвитку від початку квітня Україна посилить співпрацю з Південною Кореєю в агросекторі, що також відкриває додаткові можливості
	Розвиток системи сертифікації органічної продукції відповідно до міжнародних стандартів	В Україні є всі умови для виробництва органічної продукції як рослинництва так і тваринництва. Перепоною на зовнішні ринки є відсутність відповідної сертифікації.
	Пільгове кредитування та податкові пільги для підприємств, що впроваджують інновації	В аграрній сфері наявність конкурентних переваг безпосередньо пов'язана з агротехнологією.
	Суб'єкти виробництва аграрної продукції	Підвищення ефективності сировинного експорту
Впровадження інноваційних технологій		Зниження собівартості виробництва та підвищення якісних показників
Кооперація		Створення збутових кооперативів дозволить поліпшити умови функціонування дрібних та середніх аграрних підприємств
Активізація електронної комерції		В умовах пандемії більшість суб'єктів переходять на інтернет-закупівлі, прогнозується і в подальшому зберігання тенденцій ще більшого поширення електронної комерції в аграрній сфері
Виробництво та експорт товарів, що є лідерами світової торгівлі		Фрукти і горіхи, свіжі або сушені, харчові продукти, насіння і плоди олійних культур, інші м'ясні та їстівні м'ясні субпродукти, а також овочі користуються стійким попитом на міжнародному у ринку, обсяги на світовому ринку щорічно збільшуються на 3,7%
Вирощування нішевих культур		Локомотивом для подібних нішевих культур є дрібний фермер, який готовий йти на експеримент, вирощує і домагається певних результатів. Наприклад: артишок, крамбе, сорго, нут

Основними чинниками формування конкурентних переваг є сприятливі природно-кліматичні і географічні умови виробництва продукції, наявність умов для забезпечення високої її якості та екологічної безпеки, зручне логістичне транспортне розташування тощо. Але збереження донині сировино-орієнтованого напрямку розвитку аграрного виробництва, що зумовлює високу залежність вітчизняної галузі сільського господарства від кон'юнктури глобального ринку продовольства і його цінової волативності, відсутність у частини виробників фінансової можливості впроваджувати інноваційні ресурсозберігаючі технології не дозволяє отримати максимально корисний результат від використання земельних ресурсів.

У підсумку варто зазначити, що у найближчій та стратегічній перспективі врахування інноваційного чинника повинно бути однією з вирішальних умов подальшого розвитку аграрних підприємств. Сьогодні існує достатня кількість проблем теоретичного та прикладного характеру, які заважають ефективному впровадженню інновацій, що має спонукати активізацію державної підтримки та налагодження партнерських відносин між державними структурами та приватним сектором економіки спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності товаровиробників, в тому числі і на зовнішніх ринках, підвищити показники ефективності виробничо-господарської діяльності та створення можливостей для інвестування.

Наука не стоїть на місці – вчені пропонують все більше і більше інноваційних рішень в агропромисловому виробництві.

Завдання ж керівників підприємств вчасно обрати для себе той інноваційний напрямок, який ще не використовується конкурентами та на цій основі створити конкурентні переваги. Важливо пам'ятати, що вчасно визначена та використана інновація може стати можливістю розвитку підприємства, а вагання щодо її впровадження чи тривалий етап впровадження чи не збереження власної комерційної таємниці призведе до загрози діяльності та ризику втрат ресурсів.



## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I

В даному розділі кваліфікаційної роботи автором розглянуто еволюції наукової думки про конкуренцію від зародження до сучасних підходів трактування з виділенням характерного бачення зазначеного поняття для різних наукових шкіл. Спроможність підприємства брати участь у конкуренції створює якісно новий показник його успішної діяльності на певному ринку – поняття конкурентоспроможності. Встановлено, що конкурентоспроможність аграрних підприємств можна розглядати як здатність виробників в аграрній сфері користуватися своїми конкурентними перевагами і займати найвигідніші ніші як на внутрішньому так і зовнішніх ринках використовуючи при цьому доступні земельні ресурси та забезпечувати максимальне задоволення потреб споживачів.

Коригування поточного і майбутнього рівня конкурентоспроможності відбувається з використанням процесу управління, що спрямовується на створення, підтримку та розвиток стійких конкурентних переваг підприємства. Посилення факторів впливу зовнішнього середовища спонукає до розробки комплексного механізму управління конкурентоздатністю аграрного підприємства, що формуватиме таку сукупність інструментів та алгоритм дій, що дозволить зменшити витрати часу на обробку непотрібної інформації, а діяти у відповідності до поточної ситуації та чітко встановленого бачення стратегічних цілей. В роботі розглянуті етапи та всі складові управління конкурентоспроможністю, в тому числі виділені основні методи та принципи.

Формування конкурентних переваг аграрних підприємств потребує раціонального використання необхідних ресурсів, навиків та можливостей. Автором розглянуто етапи визначення конкурентних переваг, їх види в цілому та напрями формування стійких конкурентних переваг для аграрних підприємств.

## РОЗДІЛ II

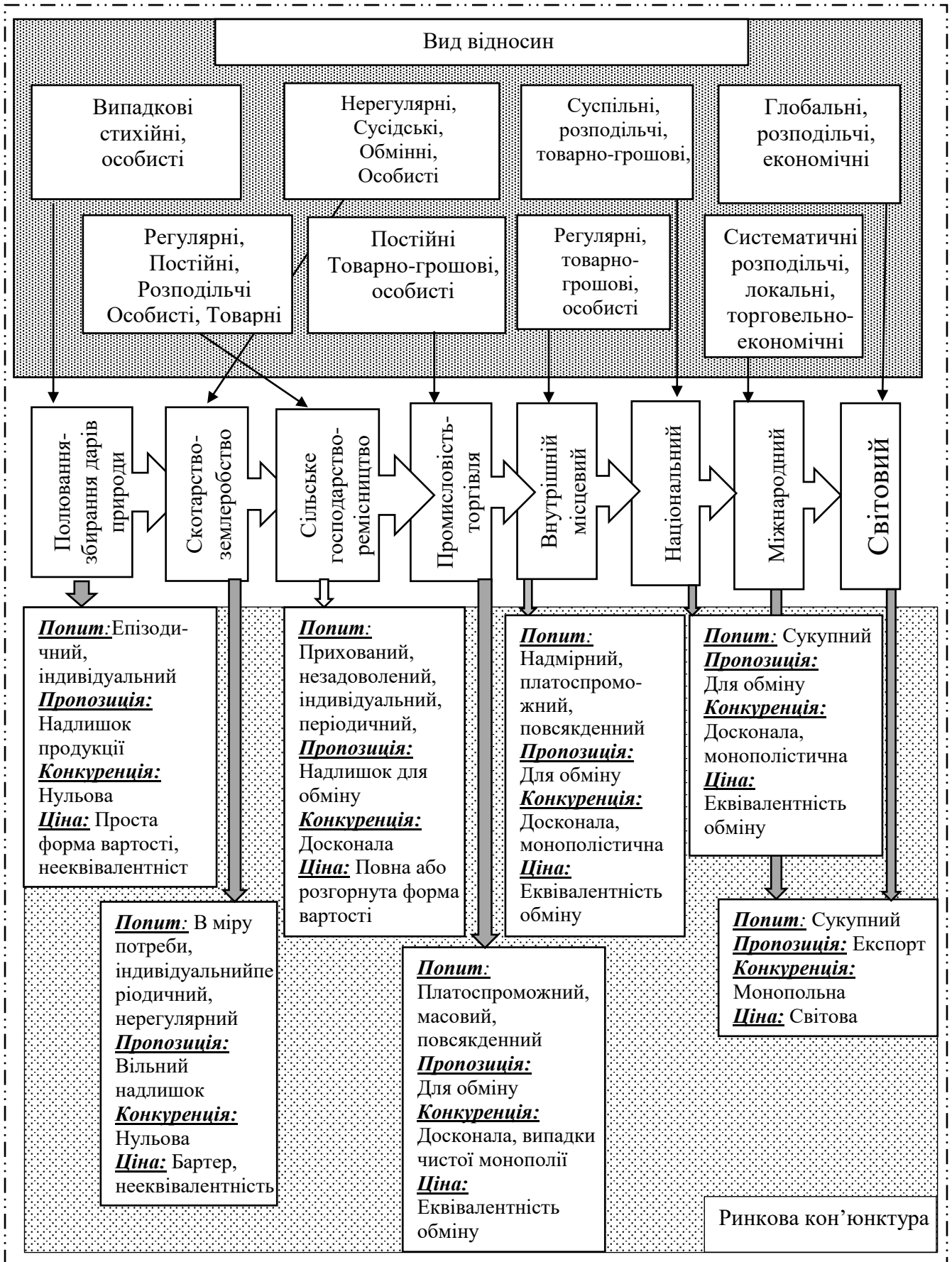
### СТРУКТУРНО-ДИНАМІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

#### **2.1 Конкурентна побудова цільових ринків збуту продукції підприємств**

Україна володіє потужним аграрним потенціалом, який є основою розвитку стратегічної галузі національної економіки. Рациональне використання цього потенціалу дасть змогу не тільки повністю забезпечити продовольчу безпеку нашої країни, але й перетворити Україну в одного з найважливіших гравців на світовому аграрному ринку.

Прагнення до свободи вибору форм власності та господарювання було одним із пріоритетних намірів і бажань виробників на всіх етапах розвитку людства. Розширення видів діяльності та виробництво ширшого асортименту продукції спричиняло необхідність обміну і збуту продукції на встановленому місці, доступному для всіх бажаючих придбати її, яке означено було як ринок.

Ринок упродовж усього періоду існування товарного виробництва розвивався всебічно, а як економічна категорія приваблював економістів до його дослідження. Проте, аморфність поняття ринку в аграрній сфері не завжди дає змогу адекватно його використати стосовно асортименту товарів, що ускладнює розробку нормативних правовідносин та основ державної політики з питань регулювання і стимулювання виробництва сільськогосподарської продукції. Завданням ринку є забезпечення внутрішнього руху продукції як єдиного процесу виробництва та реалізації на основі системи горизонтальних зв'язків [118;119].



**Рис.2.1. Еволюційні етапи розвитку ринку сільськогосподарської продукції**

За регіональною ознакою визначають ринки: регіональний (місцевий), міжрегіональний, загальнодержавний (національний), світовий.

На відміну від двадцятидев'ятирічної незалежності України, національна економіка все ще тісно пов'язана з багатьма зовнішніми факторами. Це призводить до систематичного зростання або спаду економічної активності, і в результат унеможливорює розвиток будь-яких фінансово залежних галузей.

Візьмемо для прикладу сектор сільського господарства. Здавалось, в минулому році Україна зібрала понад 63 мільйони тонн зернових, що на 24% більше, ніж у 1990 році. За кілька років країна, з наявним колосальним потенціалом може подвоїти цю суму і заявити, що є провідним світовим експортером продовольства. Однак, незважаючи на це, факторів залежності все ще достатньо. Минулого року ми імпортували продуктів харчування на 8,1 млрд дол. США (66,7 млрд грн). Це не мало, оскільки загальна вартість продукції сільського господарства України становить 253 мільярди гривень, а продажі харчової промисловості (яка поглинає частину сільськогосподарського виробництва) – 217 мільярдів гривень.

Ми значною мірою покладаємось на імпортне насіння, а також певною мірою на імпортне м'ясо та рибу. Агропромисловий комплекс України критично залежний від імпортованої техніки, і навіть технологію вирощування традиційних культур на нашій землі ми використовуємо із-за кордонного досвіду та рекомендацій.

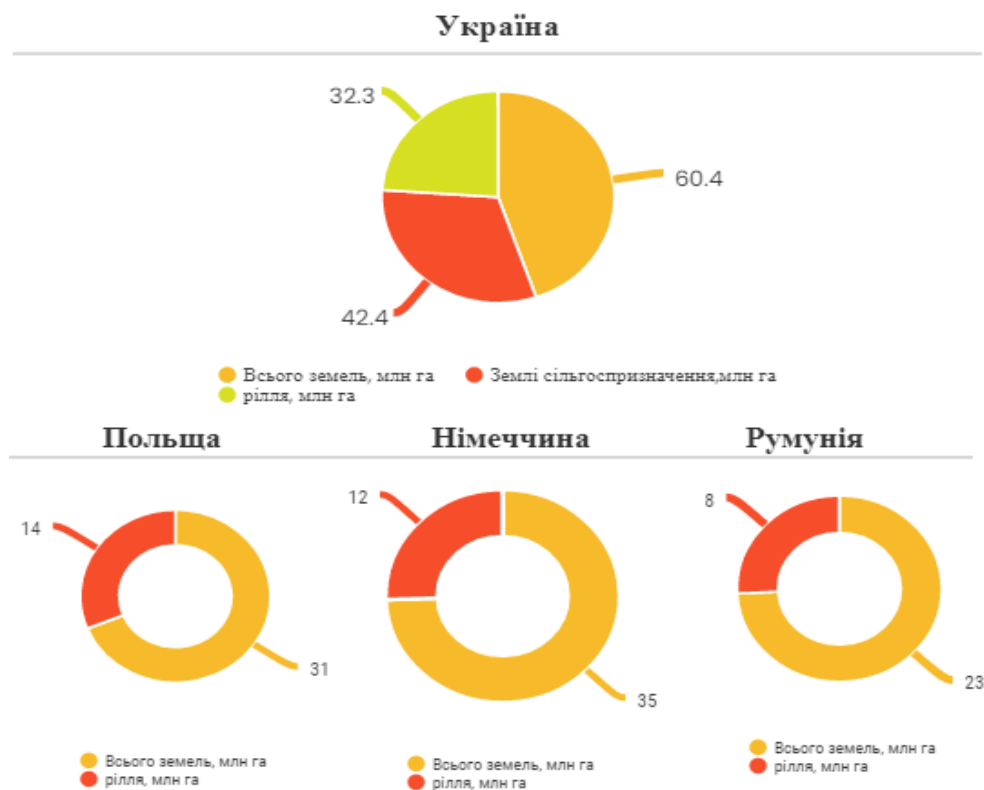
Чинниками, які визначають здатність підприємства конкурувати, є його частка ринку, наявні ресурси, доступ до каналів збуту. У переважній більшості недостатність зазначених чинників позбавляє дрібних товаровиробників можливості конкурувати із великими підприємствами та зумовлюють їх залежність від контрагентів.

Так історично склалось, що сільське господарство було, є і залишається однією з визначальних комплексних галузей вітчизняної економіки,

основним природно-біологічним ресурсом якої є земля. На території нашої країни зосереджена значна частина найбільш родючих чорноземів світу.

Сукупність особливостей рослинного і тваринного світу, кліматичних умов, рельєфу, значні трудові ресурси, вигідне географічне положення є сприятливими для вирощування більшості сільськогосподарських культур.

З 60,4 млн га території країни сільськогосподарські угіддя займають 42,4 млн га, з яких площа ріллі становить 32,3 млн га. Родючі ґрунти – є найбільш відомим та беззаперечним брендом України. Кожного року наша держава поступово нарощує валове виробництво зернових та технічних культур. Для порівняння, у Польщі під сільгоспвиробництво задіяні вдвічі менші площі – 14 млн га, в Німеччині – 12 млн га, у Румунії – 8 млн гектарів. Кількість чорноземів в Україні є найбільшою в світі і складає 28 млн гектарів.



**Рис. 2.2. Структура сільськогосподарських площ**

Динаміку зміни посівних площ під основними сільськогосподарськими культурами в Україні за період 1990-2019 рр. представлено в таблиці 2.1.

Як бачимо із наведеної динаміки, представленої в таблиці 2.1, можемо відмітити зростання посівних площ під технічними культурами в 2,4 рази,

зокрема посівні площі під соняшником зросли на 4,6 млн га, також значно збільшилися обсяги посівів кукурудзи на зерно – з 1,2 млн га до 4.6. млн га.

Але за роки незалежності відбулося суттєве скорочення посівних площ під кормовими культурами. Це можна пояснити зниженням потреби в кормах внаслідок скорочення поголів'я ВРХ та започаткування використовувати в тваринництві системи годівлі, що базуються на використанні концентрованих кормів.

Таблиця 2.1

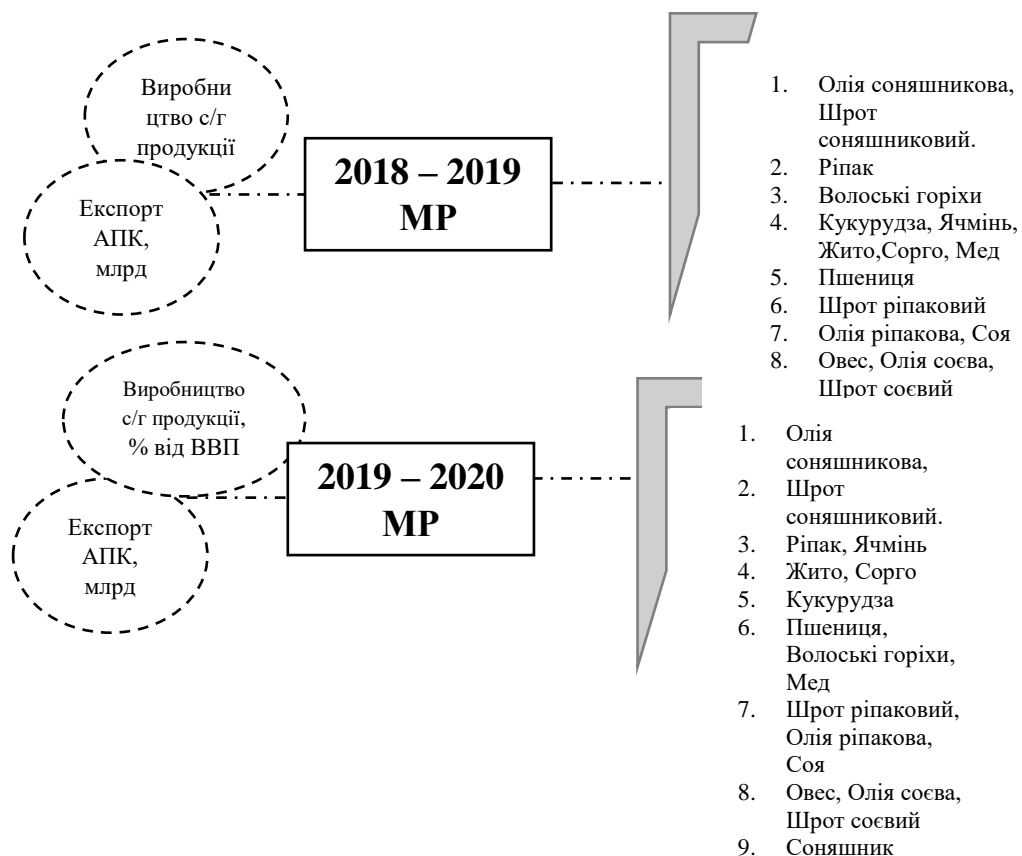
**Динаміка валового збору, урожайності та посівних площ основних сільськогосподарських культур в Україні за 2000-2019 рр.**

Роки	культури зернові та зернобобові	бурак цукровий фабричний	соняшник	соя	ріпак	картопля	культури овочеві відкритого ґрунту	культури кормові
<b>Валовий збір основних сільськогосподарських культур, тис ц</b>								
2000	397060	155750	22510	640	1320	173430	59070	14530
2005	380150	154680	47060	6130	2850	194620	72950	16900
2010	392710	137490	67720	16800	14700	187050	81220	17470
2015	601250	103300	111810	39310	17380	208390	92140	21530
2016	660880	140110	136270	42770	11540	217500	94150	20070
2017	619160	148810	122350	38904,4	21945,7	222080	92860	20463,1
2018	700565	139677,0	141651,7	44608	27506	225039,7	88845,0	25713,3
2019	751432,0	102045,3	152541,2	36987,1	32803,2	202691,9	91901,7	21189,0
<b>Урожайність основних сільськогосподарських культур, з 1 га; ц</b>								
2000	19,4	176,7	12,2	10,6	8,4	121,6	112,3	38,4
2005	26,0	248,2	12,8	14,5	14,6	128,4	157,1	63,7
2010	24,1	279,5	15,0	16,2	17,0	132,5	173,6	78,2
2015	41,1	436	21,6	18,4	25,9	161	206	104,5
2016	46,1	482	22,4	23,0	25,7	166	211	101,9
2017	42,3	465,5	20,1	19,7	27,9	167,8	197,9	105,2
2018	47,4	508,5	23,0	25,8	26,5	170,5	204,7	128,4
2019	49,1	461,1	25,6	22,9	25,6	154,8	205,9	108,1
<b>Посівні площі основних сільськогосподарських культур, тис. га</b>								
2000	13646	856	2943	65	214	1629	538	7063
2005	15005	652	3743	439	207	1514	465	3738
2010	15090	501	4572	1076	907	1408	462	2599
2015	14739	237	5105	2158	682	1291	440	1990
2016	14401	292	6073	1869	455	1312	442	1932
2017	14607	318	5943	1994	789	1324	440	1826
2018	14848	279	6058	1709	1042	1319	433	1767
2019	15318	221	5928	1609	1282	1309	445,8	1724

Джерело: Державна служба статистики України 2000-2019 рр .

Проте, аграрії, під впливом ринкової ситуації на зовнішньому ринку, виділяли більше посівних площ під такі культури як соняшник в 3,6 рази, соя в 21,4 рази та ріпак в 8,8 рази. В 2019 р. збільшилася площа посівів ріпаку на 73,4%, урожайність якого була вищою в порівняно з попереднім роком і становила 28,5 ц/га.

Активізація вирощування даних культур, збільшення посівних площ під ними сприяли тому, що в 2019 МР, за даними Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, наша країна очолила рейтинг експортерів соняшnikової олії, посіла перше місце в світі за обсягами виробництва соняшнику та олії з нього, стала другою за рівнем продажів на зовнішньому ринку ріпаку та ячменю, 3 – жито та сорго, 4- кукурудзи, 5 – пшениці, 6 – соя, і 9 - соняшник (рис.2.3).



**Рис. 2.3. Рейтинг експортерів за маркетинговими роками**

При аналізі товарів сільськогосподарського виробництва та продуктів їх переробки що експортувалися з України в 2017-2019 роках, визначили, що найбільшу питому вагу в структурі загального експорту становлять зернові культури (19%), жири та олії тваринного або рослинного походження (9,5%)

та насіння олійних культур (5%), то ж можемо зробити попередній висновок, що дані культури користуються попитом на світовому ринку та мають конкурентні переваги.

Таблиця 2.2.

**Місце товарів сільськогосподарського виробництва та продуктів їх переробки в структурі експорту України**

Код і назва товарів згідно з УКТЗЕД	Обсяг експорту, тис. дол. США			Відношення 2019 року до		Частка в загальній кількості, %		
	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2017 року	2018 року	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Усього	43264736,0	47334987,0	50060335,5	115,7	105,8	100,0	100,0	100,0
у тому числі								
II. Продукти рослинного походження								
07 овочі	235369,3	235682,7	184515,0	78,4	78,3	0,5	0,5	0,4
089 їстівні плоди та горіхи	195287,3	228564,1	260145,9	133,2	113,8	0,5	0,5	0,5
10 зернові культури	6501134,3	7240558,1	9633593,1	148,2	133,1	15,0	15,3	19,2
11 продукція борошно-мельно-круп'яної промисловості	181891,4	175811,2	202129,7	111,1	115,0	0,4	0,4	0,4
12 насіння і плоди олійних рослин	2060121,4	1954149,8	2563286,6	124,4	131,2	4,8	4,1	5,1
13 шелак природний	587,5	1090,7	818,5	139,3	75,0	0,0	0,0	0,0
14 рослинні матеріали для виготовлення	23750,2	33701,9	52235,6	219,9	155,0	0,1	0,1	0,1
15 Жири та олії тваринного або рослинного походження	4605666,2	4496511,0	472755,6	102,8	105,3	10,6	9,5	9,5

Джерело: Державна служба статистики України 1990-2019 рр

З поміж зернових культур варто виділити кукурудзу на зерно та пшеницю, як основі культури. Так, в 2019/20 маркетинговому році експорт пшениці забезпечив надходження доходу в розмірі 3658 млн. дол. США, а кукурудзи 5218 млн. дол. США.



На території країни вирощують три основні групи сільськогосподарських рослин, а саме це зернові та зернобобові, технічні та кормові культури. Ці польові культури вирощують в усіх зонах, проте співвідношення площ їх посіву неоднакове. Окрім них, є так звані нішеві культури що користуються попитом завдяки своїй унікальності та відсутності масового розповсюдження (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

### Виробництво нішевих культур з 2015 року по 2019 рік

Вид культури	Виробництво, тис т		відхилення	Експорт	Імпорт
	2015 рік	2019 рік		Млн дол США, 2019 р	
<b>Зернобобові</b>					
Горох	373	573	+200	106	1,3
Квасоля	48	64	+16	0,01	0,003
Нут	13	41	+28	11	0,4
Сочевиця	1	8	+7	4,3	0,8
<b>Зернові</b>					
Сорго	188	192	+4	20	0,8
Просо	213	170	-43		
Гречка	128	83	-45	0,5	4,5
Рис	63	55	-8	4,5	35
Тритикале	56	42	-14	2,5	1,0
<b>Технічні</b>					
Гірчиця	44	40	-4	15	1,0
Льон кудряш	69	15	-54	7,3	0,2

Конкурентоспроможність продукції досягається за рахунок кращого співвідношення ціни та якості, і на якість продукції в сільському господарстві і на можливість конкурувати за ціною впливає тип агротехнології, дотримання агротехнологічних норм, використання чи не використання агрохімікатів, тощо. Оскільки, використання кращих технологій дозволить по-перше витрати ресурсів на обробіток одного гектару посіву, а по-друге дозволить отримати вищу урожайність, що сприятиме зниженню постійних витрат на одиницю продукції і в сукупному результаті створить аграрному підприємству можливість до конкурувати за ціною. Хоч в інформаційних джерелах, ми спостерігаємо інформацію про впровадження інноваційних агротехнологій на вітчизняних підприємствах та за деякими культурами дійсно відмічається

зростання якісних показників, але при порівнянні з кращими світовими лідерами, Україна втрачає позиції (Таблиця 2.4).

Наприклад, за даними Міжнародної організації з питань продовольства та сільського господарства при Організації об'єднаних націй вітчизняні підприємства отримали урожайність пшениці на рівні 41,1 ц/га, в той час коли лідер – Ірландія – 101,7 ц/га. В наступому році вже за даними Державної служби статистики України середня урожайність навіть знизилась на 3,8 ц/га і становила 37,3. Лише соняшник, соя та цукрові буряки показали динаміку зростання собівартості. На таку ситуацію могли вплинути особливості природно-кліматичних умов.

Варто зазначити, що вітчизняні аграрії останнім часом не приділяють значної уваги вирощуванню вівса, в той час коли світова статистика характеризує дану культуру як достатньо маржинальну. Незаперечним світовим лідером з урожайності пшениці та вівса є Ірландія - 10,17 т/га та 8,4 т/га відповідно.

Комітет всесвітньої продовольчої безпеки виражає занепокоєння щодо різних темпів зростання урожайності в багатьох країнах світу та населенням планети та вказує на загострення питання продовольчого забезпечення.

Збільшення споживання зерна у країнах що розвиваються призводить до зміни кількісних та якісних характеристик опиту на споживчу продукцію.

*Таблиця 2.4*

**Порівняння показників урожайності за основними культурами за даними аналізу інформації Продовольчої і сільськогосподарської організації ООН**

Культура	Країна-лідер та її урожайність, ц/га [12]	Урожайність в Україні в 2018 році, ц/га [12]	Урожайність в Україні за статистичними даними в 2019 році [7]	
			ц/га	Відхилення +/- до 2017 р.
Пшениця	Ірландія, 101,7	41,1	37,3	-3,8
Ячмінь	Бельгія, 84,2	33,1	29,6	-3,5
Овес	Ірландія, 80,4	23,8	21,4	-2,4
Соя	Туреччина, 44,2	19,7	25,8	6,1

## Продовження таблиці 2.4.

Соняшник	Ізраїль, 70,9	20,2	23	2,8
Ріпак	Бельгія, 42,6	27,9	26,5	-1,4
Цукрові буряки	Чилі, 1080,7	474,5	508,5	34

Складено на основі [116;117];

Тож, дана таблиця є підтвердженням того, що не в повній мірі використовується потенціал основного ресурсу – ріллі та можливості зниження собівартості продукції сільськогосподарського виробництва з а рахунок підвищення кількості отриманої продукції з одного гектара посівної площі.

Високі показники надходжень від експорту в 2018 році вдалося отримати в основному завдяки зростанням обсягів продажу, в тому числі і зерна на світовому ринку. За фізичним обсягом у 2018 році головним світовим споживачем українського зерна стала Іспанія із показником в 4,5 млн тонн. (рис. 2.4.)

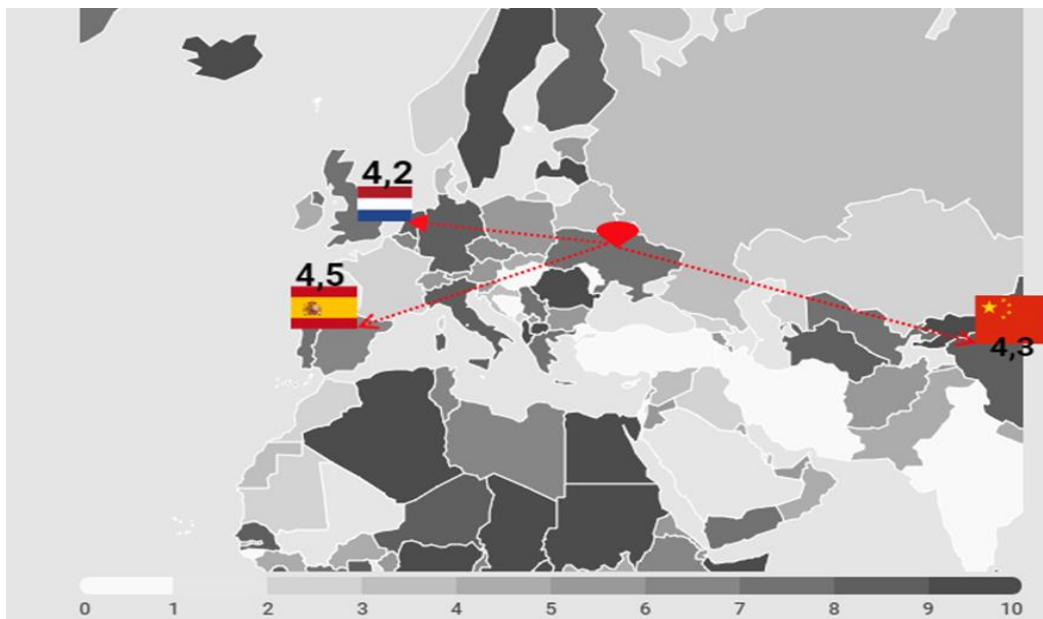


Рис. 2.4..Основні покупці українського зерна в 2018 році (млн.т)

[11]

Український ринок зернових продуктів орієнтований на експорт. Близько двох третин загального виробництва пшениці експортується, тоді як кукурудза - навіть більше - приблизно 3/4. Основними перешкодами на шляху українських експортерів аграрної продукції є її низька якість, що не відповідає

європейським та міжнародним стандартам якості, низькі темпи техніко-технологічного оновлення виробництва та наявною проблемою в забезпеченні зберігання продукції виробництва протягом маркетингового року.

З одного боку, експерти зазначають що в Україні немає проблеми з нехваткою місць для зберігання продукції і ситуація дещо краща з зерносховищами ніж з овочесховищами, але проблема криється в іншому, а саме у відсутності сучасного обладнання в сховищах, що спричинює зниження якості переробки та зберігання і підвищенні витрати на даний технологічний процес. За інформацією Української зернової асоціації, на даний час, можливо забезпечити збереження 60-65 млн.т. зернових та додатково можна зберігати близько 4 млн.т. в морських портах.

Висока пропозиція на ринку (табл. 9) вплинула на визначення внутрішньої закупівельної ціни, що в свою чергу забезпечило конкурентоспроможність на зовнішньому ринку за ціною і допомогло знизити акцент на якісних характеристиках, а з іншого разом з посиленням позицій національної валюти спричинило недоотримання можливого прибутку аграріями.

Таблиця 2.5

### Динаміка кон'юнктури світового ринку зернових

М/П	Виробництво	Пропозиція	Споживання	Торгівля	Запаси на кінець періоду	Глобальний показник співвідношення обсягів запасів і споживання	
						Співвідношення запасів основних експортерів до їх використання	
млн тонн						%	
2009/10	2260,6	2795,8	2223,1	279,4	572,8	25,2	20,3
2010/11	2249,0	2821,7	2273,0	289,9	546,8	23,6	18,1
2011/12	2340,9	2887,7	2317,3	322,5	566,5	24,5	18,4
2012/13	2294,1	2860,6	2313,2	318,2	558,1	23,1	17,2
2013/14	2526,0	3084,2	2418,8	364,2	636,3	25,5	18,6
2014/15	2572,5	3208,9	2493,7	376,9	711,7	28,3	19,1
2015/16	2541,3	3253,1	2513,6	392,7	734,3	28,6	16,8
2016/17	2612,6	3346,8	2570,6	405,2	772,8	29,6	17,6
2017/18	2657,8	3430,6	2615,0	421,6	809,7	30,5	18,0
2018/19	2608,6	3418,3	2651,5	413,4	766,5	28,3	16,7

Але це не єдиний чинник впливу. Він також враховує закупівельну ціну

та виробничі витрати (собівартість). В Україні вони значно нижчі, ніж у Європі, що дозволяє їй грати на зниженні цін більш активно. Формуючи кінцеву ціну продажу, слід враховувати транспортні та логістичні питання. У зв'язку з цим, в порівнянні із Західною Європою, Україна має географічну перевагу, в організації поставки матеріалів на Близькій Схід, Східну Африку та Південно-Східну Азію.

Найбільші виробники зернових у світі представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

### Топ-виробники зернових у світі, млн.т

Місце в рейтингу	Країна	17/18 МР	18/19 МР	Зміна, %
1	США	473	431	91,12
2	Китай	501	353	70,46
3	ЄС	296	305	103,04
4	Індія	240	144	60,00
5	Росія	114	127	111,40
6	Бразилія	117	99	84,62
7	Україна	66	61	92,42
8	Аргентина	67	58	86,57
9	Канада	57	56	98,25
10	Австралія	53	54	101,89

Згідно з аналізом прогнозу FAO-AMIS у 2019/20 маркетинговому році прогнозують зростання пропозиції зерна кукурудзи у світі на 0,65%, а обсяг початкових запасів скоротиться на 2,13%. Це забезпечить стабілізацію цін на зерно кукурудзи на світовому ринку продовольства та деяке їх зростання з огляду на підвищення її попиту.

Головним ризиком сільськогосподарської діяльності є несприятливі кліматичні умови. Вони впливають і на обсяг валового збору, і на виробничу собівартість і на ринкову кон'юнктуру. Експерти зазначають, що нестача вологи в цьому році, посуха на полях, що є наслідками засушливого літа, осені та аномально теплої безсніжної зими спричинили зниження норми вологи в ґрунті, що без вживання додаткових агрозаходів, аграрії не отримають бажаного результату.

Наприклад, дощі в 2018 році завадили своєчасному посіву кукурудзи на

зерно в США, а це спричинило зменшення посівних площ, урожайності та валового збору продукції. Як наслідок, знизилась ринкова ціна з 190\$ за тону у вересні до 165\$ у листопаді, потім під впливом попиту вона почала зростати до рівня 180\$, що дозволило підприємствах України отримати добру виручку від реалізації рекордного врожаю кукурудзи.

Наочним прикладом того, як зміна попиту і пропозиції впливає на ціни, є сильне коливання цін на кукурудзу в 1983 р. США у високоврожайному 1982 р. мали величезні складські запаси кукурудзи. Багато торговців чекали, що фермери і в 1983 р. засіватимуть великі площі цією культурою. Передбачуваний її надлишок на ринку знизив ціни до рекордного рівня. Щоб зменшити запаси, президент США Рейган у січні 1983 р. оприлюднив програму скорочення посівних площ так звані „Платежі натурою” (з грошовою компенсацією). Проте врожайність кукурудзи того року внаслідок засухи і дуже жаркої погоди була невисокою і її пропозиція на ринку зменшилася. Ситуація переконала фермерів і торговців в тому, що ціни різко виростуть. Потенційні покупці кукурудзи, передбачаючи підвищення цін на неї, пішли на зменшення використання кормової кукурудзи (скоротивши поголів'я худоби на відгодівлі і застосовуючи інше зерно на фуражні цілі), а також на заміну або зниження витрат кукурудзяного підсолоджувача у виробництві продуктів харчування та напоїв. Як тільки попит на кукурудзу знизився, знизилися і ціни.

Як зазначалося раніше, Україна займає першість у світовому рейтингу виробництва насіння соняшнику та продуктів його переробки. Прагнучи отримати максимальний дохід, сільськогосподарські товаровиробників більшу частину посівних площ відводили від дану культуру, а це спричинило, враховуючи специфіку культури, деградацію земель, зараження ґрунтів та поширення хвороб соняшнику.

Крім того, переважна більшість сільськогосподарських виробників соняшнику не дотримується технологічних вимог щодо розміщення його посівів. Постійне збільшення площ посіву соняшнику, порушення (частота повернення на поле становить 1-3 роки при нормативі 7 років) з часом впливає

на зниження його урожайності, а також до ураження рослин масово хворобами й шкідниками та підвищенню засміченості посівів.

Оскільки наша країна в даний час тримає курс на інтегрування у світову економіку та бере активну участь у підвищенні конкурентоспроможності сільськогосподарських товаровиробників, стратегії рослинництва загалом, і особливо стратегії виробництва соняшнику, повинні відповідати принципам ефективної роботи. У зв'язку з цим сільськогосподарські підприємства повинні збільшувати загальний урожай соняшнику не за рахунок збільшення площі посадки, а за рахунок збільшення виробництва, оптимізації сівозміни та підвищення рівня селекції.

Наприклад, українські виробники зможуть витіснити Польщу на ринку ЄС по реалізації ягід за умови забезпечення морозильними та сушильними агрегатами, оскільки на даний час польські підприємства скуповують ягоди у вітчизняних виробників, оброблюють з метою подальшої реалізації.

Щодо ринку зернових, то крім США і Франції, значну роль на ринках пшениці, ячменю та кукурудзи відіграють Росія, Австралія, Аргентина, Канада, Бразилія, Німеччина, Україна ж відносно недавно увійшла до цієї когорти топ-експортерів. Та й наданий час відчуває значну конкуренцію з боку Росії, особливо на ринку Єгипту. Порівняно менший рівень концентрації топ-5 та окремих країн експортерів на ринку гречки. Провідний гравець на цьому ринку – Перу – не значно перевищує 10% у структурі світової торгівлі, а сукупний рівень концентрації топ-5 країн-експортерів не досягає 50%. В Україні традиційно розвинене вирощування гречки, тому ця культура також має значний потенціал.

Стратегічні дослідження ФАО свідчать про подальше зростання попиту на продовольчу продукцію в світі, що спонукає українських виробників до посилення позицій на вже існуючих ринках та відкриття нових з загальною метою розширення впливу України на зовнішніх ринках. Таким чином, Північна Африка та країни Близького Сходу - одні з найбільших у світі споживачів сільськогосподарської та харчової продукції, але незважаючи на

те, що займають значну частку в структурі експорту сільськогосподарської продукції на ринки Азії та Африки (з січня по вересень 2018-43,6% 13,3% відповідно). Однак, враховуючи потенціал, потужність, потребу та наявність платоспроможного попиту на цих ринках для вітчизняної агропереробної галузі, його кількість все ще недостатня (5 млрд Дол. США та 1,4 млрд Дол. США відповідно) [124].

Відомо що міністерством ведуться роботи по врегулюванню як Внутрішніх проблем, пов'язаних із забезпеченням складських потужностей у 2018 році, полягає в тому, що в Україні є 1150 елеваторів різного типу для зберігання та первинної переробки понад 36 мільйонів тонн зерна та олійного насіння. Лише 898 елеваторів (78,1% від загальної потужності) зареєстровано і мали право видавати документи на зберігання зерна та зовнішньополітичну роботу щодо створення комфортних умов праці з іншими країнами, включаючи підписання угод про вільну торгівлю. Ці угоди сприяють поліпшенню торговельно-економічного співробітництва між країнами [122].

Тарифні квоти на такому важливому для українських виробників ринку збуту, як ЄС, мають тенденцію до нарощування, що є позитивним фактором та свідченням того що Угода про ЗВТ між Україною та Європейським Союзом працює, оскільки щороку ми закриваємо квоти на постачання меду, фруктових соків, оброблених помідорів, солоду, пшеничної клейковини та різних зернових (пшениці, кукурудзи).

Щодо "Угоди про вільну торгівлю" між урядом України та урядом Чорногорії, передбачається скасування імпорتنих тарифи в Чорногорії для запобігання потенційним негативним наслідкам для економіки Україна вилучила з переліку групу чутливої сільськогосподарської продукції. У січні 2019 року підписана Угода про вільну торгівлю між Україною та Ізраїлем, яка може дозволити збільшити товарообіг у короткій перспективі до 2 мільярдів доларів.

З огляду на сприятливі кліматичні умови для сільського господарства та наявну в Україні сировинну базу, країна стала світовим лідером у вирощуванні



вишні та насіння соняшнику, посівши третє місце у вирощуванні чорної смородини та четверте у агрусу та картоплі. Належить до десятки найкращих виробників волоських горіхів, гірчиці, кукурудзи, моркви, огірків, жита, капусти, малини, буряка, ячменю, абрикосів, гороху, ріпаку, вишні, насіння льону, сої, часнику та пшениці. Однак не всі товари, вироблені в Україні, експортуються, більшість з яких використовується для внутрішнього споживання [116]. Основними експортними одиницями України є соняшникова олія, кукурудза, ячмінь, сушені яйця (ячне борошно), соя, натуральний мед, пшениця та жито [126].

З політичної точки зору, перевагою експортного потенціалу аграрного сектору України є підписання «Угоди про асоціацію» та продовження преференційного періоду до 2016 року, але негативним впливом є інтервенція Російської Федерації, хитка політична система та відсутність економічної науково – обгрунтованої раціональності реформ, з одного боку, та вплив політичних факторів, з іншого перешкоджаючи процесу їх реалізації.

Економічна перевага України в аграрному секторі полягає в тому, що на експорт припадає понад вдвічі більше імпорту, проте більшість експортних товарів - це сировина, тому необхідно вдосконалити логістику та системи зберігання врожаю. Потужна підтримка США та Європейського Союзу своїх вітчизняних виробників знизила конкурентоспроможність української сільськогосподарської продукції на світовому ринку, а негативний інвестиційний імідж України уповільнив розвиток виробництва.

В соціальній сфері існує загроза розростання великих агрохолдингів, що може спричинити безробіття селян, до того ж зараз заробітна плата у робітників, задіяних у сільському господарстві, порівняно мала [127]. Проте імідж професії зростає і більш ніж 3,6 млн. населення зайняті в сільськогосподарському виробництві.

З точки зору технологій незаперечною перевагою є те, що виробники все більше цікавляться органічною продукцією, а органічне сільське господарство

стає популярним. Однак відсутність законодавства у галузі генної інженерії та відсутність технічних стандартів заважають розвитку аграрного сектору.

До того ж обладнання на підприємствах застаріле, малоефективне, тому збільшення обсягів виробництва відбувається екстенсивним способом.

З точки зору навколишнього середовища, то воно надзвичайно сприятливе для розвитку сільського господарства, країна багата чорноземами, клімат помірний, без раптових перепадів температур, а також висока забезпеченість водними ресурсами. Однак за останні 20 років внесення органічних добрив було недостатнім, що не підходить для сівозміни, а зменшення рівня ґрунтових вод та ерозії ґрунту призвели до 3% зниження родючості ґрунту.

## **2.2. Методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства**

Вступ України до СОТ в 2008 році, підписання Угоди про Асоціацію з ЄС та імплементація угоди про зону вільної торгівлі з ЄС з 1 січня 2016 року відкривають для українського аграрного сектору нові можливості по освоєнню європейських ринків. Проте, одночасно значно посилюється конкуренція, що вимагає підвищення конкурентоспроможності як продукції, так і аграрних підприємств в цілому. Оцінка конкурентоспроможності є найважливішою основою забезпечення прийняття оптимальних управлінських рішень в умовах динамічної кон'юнктури ринку.

В умовах сьогодення відсутнє загальне, єдине визначення конкурентоспроможності, а отже – і єдиний метод оцінки її рівня. При цьому варто зазначити, що методикою вважається сукупність методів, способів пізнання, які гармонійно доповнюють один одного у процесі дослідження конкретного об'єкта.

Крушельницька О. В. розглядає метод наукового дослідження як систему розумових і (або) практичних операцій (процедур), які спрямовані на вирішення певних пізнавальних завдань з урахуванням певної пізнавальної мети [153]. Повністю підтримуємо думку О. Павликівської, що метод у широкому розумінні означає «шлях до чогось», спосіб соціальної діяльності в будь-якій її формі, а не лише в пізнавальній [152].

Традиційно за ступенем загальності та сфери дії методи наукового пізнання прийнято поділяти на три основні ієрархічні складові, а саме:

- загальнофілософські методи, що мають універсальний характер і застосовуються на всіх етапах та рівнях наукового пізнання.
- загальнонаукові методи дослідження, які не мають обмежень за сферою їх застосування та розрізняються за рівнями теоретичного та емпіричного пізнання.

Загальнонаукові методи, в свою чергу, поділяються на:

- методи емпіричного дослідження (спостереження, вимірювання, експеримент);
- методи, що використовуються як на емпіричному, так і на теоретичному рівні дослідження (абстрагування, аналіз і синтез, індукція та дедукція, моделювання);
- методи теоретичного дослідження (сходження від абстрагованого до конкретного).
- спеціальні методи для дослідження специфічних предметів, явищ і процесів, притаманних окремій галузі знання чи науковій дисципліні. Їх вибір визначається сутністю об'єкту дослідження.

Систематизація зазначених методів представлено на рисунку 2.5.

Такий поділ є умовним, оскільки у міру розвитку пізнання один науковий метод може переходити з однієї категорії в іншу.

У науці використовується багато різноманітних методів, підходів і прийомів, які тісно між собою пов'язані логічно, структурно і у процесі дослідження.



**Рис. 2.5. Схема методів наукового пізнання**

Опрацювавши запропоновані вченими методи оцінки конкурентоспроможності, можемо виділити наступні принципи:

- комплексність – означає, що всі поняття, які розглядаються, як база порівняння ( наприклад, оцінка ефективності процесу адаптації до змінних умов функціонування, ступінь реалізації стратегічного потенціалу, і конкурентні позиції підприємства відносно конкурентів) повинні сполучати в собі всі отримані результати діагностики;

- системність – для оцінки рівня конкурентоспроможності і розробки відповідних рекомендацій можуть виступати лише результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ;

- об'єктивність –для отримання результатів дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства, має місце тільки повна та достовірна інформація.

- динамічність – при дослідженні конкурентоспроможності, потрібно звертати увагу, не на статичну інформацію, а намагатися спрогнозувати їх змін та розробити на цій основі ефективні управлінські рішення;

- безперервність – процес дослідження і оцінки конкурентоспроможності та змін її рівня має відбуватися за мінімальних перерв в аналізуючих періодах.

- оптимальність – пошук ефективного рішення з урахуванням всіх можливих шляхів досягнення певних конкурентних переваг.

Все більше існуючих методик будуються на зіставленні майже схожих підприємств за виробництвом товарів і наданням послуг, та які проваджують свою діяльність у схожих економічних умовах. Поряд з цим, розвиток товарно-грошових відносин призводить до все більшої диверсифікації підприємств, все більшої диференціації товарів і послуг, відмінностей в економічних умовах діяльності підприємств, які з кожним роком посилюються. У зв'язку з цим стає складніше визначити чіткі географічні межі того чи іншого ринку, встановити перелік товарів і підприємств що конкурують, це призводить до непримиримість подібних методик оцінки конкурентоспроможності підприємств.

Вибір показників оцінки конкурентоспроможності підприємства, методики в цілому залежить від великої кількості факторів: мети проведення оцінки, сфери бізнесу, наявної інформації тощо.

Отже, конкурентоспроможність підприємства більш точно може бути оцінена комплексними підходами, які б враховували ринкові чинники, зовнішні та внутрішні переваги. На сьогодні теорія конкурентоспроможності не має у своєму арсеналі визначених підходів, які б всебічно характеризували цю категорію.

Узагальнюючи наявні наукові дослідження з цього питання, сукупність методів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна представити у вигляді нижче наведеної таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

## Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ключова характеристика	Методи оцінки
1. економіко-математичні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Метод рангів</li> <li>– Метод порівнянь</li> <li>– Метод таксономічного показника</li> <li>– Метод балів</li> <li>– Методика Ансофа щодо КС</li> <li>– Формалізований метод Іванова</li> <li>– Метод бенчмаркінгу</li> <li>– Оцінка конкурентоспроможності на основі споживчої вартості</li> </ul>
2. Стратегічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– PIMS-аналіз</li> <li>– SWOT-аналіз</li> <li>– GAP-аналіз</li> <li>– LOTS-аналіз</li> <li>– PEST - аналіз</li> <li>– SPASE - аналіз</li> <li>– Матриця ВКГ (Бостонської консалтингової групи)</li> <li>– Матриця Ge/McKinsey</li> <li>– Модель Shell/DPM</li> <li>– Матриця Хофера –Шендлера</li> <li>– Матриця конкурентних стратегій М.Портерв</li> <li>– Мдель ADL/LC</li> <li>– Матриця А.Томпсона –А.Дж.Стрикленда</li> </ul>
3. графічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Модель життєвого циклу</li> <li>– Багатокутник конкурентоспроможності</li> <li>– Графічна методика Зав'ялова</li> <li>– складання карти стратегічних груп</li> <li>– дослідження кривої досвіду</li> <li>– Метод вивчення профілю об'єкта</li> <li>– Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.Ж.Ламбена</li> </ul>

Ця класифікація дозволить підприємствам розширити інструментальний апарат і проводити якісну та комплексну оцінку конкурентоздатності у забезпеченні конкурентних переваг підприємств на зовнішньому та внутрішньому ринках.

Необхідним елементом обґрунтування управлінських заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності аграрних підприємств варто визнати відповідний інструментарій оцінювання рівня досліджуваної ознаки. Найбільшу складність у вирішенні даного завдання становить відсутність однозначного розуміння як природи та сутності конкурентоспроможності підприємства, так і методологічних засад її оцінювання. Питання

конкурентоспроможності підприємства варто визнати стратегічно важливим першого пріоритету економічної науки як в Україні, так і у світі. Однією із проблем варто визнати наявність чисельних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, систематизованих за множиною критеріїв в рамках різноманітних підходів з використанням широкого спектру кількісних і якісних методів оцінювання, ґрунтуючись на розгалуженій системі показників та індикаторів.

Для окреслення принципів засад методичного підходу до оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства доцільно визначитися із базовими теоріями, які покладені в основу розповсюджених методик. Незважаючи на те, що окремі дослідники розглядають таку класифікацію методів не відносно теорії, а за окремим критерієм в рамках загальної класифікації, виокремлення основоположних засад оцінювання принципово відрізняється від використаних підходів до його проведення, які і варто використовувати як множину методів.

Як зазначає дослідник В. Сахно [128] до основних теорій варто віднести: методи, ґрунтовані на конкурентних перевагах, на теорії якості товару, на теорії ефективної конкуренції, матричний метод і інтегральний.

О. Є. Сомова [129] додає експертні методи, методи, які ґрунтуються на інтегральному коефіцієнті фінансових і техніко-економічних параметрів, а також на основі аналізу рентабельності, грошових потоків і вартості бізнесу.

Л. М. Закревська [130] виділяє групи методів, які базуються на теорії рівноваги підприємства та галузі А. Маршала і теорії факторів виробництва, на теорії ефективної конкуренції Дж. Кларка, на взаємозв'язку конкурентоспроможності підприємства та показників якості продукції, структурні, які базуються на рівні монополізації галузі, функціональні передбачають співвідношення витрат, цін, завантаження виробничих потужностей, обсягів випуску продукції і норм прибутку, за характеристиками якості продукції у формі методу профілів і матричні методи.

Л. А. Костюк [131] до вищезазначених підходів додає методи оцінки конкурентоспроможності підприємства за ринковою часткою.

С. М. Клименко, Д. О. Барабась [132] та інші до розглянутих відносять методи, засновані на теорії мультиплікатора, методи визначення позиції підприємства з огляду на його стратегічний потенціал і методи, засновані на порівнянні з еталоном.

Один із найширших переліків методів представлений в роботі А. В. Кваско [133], де автор виокремлює методи: засновані на аналізі порівняльних переваг; на теорії рівноваги підприємства і галузі; побудовані на основі теорії ефективної конкуренції; основані на теорії якості товару; матричні методи; інтегральні методи; основані на теорії мультиплікаторів; визначення позиції з огляду на стратегічний потенціал підприємства; методи, засновані на порівнянні з еталоном.

Відмінні від вищезазначених пропонує А. Б. Брутман: перший ґрунтується на системному моделюванні діяльності підприємства в умовах невизначеності, другий спирається на ідеологію екстраполяції, а третій належить до логічного якісного прогнозування [139].

В. А. Павлова пропонує такі три підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства: за величиною комплексного показника конкурентоспроможності конкретних товарів на обраних ринках за середніми і відносними величинами; за рівнем комплексного показника поєднання рівня конкурентоспроможності товару і показників ефективності механізму управління підприємством; за інтуїтивними характеристиками конкурентного статусу на базі прикладних моделей [с. 83].

Існує велика кількість методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства, які дослідники намагалися класифікувати за окремими критеріями. Для їх впорядкування варто розібратися з множиною критеріях.

Переважає більшість дослідників виокремлюють критерій «спосіб оцінювання» [137;138;136;135;134;133]. За цим критерієм всі методи розподіляються на кількісні та якісні. Цілком зрозуміло, що кількісні



передбачають розрахунок конкретних показників, а якісні - переважно експертне оцінювання. До першої групи відносять диференційований метод, інтегральний, метод різниць і балів. Друга група об'єднує всю множину чисельних.

Більш глибока класифікація за цим критерієм надана в роботі О. Є. Кузьміна [141], де автор розглядають цю класифікацію за критерієм «інформаційного забезпечення», надаючи методи використання кількісної інформації, якісної інформації та комбіновані.

В роботі О. І. Жилінської та В. Є. Волошина [142] цей критерій розгалужено на два підкритерії: індикаторні методи об'єднують метод різниць і метод рангів, а за напрямом формування інформаційної бази виокремлюють критеріальні методи і експертні.

Таким чином, методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства варто розділяти за типом первинних показників на критеріальні та експертні і методологією проведення оцінювання на формалізовані та евристичні. Відповідно критеріальні методи передбачають розрахунок базових кількісних індикаторів (показників), які об'єктивно відображають стан досліджуваного об'єкту в цілому або його частини. В ході проведення експертного оцінювання відповідно до розробленого підходу визначається значення або лінгвістична характеристика досліджуваної ознаки.

Формалізовані методи передбачають використання аналітичних залежностей, до яких відносять ланцюгові підстановки, дисконтування, балансовий метод, методи економіко-математичного моделювання (побудова множинної регресії, кластерний аналіз, факторний аналіз тощо). Евристичні методи охоплюють процедури оцінювання, що проводяться на логічному рівні без жорстких аналітичних взаємозалежностей, до яких відноситься імітаційне моделювання, розрахунок сценаріїв, розробка когнітивних карт тощо.

Вибір конкретного типу методу оцінювання залежить від поставленої мети дослідження та доступності вихідних даних. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства найчастіше здійснюється на шляхом

порівняння з іншими конкурентами або з еталоном, що вимагає наявності значного обсягу інформації як за базовим підприємством, так і за об'єктом порівняння. Враховуючи обмеженість надання публічної інформації комерційного характеру, доступність вихідних даних для порівняння є лімітованою.

Наступним критерієм класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств є форма представлення результатів. За цим критерієм виділяють такі групи: графічні, матричні, табличні та розрахункові.

Найвідомішими варто визнати матричні методи, особливо розроблені провідними світовими консалтинговими компаніями. Вони представляють собою впорядковані за рядками та стовпцями елементи. Їх популярність обумовлена високим рівнем наочності і спроможністю порівнювати конкурентів або різні продукти на ринках за обраними параметрами, яких найчастіше використовують два. Недоліком є значна обмеженість використовуваних параметрів і відсутність відображення динаміки.

Табличні методи відображають значення певних параметрів конкурентоспроможності у таблицях різних форматів для порівняння досліджуваних об'єктів.

Велику групу методів представляють графічні. В роботі Л. В. Соколова, Г. М. Верясова та О. Є. Соколова [143] представлено ґрунтовний огляд існуючих багатокутників, які відображають конкурентоспроможність підприємства, представлені як графоаналітичний моделі. Відрізняється моделі за набором параметрів оцінювання та їх кількістю. В аналіз традиційно включають якість, ціни, післяпродажне обслуговування, ринкову частку, концепцію продукту, збут, рівень витрат, відомість торгової марки, систему знижок, зовнішньоторговельну політику, ефективність менеджменту. Зміст аналізу передбачає побудову декількох багатокутників для різних фірм конкурентів. Оцінювання найчастіше здійснюється за бальною експертною методологією. Авторський підхід передбачає розрахунок інтегральних

показників за факторами конкурентоспроможності підприємства за значеннями локальних показників, оцінених експертами з урахуванням погодженості їх думок, шляхом ранжування за методом аналізу ієрархій Т. Сааті. Особливістю розробки є визначення не площі багатокутника, а об'єму n-граної піраміди, основу якої формує багатокутник, який об'єднує такі параметри: ринкове положення підприємства, система збуту, конкурентоспроможність товару, фінансова привабливість підприємства, виробничий потенціал, система просування. Висота піраміди визначається нормою прибутку на інвестиції. Безпосередньо рівень конкурентоспроможності підприємства розраховується як відношення фактичного оцінного значення до максимально можливого.

Крім багатокутників серед графічних методів зустрічаються також конкурентні профілі.

Розрахункові методи передбачають виконання відповідних аналітичних процедур та операції із вихідними показниками різного рівня складності.

В роботі О. Є. Кузьмін представлено класифікацію методів на елементні, часткові і комплексні. Перші передбачають оцінювання за обмеженою кількістю параметрів: від 1 до 3, до яких відноситься більшість матричних методів. Часткові методи передбачають оцінювання за складовими як наприклад у графічних «радарях». Комплексні методи передбачають оцінювання підприємства за ключовими функціональними параметрами в цілому. Також автор класифікує підходить за глибиною оцінювання на: методи експрес-оцінювання і методи фундаментального оцінювання та за суб'єктами на методи самодіагностики і зовнішньої діагностики.

Класифікація за рівнем охоплення також розглядається як спеціальна або комплексна. Перша група методів об'єднує матричні або за рівнем конкурентоспроможності продукції, а друга включає бальне оцінювання, інтегральні та індексні методи.

Важливим розподілом методів є база порівняння, відповідно якої підприємства співставляється або з конкурентами або з еталоном.

Динамічні та статичні методи відрізняються за характером показників, які використовуються.

Найважливішим розподілом існуючих підходів є розгляд їх типів за показниками. Відповідно даному критерію виокремлюються методи оцінювання ринкових позицій, характеру менеджменту та фінансово-економічної діяльності [137;138;136;135;133;134].

Крім загального огляду варто зупинитися на авторських підходах до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.

В роботі В. Ф. Оберемчука [151] запропоновано розрахунок конкурентоспроможності підприємства за інтегральним показником, який розраховується як середнє геометричне із восьми параметрів, кожен з яких має відповідний коефіцієнт вагомості: рівень конкурентоспроможності продукції, фінансовий стан підприємства, ефективність збуту і просування товарів, ефективність виробництва, конкурентний потенціал, екологічність виробництва, соціальна ефективність та імідж підприємства.

Д. В. Яцковий [144] пропонує 6 груп показників: ефективність виробництва, ділова активність, показники фінансового стану, ефективність організації збуту і просування продукції, ефективність інноваційно-інвестиційної діяльності, стан підприємства на ринку цінних паперів.

Особливість оцінювання конкурентоспроможності в аграрному секторі пов'язано з характером введення сільськогосподарської діяльності.

В роботі О. Ніколюк [145] представлено оцінювання конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах обмеженої інформації, де в якості критеріїв оцінювання використано конкурентні переваги в межах ресурсного забезпечення, виробничого процесу та збуту. Ресурсне забезпечення розглядається як родючість ґрунту, кваліфікація персоналу, рівень механізації та якісні характеристики техніки. Виробничий процес розглядається крізь призму врожайності сільськогосподарських культур і продуктивності тварин, використання інноваційних технологій і власну переробку сільськогосподарської сировини. Збут оцінюється

нааявністю бренду, рівнем товарності продукції, часткою ринку і способами просування. Оцінювання розглянуто окремо для рослинництва і тваринництва на прикладі аграрних підприємств Житомирської області, в результаті якого авторкою отримано низький рівень частки конкурентоспроможних підприємств (17,7% у рослинництві і 26,32% у тваринництві). Недоліком такого підходу є повне ігнорування показників результативності діяльності підприємства, рівня фінансової стабільності, соціальної та екологічної складових.

Колектив авторів [146] пропонують 3 групи показників оцінювання: до першої віднесено характеристики економічних параметрів, таких як собівартість, ціна, умови платежів і поставок; другу групу формують показники використання живої праці, основних фондів, матеріальних витрат, обігових коштів і фінансовий стан підприємства; третю групу складають нормативні параметри відповідності продукції стандартам, нормам, правилам тощо.

В роботі І. Г. Кадирус та інші [147] представлено оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства у порівнянні з двома конкурентами на основі таких показників як: якість та асортимент продукції, ціна, фінансово-економічний стан, канали збуту, маркетингова та логістична діяльність, сучасні технології та устаткування, кваліфікація персоналу та імідж підприємства. Всі зазначені критерії оцінюється за п'ятибальною шкалою із відповідним рангом значущості кожного показника. Запропонований підхід доречно використовувати при обмеженій кількості об'єктів оцінювання.

В дослідженні А. О. Сітковської [148] слушно зауважено, що для аграрних підприємств оцінювання рівня конкурентоспроможності доцільно здійснювати з використанням кількісних показників на основі достовірної інформації у поєднанні з експертними оцінками, які враховують специфіку сільськогосподарського виробництва.

Підсумовуючи вищенаданий огляд, варто визначитися із основними положеннями авторської моделі оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства. Враховуючи, що об'єктами дослідження виступають чисельні сільськогосподарські підприємства (близько 500), оцінювання варто здійснювати не відносно еталону, а у порівнянні один з одним. Саме тому для даного аналізу доцільно використовувати кількісні індикатори, розраховані на основі статистичної звітності. Отже, в рамках наданої класифікації авторська модель є критеріальною, де базою порівняння виступають конкуренти.

Наступним питанням є визначення складових оцінювання, в рамках яких необхідно обґрунтувати множину кількісних показників. На основі проведеного аналізу та враховуючи авторське розуміння природи конкурентоспроможності аграрного підприємства, до складових структури моделі необхідно включити такі. Погоджуючись із необхідністю включення до оцінювання конкурентоспроможності підприємства конкурентоспроможність продукції, до множини складових варто включити виробничу, яка забезпечує належний рівень використання наявних матеріальних ресурсів і основних фондів, включаючи найважливіші для аграрних підприємств – земельні ресурси. Беручи до уваги широку номенклатуру сільськогосподарської продукції, враховувати безпосередні показники конкурентоспроможності кожного окремого товару є недоречним, так як це значно ускладнює процес оцінювання і не відображає об'єктивної ситуації. З іншого боку одним із найважливіших показників результативності функціонування суб'єктів господарювання в аграрному секторі виступає рівень урожайності окремих рослин і продуктивності тварин.

Саме тому в рамках виробничої складової ми пропонуємо використовувати показники рівня врожайності в рослинництві і продуктивності у тваринництві, які розраховуються як середньозважені за часткою в загальному обсязі виробництва і рівнем урожайності або продуктивності конкретної рослини або тварини. Також до цієї складової варто віднести показник витрат на одну гривню продукції, коефіцієнт

оновлення основних фондів, коефіцієнт придатності основних фондів, матеріалоємність, рентабельність фондів і технічну озброєність праці.

Наступною складовою є підсистема маркетингу та збуту, адже саме вона відображає характер реалізації продукції на ринку та систему дистрибуцію. Для аграрних підприємств ця складова й досі залишається найменш розвиненою через відсутність ефективно функціонуючих аграрних бірж, наявність чисельних посередників із значними потужностями логістики та зберігання, сезонність виробництва тощо. Саме тому для оцінювання цієї складовою доцільно використовувати показники товарності сільськогосподарської продукції як відношення обсягу реалізації до обсягу виробництва, оборотності товарних запасів, чисельності та диференційованості каналів збуту, а також частки ринку.

Важливу роль в реалізації стратегії розвитку підприємства і забезпеченні його конкурентоспроможності відіграє персонал підприємства. Незважаючи на те, що на вітчизняних аграрних виробництвах використовують значну кількість сучасної техніки, переважно імпортного виробництва, роль персоналу залишається значною, так як від їх рівня відповідальності та вмотивованості залежить якість процесів і якість продукції. Саме тому кадрову складову оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства варто розкривати за показниками рентабельності праці персоналу, продуктивності праці, частки витрат на оплату праці в собівартості реалізованої продукції, частки витрат на підвищення кваліфікації в сукупних витратах на персонал.

Для забезпечення належного рівня оновлення технологій, техніко-технологічної бази необхідно постійно впроваджувати інновації, які вимагають відповідного рівня фінансування. Беручи до уваги вартість позичкового капіталу в Україні ні з основним і незмінним джерелом інвестицій залишаються власні кошти підприємства. Саме тому для оцінювання інноваційно-інвестиційної складової варто використовувати показники питомих інвестицій на 1 гектар сільськогосподарських угідь, розмір частки витрат на інновації в загальному обсязі витрат підприємства, кількість

освоєних нових агротехнологій, кількість впроваджених технологій по ресурсозбереженню, а також частку витрат на дослідження і розробки в загальному обсязі витрат на інновації.

В окремих роботах розглядається окремо показники ефективності діяльності, фінансового стану або ділової активності. Цілком очевидно що показники фінансового стану є похідними від ефективності діяльності, саме тому останню складову в структурі моделі ми розглядаємо як рівень ділової активності, який варто оцінювати, використовуючи показники рентабельності реалізації продукції, виробничої діяльності, власного капіталу, коефіцієнт фінансування і платоспроможності.

Формули для розрахунку показників надано у роботах [193;194] та систематизовано в табл. 2.8. та табл.2.9.

Таблиця 2.8.

### Деталізація складових конкурентоспроможності

Складова	Показник
Виробнича	середньозважена урожайність культур; середньозважена продуктивність у тваринництві; показник витрат на одну гривню продукції, коефіцієнт оновлення основних фондів, коефіцієнт придатності основних фондів, матеріалоемність, рентабельність фондів, технічна озброєність праці
Маркетингово-збутова	показник товарності сільськогосподарської продукції, оборотність товарних запасів, чисельність та диференційованість каналів збуту, частка ринку
Кадрова	рентабельність праці персоналу, продуктивність праці, частка витрат на оплату праці в собівартості реалізованої продукції, частка витрат на підвищення кваліфікації в сукупних витратах на персонал
Іноваційно-інвестиційна	питомі інвестиції на 1 гектар сільськогосподарських угідь, розмір частки витрат на інновації в загальному обсязі витрат підприємства, кількість освоєних нових агротехнологій, кількість впроваджених технологій по ресурсозбереженню, частка витрат на дослідження і розробки в загальному обсязі витрат на інновації
Ділової активності	рентабельність реалізації продукції, виробничої діяльності, власного капіталу, коефіцієнт фінансування і платоспроможності



### Групи показників конкурентоспроможності підприємств та товарів

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
<b>1. Ефективність виробничої діяльності підприємства</b>		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн/грн	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	Валові витрати / Обсяг випуску продукції
1.2. Фондовіддача, грн/грн	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / Середньорічна вартість основних виробничих фондів
1.3. Рентабельність товару, %.	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару	Прибуток від реалізації*100/ Повна собівартість продукції
1.4. Продуктивність праці, тис. грн /чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників
<b>2. Фінансовий стан підприємства</b>		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел	Власні засоби підприємства/ Загальна сума джерел фінансування
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства	Власний капітал / Загальні зобов'язання
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується / Короткострокові зобов'язання
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять усі стадії виробництва і звернення	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів.
<b>3. Ефективність організації збуту та просування товарів</b>		
3.1. Рентабельність продажу, %	Характеризує ступінь прибутковості підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару	Прибуток від реалізації x 100 / Обсяг продажу

## Продовження таблиці 2.9.

3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуту	Обсяг випуску продукції/ Виробнича потужність
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення	Комплексний метод
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

Важливим питанням при розрахунку інтегральних значень по окремим складовим конкурентоспроможності аграрних підприємств є приведення їх до подібного вигляду шляхом нормування. Це обумовлено різними розмірностями вихідних коефіцієнтів, що не дозволяє визначати середні значення по їх сукупності в рамках однієї складової.

В роботі [149] представлено ряд підходів до нормування даних. Так як в рамках нашого дослідження окремі показники набувають від'ємного значення, то варто використовувати такий підхід, що дозволить отримати значення в діапазоні від «0» до «1». Для цього варто скористатися такими формулами [150]. Для стимуляторів, тобто показників зростання яких сприяє зростання конкурентоспроможності аграрного підприємства, варто використовувати таку формулу:

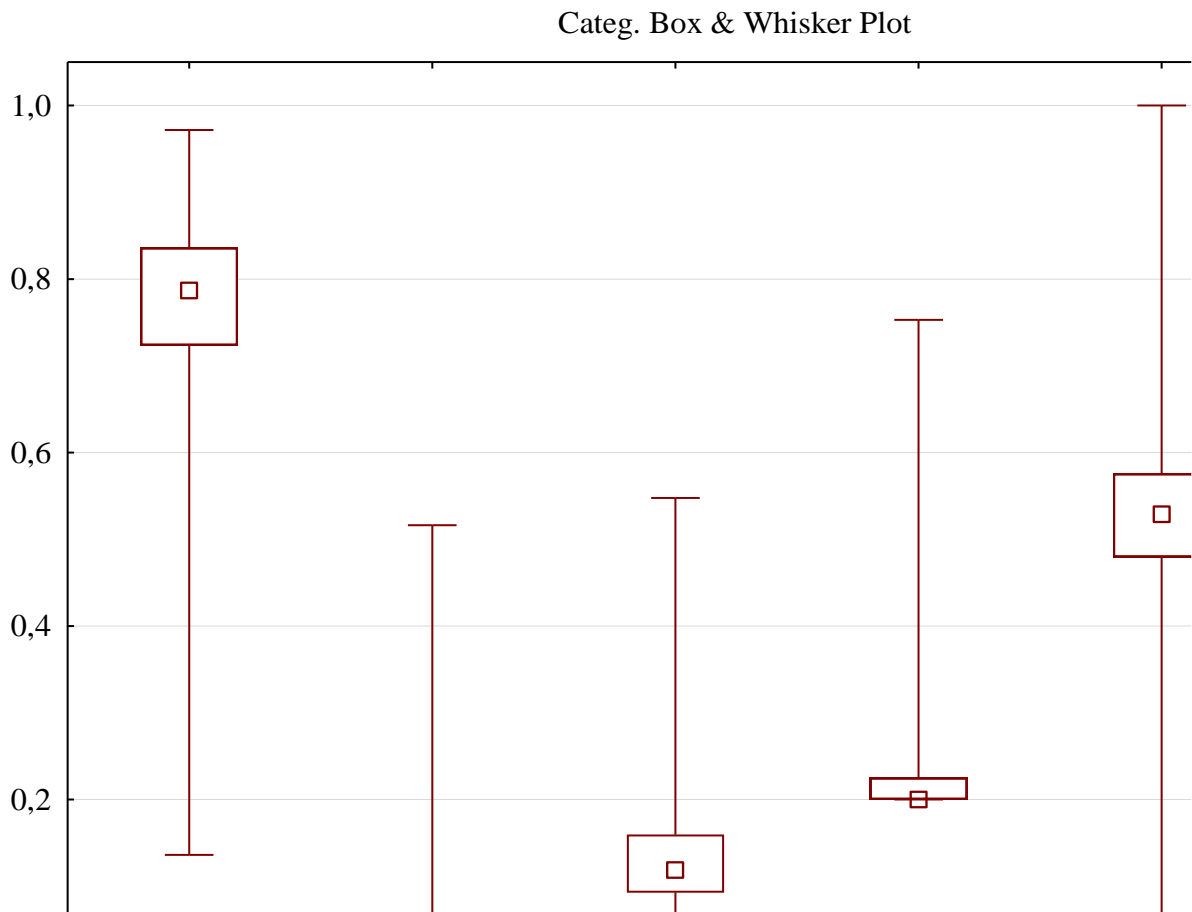
$$Z = \frac{x - x_{min}}{x_{max} - x_{min}} \quad (1);$$

Для показників дестимуляторів формула набуває такого вигляду:

$$Z = \frac{x_{max} - x}{x_{max} - x_{min}} \quad (2);$$

В результаті проведеного нормування вихідних показників було отримано стандартизовані значення, на основі яких, використовуючи середньоарифметичне, було розраховано значення обраних складових.

Для відображення розкиду значень за досліджуваними підприємствами, кількість яких в аналізі становить 493, представимо результати у вигляді коробки з вусами (рис. 2.6)



**Рис. 2.6. Аналіз розкиду значень складових конкурентоспроможності аграрних підприємств**

Як бачимо із отриманих результатів, найвищі значення мають виробнича складова і ділової активності, що відображає операційну орієнтованість у забезпеченні конкурентоспроможності аграрного виробництва, так як їх високий рівень пов'язаний переважно із високою врожайністю, що отримується завдяки інтенсивному використанню земельних ресурсів, агресивним внесенням мінеральних добрив при мінімальному внесенні

органічних, що дозволяє отримувати результати в короткостроковій перспективі без тактичного та стратегічного налаштування діяльності.

Найнижче значення спостерігається в цілому у маркетингово-збутовій складовій, що віддзеркалює відсутність належної уваги з боку керівництва до налагодження власних ефективних каналів збуту та встановлення стійких контактів із споживачами. Краща ситуація із кадровою складовою, але, на жаль, її середній рівень є наднизьким, це свідчить про відсутність належної уваги до формування та розвитку людського, інтелектуального та соціального капіталів, здатних забезпечувати створення стійких конкурентних переваг і підвищувати конкурентоспроможність підприємства в цілому.

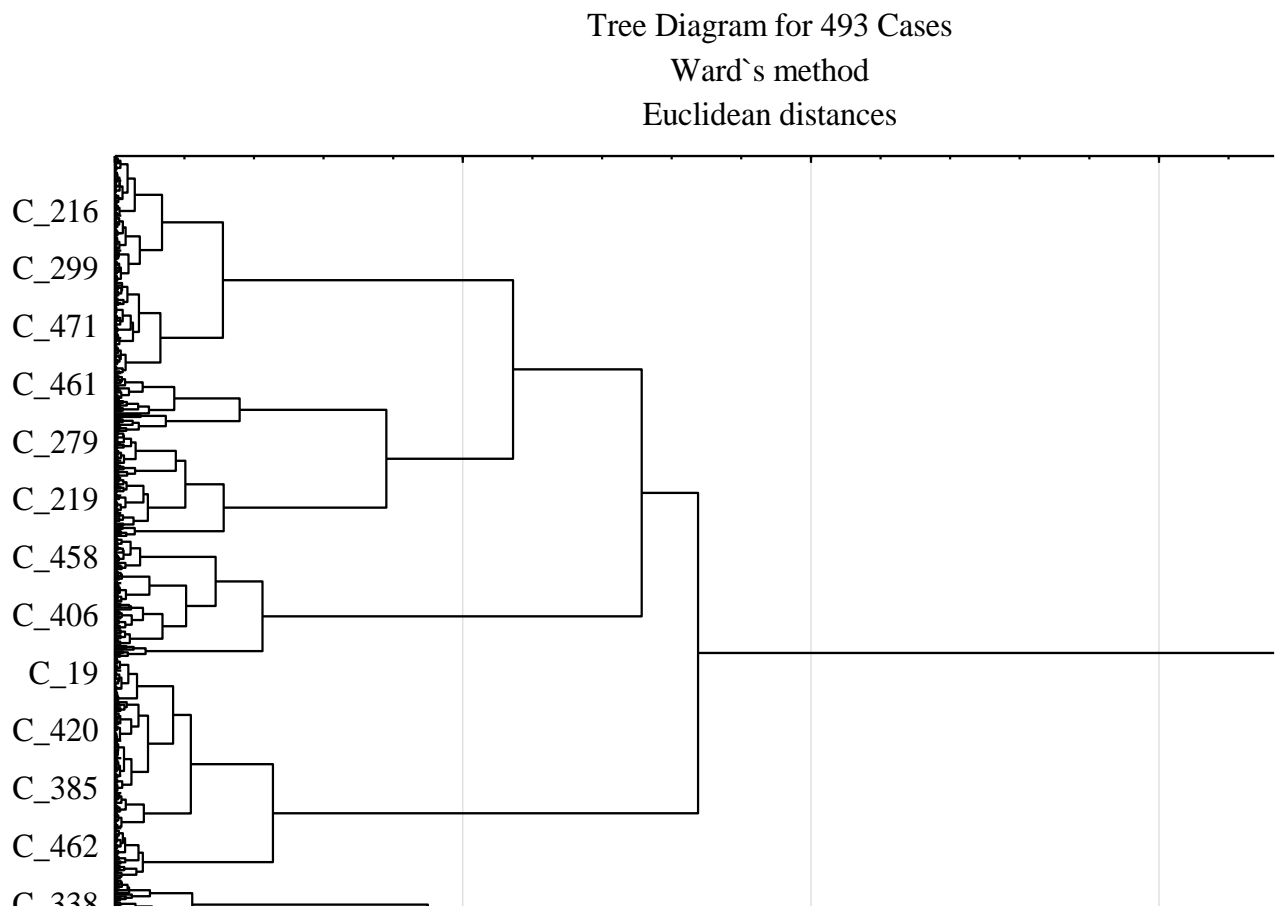
Останньою складовою є інноваційно-інвестиційна, середнє значення якої за всіма підприємствами становить близько 0,2, що трохи вище від кадрової та маркетингово-збутової, але також є наднизьким. Отримані нормовані значення варто інтерпретувати таким чином: чим ближче значення до «1», тим вищий рівень конкурентоспроможності аграрного підприємства. Відповідно, за виробничою складовою досліджування аграрні підприємства є висококонкурентоспроможними, так як їх середнє значення наближене до «0,8». За складовою ділової активності розглянута сукупність суб'єктів господарювання аграрного сектору є конкурентоспроможною в цілому, враховуючи середнє значення близьке до нормального розподілу із центром у значенні «0,5». За інноваційно-інвестиційною складовою оглянуті суб'єкти є низькоконкурентоспроможними, так як середнє значення наближується до «0,2», а за двома останніми складовими суб'єкти господарювання аграрного сектору, включені до аналізу, є неконкурентоспроможними.

Для отримання узагальненої картини за досліджуваними суб'єктами за всіма складовими необхідно провести відповідний аналіз. Як бачимо через значний розкид значень по складовим, розрахунок єдиного інтегрального значення не є доцільним, так як низькі значення одних складових будуть компенсуватися іншими. Для вирішення цієї суперечності варто використати

спосіб групування об'єктів дослідження для виявлення подібностей серед однорідних об'єктів дослідження.

Одним із найпоширеніших методів класифікації без початкового навчання є кластерний аналіз, який передбачає розбиття сукупності на більш однорідні групи за значеннями кількісних показників досліджуваних об'єктів.

Недоліком методів кластерного аналізу її необхідність наявності визначеної кількості кластерів, що вирішується за допомогою побудови деревоподібної кластеризації (рис. 2.7.), яка відображає візуальну близькість окремих суб'єктів один до одного за значеннями досліджуваних складових конкурентоспроможність аграрних підприємств.



**Рис. 2.7. Деревоподібна кластеризація досліджуваних підприємств**

Використання методу Ворда дозволяє отримати якісно згруповані кластери, з яких можна відокремити 5 ланок.

Грунтуючись на отриманих результатах було здійснено інший метод кластеризація – метод  $k$ -середніх, реалізація якого потрібна попередня кількість кластерів. В результаті оцінювання отримано такі характеристики – результати дисперсійного аналізу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

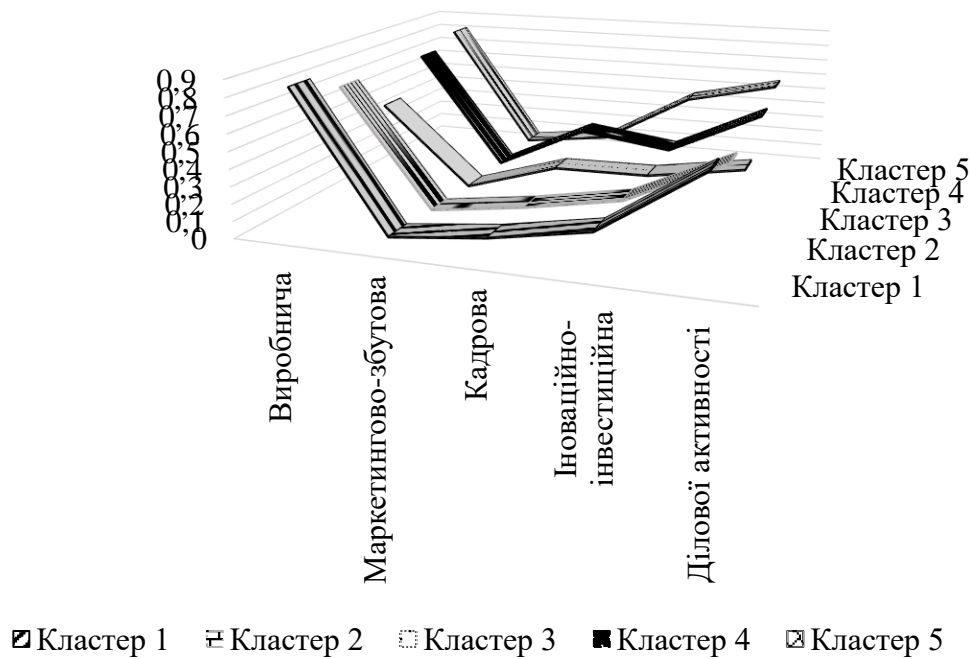
**Характеристика кластеризації підприємств за конкурентоспроможності аграрних підприємств (результати дисперсійного аналізу)**

Складова	Міжгрупова дисперсія	Ступінь свободи	Внутрішня огрупована дисперсія	Ступінь свободи	$F$ -критерій	$p$ -рівень значущості $F$ -критерія
Виробнича	4,347453	4	1,675548	488	316,5467	0,000000
Маркетингово-збутова	0,796590	4	0,825494	488	117,7282	0,000000
Кадрова	0,619696	4	1,936311	488	39,0448	0,000000
Іноваційно-інвестиційна	1,831577	4	1,003682	488	222,6326	0,000000
Ділової активності	3,377241	4	1,899590	488	216,9012	0,000000

За значенням рівня значущості  $F$ -критерію всі розглянуті ознаки вносять свій вклад у дискримінацію, так як він менший за 0,05. За самим значенням  $F$ -критерію можна встановити ступінь впливу кожної окремої ознаки на розподіл підприємств за групами: найбільший вплив вносить виробнича складова, на другому місці за потенціалом розмежування знаходиться інноваційно-інвестиційна, на третьому місці – складова ділової активності, на четвертому – маркетингово-збутова і на п'ятому – кадрова.

Інтерпретація отриманих результатів полягає в тому, що при найбільшому значенні  $F$  - критерію зазначена складова найбільшим чином відрізняються за своїми кількісними параметрами в окремих групах.

Середнє значення розраховано складових за кластерами представлено на рис. 2.8.



**Рис. 2.8. Середні значення складових конкурентоспроможності аграрних підприємств**

Отримані значення подібні до результатів розкиду значень (рис. 2.6), що дозволяє визначити рівні конкурентоспроможності аграрних підприємств у кожному кластері за окремими складовими (табл. 2.11).

*Таблиця 2.11*

**Значення складових конкурентоспроможності аграрних підприємств за кластерами**

Підприємств кластерів / Складові	Кластер 1 (187 підприємств)	Кластер 2 (186 підприємств)	Кластер 3 (42 підприємства)	Кластер 4 (38 підприємств)	Кластер 5 (40 підприємств)
Виробнича	Л	ВК	К	ВК	Л
Маркетингово-збутова	НЕК	НЕК	НЕК	НЕК	НЕК
Кадрова	НЕК	НЕК	НЕК	НК	НЕК
Інноваційно-інвестиційна	НК	НК	НК	НК	К
Ділової активності	К	К	НК	К	К

*Примітка: Л – Лідери; ВК – Висококонкурентоспроможні, К – Конкурентоспроможні; НК – Низькоконкурентоспроможні; НЕК – Неконкурентоспроможні*

На основі проведених узагальнень було отримано 5 кластерів підприємству, близьких за значенням складових конкурентоспроможності суб'єктів господарювання аграрного сектору. За середніми значеннями найбільше відрізняються підприємства за рівнем виробничою складовою, а найменше за маркетингово-збутовою, що дозволяє для всіх підприємств рекомендувати щодо вдосконалення заходи у сфері розвитку власної мережі дистрибуції, посилення логістичної складовою, створення коопераційних зв'язків для малих підприємств для підвищення ефективності функції зберігання.

Також несприятлива і подібна ситуація за всіма майже кластерами склалася за кадровою складовою, що вимагає перегляду існуючих систем управління персоналом, особливо в розрізі оплати праці, соціального забезпечення та розвитку кадрів, враховуючи значне відставання досліджуваної галузі від інших шифр секторів національної економіки. Найбільш загрозово щодо втрати конкурентоспроможності аграрних підприємств є нерозвинута інноваційно-інвестиційна складова, яка майже за всіма досліджуваними підприємствами має неконкурентоспроможний рівень.

Відповідно в залежності від отриманих результатів необхідно розробляти та впроваджувати заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності аграрних підприємств із врахуванням кількісного рівня розрахованих складових за кластерами.

### **2.3. Детермінанти конкурентоспроможності аграрних підприємств**

Вимога сучасного розвитку вітчизняних підприємств полягає не лише у відновленні та підтримці стійкого економічного зростання, а й у врахуванні конкурентних тенденцій розвитку, що демонструються розвиненими країнами.



Для підтримання стабільних конкурентних позицій аграрних підприємств у сучасних умовах необхідно перерозподілити ресурси виробників економічно та раціонально, щоб зменшити виробничі витрати, забезпечити їх відповідність міжнародним стандартам якості та безпеки та підвищити ефективність бізнесу. Для того, щоб адаптуватися до швидко мінливих зовнішніх викликів, необхідно вивчити низку факторів, які впливають на формування конкурентоспроможності агробізнесу, особливо шляхом оновлення технологій та технологічних основ, щоб мінімізувати ризики, забезпечити доступ до інвестиційних ресурсів та інших ресурсів.

Центральним завданням діяльності будь-якого суб'єкта господарювання є реалізація власних можливостей та мобілізація усіх доступних ресурсів з метою задоволення платоспроможного попиту на створюваний товар чи послугу. Особливо гостро питання забезпечення конкурентоспроможності в умовах глобалізації та посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішніх ринках стоїть перед українськими суб'єктами господарювання.

Окрім невирішених старих проблем, таких як застарілі основні фонди, низька заробітна плата, низька якість продукції та слабка інноваційна діяльність, є й інші нові проблеми - виклики сучасного світу, що не припиняється, постійно вдосконалюються, забезпечуючи нові технології та розвиваючи нові знання, як результат надають новітню конкурентну перевагу. Тому важливим сьогодні є поглиблене вивчення складного питання, коли на тлі постійного поглиблення глобалізації та інтеграції, вітчизняні підприємства не можуть конкурувати на світовому ринку. Одним із шляхів її вирішення є проведення ретельного дослідження. Радикальне дослідження - це поглиблене вивчення проблем, які можуть подолати невід'ємні труднощі фундаментальних та прикладних досліджень, і можливо створити нові знання, які можуть зробити прорив у дослідницьких проблемах [154]. Важливою складовою проведення таких досліджень є вивчення детермінант конкурентного розвитку підприємств.

Детермінанта – термін латинського походження: той, що визначає, обмежує – означає причину виникнення явища, є чинником, що визначає певні обставини.

В науковій літературі визначають чинники, за якими підприємства вважаються повноцінними суб'єктами конкуренції на ринках сільськогосподарської продукції, а саме: частка їх на ринку, наявні ресурси, доступ до каналів збуту [155]. У більшості випадків неоліки цих факторів змушують виробників втрачати можливість конкурувати з великими підприємствами та визначати свою залежність від підрядників.

Сільськогосподарські підприємства (незалежно від форми підприємництва) мають достатній ресурсний потенціал (площа землі, трудові ресурси та капітал) для виробництва продукції, кількість та якість якої є достатніми для ведення бізнесу без впливу посередників, торговців та агрохолдингів. Джерелом конкурентоспроможності великих підприємств є їх здатність обирати методи управління, які відповідають їх потенціалу та можливостям. Незалежно від організаційно-правових форм та зовнішніх (у тому числі природних та кліматичних) умов, вони можуть отримати найвищі економічні вигоди. Ключовими факторами, що формують потенціал конкурентоспроможності, є спеціалізація виробництва та оптимізація промислової структури.

Оскільки ресурси є основним джерелом конкурентоспроможності, їх якісні та кількісні характеристики є основою для оцінки конкурентного потенціалу. Ступінь реалізації потенціалу залежить від того, чи може суб'єкт господарювання отримати всі переваги, які можуть забезпечити наявні ресурси. Рішення про формування конкурентних переваг компанії повинно базуватися на всебічній діагностиці конкурентоспроможності компанії. За допомогою цього аналізу ви можете визначити, які переваги має компанія та її конкуренти, чи ефективно вони використовують свій конкурентний потенціал та ступінь вигідності факторів навколишнього середовища для них. Важливо визначити причини відставання від конкурентів; визначити

зовнішні фактори, що перешкоджають ефективній конкуренції; визначити джерело конкурентних переваг конкурентів.

До факторів, що визначають здатність сільськогосподарських підприємств формувати та підтримувати ці вигоди, належать рівень інновацій та розвитку підприємства, доступ до найбільш вигідних каналів збуту, здатність виробляти продукцію з високою доданою вартістю та бізнес-ризиків.

Окремо необхідно виділити інституціональні чинники, на які самотужки підприємство впливати нездатне.

Україна має переваги для успішної інтеграції в систему світового аграрного ринку, зокрема:

- 1) досить високий рівень розвитку науки;
- 2) географічний, транспортний та ресурсний пріоритети;
- 3) працелюбність як одна з рис менталітету українців та досить висока кваліфікація виробничого персоналу;
- 4) порівняно низька вартість робочої сили;
- 5) сприятливий природно-кліматичний потенціал регіонів;
- 6) зміна соціальних моделей (збільшення «інтенсивності», «ритму» життя та популяризація «здорового стилю життя» зумовлює необхідність задоволення попиту в еко-продукції, вже готової для споживання).

Розвиток внутрішньої сільськогосподарської торгівлі та зовнішньоторговельної діяльності створив можливості для диверсифікації ринку та зменшення конкурентних ризиків сільськогосподарських підприємств. Вигоди від експорту на європейський ринок пов'язані з відкриттям квот на постачання безмитної продукції, однак імпорт продуктів, що перевищують квоти, до країн-членів ЄС здійснюється за обмінним курсом.

Це значно знижує цінову конкурентоспроможність вітчизняних виробників. За ефективних умов зони вільної торгівлі виробники повинні розглянути: 1) розширення доступу до європейського ринку; 2) можливість

експортувати продукцію на європейський ринок із нульовою ставкою податку на імпорт; 3) через різницю між незалежною ставкою податку та ставкою податку на найбільше сприяння І можливість зниження тарифів. Україна є бенефіціаром Загальної системи преференцій ЄС. Країна передбачає використання нульових тарифних ставок імпорту та нижчих тарифних ставок, ніж ставки РНС, для певних категорій товарів. Слід додати, що компанії, які можуть експортувати продукцію на європейський ринок на внутрішньому ринку, мають переваги низької вартості, високої якості та безпеки продукції.

Майже вся сільськогосподарська продукція, що експортується в Україну, виграла від переорієнтації на європейський ринок, але все ще розчарована. Основна причина цих проблем полягає в тому, що вітчизняна продукція не відповідає європейським стандартам якості та безпеки. Якість та ціна ЄС спільно називають ринковим стандартом. Ринковий стандарт є суб'єктивною особливістю товару і залежить від споживача. Тому для подальшої інтеграції України у світовий економічний простір необхідні внутрішні реформи, які допоможуть покращити її імідж на міжнародній арені. Отже, лише прийнявши певні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, наша країна може стати рівноправним членом міжнародних економічних відносин і зайняти належне становище у світовій економіці. Для досягнення успіху в ринковій економіці компаніям необхідно ретельно планувати ефективний розвиток та накопичувати необхідну інформацію про свої можливості та перспективи. Основним джерелом встановлення конкурентоспроможного потенціалу агробізнесу має стати посилення інвестиційної та інноваційної частини його розвитку.

Варто зазначити, що відповідно до бажання конкурувати на місцевих, національних чи міжнародних ринках, компанії повинні поступово та послідовно перетворювати потенційні можливості у рушійні сили, намагаючись отримати конкурентну перевагу. На внутрішньому ринку умови

конкуренції визначаються чинною адміністрацією управління та економічним важелем, а умови конкуренції залишаються однаковими для всіх суб'єктів господарювання.

Дещо іншою є ситуація на зовнішніх ринках, де переважають інші потреби, вимоги, правила та умови ведення бізнесу. Серед детермінант конкурентного розвитку вітчизняних підприємств, які є учасниками зовнішньоекономічних відносин, першочергового значення набувають такі:

- відповідність міжнародній нормативно-правовій базі;
- технічні умови;
- рівень менеджменту [156].

Конкурентостійкість підприємства визначається безліччю факторів, які поділяють на внутрішні і зовнішні. Фактори, що впливають на конкурентостійкість, не можна розглядати ізольовано, тільки в системі вони забезпечують синергетичний ефект. Для встановлення сили впливу на конкурентостійкість використовують матричний метод.

Основними факторами, що опосередковано впливають на навколишнє середовище, є економічні фактори, які визначають загальний рівень економічного розвитку, ринкових відносин, конкуренції та мають особливий вплив на виробничу сферу завдяки динамічним змінам, які можуть спричинити як негативні, так і позитивні наслідки. Знання в галузі економіки не є успішним бізнесом, але дозволяють пояснити та проаналізувати тенденції в економічному середовищі та зробити відповідні прогнози. Основними показниками для аналізу економічних факторів є: інфляція, податкова політика, процентні ставки банків, платіжний баланс, дефіцит бюджету, рівень безробіття, зміни в структурі державних видатків, загальна та галузева зайнятість тощо. Зміни цих макроекономічних показників вплинуть на рівень життя населення, платоспроможність підприємств, коливання попиту та рівень цін.

Значний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємств мають також політичні фактори, що проявляються при реалізації продукції

підприємств на зовнішньому ринку та при купівлі імпортованих ресурсів. Одними із головних політичних факторів конкурентоспроможності можна вирізнити загальнополітичний клімат та становище розвитку міжнародних відносин, політики іноземних країн щодо соціально-економічних та політичних перетворень в Україні.

Технічні фактори-фактори, пов'язані з технологією та технологічним розвитком. Технологічне середовище також має тенденцію до змін, створюючи більше можливостей та обмежень. Ефективне підприємство має своєчасно адаптуватися до технологічних змін і використовувати їх для створення конкурентних переваг. До основних технічних факторів, за якими потрібно стежити, належать так звані «технологічні прориви», частка наукоємних галузей та продуктів, зміни у життєвому циклі технологій, вимоги до рівня науки та технології продукції, що конкурує тощо.

Міжнародні фактори. Для компаній, які працюють або намагаються вийти на міжнародний ринок, через придбання сировини в інших країнах можливі зміни курсу валют та політичні рішення інвесторів чи країн ринку можуть створювати загрози та можливості. Створення спільних підприємств, іноземні інвестори, що купують акції вітчизняних компаній, та реалізація проектів спільних підприємств можуть мати вплив на міжнародне середовище. Крім того, до міжнародних факторів належать лібералізація зовнішньоекономічних зв'язків, труднощі з виходом на зовнішні ринки, можливість економічних та військових конфліктів, вплив іноземних конкурентів тощо.

Демографічні фактори. Цей набір факторів дає поняття демографічного статусу країни та її впливу на попит населення, пропозицію робочої сили та інші тенденції. Вона включає кількість потенційних споживачів, демографічну структуру, народжуваність та мобільність населення, середню тривалість життя, наявну та потенційну робочу силу, кваліфікаційні характеристики праці тощо.

Соціальні фактори в основному відображають соціальні процеси та тенденції, що відбуваються в суспільстві через зміни у поведінці споживачів, що впливають на корпоративну діяльність. Наприклад, сучасні концепції здорового способу життя створили величезні можливості для компаній, які виробляють спортивне спорядження та одяг для дозвілля, але недоліком є те, що позначилося на продажах тютюнових компаній. Соціальні зміни можна проаналізувати, вивчивши наступні характеристики: ці характеристики включають ставлення більшості населення до підприємництва, роль жінок і меншин у суспільстві, розвиток руху захисту споживачів та зміни соціальних цінностей.

Постійний моніторинг чинників зовнішнього середовища та прогнозування на пряму їх дії дають змогу керівництву підприємства розробляти відповідні стратегії поведінки, що є максимально адекватними ситуації, яка складається

Ступінь впливу також залежить від приналежності компанії до галузі, її географічного розташування та якості управління. Кожне підприємство повинно самостійно визначити, які фактори найбільш суттєво впливають на його діяльність, і ретельно контролювати їх. Вивчаючи ці фактори стратегічного управління, ми повинні звертати особливу увагу не на самі фактори, а на можливості та загрози, які вони несуть для бізнесу. Отже, результатом стратегічного аналізу опосередкованого впливу зовнішнього середовища має бути:

- фактори і тенденції середовища, що здійснюють значний вплив на бізнес підприємства;
- фактори, що мають потенційні загрози для компанії;
- фактори, зміни яких відкрили нові можливості для підприємств, та його розвиток у майбутньому.

На нашу погляд, для оцінки зовнішнього середовища та мінімізації впливу негативних факторів та можливості використання позитивних факторів розвитку підприємства рекомендується застосовувати додатково

STEP (PEST)-аналіз, назва якого є аббревіатурою таких детермінуючих чинників: соціальних (S – social), технологічних (T – technological), економічних (Economic), політичних (P – political). Ці групи чинників тісно взаємопов'язані між собою і характеризують різні ієрархічні рівні суспільства як цілісної системи. Врахувавши їх, складають план мінімізації негативних впливів та можливої протидії їм. Результати STEP -аналізу найкраще оформляти у вигляді матричної таблиці або схеми. Приклад застосування цього методу показаний в таблиці 2.12

Таблиця 2.12

### Виділення факторів найбільшого впливу за даними PEST-аналізу

<i>Політичні та правові фактори</i>		<i>Економічні фактори</i>	
Нестабільна політична ситуація в країні	0,26	Темп інфляції	0,25
Підписання угоди про Асоціацію з ЄС	0,16	Малоефективна система логістики	0,22
Збройний конфлікт на Сході України	0,14	Коливання валютних курсів	0,12
		Митні бар'єри	0,12
<i>Соціальні фактори</i>		<i>Технологічні фактори</i>	
Низький платоспроможний попит на продукцію	0,17	Фінансування досліджень за рахунок інвестицій	0,16
Старіння нації	0,10	Інформатизація сільського господарства	0,14
Безробіття на селі/міграція	0,09	НТП	0,15

Проаналізувавши узагальнюючу матрицю PEST-аналізу можна зробити висновок, що найбільш впливовими для підприємства є економічні та політичні фактори, а саме політична нестабільність всередині країни, серйозний геополітичний та економічний конфлікт з Росією, коливання валютних курсів, здороження паливно-енергетичних ресурсів, поява нових конкурентів через відкриття економічного простору між Україною та ЄС та втрата ринків збуту на сході і здобуття на заході.

Для того, щоб досягти високої ефективності обраної стратегії, необхідно насамперед правильно оцінити зовнішні чинники, на які суб'єкт агробізнесу не може вплинути повною мірою. При постійній оцінці зовнішнього середовища збільшується рівень контролю над його змінами, забезпечується відповідність методологічному принципу сучасного стратегічного управління,



сучасний зміст якого полягає в побудові стратегії від майбутнього через минуле до сьогоднішнього (прогнозування – аналіз – моніторинг).

Далі необхідно дати оцінку та здійснити аналіз внутрішнього стану аграрного середовища за допомогою SWOT-аналізу. Одна складова орієнтується на дослідження зовнішніх можливостей і загроз, які можуть з'явитися. Його основна мета – виявлення стратегічних альтернатив. Інша – пов'язана із вивченням її слабких і сильних сторін, де аналізується потенціал аграрних формувань. За допомогою SWOT-аналізу можна здійснити детальне дослідження внутрішнього та зовнішнього стану аграрної сфери та спрогнозувати зростання економічної ефективності і надійності його діяльності.

Сильні сторони або внутрішні можливості чи виробничі ресурси регіону зумовлюють формування конкурентної переваги, слабкі сторони – види діяльності або ресурси, що використовуються не за призначенням і неефективно. Окреслюють можливості, що їх можна використати для досягнення стратегічних цілей розвитку аграрної сфери регіону і загрози – будь-які процеси та явища, що заважають досягненню поставлених цілей її розвитку.

Використовуючи результати аналізу ухвалюються управлінські рішення, спрямовані на формування стратегії економічного розвитку аграрної сфери і ділових стратегій окремих аграрних підприємств.

З метою дослідження та оцінки конкурентних переваг українських виробників сільськогосподарської продукції на світовому ринку найефективнішим, на нашу думку, є використання SWOT-аналізу.

Звичайно, незаперечним є той факт, що підприємства багатьох європейських країн є більш активними постачальниками продовольства на світовий ринок, порівняно з вітчизняними. З одного боку, це пов'язано з низьким рівнем економічного розвитку України, а з іншого – з відсутністю практичного досвіду здійснення експортних операцій.

**SWOT-матриця для вітчизняних аграрних виробників**

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішні фактори	<p>Сприятливі кліматичні умови; Вигідне географічне положення; наявність кваліфікованих спеціалістів з новими поглядами на сучасні умови господарювання; поява нових екологічних потреб (потреби в екологічній безпеці), інтересів та екологічної культури населення; можливості диверсифікації діяльності аграрних підприємств;</p>	<p>Значна концентрація виробництва у господарствах населення; Малоефективна система кредитування сільськогосподарських товаровиробників; Висока частка зносу основних фондів, що використовуються у виробничому процесі; Недосконала державна експортна аграрна політика відсутня системність і комплексність аграрної політики і практично не застосовуються економічні методи управління та стимулювання; недосконалість законодавчої бази щодо правил та норм виробництва екологічно чистої продукції; відсутність матеріально-технічної бази через слабку фінансову підтримку і недостатнє кредитне забезпечення; дисбаланс у паритеті цін на сільськогосподарську продукцію; нижчі за середні темпи зростання; недоліки в стратегічній діяльності; кадрове і інформаційне забезпечення маркетингової діяльності.</p>
	Можливості	Загрози
Зовнішні фактори	<p>Збереження наявних позицій на світовому ринку продовольства; Завоювання нових ринків реалізації продукції; Розробка та впровадження нових економічно вигідних технологій; Залучення зовнішніх та внутрішніх інвестицій потужний потенціал для виробництва органічної сільськогосподарської продукції, її реалізації на експорт та для внутрішнього споживання; можливості інновацій в аграрному виробництві; зростання попиту на органічну продукцію на внутрішньому ринку</p>	<p>Невідповідність світовим стандартам якості аграрної продукції; Високий рівень конкуренції на світових ринках; Залежність від посередників; ризик втрат врожаю та відсутність системи відшкодування збитків пов'язаних з виробництвом - слабкий розвиток ринкової інфраструктури</p>

Саме тому для більш успішної реалізації власного експортного потенціалу суб'єктам господарювання необхідно формувати власну стратегію просування продукції на зовнішні ринки.

Проведений аналіз показує, що за сприятливих умов може застосовувати цілий ряд різних видів конкурентних стратегій, що мають бути направлені на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей або використання сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей, чи використання сильних сторін для знешкодження зовнішніх загроз.

Можемо стверджувати, що стратегія поступового освоєння європейських ринків сільськогосподарської продукції є перспективною, оскільки Україна знаходиться територіально відносно близько до них. Експорт за деякими стратегічними напрямками допоможе сільськогосподарським підприємствам уникнути невизначеності та можливих великих збитків. Водночас, на нашу думку, переробним підприємствам аграрної сфери не можна обмежуватися лише експортом до країн ЄС, де вітчизняні агрофірми мають стійкі позиції. Їм також слід орієнтуватися на світові ринки, де споживачі вимогливіші. Такі умови спонукатимуть вітчизняного виробника сільськогосподарської продукції підвищити її якість та адаптуватися до міжнародних норм та стандартів.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II

В другому розділі кваліфікаційної роботи автором при розгляді конкурентної побудови цільових ринків збуту продукції аграрних підприємств встановлено, що для національної економіки характерним є систематичне зростання чи спад економічної ефективності, що негативно впливає на розвиток фінансово залежних галузей народного господарства. Сільське господарство не виняток. Автором визначені основні тенденції в сфері аграрного виробництва та реалізації продукції, охарактеризовано ринкову ситуацію за основними видами сільськогосподарської продукції, встановлено вплив ситуації на світовому ринку на зміну структури національного виробництва.

Розвиток товарно-грошових відносин мотивує до все більшої диверсифікації діяльності підприємств та товарів, що робить менш чіткими межі відмінностей між конкурентами, що робить використання прийнятих методів оцінки конкурентоспроможності, що базувалися на еталонному порівнянні неефективними. Порівняльна оцінка автором здійснена не відносно еталону, а у порівнянні підприємств галузі один з одним з використанням критеріальної моделі на основі кількісних індикаторів, розрахованих за даними статистичної звітності. На основі проведених узагальнень було отримано 5 кластерів підприємств, близьких за значенням складових конкурентоспроможності суб'єктів господарювання аграрного сектору.

Особлива увага приділена визначенню зовнішніх та внутрішніх детермінант формування конкурентоспроможності аграрних підприємств з використанням методу PEST-аналізу та SWOT-аналізу.

## РОЗДІЛ ІІІ

### ПОБУДОВА ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### **3.1. Концептуальні засади архітектури та архітектоніки механізмів управління конкурентоспроможності аграрних підприємств**

В економічній теорії архітектоніка поєднує знання глибинної інституціональної структури, вміння будівництва і загального плану побудови цілісної системи інститутів, які формують новий каркас (архітектуру/архітектоніку) суспільно-економічної системи і політики. Для досягнення мети нашого дослідження архітектоніка як метод та інструмент наукового пізнання становить значний інтерес через свої новизну і сферу застосування та відповідає складній і цілісній структурі аграрної сфери як об'єкта аналізу.

Загалом, під архітектонікою розуміємо поняття, що характеризує виражені закономірності побудови властивих конструкції як єдиного цілого, інтегральний взаємозв'язок основних його частин, композиція. У ширшому розумінні архітектоніка – це головний принцип структурування, зв'язку і взаємообумовленості елементів цілого [107].

Ефективне впровадження заходів з підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств вимагає розробки належного механізму, який має забезпечувати реалізацію управлінського впливу на основні сфери і процеси діяльності, на створення доданої вартості, на перерозподіл ресурсів і залучення до цих процесів висококваліфікованих кадрів суб'єктами із використанням належного інструментарію.

Як було детально розглянуто в попередніх розділах дослідження механізм є одним із найскладніших понять науки в цілому та економічної зокрема. Чисельність підходів до розуміння його природи, структури, шляхів

формування та використання доводить актуальність даного поняття, але залишає багато невирішених питань щодо його структури шляхи реалізації.

Під механізмом управління конкурентоспроможністю підприємства розуміють систему взаємозалежних і взаємопов'язаних економічних дій, які реалізуються за допомогою методів, спрямованих на досягнення поставлених цілей розвитку виробництва [171]. Т. М. Халімон, розширюючи дане визначення наголошує, що інструментами впливу виступають організаційні та економічні важелі, які обумовлюють генерування цінностей і примножують кількість конкурентних переваг для забезпечення розвитку й стабільного функціонування підприємства [172;173].

Л. М. Варава, Г. В. Кравченко, Д. В. Погребняк і С. М. Шкарлет розглядають організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства як множину засобів і методів створення системи цілісного управління розвитком підприємства для забезпечення його тільки конкурентних позицій на ринку у довгостроковій перспективі [175]. В. П. Гаджибек вважає його множиною взаємопов'язаних важелів і методів впливу [176]. Н. В. Сурженко та І. В. Агєєва трактують його як сукупність підсистем, що представляють комплекс дій щодо підвищення конкурентних можливостей [177]. І. В. Кривов'язук представляє його сукупністю організаційно-управлінських і економічних методів та інструментів впливу [178]. Т. А. Воронюк [183] розуміє його «як гнучку систему взаємопов'язаних і взаємозалежних важелів впливу, інструментів і методів керування діяльністю, яка реалізується через сукупність управлінських дій, направлених на постановку цілей, пошук шляхів і впровадження заходів у сфері підвищення рівня конкурентоспроможності фірми, здійснення контролю виконання поставлених задач з дотриманням загальних принципів управління на всіх рівнях діяльності» [181].

Т. О. Партута та Т. В. Фесенко розглядають механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства [190] як систему її досягнення, що уособлює комплекс інструментів і засобів реалізації методів і функцій

управління, які формують важелі впливу на процеси всередині підприємства та індикатори оцінювання впливу на досягнення поставленої мети. Відповідно даному розумінню автори позиціонують механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства або продукції поряд із механізмом забезпечення ефективності функціонування підприємства та покращення його розвитку, що знаходиться на третьому рівні в загальній архітектоніці. На другому рівні підприємства знаходиться господарський механізм; на першому, який відображає зовнішнє середовище, - механізм дії економічних законів; а на четвертому – рівні підсистем знаходяться організаційно-виробничий, нормативно-правовий та економічний механізми.

Для побудови механізму управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств доцільно визначити принципові елементи його структури.

В роботі Л. Кириченко [169] наголошується, щоб механізм знаходиться під дією зовнішніх і внутрішніх чинників. Внутрішні стосуються структури підприємства і його організаційно-правової форми, науково-технічного рівня, соціального потенціалу, психологічного клімату, організаційної культури та ресурсів у цілому. Групу зовнішніх об'єднують ринкові чинники, стан фондового ринку, державне регулювання, соціальне середовище тощо. В якості інструментів пропонується розглядати АВС-аналіз, концепцію ланцюга формування вартості для визначення власних конкурентних переваг, концепцію антикризового управління потенціалом підприємства, аналіз стану та динаміки ринку. Автор слушно пов'язує зв'язок конкурентоспроможності підприємства і конкурентоспроможності продукції як ціле і частину.

В дослідженні Л. П. Артеменко та А. С. Піддубної [170] запропонована організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. В рамках механізму управління підприємством автори виокремлюють систему забезпечення, функціональну систему і цільову. Відносно управління конкурентоспроможністю механізм стосується таких функціональних підсистем: управління маркетинговою діяльністю, якістю, виробничою діяльністю, фінансовою діяльністю, персоналом.

В рамках структури автори розглядають оперативну і стратегічну конкурентоспроможність, яка забезпечується впливом керуючої системи, що ґрунтується на цілях, задачах, функціях, принципах і методах, на організацію управління, яка об'єднує заходи стосовно зазначених сфер, а також включає вибір базової і функціональних стратегій і активізацію інвестиційно-інноваційної діяльності.

Виокремлення підсистем у забезпечення конкурентоспроможності представлено у класичній роботі Р. А. Фатхудінова [185], де забезпечуються система знаходиться на вході системи, цільова - на виході, керуюча, керована і наукової підтримки між ними у так званому «білому ящику». Між входом і виходом існує зворотній зв'язок. Саме таку структуру варто розглядати як базову в розробці механізму управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

В роботі Т. М. Халімон пропонує формування механізму управління на багаторівневій основі: на першому рівні створюються методологічна платформа, яка об'єднує мету, принципи побудови, ієрархічну структуру і характер зв'язків. На другому рівні представлений об'єкт - конкурентоспроможність конкретного суб'єкта, його складові елементи та зв'язки між ними, важелі, інструменти, індикатори, орієнтири. На третьому рівні детермінуються завдання, розробляються стратегії, ресурсне та фінансове забезпечення, нормативи, плани, рішення і заходи. Після його формування доцільно розробляти конкурентну карту і конкурентний профіль. Сам процес формування об'єднує такі фази як: побудова, функціонування і розвиток. Автор також погоджується із залежність рівня конкурентоспроможності від впливу зовнішнього середовища, представленого множиною чинників [173].

Зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища вимагає приділення більшої уваги його чинником, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Належна реакція передбачає [174]: усунення або зменшення кількості негативних чинників шляхом забезпечення



захисту від них; застосування позитивних чинників для усунення негативних і для поліпшення конкурентних переваг; забезпечення гнучкості реалізації управлінських дій і рішень в умовах постійної динаміки ринку, а також їх поєднання з динамікою чинників конкуренції; ефективне і систематичне застосування прийомів маркетингу.

В роботі Р. І. Жовнирач представлено логіко-структурна модель формування та реалізації механізму управління конкурентоспроможності підприємства. Формування стосується базових елементів, що передбачає встановлення критеріїв, визначення методів і вибір інструментів. Елементи забезпечення включають ресурсне, організаційне, інформаційне, науково-технічне і нормативно-правове. Процес формування має відповідати вимогам адекватності та гнучкості, врахування чинників конкурентного середовища і особливостей забезпечення конкурентоспроможності в рамках галузі.

Процес забезпечення реалізації включає алгоритм етапів від визначення цілей і розробки стратегії забезпечення до здійснення коригування заходів, включаючи формування конкурентної політики, розробку детального плану, формування мотиваційного механізму, прийняття рішень по реалізації заходів. Підвищення рівня конкурентоспроможності в контексті реалізації механізму передбачає вдосконалення інформаційного забезпечення, розвиток аналітичної діяльності, оптимізацію взаємодії із зовнішнім середовищем, вдосконалення функціонування внутрішнього середовища, оцінку альтернатив і вдосконалення процесів організації управління, контролю та підвищення мотивації в рамках конкурентоспроможності підприємства.

А. Е. Воронкова [183] вважає, що при проектуванні механізму управління конкурентоспроможністю необхідно забезпечувати багатосторонність, що включає систему цілей і їх розподіл між різними функціональними складовими, склад підрозділів, які знаходяться у взаємозв'язках і відносинах, розподіл завдань і функцій, відповідальності, повноважень і прав у поєднанні з процесом комунікації.

Процесно-функціональний підхід до побудови архітектури механізму управління конкурентоспроможністю підприємства представлений у роботі [182], об'єднує множину блоків, які підпадають під вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, направлених на підвищення конкурентних можливостей підприємства, зміцнення конкурентних позицій на ринку і забезпечення його стійкого розвитку. Самі блоки включають: вибір конкурентної стратегії, досягнення синергетичного ефекту в системі управління, реформування системи управління персоналом і трудовою мотивацією, комплексний підхід до підвищення якості і конкурентоспроможності продукції, яка випускається, системний підхід до диверсифікації і планування виробництва, реорганізація системи обліку та аналізу, удосконалення фінансового менеджменту і інформаційне забезпечення внутрішньої фірмового управління.

Аналогічна блок-схема представлена в роботі Г. М. Скудар.

В роботі Т. А. Воронюк та О. І. Лучик представлено механізм управління конкурентоспроможністю підприємства, який об'єднує ряд складових: мету, суб'єктів, функції, принципи, завдання, забезпечення, рівні, об'єкти та важелі впливу. В якості мети розуміється створення умов для успішного конкурентного функціонування та розвитку. Суб'єкти представлені інституційним, управлінським і оперативним рівнем. Функції об'єднують класичні: планування, організацію, мотивацію, контроль, аналіз і регулювання у поєднанні із цілевстановленням. В якості завдань розглядається забезпечення суб'єкта господарювання конкурентними перевагами через їх створення, підтримку та примноження. Типами забезпечення автори пропонують розглядати нормативно-правове, організаційне, фінансово-економічне, кадрове, інформаційне та науково-технічне. В якості об'єктів розглядаються функціональні сфери діяльності, представлені фінансовою, виробничою, маркетинговою, управління персоналом та науково-технологічною. Варто наголосити на запропонованих важелях впливу, які включають три групи: перша стосується реакції на чинники впливу, друга

об'єднує методи аналізу [матричні, розрахункові, графічні моделі], а третя об'єднує чисельні види важелів за їх природою – економічні, організаційні, мотиваційні тощо.

Аграрні підприємства відрізняються специфічними рисами, які визначають передумови формування механізму управління їх конкурентоспроможністю. Виходячи із цього методологічними підходами до формування цих механізмів варто визнати [188]: формування корпоративної культури, впровадження логістичної системи управління виробничими ресурсами і збутом продукції, вдосконалення організаційної структури підприємства, обліку витрат, методики їх формування, вдосконалення внутрішньої нормативної бази, формування парадигми науково-технічного прогресу та системи якості, екологічної політики, інноваційного механізму розвитку і впровадження нових підходів до управління.

Як множину заходів у конкретних сферах представлено модель механізму управління конкурентоспроможністю підприємств у Ю. В. Самойлик [189]. Сферами обрано: організаційно-економічний механізм підприємства, який об'єднує організаційну структуру, систему планування, механізм взаємозв'язків між підрозділами та управління персоналом; управління логістикою запасів, розподільчою, транспортною, поопераційною, державних закупівель, інформаційних потоків; управління ціновою конкурентоспроможністю, що передбачає використання ефекту масштабу, вертикальної інтеграції, оптимізацію витрат у цілому і на поліпшення якості зокрема; операційний менеджмент включає управління виробничими процесами, швидкість реагування на накази та розпорядження, спеціалізацію та кооперацію виробництва, систему оперативної документації; управління маркетингом, яке об'єднує вдосконалення системи просування, оптимізація каналів збуту, дослідження ринку і посилення бренду; управління техніко-технологічної підсистемою включає модернізацію обладнання, підвищення рівня механізації, управління енерго- та ресурсозбереженням, співпраця із підприємствами підтримуючої галузі; управління якістю, що передбачає

формування вимог до якості сировини та продукції, впровадження ефективної системи сертифікації та стандартизації, застосування комплексної методики оцінки якості; асортиментна політика передбачає діагностику споживчого попиту, диверсифікацію виробництва, збільшення обсягів виробництва.

Серед сучасних наукових підходів, які використовуються як методологічна база дослідження найбільш розповсюдженими вважаються системний, процесний, ситуаційний і функціональний. Зміст системного підходу передбачає розгляд підприємства як системи яка функціонує у зовнішньому середовищі, взаємодіючи з ним крізь входи та виходи, де знаходяться знаходяться ресурси, а на виході – готова продукція відповідного рівня конкурентоспроможності. Підприємство як система в свою чергу розуміється як множина підсистем нижнього рівня, кожна з яких відіграє відповідну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Саме в рамках даного підходу традиційно розглядаються чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства, визначаються взаємозв'язки між підсистемами, які обумовлюють параметри конкурентоспроможності продукції та підприємства.

Процесний підхід варто розглядати в рамках системного, який дозволяє поєднати окремі стадії входами та виходами, виокремлюючи керуючу та керовану підсистеми, в межах яких реалізуються відповідні процеси. Процесний підхід дозволяє побудувати ієрархію шляхом декомпозиції процесів вищого рівня на нижчі. Найбільша важливість даного підходу полягає у здатності детермінувати основні процеси, які забезпечують зростання доданої вартості, та виключити ті, що не створюють її, знижуючи таким чином конкурентоспроможність продукції та підприємства, що покладено в основу реінжинірингу бізнес-процесів. Крім цього, процесний підхід виступає базовою методологією управління якістю.

Розвиток ситуаційного підходу пов'язаний із постійною динамікою зовнішнього середовища та необхідністю розробки принципів і правил швидкого пристосування до мінливих умов. Наявність множини альтернатив

дозволяє забезпечувати необхідну гнучкість та адаптивність управління конкурентоспроможністю підприємства.

Функціональний підхід передбачає здійснення управління за структурними елементами, виокремленими відповідно функціям виконання та зонам відповідальності. Такий підхід дозволяє забезпечувати зростання продуктивності завдяки підвищенню рівня спеціалізації виконуваних виробничих і управлінських функцій.

Крім зазначених чотирьох методів в ході управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств розглядають [186]: управління за цілями, управління за слабкими сигналами, управління знаннями, логістичний підхід, маркетинговий підхід, ресурсний підхід, управління змінами, загальне управління якістю, управління взаємовідносинами з покупцями.

Окремі елементи цих підходів застосовано при обґрунтуванні елементів комплексного механізму управління конкурентоспроможністю.

В нашому дослідженні доведено, що в основі формування комплексного механізму конкурентоспроможності підприємства заходиться система управління, що включає керуючу та керовану компоненти, які, в свою чергу, складаються з елементів, покликаних виконувати функції управління конкурентоспроможністю залежно від рівнів її формування. При цьому встановлено, що основними принципами функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства є гнучкість, адаптивність до умов зовнішнього середовища, ефективність використання конкурентного потенціалу підприємства, інноваційність, якість інформаційного забезпечення.

Автором ідентифіковано наукові засади формування та функціонування архітектури комплексного механізму конкурентоспроможності з виділеннями таких складових механізмів як:

організаційно-економічного механізму конкурентних відносин на цільових ринках продукції аграрних підприємств,

механізм управління створенням та реалізацією конкурентних переваг аграрних підприємств,

механізм управління конкурентною поведінкою на цільових ринках збуту з урахуванням особливостей їх конкурентної побудови.

Таке виокремлення, вважаємо за доцільне, на основі характерних для кожного з перелічених механізмів свого об'єкту управління та рекомендованого набору інструментів, хоча в сукупності вони направлені на формування конкурентоздатності аграрного підприємства та підтримки його стійкості на ринку в тривалому періоду.

Організаційно-економічний механізм конкурентних відносин на цільових ринках збуту продукції включає складові управлінського процесу від факторів формування та розробки стратегії поведінки на ринку та просування продукції до складових впливу на здійснення ефективної реалізації продукції в умовах постійної конкурентної боротьби між економічними суб'єктами на цільових ринках збуту продукції. На вибір та застосування інструментарію даного механізму впливає стан ринкової ситуації.

Характерною особливістю зазначеного механізму є органічне поєднання сфери саморегулювання ринкових процесів, сфери державного регулювання конкурентних відносин та маркетингових рішень підприємства.

На рис. 3.1 представлено організаційно-економічний механізм конкурентних відносин на цільових ринках збуту продукції та його характерні інструменти з врахуванням факторів регіонального впливу.

Варто зазначити, що чинники загальнодержавного рівня матимуть вплив на всі підвиди комплексного механізму конкурентоспроможності.

Механізм управління створенням та реалізацією конкурентних переваг. Аграрне підприємство має можливість формувати та розвивати конкурентні переваги за умови здійснення ефективної діяльності.



**Рис. 3.1. Організаційно-економічний механізм конкурентних відносин на цільових ринках збуту продукції**

При цьому вже саме уміння якісно управління економічною ефективністю діяльності вже є конкурентною перевагою в умовах сьогодення, бо саме вона відіграє важливу роль в процесі досягнення успіху та створює можливості вдосконалювати процес виробництва, здійснювати диференціацію та диверсифікувати діяльність. Тому основна мета власників і менеджерів компаній повинна базуватися та орієнтуватися на постійний контроль рівня економічної ефективності підприємства та націлена на його підвищення. Важливо також своєчасно та точно визначати основні фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємства, на основі отриманої інформації формувати висновки та планувати подальший перебіг дій.

Оцінка економічної ефективності діяльності підприємства надає інформацію про рівень ефективності використання наявних ресурсів, результативність та ефективність бізнес-процесів, ефективність виробництва продукції тощо.

Слід відмітити, що власники підприємств часто приймають рішення, які принципово впливають на їх довгострокову конкурентну позицію, ефективність і прибутковість підприємства. Тому процес формулювання довготермінових стратегій, що орієнтуються на показники оцінки рівня економічної ефективності, та тактичні цілі, що є кроками для досягнення стратегічних цілей, мають вирішальне значення.

Механізм управління створення та реалізацією конкурентних переваг зорієнтований на визначення та обґрунтування шляхів удосконалення процесу виробництва з максимізацією прибутку та створення стійких конкурентних переваг у відповідності до визначеної ринкової та маркетингової стратегії (рис. 3.2).

При цьому важливими принципами є:

1) постійний моніторинг ринку – суб'єкт господарювання постійно має знаходитися в пошуку інформації про цільовий ринок, про можливості вдосконалення системи продажів, в тому числі посилення своєї позиції на ринках е-комерції та спрощення користування сайтом, про діяльність конкурентів та про зміни що відбуваються в економічній, політичній, фінансовій та технологічній площині нашої країни;

2) безперервна адаптація – адаптивний характер управління процесом виробництва забезпечує можливість випереджаючих дій на випадок непередбачуваних обставин, зміни запитів споживачів, зміни кон'юнктури ринку, що знаходить своє втілення в мінімізації витрат, збільшенні обсягів виробництва, диференціації тощо ;

3) досяжність – дозволяє забезпечити реалізованість і реальність запланованих дій, зокрема отримати видимий ефект від вкладення коштів в удосконалення виробничих технологій;



4) індивідуальний підхід – при прийнятті рішення щодо придбання продукції споживач керується сукупністю економічних та психологічних факторів, а тому кожне маркетингове рішення має ґрунтуватися на різних варіантах поведінки потенційного споживача та вносити відповідні зміни в виробничий процес.



Враховуючи сферу впливу механізму управління створенням та реалізацією конкурентних переваг менеджмент аграрних підприємств повинен бути спрямований на раціональне зниження витрат на одиницю продукції, зростання обсягу реалізації і пряму економічну мотивацію учасників виробничого процесу як мету управління. При цьому важливим елементом управління виступає планування інтенсивних технологій виробництва, спрямованих на підвищення якісних показників виробництва та зростання

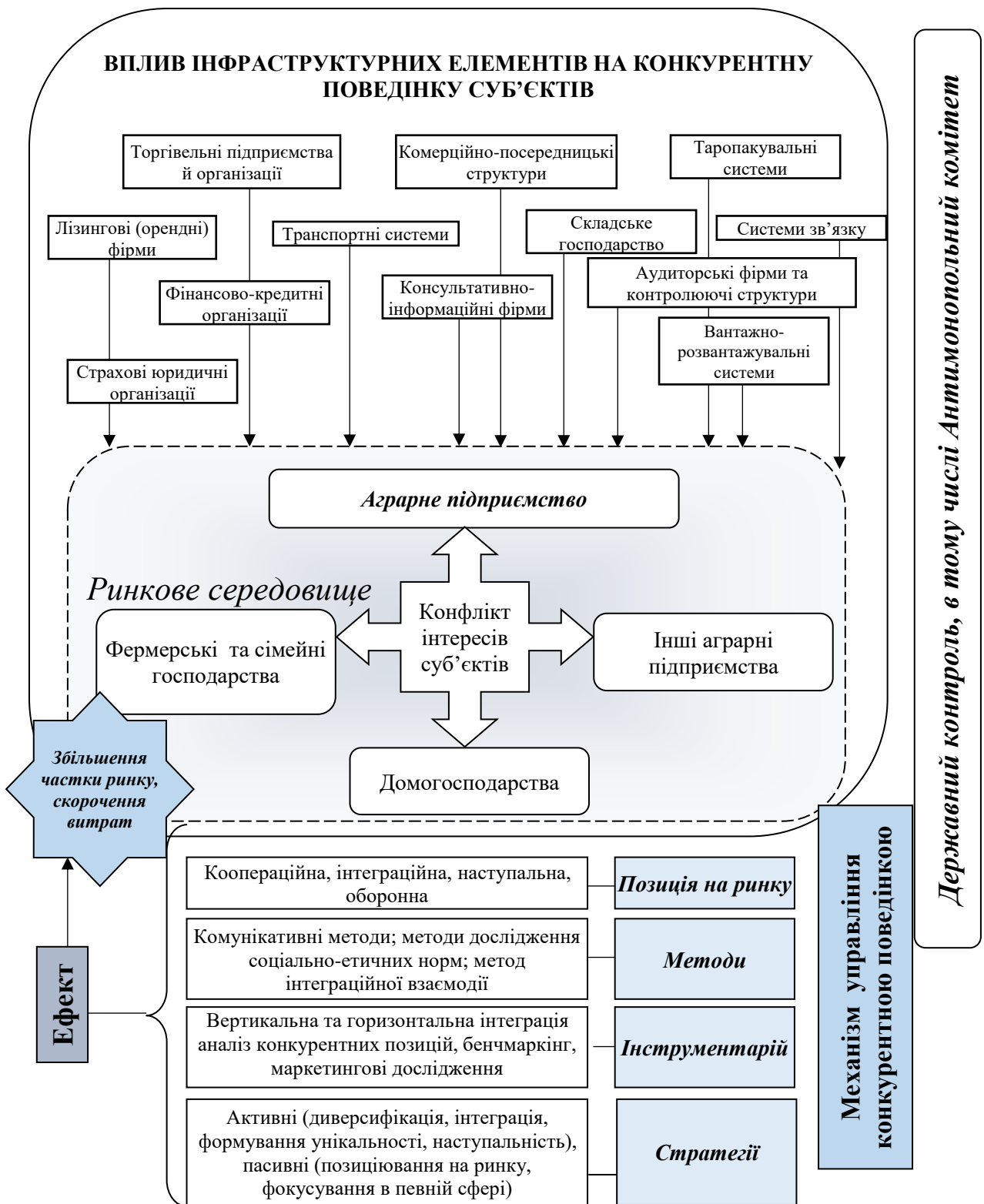
показників інтенсифікації, забезпечення виробництва конкурентоспроможності продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Варто зазначити, що впровадження ресурсозбереження не передбачає спрощення технологій виробництва продукції, а є обґрунтованим підходом до використання наявних природних та інших видів ресурсів, раціональне застосування систем обробітку ґрунту, удобрення захисту рослин та інших агротехнічних заходів, які забезпечать найменші витрати матеріально-технічних засобів і праці та екологічну безпеку з метою створення умов для організації стабільної високорентабельної господарської діяльності [157].

Механізм управління конкурентною поведінкою на цільових ринках збуту з урахуванням особливостей їх конкурентної боротьби.

Головною особливістю всіх форм конкуренції є конфлікт інтересів учасників ринку. Причиною цих конфліктів є те, що вони конкурують між собою в одному і тому ж ринковому сегменті, оскільки якщо продукція однієї компанії задовольняє попит, інші компанії автоматично втратять можливість продавати свою продукцію. Отже, відповідно до їх ролі в конкуренції, всі організації можна розділити на чотири категорії: лідери ринку, челенджери на ринку, послідовники ринку та організації, що діють на нішевих ринках (рис. 3.3.).

Лідер ринку – це компанії, які мають найбільшу частку ринку на даному ринку. Челенджер – ці компанії займають другу або третю ринкові позиції, швидко розвиваються і мають на меті збільшити свою частку на ринку. Послідовники -це успішні компанії, що працюють на ринку, основна мета яких – не завоювати лідерство на ринку (на відміну від челенджерів), а зберегти та захистити свою частку ринку. Організації, що діють на нішевих ринках або нішери – ці компанії, які обслуговують малі ринки, що ігноруються великими компаніями (використовуючи ринкові стратегії).



**Рис. 3.3. Механізм управління конкурентною поведінкою на цільових ринках збуту з урахуванням особливостей їх конкурентної боротьби**

Компанії не тільки шукають ресурси для підвищення своєї конкурентоспроможності шляхом внутрішнього розвитку або лише за рахунок

зовнішніх можливостей, але й шукають їх через встановлення різних відносин. Співпрацюючи в конкурентному процесі, організації можуть створити глобальну конкурентну перевагу, спільно створюючи низку ресурсів, які дозволять партнерам ефективно конкурувати з тими хто не є партнерами [158].

Крім того, тиск конкуренції та бажання співпрацювати вважаються двома потужними силами, які спонукають двох глобальних конкурентів спробувати отримати прибуток шляхом змішаної поведінки. Співпраця зумовлена асиметрією ресурсів між ринковою спільнотою та конкуруючими підприємствами. Групи ринку сприятливіші для посилення конкуренції, а асиметрія ресурсів - для посилення співпраці. Поведінка співпраці відображає прагнення до так званої позитивної суми в теорії ігор та підвищення конкуренції та ефективності співпраці.

На вибір конкурентної поведінки впливає багато факторів. По-перше, ефективна конкуренція вимагає визначення їхнього становища на ринку та визначення найбільш небезпечних (пріоритетних) конкурентів.

Визначивши свою позицію на ринку, вам потрібно визначити свою політику щодо конкурентів. На думку Ф. Котлера, компанії, які не є лідерами на ринку, повинні зайняти одну з двох можливих позицій: атакувати лідерів чи інших конкурентів або спокійно приймати роль послідовника. Характеристиками активних (наступальних, експансійних) позицій є:

- Диверсифікація (компанія продовжує розширюватися).
- Орієнтація на технологію (компанія спочатку розробляє нові продукти, а потім оцінює ринкові можливості).
- Наступальність (сподіваючись випередити конкурентів у виробництві та реалізації нової продукції).

Пасивна позиція характеризується:

- Зосередженість діяльності компанії в конкретних сферах;
- Позиціонування на ринку (компанія спочатку вивчає потреби споживачів, а потім визначає технічні можливості для розробки продуктів, що відповідають цим потребам).

Обороною (фірма захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів).

Якщо вибір - атака, то потрібно чітко визначити мету.

Розвиток технологій та прагнення задовольнити потреби споживачів ставлять нові виклики у конкурентній взаємодії, особливо якщо споживачі потребують іншої форми товару, яка відповідає їхнім потребам, крім звичайної Інтернет-торгівлі.

Ефективність формування та реалізації національної політики у сфері конкуренції та конкурентоспроможності головним чином залежить від ефективності діяльності органу, що займається конкуренцією, а ефективність діяльності органу, що займається конкуренцією, залежить від багатьох факторів, серед яких матеріальне забезпечення, що визначає не лише витрати на оплату праці працівників Антимонопольного комітету України, але й витрати на матеріально-технічну базу, що є основою для вивчення конкурентної поведінки суб'єктів господарювання на ринку та здійснення процесуальної діяльності щодо притягнення порушників до відповідальності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Порівняльна характеристика механізмів конкурентоспроможності

Критерій відмінності	організаційно-економічний механізм конкурентних відносин на цільових ринках збуту продукції аграрних підприємств	механізм управління створенням та реалізацією конкурентних переваг	механізм управління конкурентною поведінкою на цільових ринках збуту з урахуванням особливостей їх конкурентної побудови
Сфера охоплення	Інфраструктурні елементи забезпечення достатніх обсягів реалізації на ринку; Моніторинг ринкової ситуації та аналіз діяльності конкурентів і на цій основі формування пропозицій з підвищення конкурентоспроможності	Вдосконалення процесу виробництва, технологія, спеціалізація та асортимент виробництва.	Взаємодія підприємства з іншими учасниками ринку.

## Продовження таблиці 3.1.

Суб'єкти	Держава, імпортери, суб'єкти інфраструктури, експортери, споживачі, інші виробники	Керівник підприємства.	Держава, імпортери, експортери
Об'єкти	Збут	Виробництво, маркетинг	Взаємодія в ринковому середовищі
Керівник механізму	Маркетинговий відділ	Керівник підприємства	Керівник підприємства
Підсистема забезпечення (Ресурси в тому числі)	Маркетинговий чи збутовий відділ	Виробництво; Інвестування; Фінансування	Взаємодія з іншими суб'єктами
Мета	Виявлення перспектив розвитку ринку, (галузі), підприємства; Аналіз конкурентоспроможності	Забезпечення, створення та підвищення конкурентних	Збільшення частки ринку
Вплив на стратегічне рішення в сфері	Маркетингова	Формування конкурентних переваг на основі поєднання виробничої стратегія, інвестиційної та фінансової стратегії; Диференціація.	Ринкова інтеграція; Диверсифікація
Методи механізму	- Методи дослідження цільових споживачів; - Методи аналізу конкурентного середовища; - Методи вивчення товарної номенклатури та асортименту; - Методи формування та удосконалення системи товарообігу - Цінові методи;	- Метод управління витратами; - Метод підвищення ефективності діяльності.	- Комунікативні методи; - Методи дослідження соціально-етичних норм; - Метод інтеграційної взаємодії.
Результат ефективності механізму	Визначені слабкі сторони підприємства та можливості підвищення конкурентоспроможності.	Створені стійкі конкурентні переваги.	Збільшення частки ринку та доходи підприємства.

Отже, застосування всіх трьох механізмів в аграрних підприємствах сприятиме більш виваженому витрачання часу на розробку заходів з підвищення конкурентоспроможності за рахунок системного підходу та максимального охоплення складових факторів впливу на господарський процес.

Крім зазначених механізмів комплексний механізм управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства має включати методологічний базис, суб'єкт управління – керуючу підсистему, об'єкт управління та процес управління.

Основоположним елементом в даному механізмі ми розглядаємо методологічний базис. Виходячи з проведеного узагальнення підходів до побудови архітекtonіки механізму управління конкурентоспроможністю та методологічних засад управління конкурентоспроможністю, представлених у підпункті 1.2, представимо множину принципів, які разом із функціями, методами та видами забезпечення формують структуру методологічного базису (вдосконалено за [187]).

Принцип інноваційного розвитку передбачає використання сучасних технологій, впровадження результатів науково-дослідних і дослідно-конструкторських пошуків, сучасних моделей менеджменту та систем комунікації у діяльність підприємства для забезпечення його довгострокового розвитку.

Принцип збалансованості передбачає узгодження короткострокових і довгострокових цілей реалізації політики підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Принцип узгодження інтересів і справедливості стосується врахування внеску й потреб всіх зацікавлених сторін в ході управління конкурентоспроможністю підприємства (власники, топ-менеджмент, працівники, регуляторні органи, місцеве населення, споживачі, постачальники).

Принцип об'єктивності (достовірності зовнішньої інформації) передбачає використання тільки належної, перевіреної, достатньої, достовірної інформації для прийняття управлінських рішень про зовнішнє середовище та стан суб'єкта господарювання.

Принцип несуперечності передбачає відповідність управлінських рішень між собою відносно розробки конкурентних стратегій, розвитку конкурентного потенціалу та формування конкурентних переваг.

Принцип реалістичності цілей реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства передбачає наявність необхідних ресурсів, включаючи часові та людські, для досягнення цих цілей.

Принцип обмеженої раціональності розглядається у взаємозв'язку із принципом об'єктивності, який передбачає перевищення темпів нарощування зовнішньої інформації над спроможністю її адекватного оцінювання та використання, що обумовлює потребу в розробці критеріїв її достатності для прийняття управлінських рішень.

Принцип залучення передбачає включення до процесу управління та прийняття рішень крім зацікавлених сторін безпосередньо працівників підприємства.

Принцип множинності передбачає використання всіх можливих інструментів економіко-математичного, сценарного та імітаційного моделювання, методів формалізації завдань як цілому для підприємства так і для його окремих підсистем в ході управління конкурентоспроможністю.

Принцип компетентнісного підходу відносно навчання персоналу як основного джерела формування стійких конкурентних переваг.

Принцип поєднання централізації та децентралізації при реалізації управлінського впливу в ході управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства передбачає відповідне надання прав і повноважень на нижчі рівні ієрархії для підвищення активізації та ефективності прийняття рішень.

Принцип «конкуренції» передбачає встановлення партнерських відносин із підприємствами споріднених і підтримуючих галузей для реалізації стратегії розширення ринку в контексті підтримки інноваційних ініціатив.

Принцип контрольованості передбачає управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємства.



Принцип соціальної відповідальності передбачає дотримання інтересів суспільства, в першу чергу, створення належного рівня соціального забезпечення для працівників, врахування соціальних інтересів всіх інших зацікавлених сторін для укріплення корпоративного іміджу та бренду підприємства як відповідального суб'єкта господарювання.

Принцип клієнтоорієнтованості передбачає направленість на задоволення потреб споживачів як основний пріоритет у підвищенні конкурентоспроможності продукції.

Принцип інтерналізації та екстерналізації розглядається як зосередження компетенції з використанням зовнішньої та внутрішньої інтеграції.

Принцип конвергенції та дивергенції стосується поєднання видів діяльності та концентрації зусиль і можливостей на визначеному виді на основі компетенцій.

Принцип зворотного зв'язку вимагає створення зворотних каналів комунікації від керованої підсистеми до керуючої відносно сприйняття останньою управлінських сигналів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства.

Суб'єктом управління в рамках моделі розглядається керуюча підсистема, власниками підприємства та топ-менеджментом.

Серед функцій управління конкурентоспроможністю нами запропоновано такі: цілепокладання - розробка ієрархії цілей стратегічного, тактичного та оперативного рівня для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства; планування – вибір та обґрунтування стратегій досягнення цілей, встановлення часових і ресурсних обмежень, основних критеріїв виконання поставлених завдань; організація – передбачає узгодження існуючої організаційної структури підприємства із поставленими цілями управління конкурентоспроможністю в розрізі розподілу прав, обов'язків та відповідальності відносно вирішення визначених завдань, розширення або звуження окремих повноважень і функцій структур,

безпосередньо залучених до управління конкурентоспроможністю (управління якістю, плановий відділ, відділ маркетингу та збуту); функція мотивації передбачає вбудовування в існуючу систему управління персоналом зв'язків між параметрами конкурентоспроможності підприємства та продукції і системою оцінювання результативності діяльності кадрів, а також існуючими конкурентними перевагами та процесами їх створення; функція контролю передбачає відслідковування встановлених показників, значень параметрів, критеріїв і індикаторів в рамках плану управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства; регулювання передбачає внесення узгоджувальних дій в разі виникнення відхилень на етапі реалізації функції контролю; функція аналізу передбачає узагальнення отриманих результатів за розробленим планом підвищення рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства, визначення ступеня ефективності досягнутих результатів та прийняття рішень щодо коригування існуючих політик.

Головною метою управління конкурентоспроможністю варто визнати утримання та розширення ринкових позицій, закріплення конкурентних переваг для забезпечення сталого довгострокового функціонування суб'єкта господарювання на ринку.

Множину методів управління конкурентоспроможністю варто розділити на класичні та специфічні. Класичні об'єднують економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи. Спеціальні методи включають оцінку і аналіз стратегічних нормативів, метод підвищення фінансового рейтингу і маркетингові методи [191], метод зменшення витрат, підвищення продуктивності праці [192], «бережливе виробництво», метод «6 сігма», 3D проектування, реінжиніринг бізнес-процесів [173].

Множина видів забезпечення включає фінансове, кадрове, інформаційне, організаційне та науково-технічне.

Об'єктом комплексного механізму управління конкурентоспроможністю пропонується розглядати процес відтворення, який об'єднує сферу виробництва та сферу реалізації, перетворюючи входи на

виходи, обігові кошти у грошовій формі у товарну і знову у грошову за класичною схемою Г – Т – Г’.

Загальна архітектура комплексного механізму управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства надана на рис. 3.4.



**Рис. 3.4. Архітектура комплексного механізму управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства**

Безпосередньо процес управління, ґрунтуючись на виокремленні сфер у рамках моделі механізму, представлених в роботі Ю. В. Самойлик [189], об'єднує ряд політик, серед яких: політика маркетингу, політика управління якістю та безпеки продукції, політика управління витратами, інвестиційна політика, інноваційна політика, товарна політика, політика у сфері НДДКР, екологічна політика та соціальна політика. Дві останні запропоновано в контексті концепції сталого розвитку враховуючи підвищення вимог до суб'єктів господарювання в розрізі їх соціальної відповідальності перед всіма зацікавленими сторонами, а насамперед перед працівниками, передаючи на них частково відповідальність за створення соціальної інфраструктури в контексті розвитку проектів публічно-приватного партнерства. Екологічна політика стосується відповідального використання природних ресурсів як основних у сфері аграрного виробництва. Це стосується земельних ресурсів через поширення тенденцій виснаження земель, недостатнього внесення органічних добрив, перевищення допустимих коефіцієнтів розораності земель; порушення водного балансу через висушування боліт; перевикористання водних ресурсів у виробництві, що робить їх вартісними для сільських мешканців; розораність лугів, що порушує баланс у системі в цілому.

Таким чином, розроблено комплексний механізм управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства об'єднує всі вищенадані механізми в ході реалізації управлінського впливу керуючої підсистеми на керовану, забезпечуючи їх синхронну взаємодію на основі запровадження практики процесу управління, ґрунтуючись на методологічному базисі.

### **3.2. Імплементация інструментарію здійснення конкурентної поведінки аграрних підприємств та розвиток їх конкурентного потенціалу**

Забезпечення конкурентоздатності діяльності підприємства є однією із стратегічних цілей, що інтерпретується у всі поточні плани та програми. Для якісного визначення пріоритетів розвитку та підвищення прибутковості та рентабельності необхідним є використання інструментарію проведення аналізу ефективності з врахуванням факторів внутрішнього середовища та чинників впливу зовнішнього.

За допомогою такого аналізу відбувається пошук скритих можливостей та вчасне реагування на загрози, що дозволить при умові якісного управління підтримати конкурентоздатність та сформувати нові стійкі конкурентні переваги.

Одним із важливих напрямів здійснення аналітичної роботи на підприємстві, що спеціалізується на комерційній діяльності є забезпечення проведення постійного моніторингу діяльності та на його основі формування уявлення про отримані кінцеві результати. Вони мають надавати уявлення про загальну картину справ на підприємстві, про його результати діяльності та співвідношення вкладених ресурсів за видами та отриманого ефекту за звітний період. Якісно проведений аналіз є основою для визначення стратегічного вектору розвитку підприємства в галузі та розробки відповідної стратегії.

В даному контексті доведено пріоритетність застосування трьох груп інструментів підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств, а саме:

- інструментарію управління витратами аграрних підприємств з огляду на створення цінових конкурентних переваг;
- інструментарію інтеграційної взаємодії аграрних підприємств,
- інструментарію впровадження інновацій для створення унікальних конкурентних переваг для «нішевих» видів сільськогосподарської

продукції та стійких переваг виробничо-технологічного характеру, які суттєво впливають на цінову та якісну складові конкурентоспроможності.

Витрати підприємства є відображенням сукупності понесених витрат живої та уречевленої праці для забезпечення виробництва певного виду продукції. Витрати можуть бути представлені в натуральній та грошовій формах. Так, в грошовому виразі витрати характеризують обсяг ресурсів, що фактично використовується для досягнення поставленої мети. Визначення витрат в натуральному виразі є необхідною складовою забезпечення процесу виробництва на підприємстві. Сукупність витрат різних ресурсів в вартісній формі на підготовку виробництва, виготовлення продукції та здійснення реалізації є собівартістю продукції.

Проблема управління витратами є однією з найбільш складних і важливих в економіці підприємства. Вчені визначають складність проблеми науково-обґрунтованого управління витратами виробництва в необхідності поєднання великої кількості інформаційних даних щодо господарської діяльності в єдину систему економічного управління, що включає в себе сукупність принципів, методів, форм і прийомів управління [159].

Система управління витратами включає системне проведення таких заходів:

- аналіз собівартості виробництва традиційних для підприємства та перспективних видів зернової продукції;
- визначення нормативного рівня витрат на виробництво і реалізацію традиційних для підприємства та перспективних видів зернової продукції за різними технологіями виробництва;
- розрахунок виробничої і комерційної собівартості традиційних для підприємства та перспективних видів зернової продукції;
- розробка пріоритетних напрямків мінімізації собівартості зернової продукції.

Управління витратами спрямоване не тільки на аналіз витрат з метою зменшення виробничої і повної собівартості вирощеної продукції, але й на уникнення недоцільних витрат матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Традиційно вітчизняні підприємства використовують три основні методи обліку витрат і калькулювання собівартості, а саме нормативний, позамовний, попередільний. Характерним є те що, залежно від специфіки технології виробництва та організації виробничого процесу може застосовуватися декілька методів в межах одного підприємства (у різних виробництвах). Використання поєднання різних методів сприяє максимальному використанню їх переваг для прийняття обґрунтованих та раціональних управлінських рішень.

Вибір методів обліку витрат виробництва або їх комбінації ґрунтується на врахуванні нас таких чинників як :

- характеристика типу виробництва, що може бути масовим, багатосерійним, дрібносерійним або одиничним (індивідуальним);
- організаційну структуру виробництва;
- складність процесу виробництва;
- характер технологічного процесу;
- номенклатуру продукції, що випускається, та її складність;
- тривалість виробничого циклу;
- наявність незавершеного виробництва.

Розглянемо основні методи обліку витрат та калькулювання продукції:

- попроцесний (простий) метод – доцільно використовувати на підприємствах з коротким виробничим циклом з метою визначення собівартості одиниці продукції необхідно поділити загальну суму виробничих витрат на кількість одиниць виробленої продукції. Розрахунок собівартості готової продукції при використанні за даним методом ґрунтується на трьох аналітичних таблицях, які наочно представляють логіку та послідовність усіх здійснених обчислень: розрахунок умовного обсягу виробництва; аналіз собівартості одиниці продукції та розрахунок підсумкової собівартості [160];

– позамовний метод – застосовують на підприємствах, що не мають вузької спеціалізації виробництва, а здебільшого займаються дрібносерійним виробництвом. Затрати “збираються” за конкретними замовленнями, партіями або договорами, що відрізняються один від одного. Для кожного такого замовлення відкривається аналітичний рахунок із зазначенням шифру рахунку;

– попередільний метод – використовують при масовому виробництві однорідної продукції (наприклад, у харчовій промисловості). Накопичення витрат відбувається паралельно процесу виробництва за кожним завершеним процесом. Середні затрати на одиницю продукції визначаються діленням загальної суми затрат на кількість виробленої продукції;

– нормативний метод - витрати обліковують за встановленими нормативами, а собівартість продукції калькулюється ще на стадії планування виробництва [161].

– фактичний метод - передбачає накопичення сум фактично понесених затрат;

– змішаний метод - практикує облік прямих затрат за фактичними даними, а накладні – за середнім коефіцієнтом розподілу;

– метод “директ-костинг” – застосовується на підприємствах залізничного транспорту, у масложировому виробництві. Передбачає поділ затрат щодо обсягу виробництва на постійні та змінні. При цьому, до собівартості виробленої продукції включаються тільки змінні виробничі затрати. Змінні витрати прямо залежать від обсягу продукції та асортименту. Перевагою є можливість поєднання виробничого та фінансового обліку, що дозволяє здійснювати простійний контроль за собівартістю та обсягом отриманого прибутку. Даний метод ще поділяють на простий (використовують тільки змінні витрати) та розвинений ( в собівартість включають змінні і прямі постійні витрати);

– метод “стандарт - костинг” – використовуючи даний метод планові затрати обліковують на підставі системи існуючих стандартів. При цьому



аналітичний облік затрат за об'єктами не передбачається. Метод має “західне” походження та подібний на наш «нормативний» метод. Їх об'єднує одна ідея – встановлення нормативів, виявлення і облік відхилень з метою виявлення та уникнення проблем в виробництві та реалізації продукції;

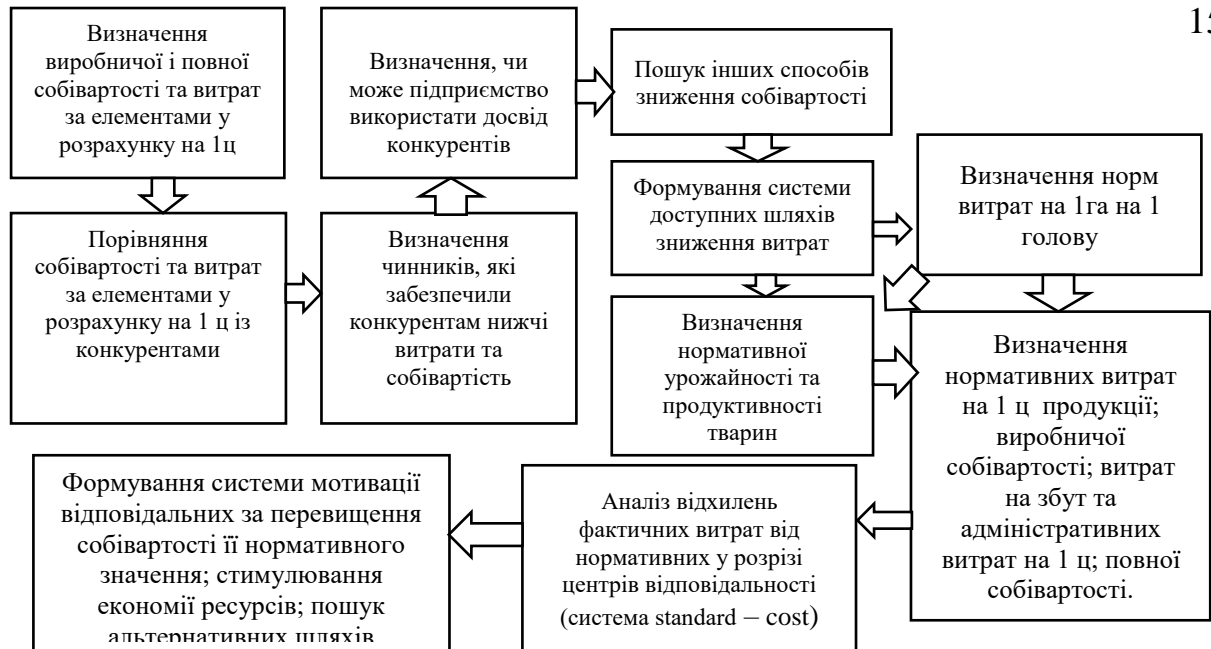
– метод “поглинутих” затрат – особливістю є те що загальні виробничі затрати відносяться на собівартість виробленої продукції та пропорційно розподіляються між реалізованою продукцією і продукцією, яка поки що перебуває на складі підприємства.

Кожен з методів має цілу низку як переваг, так і недоліків, тому кожне підприємство повинно самостійно та ґрунтовно підходити до вибору методу обліку витрат і калькулювання собівартості продукції, який найбільш повно задовольняв би функціонування підприємства.

Отже, разом із пошуком шляхів вирішення завданням економії витрат у виробництві важливим є забезпечення зниження собівартості виготовленої продукції за рахунок зростання обсягів валової продукції. Це зумовлюється тим, що розмір постійних витрат господарства (наприклад, витрат з організації виробництва та управління, на амортизацію та ремонт основних засобів) у розрахунку на 1 грн валової продукції зменшується.

В процесі управління витратами виробництва будь-якої продукції вагоме місце займає оцінка та виявлення резервів зниження собівартості. В даному показнику синтезуються всі сторони господарської діяльності, акумулюються результати використання всіх виробничих ресурсів.

Його зниження є одним з першочергових і актуальних завдань будь-якого підприємства, організації кожної галузі. Від рівня собівартості продукції залежать сума прибутку та рівень рентабельності, фінансовий стан підприємства та його платоспроможність, розміри відрахувань до фондів накопичення і споживання, темпи розширеного відтворення, рівень закупівельних і роздрібних цін на сільськогосподарську продукцію.



**Рис 3.5. Процес управління витратами аграрних підприємств**

Як вже зазначалося в попередньому розділі, управління ефективністю виробництва сільськогосподарської продукції відбувається за двома напрямками: за рахунок впливу на витрати та за рахунок впливу на результат (рис 3.5).

При цьому основними шляхами зниження, зокрема, витрат на паливно-мастильні матеріали є удосконалення технологій вирощування та збирання зернових культур, а саме, об'єднання технологічних операцій, запровадження ресурсоощадних технологічних прийомів тощо. Одним з таких шляхів – є використання технології вирощування сумісних посівів сільськогосподарських культур. Така технологія дасть змогу вирощувати дві культури на одному полі, підвищити урожайність, зменшити певні витрати і збільшити ефективність вирощування в цілому.

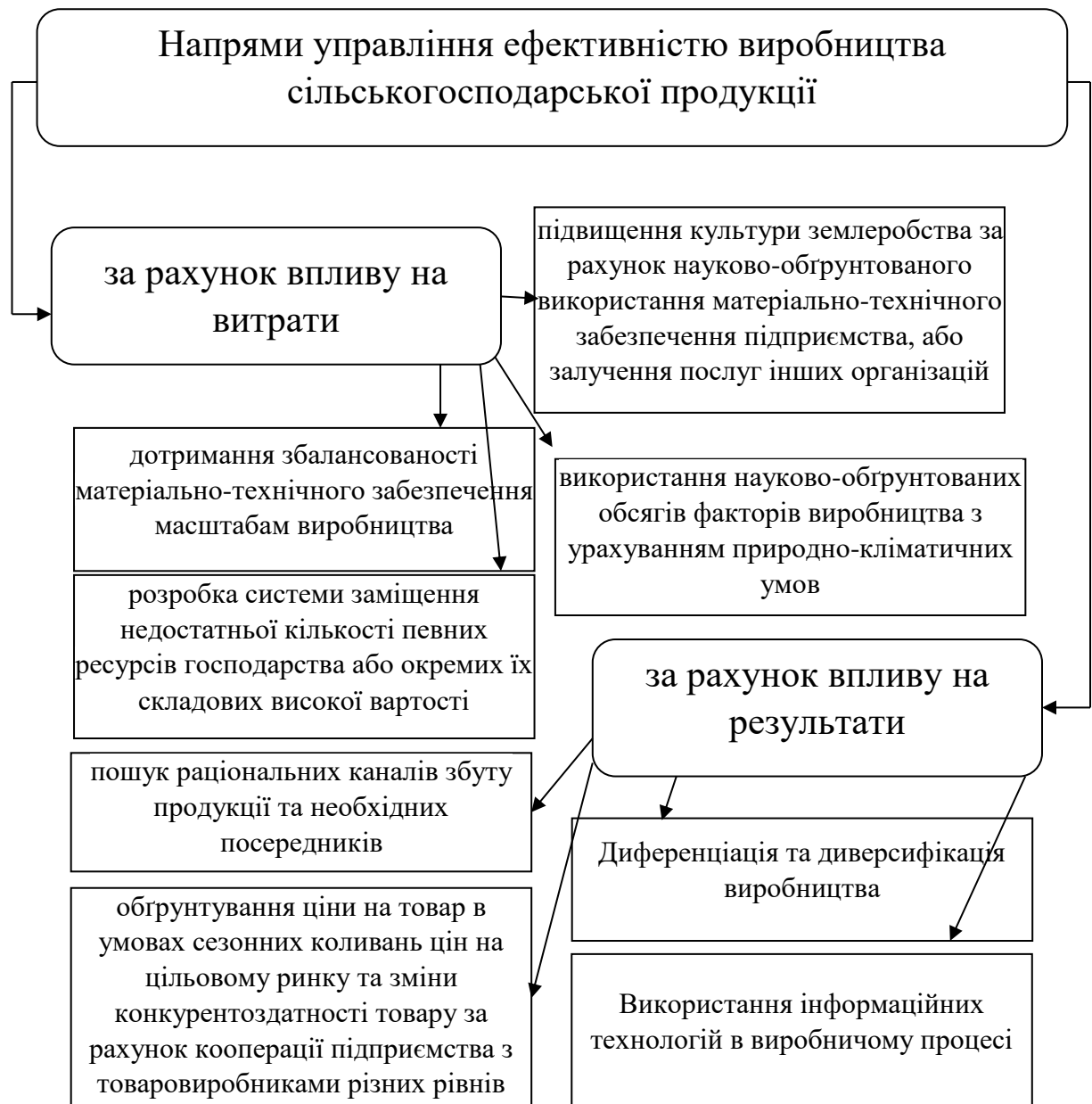
Суттєвого зниження витрат на насіння та посадковий матеріал досягається підприємствами, які займаються насінництвом і отримують власний насінневий матеріал. При недостатній технічній забезпеченості післязбиральної обробки насінневого матеріалу, доцільніше вирощувати власний насінневий матеріал з використанням послуг сторонніх організацій у післязбиральній його обробці. При наявності вільних фінансових ресурсів і

відповідних зерносховищ купувати зерно заздалегідь за прийнятними умовами, в тому числі в кооперації з іншими підприємствами.

Зниження витрат на мінеральні добрива в першу чергу можна досягти використанням науковообґрунтованої системи їх використання, тобто враховуючи особливості ґрунтово-кліматичних умов підприємства та особливостей вирощування культури, використання поживних залишків на полі в якості добрив та доповненням їх дробним внесенням мінеральних добрив в окремі фази розвитку рослин. Зниження витрат на мінеральні добрива також можна досягти за рахунок використання більш прогресивних технологій.

Досить важливим є дотримання сівозмін, щоб скористатися ефектом синергії, який виникає при посадці однієї культури після збирання врожаю іншої. Науково доведено що найкращими посередниками для озимої пшениці є озимий ріпак, горох, трави на один укіс, злакові суміші на з/к. Приріст врожаю зерна пшениці, розміщеної після кращих попередників, досягає 7-10 ц/га і більше порівняно з розміщенням після стерньових попередників. Наприклад, азот, яким збагачує ґрунт соя, сприяє росту пшениці та кукурудзи. Ротація культур також лежить в основі нехімічного контролю за паразитами, порушуючи їх життєвий цикл та перешкоджаючи бурхливому розростанню бур'янів, характерному для монокультурних полів.

При виборі оптимальної виробничої програми варто оцінювати результати діяльності високоефективних галузей, їх вдалого сполучення, адекватності до регіональних природно - кліматичних умов господарювання, що дозволить врахувати вплив агробіокліматичного та агротехнологічного потенціалу на якість виробленої продукції, забезпечить конкурентні переваги підприємств за рахунок зниження собівартості продукції, що у свою чергу дозволить підприємствам вигравати цінову конкуренцію на ринку. І таким основним критерієм є рентабельність виробництва.



**Рис. 3.6. Напрями управління ефективністю виробництва сільськогосподарської продукції**

Як бачимо, використання вдосконалених технологій дозволяє значно підвищити урожайність культур, що забезпечить зростання валового збору на підприємстві та, відповідно, обсягів реалізації продукції. Рентабельність також зростає за основними культурами понад 30%, тоді як вирощування кукурудзи на зерно зросло лише на 9,94%, що потребує покращення насінневого матеріалу в підприємстві та дотримання агротехнологічних вимог з вирощування даної культури.

**Ефективність вирощування сільськогосподарських культур за  
рівнем інноваційної зрілості підприємства**

Культура	Попередник	Рівень іннов. зрілості підпр.	Урожайність, ц/га			Планові витрати на 1 га			Середня ціна реалізації, грн /ц	Планові витрати на 1 ц	Прибуток на 1 ц	Рівень рентабельності
			В середньому по Україні	Планова	Зміна	Всього	в т.ч. постійні	в т.ч. змінні				
Гречка	Цукрові буряки	I	12,7	30	17,3	17499,8	4705,71	12794,1	1823,3	583,33	1239,9	212,57
Гречка	Цукрові буряки	A	12,7	22	9,3	16755,0	4106,65	12648,4	1823,3	761,59	1061,7	139,41
Гречка	Цукрові буряки	П	12,7	15	2,3	11951,5	2929,3	9022,16	1823,3	796,76	1026,5	128,84
Гречка	Цукрові буряки	T	12,7	12	-0,7	12580,5	2706,06	9874,43	1823,3	1048,37	774,93	73,92
Кукурудза на зерно	Озима пшениця	I	51,1	100	48,9	20814,7	5203,68	15611,1	705	208,15	496,85	238,70
Кукурудза на зерно	Озима пшениця	A	51,1	57	5,9	20706,4	3851,39	16855	705	363,27	341,73	94,07
Кукурудза на зерно	Озима пшениця	П	51,1	52	0,9	12481,1	2321,48	10159,6	705	240,02	464,98	193,72
Кукурудза на зерно	Озима пшениця	T	51,1	49	-2,1	14899,6	2771,33	12128,3	705	304,07	400,93	131,85
Люцерна	Озима пшениця	I	20,2	29	8,8	9569,5	2254,56	7314,89	850,5	329,98	520,52	157,74
Люцерна	Озима пшениця	A	20,2	23	2,8	8240,3	1606,86	6633,47	850,5	358,28	492,22	137,39
Люцерна	Озима пшениця	П	20,2	20	-0,2	7029,5	1300,45	5729	850,5	351,47	499,03	141,98
Люцерна	Озима пшениця	T	20,2	18,5	-1,7	9586,0	1773,4	7812,56	850,5	518,16	332,34	64,14
Овес	Озимі зернові	I	26,8	50	23,2	6969,5	1499,84	5469,69	552	139,39	412,61	296,01
Овес	Озимі зернові	A	26,8	32	5,2	10126,1	1680,93	8445,14	552	316,44	235,56	74,44
Овес	Озимі зернові	П	26,8	30	3,2	8387,5	1392,32	6995,16	552	279,58	272,42	97,44
Овес	Озимі зернові	T	26,8	0	-26,8	6311,9	1047,78	5264,12	552	0	552,00	0
Озима пшениця	Зернобобові	I	38,8	70	31,2	11013,0	2671,31	8341,68	723	157,33	565,67	359,55
Озима пшениця	Зернобобові	A	38,8	42	3,2	11199,0	2474,97	8723,99	723	266,64	456,36	171,15

## Продовження таблиці 3.2

Озима пшениця	Зернобобові	П	38,8	40	1,2	10958,6	2169,81	8788,81	723	273,97	449,03	163,90
Озима пшениця	Зернобобові	Т	38,8	0	-38,8	9387,8	2018,39	7369,45	723	0,00	723,00	0
Озиме жито	Горох	І	34,4	55	20,6	8616,6	2800,41	5816,23	532,1	156,67	375,43	239,64
Озиме жито	Горох	А	34,4	40	5,6	8967,6	1780,25	7187,38	532,1	224,19	307,91	137,34
Озиме жито	Горох	П	34,4	37	2,6	10626,3	1992,43	8633,84	532,1	287,20	244,90	85,27
Озиме жито	Горох	Т	34,4	25	-9,4	7427,0	1476,11	5950,85	532,1	297,08	235,02	79,11
Озимий ріпак	Озимі зернові	І	23,6	40	16,4	17286,6	4408,09	12878,5	1323,9	432,17	891,73	206,34
Озимий ріпак	Озимі зернові	А	23,6	38	14,4	19940,0	4277,53	15662,5	1323,9	524,74	799,16	152,30
Озимий ріпак	Озимі зернові	П	23,6	25	1,4	12472,4	2562,07	9910,28	1323,9	498,89	825,01	165,37
Озимий ріпак	Озимі зернові	Т	23,6	22	-1,6	14031,4	2879,24	11152,2	1323,9	637,79	686,11	107,58
Просо	Озима пшениця	І	16,8	60	43,2	11785,8	2528,05	9257,74	578,7	196,43	382,27	194,61
Просо	Озима пшениця	А	16,8	32	15,2	7878,7	1689,99	6188,74	578,7	246,21	332,49	135,04
Просо	Озима пшениця	П	16,8	25	8,2	6727,6	1443,08	5284,56	578,7	269,11	309,59	115,05
Просо	Озима пшениця	Т	16,8	16	-0,8	6727,6	1443,08	5284,56	578,7	420,48	158,22	37,63
Соняшник	Озима пшениця	І	20,5	27	6,5	20988,4	5352,05	15636,4	1785	777,35	1007,6	129,63
Соняшник	Озима пшениця	А	20,5	25	4,5	21469,2	5474,64	15994,5	1785	858,77	926,23	107,86
Соняшник	Озима пшениця	П	20,5	21	0,5	17770,2	4531,41	13238,8	1785	846,20	938,80	110,94
Соняшник	Озима пшениця	Т	20,5	19,8	-0,7	18260,4	4656,41	13604	1785	922,24	862,76	93,55
Ярий ячмінь	Озима пшениця	І	32,7	67	34,3	16094,7	2542,96	13551,7	659,6	240,22	419,38	174,58
Ярий ячмінь	Озима пшениця	П	32,7	52	19,3	13350,8	2109,43	11241,4	659,6	256,75	402,85	156,91
Ярий ячмінь	Озима пшениця	А	32,7	38	5,3	10025,0	1583,95	8441,05	659,6	263,82	395,78	150,02
Ярий ячмінь	Озима пшениця	Т	32,7	30	-2,7	9275,3	1465,5	7809,81	659,6	309,18	350,42	113,34

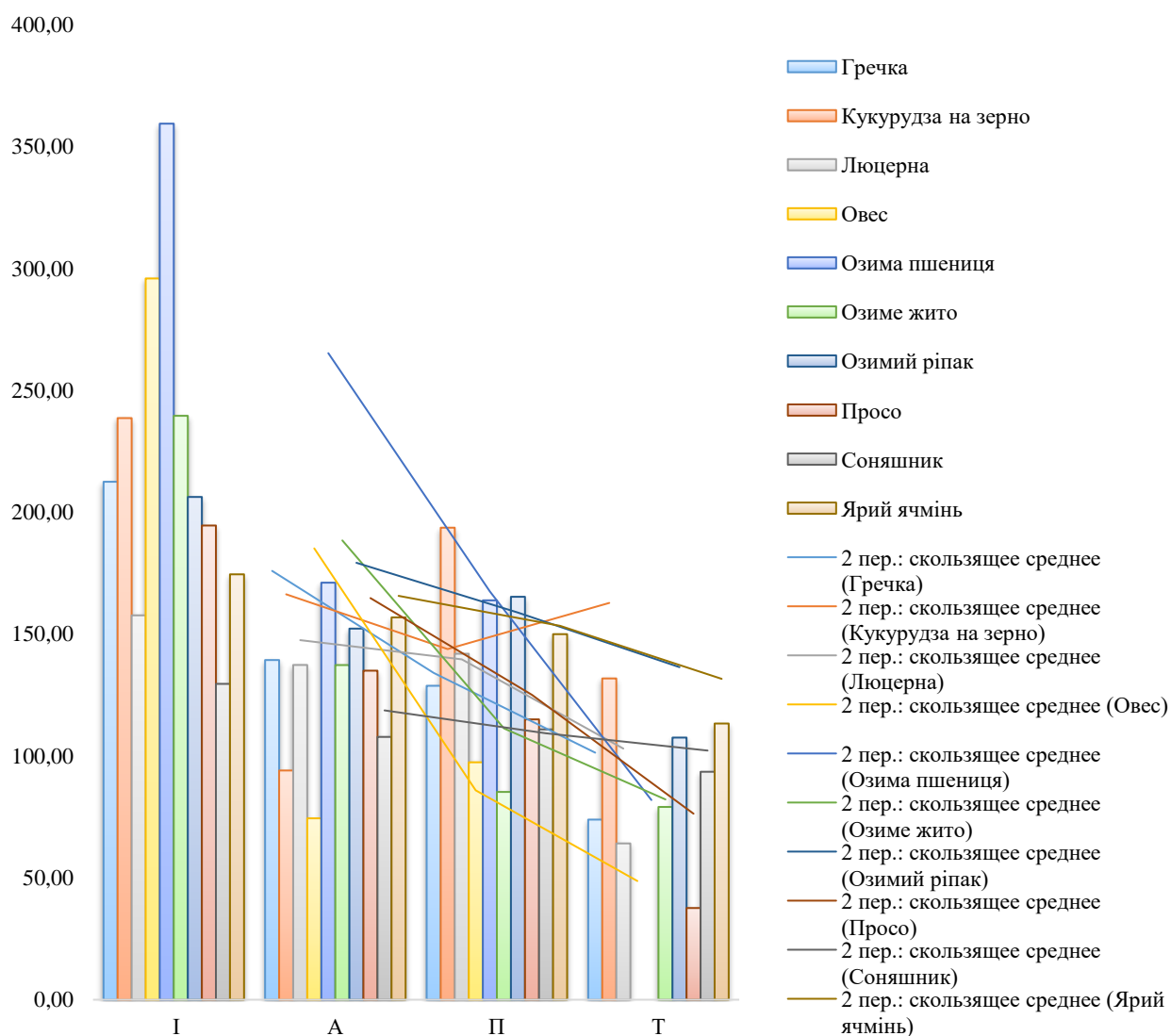
Розраховано на основі [технологічні карти]

\*Традиційне – компанії, що не впроваджували або не використовували нові технологічні рішення

Початківець - перші спроби впровадження нових технологій у сільському господарстві

Адаптер – підприємства, що використовують базовий пакет технологій подібних до інноваційних зі спрощеним набором інструментів

Інноваційний лідер – підприємство, що має послідовну інноваційну стратегію та отримала значні результати у впровадженні інноваційних технологій



**Рис. 3.7. Рентабельність культур за різного інноваційного розвитку аграрних підприємств**

Згідно із результатами аналізу рентабельності сільськогосподарських культур у розрізі різного інноваційного розвитку аграрних підприємств, встановлено що на сьогодні найкращу перспективу обіцяють вирощування підприємства - Інноваційний лідер – підприємство, що має послідовну інноваційну стратегію та отримала значні результати у впровадженні інноваційних технологій.

Українські фермери традиційно вирощують велику кількість продовольчих культур, переважно пшениці, кукурудзи та ячменю, для виробництва продуктів харчування, кормів для тварин та експорту. У вітчизняному аграрному секторі також переважає виробництво технічних

культур. Однак в умовах зміни клімату та вичерпання існуючих ресурсів розвиток єдиної культури вимагає диверсифікації виробництва. Водночас сьогодні поширення так званої моделі споживання середнього класу притаманне розвиненим країнам, і воно зростає тривожними темпами, стаючи все більш популярним у світі. Це означає, що кількість людей, які хочуть харчуватися якісною та здоровою їжею, збільшується. Подібна тенденція спостерігалася і в Україні. Отже, попит на продукти з доданою споживчою вартістю зростає на органічних продуктах, органічних продуктах, сільськогосподарських продуктах, супер продуктах, фітнес-продуктах та інших корисних продуктах на основі нішевих продуктів.

Як виробництво нішевих культур, так і традиційних культур мають свої переваги та недоліки. До переваг належать: висока норма прибутку нішевих культур; диверсифікація сівозміни, що призводить до поліпшення фітосанітарних та ґрунтових умов на полі (особливо при вирощуванні квасолі); диверсифікацію виробництва як спосіб зменшити фінансові ризики підприємства на випадок неврожаю основних культур у господарстві.

До недоліків належать: висока вартість насіння та техніка вирощування; нестабільний попит на більшість нішевих культур; труднощі з пошуком нішевих ринків продукції; фактична прибутковість може бути нижчою, ніж очікувалося. Єдиним фактором, що заважає швидкому поширенню в Україні, є те, що більшість українських агрономів не розуміють ефективної агротехніки та розвитку світового ринку рослинництва.

У той же час, в умовах зміни клімату, особливо на півдні та сході, посуха щороку посилюється, що збільшує ризик вирощування традиційних культур. Отже, сівозміна повинна включати посухостійкі культури, які можуть замінити традиційні культури в періоди посухи. Це функція зернових і бобових нішевих культур.

До нішевих зернобобових культур відносять квасолю, нут (турецький горох), сочевицю, чечевицю і горох, посівні площі якого останніми роками різко зросли.



Однією з ще не популярних в Україні бобових культур є нут, який є найкращим попередником пшениці та збагачує ґрунт азотом. Нут любить більше, ніж горох і сочевицю, посухостійкий і не вимагає високої родючості ґрунту. Ось чому це перспективна культура для південно-східного регіону, де інші бобові культури мають низьку врожайність.

Лише кількаденна затримка зі збиранням нуту разом із невеликим дощиком, призвела до того, що більша частина врожаю стала непридатною для реалізації. До того ж, як виявилось в процесі вирощування культури, доволі складно підібрати дієві гербіциди, як і деякі інші препарати.

Однак загалом їх економічний потенціал, включаючи експорт, є критично важливим для конкурентоспроможності та стійкого розвитку вітчизняного агропромислового комплексу, а рентабельність та економічна ефективність деяких із цих культур може значно перевищувати їх найбільш поширені площі.

Крім того, більшість нішевих культур мають цінні харчові та кормові характеристики. Нішеві культури можуть допомогти вирішити проблеми сівозміни та виснаження ґрунту, спричинені перенасиченням кількох основних культур.

Для країни нішеві культури є одним із стратегічних напрямків диверсифікації експорту сільськогосподарської продукції та підвищення рентабельності всього аграрного сектору. Завдяки застосуванню сучасної та інноваційної технології посадки, в умовах оптимізованої системи підживлення та захисту рослин від хвороб та шкідників комах, використання сертифікованих високопродуктивних сортів та високоякісних насінневих матеріалів може ефективно розвивати економічний потенціал нішевих культур.

На сучасному етапі розвитку ринку, в більшості випадків характеризуючись нестабільністю, невизначеністю і випадковістю, очевидно, що досвіду та інтуїції менеджерів недостатньо, щоб своєчасно приймати якісні управлінські рішення. Тому вивчення та прогнозування кон'юнктури ринку як

невід'ємною умовою для прийняття відповідних ефективних рішень в усіх напрямках маркетингової діяльності, а також однією з умов адаптації підприємств до реальних обставин господарювання. Результати аналізу тенденцій розвитку ринку, його стихійності та циклічності мають велике практичне значення для усвідомлення підприємствами реальної кон'юнктури ринку та факторів, що її визначають, та можуть бути використані як основа для вибору відповідної моделі прогнозування ринкової ситуації в умовах ризику та невизначеності.

Наведена нижче схема, ґрунтується на припущенні про те, що будь-які несприятливі явища або перспективи росту можливостей виникають не раптово, а зумовлюються появою сигналів – провісників або «слабких сигналів».

Рівні сигналів із зовнішнього середовища	Характер заходів по наростанню їх дійсності					
	Спостереження за зовнішнім середовищем	Визначення відносної сили або слабкості сигналів	Зниження зовнішньої стратегічної уразливості	Підвищення гнучкості всередині корпорації	Розробка підготовчих заходів та їх здійснення	Плани практичних заходів їх здійснення
	А	В	С	Д	Е	Ф
I. Небезпека або нова можливість						
II. Джерела небезпеки або нової можливості стають ясні						
III. Масштаби небезпеки або нової можливості приймаються конкретні риси			Сфера здійснених заходів у залежності від характеру сигналів			
IV. Шляхи вирішення проблеми визначаються						
V. Результати намічених контрольних заходів визначені						

**Рис 3.8. Характер заходів у відповідності до рівнів сигналів зовнішнього середовища**

Зовнішнє середовище, в якому функціонують фірми є достатньо мінливим, а процеси в ньому мають детермінований характер і піддаються аналізу, контролю і управлінню. Саме використання стратегічного аналізу в дослідженні поведінки суб'єктів ринку або галузі дозволяє виявити позитивні і негативні чинники, які можуть вказати вектор вибору стратегії дій у конкурентному середовищі.

Стратегічний аналіз є початковим етапом розробки будь-якої стратегії та інструментом збору, аналізу та оцінки бази даних про внутрішнє і зовнішнє

оточення з метою виявлення позитивних і негативних чинників та шляхів досягнення стратегічних цілей і напрямків розвитку галузі

Концепція стратегічного управління передбачає, що кожне важливе рішення має прийматись на основі ґрунтовного стратегічного аналізу. Використання відповідних інструментів проведення стратегічного аналізу галузі дозволяє досліджувати чинники і можливості, які можна використати для розробки ефективної та адекватної ринковим умовам стратегії. Інструментарій стратегічного аналізу галузі різноманітний. В ринковій економіці великого поширення набуло поняття моделі як інструменту вироблення стратегій, не обов'язково формалізованої у вигляді математичних відносин, однак такої, що відображає динамічність процесів у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Стан конкурентної ситуації в галузі оцінюємо з використанням методики, що запропонував М. Портер на основі моделі п'яти сил, що включає оцінку загрози зі сторони товарів-замінників, рівня внутрішньогалузевої конкуренції, загрози появи нових гравців на ринку, ринкової влади споживачів та постачальників.

*Таблиця 3.3*

### **Оцінка загрози зі сторони товарів-замінників**

Параметр оцінки	Оцінка параметру	Характеристика
Можливість появи товарів-замінників або підприємств що надаватимуть подібні послуги	1	Підприємства аграрної сфери має свою специфіку діяльності, ринок аграрної продукції розвинений, характерна диференціація за рівнем якості. Можливі замінники зі сторони нішевих культур та імпортованих інших видів продукції
Загальний бал		1

Отже, рівень загрози зі сторони товарів-субститутів низький.

Таблиця 3.4

**Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції**

Параметр оцінки	Оцінка параметру	Характеристика
Кількість гравців	2	Середній рівень насиченості ринку в залежності від виду продукції та рівня сприятливих кліматичних умов в поточному році
Темпи росту ринку	2	Повільно, проте росте
Рівень диференціації	3	Можлива диверсифікація в залежності від фінансових та інвестиційних можливостей підприємства
Обмеження і підвищення цін	2	Ціна обмежується ринковою ситуацією що склалася. Є можливість до підвищення цін тільки в рамках покриття росту витрат
Загальний бал	9	

Загальний бал становить 9, а отже рівень загрози внутрішньогалузевої конкуренції оцінюється як високий та свідчить про можливість посилення конкурентних позицій на ринку окремих суб'єктів господарювання.

Таблиця 3.5.

**Оцінка загрози виходу на ринок нових гравців за допомогою оцінки висоти вхідних бар'єрів**

Параметр оцінки	Оцінка параметру	Характеристика
Економія на масштабі виробництва	3	При збільшенні обсягів виробництва зменшується розмір постійних витрат в одиниці продукції
Сильні виробники з високим рівнем відомості і лояльності	3	Агрохолдинги
Диференціація продукції	3	Можливість диференціації за якісними характеристиками товарів
Рівень інвестицій і затрат для входу в галузь	3	Високий

## Продовження таблиці 3.5

Політика уряду	2	Є державна підтримка, але є потреба в вдосконаленні механізму надання пільгової цілеспрямованої допомоги
Готовність існуючих гравців до зниження цін	2	Визначається ринковою ситуацією. Можливе зниження в період збору врожаю при оптовій закупівлі
Темпи росту галузі	2	Уповільнений
Загальний бал	18	

Загальний бал - 18, що відповідає високому рівню загрози, а отже варто постійно проводити моніторинг ситуації на ринку з метою передбачити появу нових гравців та вчасно внести зміни в стратегію конкурентної поведінки та конкурентних відносин.

Таблиця 3.6.

## Оцінка ринкової влади покупців

Параметр оцінки	Оцінка параметру	Характеристика
Частка покупців з великим об'ємом продажу	3	Основними покупцями є посередники та переробні підприємства
Схильність на перехід на товари-субститути	2	поступова переорієнтація споживачів з дешевих продуктів на більш якісні і безпечні
Чуттєвість до ціни	2	Покупець буде переходити при значній різниці в ціні
Споживачі не задоволені якістю	2	Перевага віддається більш якісній продукції при тій же ціні
Загальний бал	9	

Рівень загрози є високим, оскільки загальний бал відповідає 9, а отже при управлінні конкурентоспроможністю на ринку потрібно диференціювати покупців з огляду зниження залежності від них. За таких умов проводиться активна маркетингова робота та формується довготривалі зв'язки з

потенційними покупцями, розширення географічних меж цільового ринку, в тому числі використання е-комерції.

Таблиця 3.7.

**Оцінка загрози зі сторони постачальників**

Параметр оцінки	Оцінка параметру	Характеристика
Кількість постачальників	1	Необмежена
Обмеженість ресурсів постачальників	2	Обмеженість в об'ємах
Витрати переходу	2	Високі витрат переходу на інших постачальників
Пріоритетність направлення на постачальника	3	Висока пріоритетність галузі для постачальника
Загальний бал	8	

Управління конкурентними відносинами також включає вибір кращих умов постачання та забезпечення стабільного надходження необхідних ресурсів у визначений період виробничого процесу. Оцінка загрози зі сторони постачальників оцінена також як високий рівень.

Результати аналізу систематизовано в таблиці 3.8. Такий підхід дозволив виокремити першочергові заходи з підвищення конкурентоспроможності підприємств в галузі, що ґрунтуються на дотриманні стратегії лідерства у визначеній ринковій ніші; зосередженні діяльності підприємства на побудові високого рівня знання товару і обізнаності про його унікальні особливості; постійному проведенні моніторингу діяльності конкурентів і появи нових конкурентів; зниженні залежності від одного покупця, зосередження маркетингової діяльності на заключення нових довгострокових договорів тощо.

## Результати аналізу

Параметр	Значення	Опис	Напрямок робіт
Загроза зі сторони товарів-субститутів	Низький	Підприємства аграрної сфери має свою специфіку діяльності, ринок аграрної продукції розвинений, характерна диференціація за рівнем якості. Можливі замітники зі сторони нішевих культур та імпортованих інших видів продукції	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дотримуватися стратегії лідерства у визначеній ринковій ніші.</li> <li>2. Основні зусилля компанія повинна зосередити на побудові високого рівня знання товару і на побудові обізнаності про унікальні особливості його.</li> <li>3. Для збереження конкурентоспроможності і необхідно постійно проводити моніторинг пропозицій конкурентів і появи нових конкурентів.</li> <li>4. Знизити залежність від одного покупця, зосередити маркетингову діяльність на заключення тривалих договорів.</li> <li>5. Рекомендується диверсифікувати діяльність.</li> <li>6. Запровадити заходи для мінімізації слабких сторін підприємств а та максимального використання можливостей зовнішнього середовища</li> </ol>
Загроза внутрішньо-галузевої конкуренції	Високий	Середній рівень насиченості ринку в залежності від виду продукції та рівня сприятливих кліматичних умов в поточному році. Повільно, проте росте. Можлива диверсифікація в залежності від фінансових та інвестиційних можливостей підприємства. Ціна обмежується ринковою ситуацією що склалася. Є можливість до підвищення цін тільки в рамках покриття росту витрат	
Загроза з боку нових гравців	Високий	При збільшенні обсягів виробництва зменшується розмір постійних витрат в одиниці продукції. Є державна підтримка, але є потреба в вдосконаленні механізму надання пільгової цілеспрямованої допомоги. Визначається ринковою ситуацією. Можливе зниження в період збору врожаю	
Загроза втрати споживачів	Високий	Основними покупцями є посередники та переробні підприємства. Поступова переорієнтація споживачів з дешевих продуктів на більш якісні і безпечні. Покупець буде переходити при значній різниці в ціні та більш якісним показникам товару	
Загроза від постачальників	Високий	Необмежена кількість постачальників, високі витрати переходу на інших постачальників.	

При управлінні підприємством варто враховувати позицію стейкхолдерів. Оцінку їх впливу використали аналіз стейкхолдерів за моделлю А. Мендлоу, що сприяє більш зваженому підходу при формуванні конкурентної поведінки аграрного підприємства на ринку.

Таблиця 3.9

### Матриця стейкхолдерів

Вид стейкхолдерів	Представник	Ступінь та сила впливу на діяльність підприємства	Інтерес в діяльності підприємства	Стратегії взаємодії
група впливу	засновник товариства, керівник товариства, інвестор	значний	Отримання ефекту від вкладених коштів	Стратегія, орієнтована на дію
менеджери структурних підрозділів	Менеджер переробного підрозділу, менеджер в виробництва паливних брикетів, відповідальний за інтернет-магазин	значний	Зацікавлені в отриманні винагороди за свою роботу	Аналітична
працівники підприємства	Працівники створених підрозділів	суттєвий	зацікавлені в підвищенні оплати праці та стабільному розвитку підприємства	нормативна
економічні партнери	споживачі продукції	значний	потенційними споживачами продукції	переговори
органи місцевої влади	Сільські та районні ради	низький	успішно функціонуюче підприємство сприяє розвитку району, регіону тощо.	інформативна

Проведена оцінка стейкхолдерів за даною методикою представлена в таблиці шляхом експертних оцінок. Як бачимо з отриманих результатів, найбільший вплив та вищий рівень зацікавленості в діяльності аграрних підприємств мають інвестори, менеджмент підприємства та державні органи влади.



## Оцінка стейкхолдерів за моделлю А. Мендлоу

№ п.п.	Стейкхолдери	Особистий інтерес*	Владний вплив*
1	Інвестори	14	12
2	Менеджмент	12	13
3	Органи ліцензування, сертифікації та стандартизації	6	11
4	Державні органи влади	13	14
5	Прямі конкуренти	11	8
6	Засоби масової інформації	4	7
7	Університети	3	4
8	Партнери з НДДКР	2	3
9	Працівники	10	2
10	Дослідницькі центри	1	1
11	Банки	5	9
12	Контролюючі органи	8	5
13	Роздрібні та оптові покупці (посередники)	9	6
14	Кінцеві споживачі	7	10

\* найбільший показник відповідає вищому рівню впливу та особистого інтересу

Позиціювання стейкхолдерами за попередніми даними відображено на карті стейкхолдерів, тож при здійсненні стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства варто звернути увагу

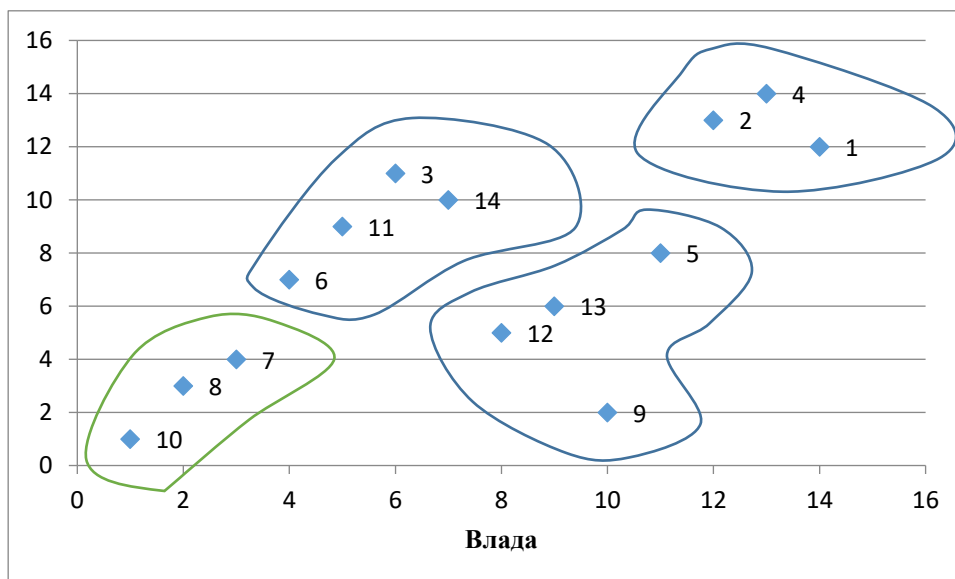


Рис. 3.9. Карта стейкхолдерів підприємства

Застосування інструментів стратегічного аналізу дозволяє комплексно оцінити стан підприємств, визначити причини їх поведінки на ринку і

сформуванати комплекс ефективних заходів та управлінських рішень спрямованих на подальший розвиток організацій.

Аналіз та оцінка існуючих у компанії ресурсів і здатностей з урахуванням виявлених сценаріїв розвитку майбутнього проводяться з позиції створення стійких конкурентних переваг на майбутніх ринках. Основним інструментом даного аналізу може виступати метод VRIO.

Таблиця 3.11

### Стратегічні ресурси підприємства

Вид ресурсу	Опис та характеристика
<b>Матеріальні ресурси</b>	
Фінансові	<ul style="list-style-type: none"> <li>- грошові кошти та їх еквіваленти</li> <li>- здатність до нарощування вартості капіталу</li> <li>- позиковий капітал та можливості його отримання</li> </ul>
Технічні та територіальні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сучасне виробництва та споруди</li> <li>- сприятливе місце розташування виробництва</li> <li>- унікальні техніка та обладнання</li> </ul>
Технологічні та операційні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- інноваційні виробничі процеси</li> <li>- ефективні торгові технології</li> <li>- патенти, авторські права, торгові марки</li> </ul>
Організаційні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ефективний процес стратегічного планування</li> <li>- ефективно діюча система діагностики та контролю</li> </ul>
<b>Нематеріальні ресурси</b>	
Людські	<ul style="list-style-type: none"> <li>- досвід і можливості співробітників</li> <li>- довіра та лояльність персонал</li> <li>- управлінські навички менеджерів</li> <li>- особливі методи і процедури управління персоналом</li> </ul>
Інновації та креативність	<ul style="list-style-type: none"> <li>- технічні та наукові компетенції</li> <li>- інноваційні можливості</li> </ul>
Репутація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність бренду, позитивного іміджу, репутація серед клієнтів якісного і надійного партнера; репутація серед постачальників як добросовісного довгострокового клієнта</li> </ul>
<b>Організаційні ресурси</b>	
Організаційні ресурси	<ul style="list-style-type: none"> <li>- компетенції та навички підприємства, які використовують для перетворення входів на виходи;</li> <li>- здатність об'єднати матеріальні та нематеріальні ресурси за допомогою регламентованих процесів для досягнення встановленої мети.</li> </ul>

Практичний аспект застосування методичного підходу до стратегічного аналізу факторів впливу на вартість підприємства було розглянуто на прикладі

аграрних підприємств Східного регіону (Донецької та Харківської області). Було досліджено внесок у формування стійкої конкурентної переваги конкретних активів, ресурсів, здатностей і компетенцій підприємства. Результати проведення VRIO-аналізу для стратегічно-важливих ресурсів представлено в табл. 3.12

Таблиця 3.12

### VRIO-аналіз ресурсів організації

чи є ресурс/здатність ...				Результат оцінки			
V (цінним?)	R (рідкісним?)	I (відновлюваним?)	O (задіяним організаціями)	Стратегічні наслідки використання ресурсу	Економічний результат	VRIO - Показник	Сила або слабкість
ні	-	-	так	Конкурентна слабкість	Нижче середнього	-1	Слабкість
так	ні	-	так	Конкурентний паритет	Середній	0	Сила
так	так	ні	так	Тимчасова конкурентна перевага	Вище середнього	+0,5	Сила і відмінні від конкурентів компетенція
так	так	так	так	Стійка конкурентна перевага	Вище середнього	+1	Сила та стійка відмінна від конкурентів компетенція

В результаті проведення VRIO-аналізу ресурсів можна зробити висновок, що стійку конкурентну перевагу підприємство отримує за рахунок сировини (VRIO = 1). Конкурентний паритет забезпечують: постійна участь у спеціалізованих вітчизняних й іноземних виставках, здатність до залучення іноземних контрагентів, відкриті нові програми залучення прибутку і здатність до залучення іноземних інвестицій, впроваджені електронний документообіг, тощо. Також було досліджено внесок у формування стійкої конкурентної переваги й успішності адаптації конкретних активів, ресурсів,

здатностей і компетенцій виробничих організацій. Сильними факторами є «Обладнання» та складові інтелектуального капіталу («Персонал», «Патенти», «Постійна клієнтура») –  $VRIO = 0,5$ . Отримані результати дозволили кластеризувати складові ресурсів підприємства за відповідністю VRIO-критерію. VRIO-аналіз є складовою частиною комплексного стратегічного аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Отже, стійку конкурентну перевагу може забезпечити лише той ресурс, що задовольняє усім критеріям VRIO-аналізу. Якщо ресурс не є цінним, то володіння ним призводить до конкурентної слабкості організації. Якщо ресурс є цінним, але конкурентам нескладно його відтворити, то це може дати організації лише тимчасову конкурентну перевагу, яка швидко переходить у конкурентний паритет. Застосування даного підходу разом із іншими методами стратегічного аналізу дозволить визначити, чи варто підприємству адаптуватися до зовнішнього середовища або є можливість почати змінювати його.

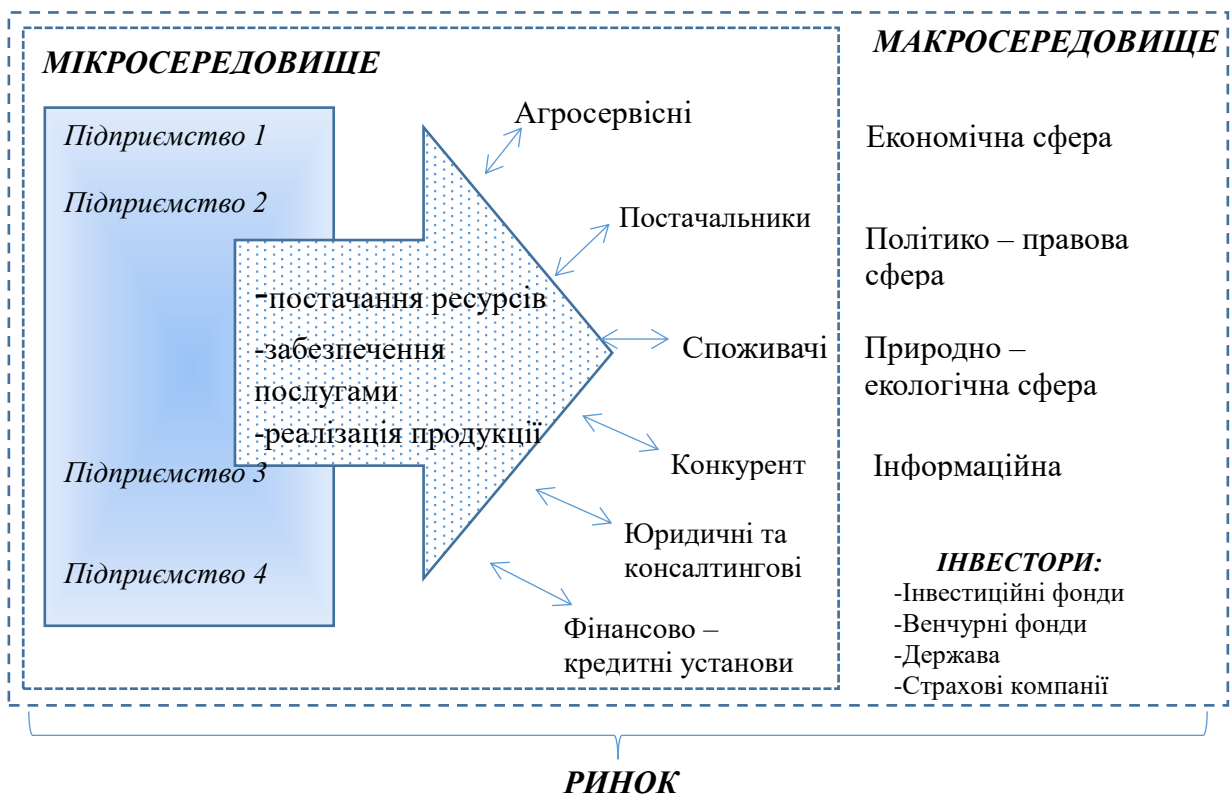
Інтеграція є рушійною силою прогресу, оскільки її підґрунтям є взаємозв'язок організаційних, управлінських, соціальних, інноваційних, технологічних, екологічних та інших складових, що забезпечують узгоджену діяльність технологічного ланцюга від виробництва сировини до реалізації кінцевої продукції

Агропромислова інтеграція передбачає поєднання всіх ланок агропромислового ланцюга в єдине ціле, зокрема: виробників, переробників, підприємства по зберіганню продукції, транспортних посередників, торгівлю.

На сучасному етапі реформ розвиток агропромислової інтеграції направлений на формування на її основі інтегрованих структур холдингового типу. Він обумовлений необхідністю посилення конкурентоспроможності вітчизняного виробництва, «розвитком продуктивних сил, прискоренням науково-технічного прогресу та поглибленням співпраці підприємств різних сфер діяльності. Основною проблемою у формуванні та функціонуванні інтеграційних структур, на даному етапі розвитку, є відсутність відповідної

нормативно-правової бази та законодавчого визначення їх організаційно-правових форм, що ускладнює здійснення процесів управління на різних інтеграційних рівнях та спричиняє певні труднощі у виконанні фінансово-розрахункових операцій. На сьогодні інтеграція є актуальною стратегією розвитку більшості підприємств для підвищення ефективності виробництва та стійкості їхнього функціонування. Агропромислова інтеграція як економічний процес характеризується такими типами:

Горизонтальна інтеграція - придбання або злиття з конкуруючими компаніями, які виробляють подібну продукцію, з метою отримання більшої частки ринку за рахунок частки ринку об'єднаної або придбаної компанії.



**Рис. 3.10. Інтеграційна взаємодія аграрних підприємств**

Вертикальна інтеграція - організація, злиття або поглинання технологічно взаємозалежних компаній. Вертикальна інтеграція має сенс лише для підвищення конкурентних позицій компанії за рахунок зменшення витрат або збільшення диференціації основних продуктів підприємств.

Інтеграція «назад» ( у напрямку до постачальника) принесе значну користь, коли постачальник отримує значний прибуток, а поставлені

комплектуючі, сировина та матеріали становлять більшу частину загальної вартості компанії кінцевого продукту.

Інтеграція «уперед» ( в напрямку до споживачів) у розподіл товарів та продаж безпосередньо кінцевим споживачам, дорогі традиційні мережі розподілу можуть бути усунені, зменшуючи тим самим витрати та встановлюючи нижчі ціни для покупців. Сучасний метод формування в Україні інтегрованої структури в аграрних підприємств враховує міжнародний досвід інтеграційного процесу, поєднує досягнення маркетингу, логістики, сучасних інформаційних технологій та нових моделей управління, щоб відповідати тенденціям економічного розвитку та попиту. Це вимагає систематичного розвитку з метою створення ефективного виробництва, вирішення проблеми зростання вітчизняної харчової промисловості, підвищення конкурентоспроможності продуктів харчування та можливості переробки сільськогосподарської сировини на внутрішньому та зовнішньому ринках.

### **3.3. Обґрунтування стратегій підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств**

В сучасних ринкових умовах будь-який за розміром та характером діяльності бізнес ризикує бути знищеним конкурентами, в разі не усвідомлення керівниками та менеджерами власних позицій в галузі, власних конкурентних переваг та сильних сторін суперників на ринку, плану їх дій та можливостей формування довгострокових перспектив. Дієвим інструментом в цьому процесі є розробка ефективного стратегічного портфелю та ефективне його застосування.

Розробка та реалізація стратегії передбачає певний алгоритм дій, що включає формулювання бачення та місії підприємства; постановку цілей; аналіз зовнішнього середовища, оцінку загроз та можливостей розвитку

організації під впливом зовнішнього середовища; управлінське обстеження сильних і слабких сторін організації (внутрішнього середовища); аналіз стратегічних альтернатив розвитку організації; вибір стратегії; реалізацію стратегії: розробку та реалізацію системи планів, процедур, правил, бюджетів; оцінку стратегії .

Як показує практика високоефективних підприємств, застосування стратегічного планування створює такі важливі переваги, як:

- виявлення резервів на всіх напрямках діяльності; підготовки до використання майбутніх сприятливих умов;
- забезпечення попередження про можливі проблеми;
- стимулювання менеджерів до реалізації своїх рішень у подальшій роботі; поліпшення координації дій на фірмі;
- створення передумов для підвищення освітньої підготовки менеджерів; збільшення можливостей в забезпеченні фірми необхідною інформацією; сприяння більш раціональному використанню ресурсів;
- підвищення ефективності контролю та ін. [163].

Всі підприємства мають два принципові варіанти стратегії розвитку: внутрішній розвиток, що передбачає інтенсивне зростання на основі впровадження інноваційних технологій та підходів управління підприємством, що зможе забезпечити досягнення підприємством кращих результатів у своїй сфері діяльності у порівнянні із конкурентами та зовнішній розвиток, який передбачає розвиток господарюючого суб'єкта за рахунок інтеграції та диверсифікації. При цьому розмір підприємства особливо не впливає на процес розробки стратегії розвитку та інструментарію що для цього використовується.

Специфіка ж стратегій буде сформована тим, що невеликі за розміром підприємства функціонують у обмежених ринкових нішах, що звужує спектр можливих стратегічних рішень. Набір можливих стратегій, як зазначає А.В.Босенко зводиться до концентрації зусиль, збереженні конкурентних переваг, нарощуванні зусиль або елімінації і переорієнтації на інші ринкові

ніші [162].

Основним інструментом для прийняття рішень є SWOT – аналіз, результати якого є базовими для визначення основних положень загальної стратегії та знаходження шляхів формування конкурентних переваг. Розробка і реалізація стратегій конкурентоздатності впливає на фінансову, виробничу і інші системи підприємства, що в свою чергу сприяє активізації маркетингового механізму управління [164;165].

Складові етапи формування загальнокорпоративної стратегії розвитку підприємства представлені на рисунку 3.11.



**Рис. 3.11. Складові загальнокорпоративної стратегії розвитку підприємства**

Ми повністю підтримуємо думку професора Saïd Business School при Оксфордському університеті Т. Феліна, щодо того, що при визначенні власної стратегії керівники не повинні в жодному разі спиратися на думки будь-кого за межами свого підприємства [166]. Бо ніхто з них не знає тонкощі внутрішнього середовища краще. Це в свою чергу, підкреслює важливість для сучасного бізнесу комплексного механізму управління конкурентоздатністю,



що здатний трансформуватися за вимогою та адаптуватися під вимоги зовнішнього середовища.

Кизенко О.О. акцентує увагу на посилення в сучасних умовах значимості «системи стратегічного контролінгу, яка спрямована на актуалізацію ядра корневих управлінських технологій компанії» [167]. Про важливість саме адаптивної характеристики сучасної стратегії розвитку говорить і Т. Шабатура [168]. Стратегії підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств є складовою загальнокорпоративної стратегії, яка визначає загальний вектор розвитку підприємства та є основою для взаємоузгодження функціональних стратегій.

Тож, стратегічний портфель аграрного підприємства із забезпечення тривалих конкурентних переваг буде включати базову загально корпоративну стратегію, обрану на її основі стратегію конкурентної поведінки та деталізуючи її функціональні стратегії в напрямі організації процесів виробництва, маркетингу, фінансування інвестування, управління персоналом та інші за потреби.

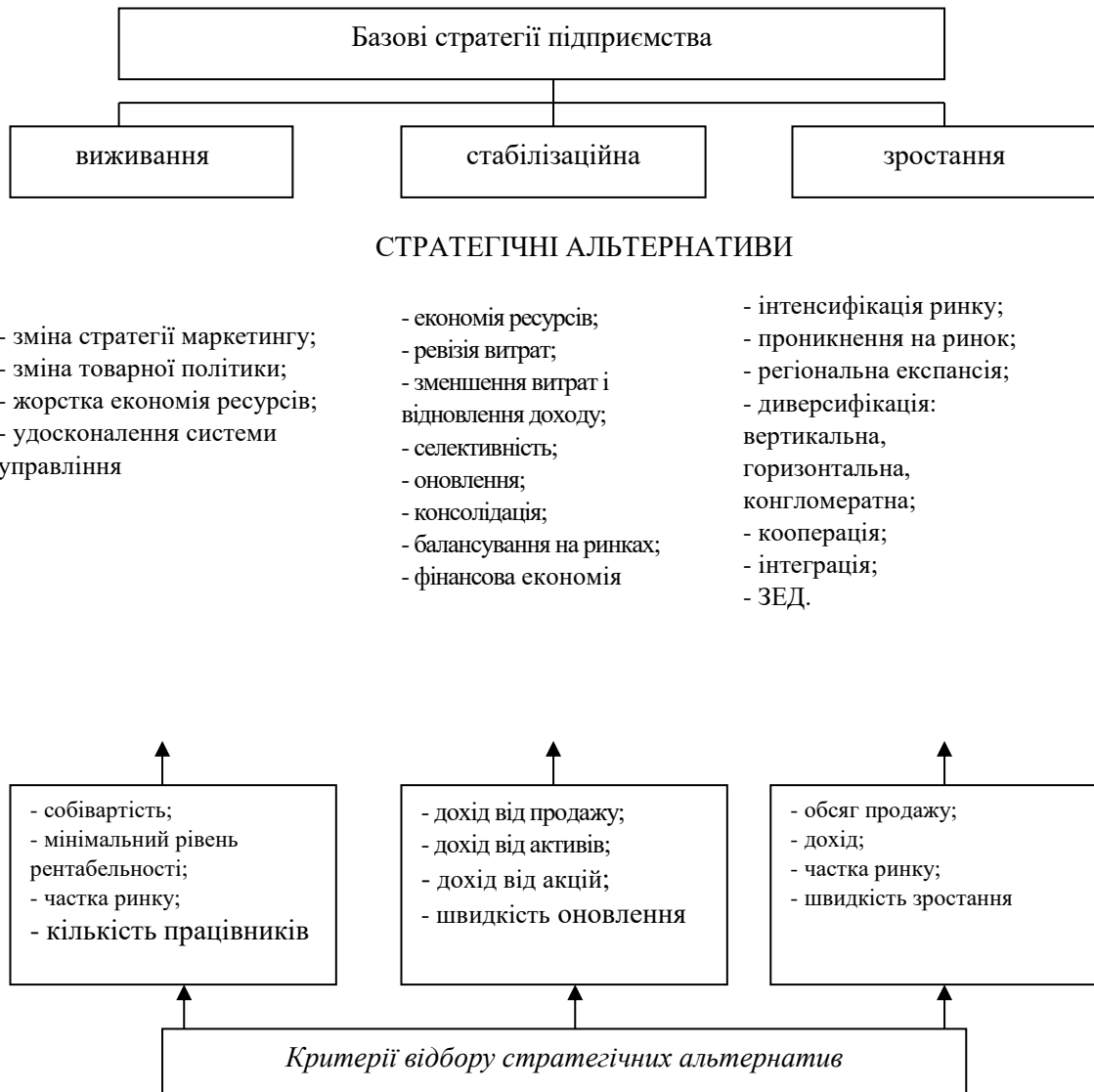
Вибір базової стратегії в залежності від життєвого циклу об'єкта на ринку представлено на рисунку 3.12.

Фаза на ринку	Збут	Прибуток	Стратегія
<b>1. Зародження (вихід на ринок)</b>	Незначний	Незначний	Стратегія зростання
<b>2. Розвиток</b>	Швидке зростання	Швидке нарощування	Стратегія прискореного зростання або виживання
<b>3. Зрілість</b>	Стабільний великий	і Стабільний великий	і Стабілізаційна
4. Спад	Зниження збуту	Зниження прибутку	Стратегія скорочення

**Рис. 3.12. Стратегії підприємства на різних фазах життєвого циклу на ринку**

Окрім етапу життєвого циклу на вибір загальної стратегії впливають внутрішньогосподарські фактори, що характеризують поточну ситуацію ведення господарської діяльності на основі розрахунку економічних

показників та дозволяють визначити слабкі сторони підприємства, що можуть бути мінімізовані чи взагалі знищені при своєчасному прийнятті стратегічних рішень (рис. 3.13).



**Рис. 3.13. Критерії відбору стратегічних альтернатив**

Використання організаційно-економічного механізму конкурентних відносин на цільових ринках збуту продукції аграрних підприємств дозволяє менеджменту підприємства оцінити ринкову ситуацію, що склалася та власний конкурентний потенціал. В результаті імплементації інструментів зазначеного механізму розглядають можливість внесення змін в маркетингову стратегію підприємству. Якщо така зміна потребує внесення коригування до виробничих процесів щодо якості, асортименту, собівартості, часу виробництва, то

активізується механізм управління створенням та реалізацією конкурентних переваг. В протилежній ситуації, дія останнього менш виражена.

До основних засобів завоювання споживачів можна віднести: ціни; якість; швидкість і надійність постачань; зростання попиту; лідерство в дизайні; післяпродажне обслуговування і т. ін.

Вибір продукції пов'язаний з вирішенням таких завдань: вибір різних процесів; врахування обмежень і взаємозв'язків процесів; позиціонування процесу; роль запасів ресурсів у виробничому процесі.

Варто зазначити, що структура каналів розподілу сільськогосподарської продукції визначається характеристиками об'єктів ринку. Прямий збут продукції не є широко розповсюдженим каналом розподілу на ринку сільськогосподарської продукції, в першу чергу через те, що аграрні підприємства не в змозі утворювати великі партії стандартної продукції, а отже виробники не можуть конкурувати з посередниками навіть першого рівня, тобто ефективно змінювати свою позицію в структурі каналу розподілу.

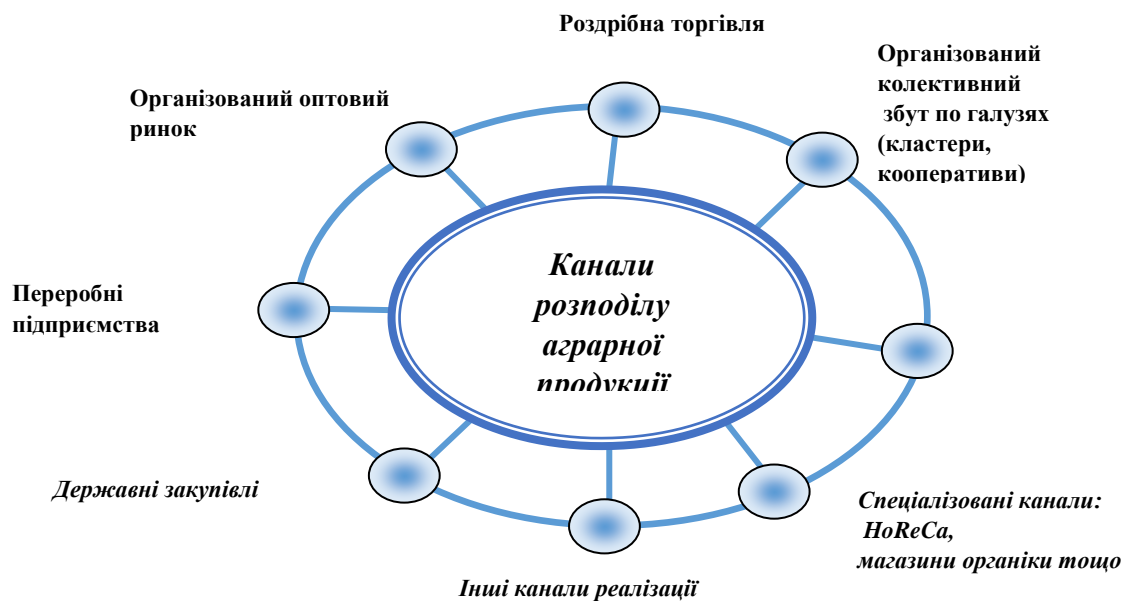
Привабливим для виробників є оптовий продаж продукції, що пояснюється можливістю реалізувати продукцію великою партією та отримати зразу фінансові кошти, які можна використати в інвестування. Проте оптова ціна значно нижча за роздрібно.

Шляхами розвитку управління маркетингом сільськогосподарської продукції є:

- зменшення кількості посередників між виробником та кінцевим споживачем;
- намагатися диверсифікувати свій збут, як за товаром так і за споживачами, бо ринкове середовище дуже не передбачуване і не можна залежити лише від одного споживача;
- досліджувати коливання цін протягом року та за можливості притримати продукцію до більш вигідних умов реалізації;
- автоматизація маркетингового процесу, що передбачає використання спеціалізованих комп'ютерних програм та технічних рішень для автоматизації

маркетингових процесів підприємства. Основні області автоматизації - це маркетингове планування та бюджетування, взаємодія з клієнтами, управління потенційними продажами, інтеграція даних про клієнтів та їх аналітика та інші аспекти маркетингу;

– постійно проводити моніторинг ринку та знаходитися в русі: пошук нових клієнтів, проведення рекламних компаній, пошук перспективним напрямів бізнесу.



**Рис. 3.14. Систематизація потенційно можливих маркетингових каналів розподілу сільськогосподарської продукції**

Основні причини неефективності системи управління конкурентними перевагами вітчизняних підприємств, на думку вчених, криються в їх незбалансованості: невідповідності фінансового стану підприємства його положенню на галузевих ринках; дисбаланс між інтенсивністю виробничих і відтворювальних процесів; невідповідність внутрішньої структури, загальної та функціональних стратегій підприємства його цілям та задачам; слабкість інформаційно-аналітичного забезпечення управління розвитком; невідповідність рівня корпоративного управління і потреб ринкової економіки; низька ефективність реалізації функцій стратегічного планування та прогнозування; зміни виробничої діяльності, форм власності, владних, власних центрів відповідальності, «підвищення рухомості капіталів, товарів і

послуг, посилення конкуренції» та ін.

Найбільш оптимальною маркетинговою стратегією є стратегія концентрованого зростання, яка передбачає докладення максимальних зусиль щоб підвищити якість власного продукту та веде потужний пошук можливостей поліпшити своє становище на існуючому ринку або перейти на новий ринок. Дана стратегія може бути поділена на три види:

1. Стратегія посилення позицій на ринку, при якій фірма робить все, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції;

2. Стратегія розвитку ринку полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту за рахунок освоєння нових сегментів, проникнення на нові географічні ринки і освоєння каналів збуту;

3. Стратегія розвитку продукту спрямована на зростання продажів за рахунок розробки покращених або нових товарів, орієнтованих на ті ринки, на яких діє фірма.

Поняття про ринок є основою, на якій будуються виробнича й інші функціональні стратегії. Але при цьому необхідно дотримуватися таких важливих правил: слід уникати занадто загальних описів ринків; для більш точного розуміння своїх ринків компаніям потрібно відшукувати відмінності між характеристиками постачальника, необхідними для одержання замовлень, і характеристиками, достатніми для успіху в конкурентній боротьбі; зазначені вище характеристики не однакові для різних ринків і змінюються в часі.

Таке поняття ринку необхідне для вироблення стратегічних рішень, процес прийняття яких у контексті виробничої стратегії складається з таких етапів: вибір цілей організації; розробки маркетингової стратегії; обґрунтування того, як товари/послуги будуть завойовувати споживачів; вибір продукції; вирішення питань інфраструктури.

На основі чіткого уявлення про ринки - як підприємство бере участь у конкуренції, які впливають звідси завдання виробництва і послідовність капіталовкладень, що повинні забезпечити можливість розробки та реалізації виробничої стратегії.

Іншими словами, фірми мають потребу в таких описах ринку, щоб було зрозуміло, як ринки насправді працюють.

Таблиця 3.13

### Особливості концепцій управління маркетингом аграрних підприємств

<i>Концепція</i>				
Управління виробництвом	Управління продуктом	Інтенсифікація збуту	Управління маркетингом	Соціально – етичний маркетинг
<i>Зміст концепції</i>				
Збільшення ресурсовіддачі ( за рахунок зниження якості	Підвищення якості продукції	Просування товару, забезпечення його доступності	Накопичення знань про потреби сегменту споживачів та їх забезпечення у кращий спосіб ніж конкуренти	Використання традиційних концепції із врахуванням принципів зрівноваженого розвитку
<i>Особливості застосування</i>				
Вигідними є для великомасштабного виробництва. Потребують значних інвестицій.	Вигідними є для невеликих підприємств. Передусім стосується екологічно чистої та/або органічної продукції.	Вигідні для застосування на ринках із залученням дистриб'юторів та власної мережі збуту. Потрібні значні обсяги виробництва.	Вигідні для застосування на ринках B2B. На ринках B2C вигідні для великих ефективних підприємств.	Мають доповнювати поряд наведені концепції незалежно від розміру підприємства та ринків функціонування.
<i>Ефект</i>				
Зниження сукупних витрат за рахунок ефекту масштабу	Додатковий прибуток за рахунок націнки за якість, зниження еластичності попиту за ціною	Збільшення обсягів реалізації за рахунок розвинутої системи збуту; розширення географічних меж.	Збільшення частки ринку за рахунок виготовлення продукції із характеристиками, потрібними споживачу.	Формування соціального ефекту; збереження довкілля.

Маркетингові дослідження ринку необхідні, але не завжди достатні. Необхідно доповнювати результати маркетингових досліджень уявленнями про поведінку споживача (реальність одержання замовлень і задоволення споживчого попиту). Адже самі замовлення споживача (портфель замовлень) являють собою стратегічну вимогу до виробництва.

Провідний елемент виробничої стратегії - це її особливі стратегічні цілі, які логічно впливають з міні-стратегії організації. Вибір цілей здійснюється відповідно до найбільш часто використовуваних критеріїв: витрати на виробництво продукції; якість виробництва; якість виробничих поставок; відповідність виробництва попиту й ін.

При розробці виробничої стратегії найбільша увага приділяється таким аспектам: особливості товарних ринків і сегментів ринку; важливість ринків; обсяги продукції, що випускається; стандартизація або орієнтація на індивідуального споживача; рівень відновлення продукції; фірма претендує на лідерські позиції чи виступає компанією другого ряду.

Розробка стратегічних рішень завершується аналізом і обґрунтуванням усіх допоміжних (інфраструктурних) аспектів, пов'язаних з функціонуванням виробництва, таких як: функціональна підтримка; забезпечення і контроль якості; конструювання систем; адміністративні процедури; організація праці; організаційна структура.

Даючи характеристику виробничої стратегії, необхідно особливо виділити ряд загальних глобальних тенденцій.

1. Загострення конкуренції веде до диференціації ринків, а не до їх зближення. Тому адаптація до зростаючої диференціації є головним завданням виробництва. Якщо колись рішення шукали в універсалізації виробництва, то сьогодні більш альтернативною є спеціалізація виробництва відповідно до вимог ринку.

2. Сучасне виробництво перетворюється із системи, що виробляє окремі продукти, у систему, що, крім матеріального продукту, створює широкий комплекс послуг, пов'язаних із практичним споживанням даного продукту. Створювані системи "продукт-сервіс", за оцінкою авторитетних експертів, стануть у найближчі роки ключовим фактором бізнес-успіху.

Виробнича стратегія звичайно подається у вигляді плану (програми), що складається з таких розділів: освоєння виробництва нових видів продукції; впровадження нової технології, підвищення рівня механізації й автоматизації

виробництва; підвищення рівня якості продукції, що випускається; вдосконалення систем управління, планування й організації виробництва; кооперація, концентрація й інтеграція виробництва; диверсифікація виробництва.

Основні завдання виробничої стратегії можна звести до наступних:

- планування виробництва відповідно до корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства;
- створення системи контролю за реалізацією виробничих планів і завдань по стратегічних строках;
- раціональне використання виробничих фондів, зростання фондоддачі;
- раціональне використання особистого фактору виробництва і зростання продуктивності праці;
- систематичне оновлення техніки і обладнання;
- оновлення технологій, постійне освоєння ресурсозберігаючих технологій;
- вдосконалення організації виробництва;
- вдосконалення організації праці її і її оплати;
- покращення умов праці;
- економія ресурсів, зниження собівартості продукції;
- інтенсифікація виробництва;
- розвиток мотиваційних механізмів і інші завдання.

Фактори, що впливають на формування виробничої стратегії:

- вимоги корпоративної, бізнесової і функціональних стратегій, в першу чергу маркетингової;
- наявні ресурси, їх якість і джерела їх поповнення в перспективі; угоди, замовлення на продукцію;
- технологічний рівень і можливості модернізації;
- рівень персоналу управління і трудових ресурсів та можливості його підвищення;



- гнучкість виробництва, швидкість переобладнання на випуск нової продукції різної кількості і якості;
- організаційна структура управління та культура;
- природно - географічні умови та інші фактори.

Формування конкурентних переваг можливе на основі ефективного управління ресурсами, що є в розпорядженні підприємства. Згідно, запропонованих конкурентних стратегій М.Портера, конкурентна перевага може бути сформована за рахунок мінімізації витрат, лідируванні в ціні, фокусуванні, диференціації.

У ринковій економіці стратегія формування конкурентоздатності пов'язана з усіма іншими основними видами діяльності організації: маркетингом, НДДКР, фінансовою діяльністю, діяльністю служби персоналу й ін. Крім цього, виробнича стратегія взаємозалежна з багатьма факторами зовнішнього середовища організації. Так, рівень виробництва значною мірою впливає на конкурентну позицію фірми, а ринкові фактори, у свою чергу, впливають на зміст і характеристики виробничих стратегій (рис. 3.15).

Стратегія мінімізації витрат та лідирування в ціні проявляється у сформованих рівнях цін, що займають середню позицію серед цін конкурентів. За відсутності достатньої інформації для аналізу внутрішньої діяльності товариства, у нас не має можливості більш детально дослідити цінову політику, розмір торгової націнки та собівартість продукції. Проте, вважаємо, що резерви підвищення ефективності використання ресурсів підприємства завжди є та потребують системного аналітичного підходу.

Стратегія диференціації представлена широким спектром продукції, тематичні групи якої нами були зазначені в другому розділі даної роботи.

Стратегія фокусування зорієнтована на уважне ставлення до кожного клієнта та максимальне задоволення його індивідуальних вподобань.

Сильна					
↑	Виробничі стратегії	Інноваційний розвиток виробництва	Екстенсивний розвиток виробництва	Скорочення виробництва	
	Ринкові стратегії				
	Зміцнення позицій на ринку	Лідирування в ціні, фокусування	Мінімізація витрат	Консолідація (інтеграція)	
	Утримання позицій на ринку	Диференціація	Мінімізація витрат, концентрична (вертикальна) диверсифікація	Кооперування	
	Вихід на новий ринок	Горизонтальна диверсифікація, Конгломеративна диверсифікація	Диверсифікація	Стратегія фокусування	
	Слабка Сильні	←		Слабкі	
	Конкурента пропозиція				

**Рис.3.15** Альтернативні варіанти вибору конкурентних стратегій на основі поєднання ринкових та виробничих стратегій

Основні напрями підвищення ефективності діяльності підприємств галузі вбачаємо в наступному:

1. Посилення системи внутрішнього контролю на основі систематичного проведення моніторингу поточної діяльності з використанням обґрунтованої сукупності показників та провести оздоровчі заходи за кожною функціональною складовою підприємства;

2. Проведення комплексу заходів направлених на вдосконалення руху купівельних потоків з огляду на раціональне управління логістичними процесами;

3. Посилення використання інструментів нейромаркетингу;

4. Застосування методів збільшення обсягів продажу, таких як крос-продажі, апселінг, визначення порогу покупки тощо.

5. Застосування методів підвищення суми середнього чека, бо чим більший розмір чеку – тим більший прибуток підприємства. Наприклад, перехресний продаж, що передбачає озвучення пропозиції клієнту придбати

товар, що є супутнім до вже придбаного клієнтом основного товару, а також безкоштовна доставка, що буде надаватися за умови придбання в певному обсязі.

6. Запровадити комплексний механізм управління конкурентоспроможністю, що сприятиме підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства у тривалій перспективі.

7. Вдосконалити організаційний механізм управління реалізацією продукції за допомогою електронної комерції.



**Рис.3.16 Стратегічний набір в залежності від рівня інноваційної зрілості підприємства за рівнями механізмів**

Використання зазначених напрямів сприятиме мінімізації слабких

сторін аграрних підприємств.

На сьогоднішній день дуже важливою умовою для розвитку суб'єктів економічної діяльності, а саме аграрних підприємств, є функціонування територіально-галузевих економічних об'єднань, які одержали назву економічних кластерів. Кластери приймають різні форми в залежності від їх глибини та складності, але більшість з них включають в себе кінцевий продукт або сервісні компанії.

Диверсифікація, спеціалізація і концентрація, є певними формами з організації виробництва. В сучасних умовах диверсифікації може бути визначений як різноманітність діяльності підприємства в області виробництва, фінансів і маркетингу та інших областях .

Можемо визначити такі області диверсифікації виробництва:

- концентричні - створення нових продуктів на основі існуючих технологій і на основі одних і тих же матеріалів чи сировини, які раніше використовувалися на підприємстві;
- горизонтальна – область виробництва яка вимагає змін існуючих технологій для розробки нових;
- корпоративна – створення і виробництво принципово нової продукції.

Перспективними деякими напрямками диверсифікації сільськогосподарської діяльності можемо виділити наступні:

–виробництво нішевих маржинальних культур. Таких як нут, маш, сочевиця, квасоля тощо. Рівень ефективності виробництва нішевих культур подекуди кращі ніж навіть соняшник чи ріпак.

– виробництво органічної продукції, в тому числі продукції органічного садівництва, що останнім часом достатньо стрімко розвивається. У 2017 році вітчизняні виробники експортували органічні плоди і ягоди, зокрема заморожену лохину і чорницю, свіжі яблука, бузину, березовий сік, ядра волоського горіха, обліпиху, заморожені ожину, шипшину, суницю, журавлину, глід, брусницю та малину, а також концентрат яблучного соку.

– агротуризм. Основний інтерес господаря, який вирішив зайнятися цим видом туризму – у створенні додаткового джерела доходу для підтримки рентабельності свого господарства. До того ж він дає можливість сільгоспвиробникам налагодити збут своєї продукції.

– можливість диверсифікувати свою діяльність.

Підводячи підсумок, хочемо зазначити, що головною метою диверсифікації є максимізація прибутку за рахунок використання можливостей ринку і формування стійких конкурентних переваг. Сучасний стан економіки вимагає від керівників аграрних підприємств постійного руху в цьому напрямі, адже тільки ті підприємства що розвиваються на основі диверсифікації, мають можливість розподілити свої ресурси за різними напрямками діяльності, а й відповідно розподілити ризик втрати їх.

Таблиця 3.14

### Складові інвестиційного проекту зростання прибутковості

Напрямок розвитку	Напрямок інвестування	Додаткові заходи	Термін виконання	Обсяг необхідних ресурсів
I. Впровадження науковообґрунтованого підходу до вирощування сільськогосподарських культур	Використання технологічних карт Створення сівозмін Якісний посівний матеріал Інноваційні добрива та засоби захисту рослин	Розробка технологічних карт	2 роки	+20 % до вартості добрив та ЗЗР +15% насіння
II. Впровадження точного землеробства	Спеціального устаткування для точного землеробства: Використання системи Soft.Farm	Придбання спеціального обладнання, програмного забезпечення та бзпілотників	3 роки	15000 євро (480 000 грн), економія на придбанні насіння, добрив, ЗЗР, ПММ
III. Диференціація виробництва	Розширення переліку культур відкритого ґрунту, включення в сівозміну сояшник, люцерну та озиме тритикале	Вдосконалення сівозмін Придбання чи оренда необхідної техніки	2 роки	Оренда необхідної техніки та придбання ресурсів для забезпечення процесу виробництва
IV. Диверсифікація діяльності	Побудова цеху з виробництва соняшникової олії	Придбання необхідного обладнання	2 роки	205200 грн

Даний інвестиційний проект охоплює всі складові виробництва продукції рослинництва та дозволяє розширити її асортимент з врахуванням тенденцій на аграрному ринку.

Диверсифікація діяльності також може стати причиною стратегічного опору зі сторони працівників. Застосування розробленої Дж. Хаятом у 2001 році моделі ADKAR сприятиме управлінню даного процесу. Її суть полягає у тому, що зміни реалізуються за двома напрямками: бізнес та співробітники. Тобто успіх перетворень можливий, якщо керувати одночасно впровадженням нового проекту та змінами поведінки співробітників.

ADKAR – це практично орієнтована модель змін, що складається з п'яти послідовних кроків :

1. Усвідомлення необхідності змін. На цьому етапі описуються підстави для проведення змін.

2. Бажання і готовність до змін. На етапі відбувається прийняття рішення про підтримку тих чи інших змін, які досягаються тільки у випадку розуміння їх необхідності.

3. Знання, яким чином змінюватися. На цьому етапі формується знання про те, як саме належить і слід змінюватися, а також містяться необхідні для змін знання, вміння, навички.

4. Здатність впроваджувати зміни. Етап передбачає демонстрацію застосовності і привабливості змін, а також визначення бар'єрів, які можуть перешкодити змінам.

5. Забезпечення підтримки змін. Тут особлива увага приділяється зусиллям, спрямованим на підтримку змін. Їх стабілізація і прийняття досягаються шляхом зворотного зв'язку, преміюванням, оцінкою діяльності та прийняттям коригувальних заходів.

Імплементация даного підходу формує такі кроки здійснення стратегічних змін.

Очікуємо прихований індивідуальний опір, оскільки деяким працівникам буде запропоновано змінити вид діяльності та опанувати нову професію для

роботи в новостворених підрозділах. Опір прихований, тому що, по-перше на даний час загострене проблема із знаходженням нового місця працевлаштування, а по-друге переважна більшість працівників мають великий стаж роботи на цьому підприємстві, що є їх «другою домівкою».

Таблиця 3.15

### Кроки здійснення стратегічних змін

Кроки	Пояснення кроків	Термін проведення	Відповідальні	Стан опору
1. Підготовчий	Визначення потреби та напряму проведення змін	2 тижні	Керівник підприємства, керівник планового відділу	Не значний
2. Готовність до змін	Прийняття рішення про підтримку тих чи інших змін	2 тижні	Керівник підприємства, керівник планового відділу	Не значний
3. Інформаційне забезпечення	Формування системи знань щодо створення інтернет-магазину, функціонування додаткового виробництва	2 тижні	Маркетолог, фахівці з переробного виробництва за напрямами	Посилення опору
4. Впровадження змін	Розробка інтернет-магазину, побудова переробних цехів, підбір персоналу, запуск функціонування	2 місяці, контроль – кожні два тижні	Маркетолог, фахівці з переробного виробництва за напрямами	Максимальний індивідуальний прихований опір
5. Забезпечення підтримки змін	Навчання та надання правдивої інформації працівникам, залучення їх до участі у проєкті, покращення системи мотивації	2 місяці, контроль – кожні два тижні	Керівник підприємства, менеджери структурних підрозділів	Послаблення опору

Вважаємо, що навчання, надання повної інформації, залучення до реалізації проєкту та стимулювання якісної та продуктивної діяльності зведуть опір змінам до мінімуму.

Вважаємо, що навчання, надання повної інформації, залучення до реалізації проєкту та стимулювання якісної та продуктивної діяльності зведуть опір змінам до мінімуму.

## Способи подолання опору стратегічним змінам

Заходи	Передумови застосування	Переваги	Недоліки
Навчання і надання інформації	Недолік інформації, недостовірні інформація або її неправильна інтерпретація	Переконаності в необхідності заходу співробітники активно беруть участь в перетвореннях	Вимагає дуже багато часу якщо треба охопити велике число співробітників
Залучення до участі в проекті	Дефіцит інформації у ініціаторів проекту щодо програми змін і передбачуваного опору ним	Учасники зацікавлено підтримують зміни і активно надають релевантну інформацію для планування	Вимагає дуже багато часу, якщо учасники мають неправильне уявлення про цілі змін
Стимулювання і підтримка	Опір у зв'язку з складністю індивідуальної адаптації до окремих змін	Надання допомоги при адаптації і облік індивідуальних побажань полегшують досягнення цілей зміни	Вимагає багато часу, а також крупних витрат, що може привести до невдачі проекту

Для оцінки ефективності змін скористаймося методом DICE.

1) Тривалість (*Duration*) – розгляд стану впровадження проекту кожного місяця. Контроль виконаних етапів (кроків) відбуватиметься кожних 2 тижні, що вважаємо це сприятливим для такого проекту та ставимо оцінку - 1 бал

2) Відповідальність (*Integrity*). Для забезпечення якісних змін будуть залучені висококваліфіковані спеціалісти з досвідом роботи в сфері диверсифікації бізнесу та створена команда з ініціативних працівників, що також носить сприятливий характер, та зменшить навантаження на діючих працівників. Оцінка: 1 бал

3) Прихильність (*Commitment*) - підтримка змін. Можна виділити дві групи працівників, яких стосуються зміни:

– група С1 – засновник товариства, виконавчий директор, керівники структурних підрозділів оцінка - 1

– група С2 – працівники, яким запропонують змінити вид діяльності та перейти в сферу переробного виробництва; оцінка - 3

4) Зусилля (*Effort*) - Для зменшення навантаження на співробітників під



час здійснення проекту змін планується залучення тимчасових працівників, оцінка – 2.

Чисельно оцінити ймовірність успішності проекту можна за допомогою формули

$$DICE = D + 2xf + 2xC + C2 + E$$

Кожному фактору присвоюється число від 1 (сприятливий) до 4 (малоймовірний). Проекти з *DICE*

- між 7 і 14 найбільш гарні (знаходяться в зоні успіху),
- між 14 і 17 - ризиковані (в зоні занепокоєння),
- більше 17 - дуже ризиковані (в зоні лиха).

$$DICE = 1 + 2*1 + 2*3 + 2 + 2 = 13$$

Отже, проект гарний та знаходиться в зоні успіху.

У кінцевому підсумку ефективність виробничої стратегії залежить не тільки від її власного змісту, але і від того, наскільки вона органічно взаємозалежна з іншими функціональними стратегіями. Так, маркетинговий підрозділ організації повинен забезпечувати розробників виробничої стратегії інформацією про попит на ринку на якийсь продукт, про реалізацію продукту; технологи повинні подавати інформацію про нові розробки і зміни на ринку технологій; співробітники дослідного підрозділу - ознайомлювати з параметрами і характеристиками знову розроблюваного продукту і т. д.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III

В даному розділі кваліфікаційної роботи автором ідентифіковано наукові засади формування та функціонування архітектури комплексного механізму конкурентоспроможності з виділеннями таких складових механізмів як: організаційно-економічного механізму конкурентних відносин на цільових ринках продукції аграрних підприємств, механізм управління створенням та реалізацією конкурентних переваг аграрних підприємств та механізм управління конкурентною поведінкою на цільових ринках збуту з урахуванням особливостей їх конкурентної побудови. Таке виокремлення базується на основі характерних для кожного з перелічених механізмів свого об'єкту управління та рекомендованого набору інструментів, хоча в сукупності вони направлені на формування конкурентоздатності аграрного підприємства та підтримки його стійкості на ринку в тривалому періоду. При цьому рекомендується застосовувати такі три групи інструментарію підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств, як інструментарій управління витратами аграрних підприємств з огляду на створення цінових конкурентних переваг; інструментарій інтеграційної взаємодії аграрних підприємств та інструментарій впровадження інновацій для створення унікальних конкурентних переваг для «нішевих» видів сільськогосподарської продукції та стійких переваг виробничо-технологічного характеру, які суттєво впливають на цінову та якісну складові конкурентоспроможності.

У відповідності до архітектури механізмів та запропонованого інструментарію виділено особливості формування стратегічного портфелю аграрного підприємства із забезпечення тривалих конкурентних переваг, що включає базову загально корпоративну стратегію, обрану на її основі стратегію конкурентної поведінки та деталізуючи її функціональні стратегії в напрямі організації процесів виробництва, маркетингу, фінансування інвестування, управління персоналом та інші за потреби.

## ВИСНОВКИ

У дисертації вирішено важливе науково-практичне завдання подальшого розвитку теоретичних засад, розроблення методичного забезпечення і практичних рекомендацій щодо формування механізмів управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств України.

1. З метою детермінації природи конкурентоспроможності узагальнено існуючі підходи до розуміння поняття конкуренції, що дозволило визначити ключові риси окремих наукових шкіл, їх відмінність та віхи еволюції. Конкурентоспроможність розглядається як відповідь суб'єкта на стан конкуренції на ринку. В результаті узагальнення підходів до визначення природи конкурентоспроможності встановлено, що її варто розглядати як здатність економічного суб'єкта накопичувати та розвивати потенційно стійкі конкурентні переваги на основі взаємодії між продуктами-конкурентами та наявного потенціалу підприємства, ґрунтуючись на природі конкуренції як основному механізмі динаміки та розвитку соціально-економічних систем, яка реалізується множиною бізнес-процесів, створюючи додану вартість, що має свої переваги у споживачів у порівнянні з конкурентами.

2. Аналіз та узагальнення методології управління конкурентоспроможністю дозволило встановити її ієрархію, яка об'єднує конкурентоспроможність країни, конкурентоспроможність підприємства і конкурентоспроможність товару, де остання виступає підґрунтям реалізації двох інших і забезпечується шляхом реалізації потенціалу підприємства у формі конкурентних переваг. Виходячи з цього безпосереднім об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства варто розглядати процеси, які забезпечують створення конкурентних переваг. В контексті розробки методологічного базису управління конкурентоспроможністю запропонована множина принципів, класифікованих за групами; визначено особливості управління конкурентоспроможності на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. Для відображення створення доданої вартості в контексті управління конкурентоспроможністю запропонована схема етапів відповідно до положень процесного підходу, яка об'єднує етапи детермінації

та впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, прогнозування змін, розробку комплексу заходів з підвищення конкурентоспроможності, оцінку витрат, аналіз критеріїв ефективності заходів та прийняття відповідних управлінських рішень. Таким чином, було розвинуто розуміння управління конкурентоспроможністю в контексті процесного підходу, який забезпечує досягнення поставлених цілей шляхом реалізації основних функцій за множиною обґрунтованих і запропонованих принципів в рамках архітекtonіки конкурентоспроможності шляхом використання потенціалу підприємства при створенні конкурентних переваг.

3. Вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відіграє стан і динаміка цільових ринків збуту. З метою аналізу еволюції аграрного ринку визначено основні етапи його розвитку, які охоплюють: примітивне збирання; скотарство і землеробство; сільське господарство і ремісництво; промисловість і торгівля; внутрішній місцевий ринок; національний ринок; міжнародний ринок; світовий ринок. Відповідно зазначеним етапам розглянуто стан попиту, пропозиції, конкуренції та ціни на кожному із етапів в рамках ринкової кон'юнктури та визначено вид відносин на зазначених етапах. Таким чином, сучасний сільськогосподарський (аграрний) ринок варто розглядати як світовий або глобалізований з активною участю на ньому чисельних виробників, споживачів, посередників, підприємств транспорту та логістики, регуляторних органів, а також міжнародних наднаціональних організацій, які формують попит і пропозицію на ньому, детермінуючи ціни та політику конкуренції. Варто зауважити, що на поточному етапі найбільший вплив на активність зовнішньоекономічної діяльності аграрного сектору мають тарифні та нетарифні засоби регулювання як окремих держав, так і регіональних об'єднань. Для посилення присутності України на світових аграрних ринках необхідно значно підвищувати конкурентоспроможність продукції, пріоритетним шляхом реалізації якої є подальше поглиблення стандартизації за міжнародними вимогами.

4. Важливим інструментом прийняття ефективних управлінських рішень відносно підвищення конкурентоспроможності підприємства є дієвий методичний підхід до оцінювання його рівня. Проведене узагальнення

існуючих бачень визначення рівня конкурентоспроможності підприємства дозволяє стверджувати, чи існує велика кількість методів, направлених на вирішення даного завдання. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства варто розділяти за типом первинних показників на критеріальні та експертні і методологією проведення оцінювання на формалізовані та евристичні. Відповідно критеріальні методи передбачають розрахунок базових кількісних індикаторів (показників), які об'єктивно відображають стан досліджуваного об'єкту в цілому або його частини. В ході проведення експертного оцінювання відповідно до розробленого підходу визначається значення або лінгвістична характеристика досліджуваної ознаки. Формалізовані методи передбачають використання аналітичних залежностей, до яких відносять ланцюгові підстановки, дисконтування, балансовий метод, методи економіко-математичного моделювання (побудова множинної регресії, кластерний аналіз, факторний аналіз тощо). Евристичні методи охоплюють процедури оцінювання, що проводяться на логічному рівні без жорстких аналітичних взаємозалежностей, до яких відноситься імітаційне моделювання, розрахунок сценаріїв, розробка когнітивних карт тощо.

На основі проведеного узагальнення було запропоновано авторський методичний підхід до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, який ґрунтується на визначенні значення внутрішніх складових (виробнича, маркетингово-збутова, кадрова, інноваційно-інвестиційна, ділової активності), кожна з яких визначається на основі розрахунку кількісних нормалізованих індикаторів. Проведене оцінювання на досліджуваних сільськогосподарських підприємствах дозволило сформулювати 5 груп суб'єктів господарювання за рівнем досліджуваної ознаки: лідери, висококонкурентоспроможні підприємства, конкурентоспроможні підприємства, низькоконкурентоспроможні підприємства; неконкурентоспроможні підприємства.

Найгірші значення властиві маркетингово-збутовій складовій, незначно краща ситуація з кадровою. Вищі середні показники за інноваційно-інвестиційною, яка хоч і перевищує в цілому попередні, але також знаходиться на низькому рівні, не забезпечуючи створення належного

стратегічного резерву зростання конкурентоспроможності підприємства в майбутньому. Високий рівень значення виробничої складової та ділової активності фактично серед підприємств всіх кластерів, що відображає їх тактичний та оперативний рівень орієнтації в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства запропоновані рекомендації окремим кластерам в залежності від рівня складових.

5. Проведений аналіз природи механізму як одного із найрозповсюдженіших інструментів управління дозволив визначити ключові методологічні засади його формування. Реалізацію управління конкурентоспроможністю запропоновано здійснювати на основі комплексного механізму, який передбачає здійснення процесу управління, представленого множинами практик (політика маркетингу, політика управління якістю та безпеки продукції, політика управління витратами, інвестиційна політика, інноваційна політика, товарна політика, політика у сфері НДДКР, екологічна політика, соціальна політика), взаємодія яких із трьома складовими даного механізму (механізм управління створенням і реалізацією конкурентних переваг аграрних підприємств, організаційно-економічний механізм конкурентних відносин на цільових ринках продукції аграрних підприємств і механізм управління конкурентною поведінкою на цільових ринках збуту з урахуванням особливостей їх конкурентної побудови) забезпечує вплив суб'єкта управління як керуючої підсистеми на об'єкт управління як керовану підсистему, що являє собою процес перетворення входів на виходи в рамках системного бачення функціонування суб'єкта господарювання. Базисом запропонованого механізму є взаємодія методів, видів забезпечення, функцій і принципів управління для досягнення поставленої мети.

6. Тісний зв'язок конкурентоспроможності із конкурентними перевагами обумовлює необхідність вдосконалення політики управління витратами в досліджуваній сфері. Розглянутий процес управління витратами аграрних підприємств дозволив виокремити принципові шляхи їх оптимізації: використання технологій вирощування сумісних посівів

сільськогосподарських культур, впровадження ресурсощадних технологій, об'єднання технологічних операцій, включення до ланцюга створення доданої вартості процесів в рамках вертикальної інтеграції (наприклад вирощування власного насіннєвого матеріалу). В результаті було запропоновано шляхи управління ефективністю виробництва сільськогосподарської продукції та здійснено оцінювання ефективності за рівнем інноваційної зрілості підприємства. Запропонована концепція стратегічного управління передбачає необхідність здійснення стратегічного аналізу, який було проведено для досліджуваних підприємств аграрного сектору в розрізі моделі п'яти сил конкуренції М. Портера, оцінювання матриці стейкхолдерів і побудови їх карти, класифікації стратегічних ресурсів підприємства та їх аналізу за VRIO-підходом, що дозволило обґрунтувати доцільність вертикальної інтеграції окремим підприємством за їх конкурентною позицією на ринку.

7. Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства необхідно розробляти, обґрунтовувати та ефективно впроваджувати відповідні стратегії. На основі поєднання класифікацій виробничих і ринкових стратегій запропоновано власну класифікацію конкурентних стратегій, реалізація яких передбачає диференціацію стратегій забезпечення конкурентних відносин, стратегій формування конкурентних переваг і стратегій конкурентної поведінки, диверсифікованих в дослідженні за рівнем інноваційної зрілості та рівнями механізмів (інноваційний лідер, адаптер, початківець, традиційне підприємство). Вибір та обґрунтування стратегій запропоновано здійснювати за критеріями відбору стратегічних альтернатив, класифікованих за типами базових стратегій (виживання, стабілізація, зростання). Максимізацію прибутку в ході реалізації стратегій шляхом формування стійких конкурентних переваг запропоновано здійснювати з використанням проектного підходу впровадження інновацій, підтримку якого представлено методологією управління стратегічними змінами.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. [http://economyandsociety.in.ua/journal/6\\_ukr/2.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/2.pdf)
2. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2044. 624 с.
3. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов: (Кн. I-III) / Рос. акад. наук, Ин-т экономики; [Пер. с англ., введ. ст., коммент. Е.М. Майбурда. Отв. ред. Л.И. Абалкин. – М.: Наука, 1993. – 570 с.
4. Hamel S., Prahalad D. «Competing for the Future» (1996) Lovelock Ch.H., Weinberg Ch.V. “Marketing Challenges: Cases and Exercises”, Wiley, New-York, 1993
5. Лифиц И. О критериях конкурентоспособности товаров и услуг /Иосиф Лифиц // Маркетинг. – 2006. – № 3. – С. 25 - 32.],
6. Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции (Реориентация теории стоимости). / Э Чемберлин; [пер. с англ. / под ред. Ю. Я. Ольсевича]. – М.: Экономика, 1996. – 351 с.
7. Рикардо Д. Сочинения. Том II. Начала политической экономии и податного обложения. / Д.Рикардо. – М.: ОгизСоцэкгиз, 1935. – 295 с.
8. Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции (Реориентация теории стоимости). / Э Чемберлин; [пер. с англ. / под ред. Ю. Я. Ольсевича]. – М.: Экономика, 1996. – 351 с.
9. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; под ред. Л.Г. Зайцевой, М.И. Соколовой; пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с
10. Портер М.Э. Конкуренция: Пер. с англ.: уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с. – С. 20-21
11. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Е&М, 1996
12. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ./ Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Издательство « Питер», 1999. – 416с



13. Градов А.П. Стратегия экономического управления предприятием. – СПб., 1993. – 410с
14. Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы: пер. с англ. – М.: Прогресс, 1992. – 314с
15. Юданов А.Д. Конкуренция: теория и практика. – М., 1996. – 310с
16. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с
17. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. - М.: ИНФРА, 2000. – 312 с
18. Воротін В.С. Еволюція методологічних підходів до формування конкурентних переваг суб'єктів аграрного виробництва / В.С. Воротін, Є.Ю. Маркова // Актуальні проблеми інноваційної економіки. - №3. – 2016. – с. 27-32
19. Калічавий А. В. Еволюція конкуренції: від зародження поняття до сучасних особливостей/ А.В. Калічавий //Економічна теорія та історія економічної думки. – Випуск 5 (115).– с. 58-63
20. Малік М.Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: [монографія]/ М.Й. Малік, О.А. Нужна. – К., 2007. – 270 с. – (Ін-т аграрної економіки)
21. Міценко Н.Г. / Конкурентоспроможність та конкурентоспроможні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах / Н.Г. Міценко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. ВИП 19.3. – С.382
22. Базилюк Я. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення: монографія. Київ, 2002. 130 с
23. Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции. / Дж. Робинсон // – М.: Прогресс. – 1986. – С. 65-84
24. Закон України “Про захист економічної конкуренції” від 11 січня 2001 року №2210. – 14 (Редакція від 11.08.2013, підстава 406-18) // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. – С. 64.

25. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии / К. Маркс; под ред. Ф. Энгельса. – Т. III. – Ч. I. – М.: Политиздат, – 1975 – 508 с.
26. Туган-Барановский М. Русская фабрика в прошлом и настоящем. Соч. в 3 т: Конкуренция и ее границы / М. Туган-Барановский. – М. Наша жизнь, 1907
27. Moore J. F. The Death of Competition / J. F. Moore. – NY: Harper Business, 1996 – 297 p.]
28. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией: Учебник для вузов / М. И. Круглов. – М.: Рус. делов. лит., 1998. – 768 с
29. Менгер К. Основания политической экономии / К. Менгер. – Режим доступа: [http://polbu.ru/menger\\_politeconom](http://polbu.ru/menger_politeconom)]
30. Маршалл А. Принципы экономической науки / А. Маршалл; пер. с англ. – Т. II. – М.: Прогресс, 1993 – 310 с.]
31. Шумпетер И. А. Теория экономического развития / И. А. Шумпетер. – М.: Прогресс, 1982 – 455 с.
32. Хайек Ф. Конкуренция как процедура открытия. / Ф. Хайек; [пер. с англ.]. – М.: «Мировая экономика и международные отношения – 1989. – № 12. – С. 6-14
33. Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество / Дж. Гэлбрейт; пер. с англ. – М.: АСТ: Транзит-книга; СПб. Terra Fantastika, 2004 – 602 с.]
34. Портер М.Э. Конкуренция: Пер. с англ.: уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с. – С. 20-21
35. Мочерний С.В. Економічна теорія: Підручник. / С.В. Мачерний // – К.: Видавничий центр „Академія“, 2004. – 856 с.]
36. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. - М.: ИНФРА, 2000. – 312 с.
37. Ермолов М.О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара / М.О. Ермолов. – Мысль, 1990. – 229 с. – С. 44

38. Шлюсарчик Б. Умови інноваційності підприємств у сучасній ринковій економіці / Б. Шлюсарчик // Держава та регіони. – 2009. – № 3. – С. 206–211.

39. Янковой О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення// Монографія //Одеса 2013

40. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: [монография] / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004.

41. Бондаренко Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Г. С. Бондаренко. – Х., 2001. – 19 с.

42. Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» / Р. Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2 (52). – С. 91–94.

43. Гавриш О. А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств / О. А. Гавриш // Ефективна економіка. – 2013. – № 10 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1774>

44. Галелюк М. М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства / М. М. Галелюк // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2.

45. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник [для студ. спец. «Міжнародна економіка»] / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. – Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.

46. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась та ін. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.

47. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Изд-во «Эксмо», 2004. – 544 с;
48. Лепейко Т. І. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. – Х., 2012. – 316 с
49. Сумець О. М. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства навч. -практ. посіб / О. М. Сумець, О. Є. Сомова, Є. Ф. Пеліхов. — К.: Професіонал, 2007. — 208 с.
50. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения / Г.М. Скударь. – К: Вид-во "Наук. думка", 2009.
51. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, Э. Макдоннелл; Пер. с англ. – СПб: Питер Ком, 1999. – 416 с
52. Колодіна О. М. Економічний зміст адаптації підприємства / О. М. Колодіна // Вісник СумДУ. Серія: Економіка. – 2010. – № 1. – С. 200–210.
53. Verhoglyadova, N. The methods of building enterprise competitiveness estimation [Electronic resource] / N. Verhoglyadova, D. Levchinskyu, O. Rossikhina // In global international scientific analytical report. — 2012. — Available at: \www/URL: <http://gisap.eu/node/291>
54. В. Б. Захожай, О. В. Корецька Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ аналітична модель конкурентоспроможності підприємства в контексті його конкурентного технологічного потенціалу Наукові праці МАУП, 2016, вип. 49(2), с. 120–124
55. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. -метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, А. В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2006 – 272 с
56. Кныш М. И. Конкурентные стратегии: учеб. пособие. – СПб. Б. и., 2000. – 284 с

57. Философский энциклопедический словарь / гл. ред. Л. Ф. Ильичев [и др.]. — М.: Советская энциклопедия, 1983. — 840 с.
58. Вишневська О.М. Потенціал сільськогосподарських товаровиробників в умовах Світової організації торгівлі / О.М. Вишневська // Економіст. — 2007 — №11 — С. 37-39, С. 38
59. Аграрний сектор економіки України (стан і перспективи розвитку) / [Присяжнюк М. В., Зубець М. В., Саблук П. Т. та ін.]; за ред. М. В. Присяжнюка, М.В. Зубця, П.Т. Саблука, В.Я. Месель-Веселяка, М. М. Федорова. — К.: ННЦ ІАЕ, 2011. — 1008 с., С. 547
60. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент: учебный курс / И.А. Бланк. — К.: Эльга-Н, Ника-Центр, 2001. — 448 с, С. 170
61. Жданов В.П. Организация и финансирование инвестиций. — Калининград: Янтарный сказ. — 2000. — с. 37 С. 37
62. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Р.А. Фатхутдинов. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Изд-во Эксмо, 2005. — 546 с.
63. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: учеб. пособ. / под ред. Н.К. Моисеевой. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 304 с.
64. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. — СПб. Наука, 1996. — 200 с
65. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 804 с
66. Шихова П.З. Достижение конкурентных преимуществ во внешней торговле // Маркетинг в России и за рубежом, 1999. — № 4. — С. 101–105
67. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров. Модуль 4. — М.: ИНФРАМ, 1999. — 344 с.]
68. Баранчев В.С. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация // Маркетинг и менеджмент, 2000. — № 4. — С. 8–12.

69. Азоев Г.Л. Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: Международные отношения, 2000. – 157 с
70. Йеннер Т. Отраслевая структура, рыночная стратегия и успех предприятия. – СПб. ИКФ “АЛЬТ”]
71. Андрианов В.Д. Конкурентоспособность в мировой экономике// Маркетинг. – 1999.
72. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителя: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА – М, 2000. – 136 с.
73. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер, 1999. – 214с.
74. Ансофф И. Стратегическое управление в корпорациях. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
75. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: Возможности для.
76. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб: Издательство “Питер”, 1999.
77. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. – М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2000. – 640 с.
78. Амбросов В.Я. Великотоварні підприємства як основа впровадження інновацій / В.Я. Амбросов, Т.Г. Маренич // Економіка АПК. — 2007. — №6. — С. 14-19
79. Kropyvko, M.F. and Orlova, T.S. Organizational forms of introduce innovations in agricultural production using the potential of agrarian science", pp. 11—18
80. Shkilov O.V. Innovatsiino – investytsiine zabezpechennia silskohohospodarsskoho vyrobnytstva ta yohonaslidky
81. Yedyna kompleksna stratehiia ta plan dii rozvytku silskoho gospodarstva ta silskykh terytorii v Ukraini na 2015 – 2020 roky

82. Maznyev, G. Dudnyk, O. Planuvannya finansovogo zabezpechennya innovacijnih agrotehnologij v umovah riznogo finansovogo stanu pidpriemstv, p. 61
83. Dudnyk, O., Minenko, S., Diagnostika konkurentospromozhnosti v upravlinni pidpriemstvom. p. 211
84. Shumpeter, J. Teoriia ekonomicheskogo razvitiya p.455
85. Tviss, B. Upravlenie nauchno-tehnicheskimi novovvedeniyami, 271 p.
86. Santo, B. Innovatsiya kak sredstvo ekonomicheskogo razvitiya ,295 p.
87. Morozov, Yu., Innovatsionnyy menedzhment p. 186
88. Sokolov, D.V., Titov, A.B. and Shabanova, M.M., Predposylki analiza i formirovanie innovatsionnoy politiki, p 32.
89. Gohberg, L.M., Statistika nauki i innovacij. Kratkiy terminologicheskij slovar p.221
90. Shumpeter, J., Teoriia ekonomicheskogo razvitiya p.455
91. Sabluk, P.T., Pidvyshchennia roli ahrarnoi ekonomichnoi nauky u formuvanni ta realizatsii ahrarnoi polityky v Ukraini, pp. 3—10.
92. Shkilov O.V Innovatsiino – investytsiine zabezpechennia silskohohospodarsskoho vyrobnytstva ta yohonaslidky vol.4, 2-5.
93. Шогенов Б. А. Управление конкурентоспособностью агропромышленного комплекса / Б. А. Шогенов, А. М. Шогенов // Экономика сельского хозяйства и перерабатывающих предприятий. – 2005. – № 5. – С. 23–25.
94. Азрилиян А. Н. Краткий экономический словарь / А. Н. Азрилиян. – М. : Ин-т новой экономики, 2002. – 1088 с
95. Дементьева А. Конкурентоспособность международных компаний / А. Дементьева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 3. – С. 64.
96. Ильченко Т. В. Конкурентоспособность и качество, их место в стратегии маркетинга / Т. В. Ильченко, В. С. Петров // Вісник Харківського

національного технічного університету сільського господарства. – Х.: ХНТУСГ, 2008. – Вип. 70. – С. 109–116. – (Серія “Економічні науки”)

97. Завадський Й.С. Менеджмент. – К.: УФІМБ, 1997. – 542с.

98. Дацій О.І. Розвиток інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві України [Електронний ресурс]. / О.І. Дацій. – Режим доступу : <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/28707.html>

99. Зубець М. В. Розвиток і наукове забезпечення органічного землеробства в європейських країнах / М. В. Зубець, // Вісник аграрної науки. – 2010. – №10. – С. 5–8.

100. Музика П.М. Розвиток інноваційного підприємництва в аграрній сфері.– / Музика П.М. – Львів, 2000. – С. 14 – 17.

101. Інвестиційна привабливість агропромислового виробництва регіонів України / [Саблук П. Т., Кісіль М. І., Коденська М. Ю. та ін.] ; за ред. М.І. Кісіля, М.Ю. Коденської. – К. : ННЦ ІАЕ, 2005. – С. – 478.

102. Шубравська О. Інноваційний розвиток аграрного сектора економіки України: теоретико-методологічний аспект / О. Шубравська // Економіка України. – 2012. – № 1.

103. Трегобчук В. Інноваційно-інвестиційний розвиток національного АПК: проблеми, напрями і механізми / В. Трегобчук // Економіка України. – 2006. – № 2. – С. 4–12.

104. Ситник В.П. Обробіток ґрунтів в Україні: плужний, мінімальний, нульовий?/ В.П. Ситник, В.В Медведєв // Вісник аграрної науки. – 2007. – №2. – С. 3-8.

105. Agravery [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://agravery.com/uk/posts/show/ratuvati-j-zahisati-ak-upravlati-agrorizikami>

106. Agro-business [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.agro-business.com.ua/ostannia-vip-novyna/3999-problemy-ta-perspektyvy-fermerstva-v-ukraini.html>

107. Agroua [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://agroua.net/economics/documents/category-95/doc-94/>



108. Businessviews [електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://businessviews.com.ua/ru/business/id/grafiki-pro-kernel-1953/>
109. Fas [електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.fas.usda.gov/regions/ukraine>
110. Marketing Your Agritourism Enterprise [Electronic resource]. – Access mode: <https://content.ces.ncsu.edu/marketing-your-agritourism-enterprise>
111. Державна служба статистики України[електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
112. Інновації та АПК: чому за таким союзом майбутнє [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://mind.ua/publications/20202576-innovaciyi-ta-apk-chomu-za-takim-soyuzom-majbutne>
113. Інформаційно-аналітичної газети «Агробізнес Сьогодні» Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://agro-business.com.ua>
114. Лупенко Ю. О. Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності України на світових ринках сільськогосподарської продукції / Ю. О. Лупенко, Н. І. Патица // АГРОСВІТ No 11, 2019 [http://www.agrosvit.info/pdf/11\\_2019/4.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/11_2019/4.pdf)
115. Українська зернова асоціація Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uga.ua/meanings/nedostatok-hranilishh-i-otsutstvie-tehnologij-cho-proishodit-s-sobrannoj-na-zemle-produktsiej/>
116. ФАОСТАТ: Production [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fao.org/faostat/ru/#country/230>
117. Державна служба статистики України [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
118. Діагностика товарного ринку в умовах глобалізації вітчизняного бізнесу / В.П. Пилипчук, О.В. Данніков, І.М. Іваська. URL: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34874/1/22\\_132-141.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34874/1/22_132-141.pdf).
119. Товарний ринок. URL: <http://ukr.vipreshebnik.ru/birzhovadiyalnist/2430-tovarnij-rinok.html>.

120. Якубів В.М. Розвиток органічного землеробства в Україні: екологічний та соціальний ефекти. Економіка АПК. 2013. – № 11. – С.27-32
121. Держпідтримка аграріїв 2020. Кредити, тваринництво, фермерство, техніка, садівництво [електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agropolit.com/spetsproekty/694-derjpidtrimka-agrariyiv-2020-kredititvarinnitstvo-fermerstvo-tehnika-sadivnitstv>
122. Звіт про виконання Плану завдань і заходів з реалізації Експортної стратегії України [електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=c8bf8792-9a30-4bcf-b294-4c74f59f571a&title=ZvitProVikonanniaPlanuZavdanIZakhodivZRealizatsiiEksportnoiStrategiiUkraini>
123. Стратегія розвитку експорту продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості України на період до 2026 року [електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2019-%D1%80>
124. На Азію та ЄС припадає 75% українського агроекспорту. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://agroportal.ua/ua/news/ukraina/na-aziyu-i-es-prihoditsya-75-ukrainskogo-agroeksporta/>
125. Топ-5 областей з найбільшим дефіцитом елеваторних потужностей. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agrarna-pravda.com/2018/09/21/top-5-oblastej-z-najbilshym-defitsytom-elevatornyh-potuzhnostej>
126. Trade Map, List of exporters for the selected product - [Electronic resource]. - Mode of access: [http://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx)
127. Кундицький О. О., Чинники розвитку підприємств аграрного сектора України / О. О. Кундицький, Н. С. Чопко. // Економіка и управление. - 2012. - №6. - С. 54-58.

128. Сахно І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (Економічні науки). 2012. № 2, Ч. 2. С. 385–390.

129. Сомова О.Є. Вартісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств машинобудування: автореф. дис... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / Сомова Оксана Євгенівна; ПВНЗ Європейський ун-т. К., 2008. 19 с.

130. Закревська Л.М. Оцінка та підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської промисловості України: дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Л.М. Закревська. Київ. 2005. 211 с.

131. Костюк Л.А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. (Економічні науки). 2012. Вип. 2. С. 22–30.

132. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібн. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К. : Вид-во КНЕУ, 2008. – 520 с.

133. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / А. В. Кваско // Наукові записки [Української академії друкарства]. - 2017. - № 1. - С. 111–118.

134. Дикань В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства/ В. Дикань, Т. Пономарьова// Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія«Економіка». – 2011. – Вип. 36. – С. 100–105.

135. Погребняк Д. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства/ Д. Погребняк// Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: збірник наукових праць. – 2011. – Вип. 32. – С. 45–51.

136. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2006. 384 с.

137. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2013. № 4. С.155–163.

138. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : моногр. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.

139. Брутман А.Б. Промышленное предприятие как объект измерения конкурентоспособности: методологический аспект / А.Б. Брутман // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – Т. 2. – № 4. – С. 154-161.

140. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення [монографія] / В. А. Павлова. – Д. : Вид-во ДУЕП, 2006. – 276 с.

141. Кузьмін О.Є. Методи аналізування конкурентоспроможності підприємств / О.Є. Кузьмін, Л.І. Чернобай, О.П. Романко // Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Випуск 21.10. С. 159-166.

142. Жилінська О. І. Теоретичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності підприємства на засадах бенчмаркінгу / О. І. Жилінська, В. Є. Волошина // Бізнес Інформ. - 2012. - № 10. - С. 96-101.

143. Соколова, Л. В. Досвід оцінювання конкурентоспроможності підприємства: теорія і графічна підтримка [Текст] / Л.В. Соколова, Г.М. Верясова, О.Є. Соколов // Актуальні проблеми економіки. — К. : ВНЗ "Нац. академія упр-я", 2011. — № 12. — С. 289-302.

144. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип.4 (51). С.183–188.

145. Николук О. М. Оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах обмеженої інформації / О. М. Николук // Актуальні проблеми економіки. - 2016. - № 8. - С. 160-164.

146. Курбацька Л. М. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності аграрних підприємств / Л. М. Курбацька, І. Г. Кадирус, Т. В. Ільченко, Ю. В. Захарченко // Агросвіт. - 2014. - № 21. - С. 13-17.
147. Кадирус І. Г. Оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства [Електронний ресурс] / І. Г. Кадирус, А. С. Донських, Ю. О. Олійник // Агросвіт. - 2019. - № 21. - С. 100-106.
148. Сітковська А. О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності аграрних підприємств [Електронний ресурс] / А. О. Сітковська // Агросвіт. - 2013. - № 5. - С. 10-13.
149. Бахрушин В.Є. Методи аналізу даних : навчальний посібник для студентів / В.Є. Бахрушин. – Запоріжжя : КПУ, 2011. – 268 с.
150. Захожай В. Б., Корецька О. В. Методика розрахунку інтегрального показника інноваційної спрямованості підприємств. Наукові праці МАУП, 2015, вип. 44(1), с. 158–165.
151. Оберемчук В. Ф. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства: стратегічні аспекти: Автореферат дис. на здобуття наук. ступеня д.е.н. Спец. 08.06.01. / В. Ф. Оберемчук; Київський нац. ун-т. – К., 1999. – 19 с
152. Павликівська О. Диференціація та інтеграція бухгалтерського обліку як науки: методологічний аспект. Галицький економічний вісник. 2014. Т. 46, № 3. С. 139–147
153. Крушельницька О. В. Методологія і організація наукових досліджень: науковий посібник. Київ: Кондор, 2003. 192 с. URL : [http://zaochka.net/catalog\\_p\\_9\\_p\\_5.html](http://zaochka.net/catalog_p_9_p_5.html) (дата звернення : 02.03.2017)
154. Стефік М. Прориви. Історії та стратегії радикальних новацій / М. Стефік, Б. Стефік; пер. з англ. Д. Конарева, Л. Савицька. – К.: Вид-во Олексія Капусти, 2005. – 322 с
155. Николук О. Н. Источники конкурентных преимуществ сельскохозяйственных предприятий / О. Н. Николук // Прогресс. Тбилиси :

International Academy of Social-Economic Science. – 2014. – № 1/2. – С. 152–157

156. Побережець Н.Б. Оцінка конкурентоспроможності олійної галузі України на світовому ринку [Електронний ресурс] / Н. Б. Побережець // Вісник Харківського НАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія "Економіка АПК і природокористування" – 2009. – №11. – Режим доступу [http://www.nbuu.gov.ua/portal/Chem\\_Biol/Vkhnu\\_ekon/2009\\_11/pdf/11\\_43.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/Chem_Biol/Vkhnu_ekon/2009_11/pdf/11_43.pdf)

157. Петров В. М. Організаційні проблеми технологічного забезпечення землеробства в Україні / В. М. Петров // Агроінком.- 2007.- №1-2, с. 128-133

158. Сучасні форми конкурентної взаємодії суб'єктів господарювання: монографія / Ж.В.Поплавська, Н.Л.Михальчишин, М.Л.Данилович-Кропивницька, О.В.Гошовська, С.О.Комаринець; за заг.ред. Ж.В.Поплавської. –Львів: ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2019. 201с.]

159. Цимбалюк Л. Г. Формування та управління витратами виробництва / Л. Г. Цимбалюк, Н. П. Скригун, Л. І. Антошкіна. — Донецьк : Юго-Восток, 2009. — 240 с., С.18-19

160. Нападовська Л.В. Управлінський облік: [монографія.] / Л.В. Нападовська –Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2000. – 450 с.

161. Лень В.С. Управлінський облік: Навч. посібн./ В.С. Лень – 2-ге вид. – К.: Знання-Прес, 2006. – 317 с

162. Босенко А. В. Тенденції формування стратегічних альтернатив розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в Україні Наукові записки Національного університету Острозька академія. Серія: Економіка. 2017. №. 4.– С. 4-9.

163. Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Саніна О.Р. Менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2012. 240с., с. 25

164. Дудник О. В. Інвестиційні стратегії підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств. Економіка АПК. 2016. № 5. С. 79-86.,
165. Гайденко, С. М., Прядкіна О.В.. "SWOT-аналіз і формування стратегії розвитку підприємницької діяльності." 93-96.  
URL: <http://eprints.kname.edu.ua/>
166. Felin T. When Strategy Walks Out the Door URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/when-strategy-walks-out-the-door/> (viewed on Feb 15, 2019)
167. Кизенко .О.О. Систематизація маркерів ефективності бізнесу в системі стратегічного контролінгу підприємства. Інвестиції: практика 22 та досвід. 2019. № 5. с. 21-24
168. Шабатура, Т. Формування адаптивної стратегії економічного розвитку підприємств в контексті євроінтеграції. Management And Entrepreneurship: Trends Of Development. 2019. №1 (07). С. 109-119
169. Кириченко Л. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств / Л. Кириченко // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2009. - № 1. - С. 62-66.
170. Артеменко Л. П. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства [Електронний ресурс] / Л. П. Артеменко, А. С. Піддубна // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2015. - № 12. - С. 259-264.
171. Плугина Ю.А. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств залізничного транспорту / Ю.А. Плугина // Вісник економіки транспорту та промисловості. – 2011. – № 33. – С. 211–220.
172. Халімон Т.М. Механізм управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств / Т. М. Халімон // Інтелект XXI. - 2016. - № 5. - С. 127-131.

173. Халімон Т.М. Концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємств / Т. М. Халімон // Інтелект XXI. - 2017. - № 3. - С. 57-63.

174. Кривіцька В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності / В. В. Кривіцька, В. В. Зянько // Ефективна економіка. – 2020. — № 8.  
[http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/8\\_2020/153.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/8_2020/153.pdf)

175. Погребняк Д.В. Формування структури механізму управління конкурентоспроможністю промислових підприємств /Д.В. Погребняк, С.М. Шкарлет // Вісник Чернігівського державного технологічного університету: Серія: Економічні науки. – Чернігів: ЧНТУ, 2011. – 2011. – № 4. – С. 24-28.

176. 7. Гаджибек В.П. Организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью предприятий хлебопекарной промышленности / Проблемы современной экономики. – 2007. – № 3 (23) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1587>.

177. 8. Сурженко Н.В. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю / Н.В. Сурженко, І.В. Агєєва // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2014. – № 1. – С. 232-235.

178. 9. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика: навч. посіб. /І.В. Кривов'язюк. – К.: ЦУЛ, 2013. – 456 с.

179. 10. Ушкаренко Ю.В. Особливості ефективного функціонування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості / Ю.В. Ушкаренко, В.В. Петлюченко // Економіка Крима. – 2013. – № 2. – С. 155-157.

180. Жовновач Р.І. Концептуальні засади формування та реалізації механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. Випуск 15. Частина 1. 2015. С. 51–55.



181. Конкурентоспроможність підприємства: механізм управління та діагностика / А.Е. Воронкова // Економіка пром-сті. — 2009. — № 3. — С. 133-137.

182. Коновал В. В. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / В. В. Коновал. // Економіка. Управління. Інновації. — 2011. — № 2. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2011\\_2\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_2_23)

183. Воронюк, Т. А. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу [Текст] / Тетяна Анатоліївна Воронюк, Олег Іванович Лучик // Український журнал прикладної економіки. — 2019. — Том 4. — № 3. — С. 139–148.

184. Скудар Г.М. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства: автореф. дис ... д-ра екон. наук. НАН України; Інститут економіки промисловості. — Донецьк, 2000. — 35 с.

185. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. — М.: ИНФРА, 2000. — 312 с.

186. Ковальов, В. В. Інструментарій механізму управління конкурентоспроможністю підприємства / В. В. Ковальов, О. М. Федорчук, С. О. Олексенко // Економіка південного регіону : проблеми, стратегії, моніторинг: колективна монографія. — Херсон : Видавничий дім Гельветика, 2017. — С. 137-149.

187. Воронюк Т. А. формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства ресторанного господарства. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. / 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Одеська національна академія харчових технологій, Одеса, 2019. — 213 с.

188. Гуцуляк В. Р. Маркетинговий механізм як інструмент підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на ринку / В. Р.

Гуцуляк // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. - 2016. - Вип. 1. - С. 144-147.

189. Самойлик, Ю.В., Економічний механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства / Ю.В. Самойлик // Вісник Житомир. Держ. Технол. Ун-ту. Екон. Науки. – 2010. - № 3 (53). – С. 94-98.

190. Партута Т. О. Конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення / Т. О. Партута, Т. В. Фесенко // Інвестиції: практика та досвід. - 2012. - № 12. - С. 91-96.

191. Гриньов А.В. Організація та управління на підприємстві. - Харків: Вид. дім "ІНЖЕК", 2010.-329 с.

192. Череп А. В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств / А. В. Череп, А. В. Кузнецова // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. - 2018. - № 1. - С. 32-36.

193. Орел А. М. Управління конкурентним потенціалом в системі інноваційно-інвестиційного розвитку: детермінанти, механізми та стратегії. 2020. Харків: «Смугаста типографія», 410 с.

194. Власенко Т. А. Управління стратегічними змінами підприємства: стратегії, механізми, системи / Т. А. Власенко. – Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. – 406 с.

## ДОДАТКИ

**СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

1. Міненко С.І., Дудник О.В. (2018). Економічна природа понять «Конкуренція» та «Конкурентоспроможність». Науковий журнал Причорноморські економічні студії, 29 (1), 112-116, Retrieved from [http://bses.in.ua/journals/2018/29\\_1\\_2018/25.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/29_1_2018/25.pdf).

2. Міненко С.І. (2019). Діагностика конкурентоспроможності в управлінні підприємством. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки, 200, 209-218, Retrieved from <http://journals.uran.ua/index.php/wissn021/article/view/170687>.

3. Mینenko S., Dudnyk O. (2019). Importance and role ahroinnovations in the system formation of the enterprise competitiveness. Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts Katowice School of Technology , Monograph 25, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach, 15-24. Retrieved from <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/9750/1/mono%2025.pdf>.

4. Міненко С.І., Потишняк О.М., Ракчєєв І.Ю. (2019). Роль публічно – приватного партнерства у фінансуванні інфраструктурних проєктів. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: економічні науки, 202, 292-299, Retrieved from <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/10378/1/31.pdf>

5. Mینenko S., Koliadenko S., Andreichenko A., Galperina L., & Kovylyna M. (2020). Analysis and forecasting of Ukrainian agrarian exports to the EU countries. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal, 6(3), 29-47. Retrieved from <https://are-journal.com/index.php/are/article/view/335> (WoS).

6. Dudnyk E., Mینenko S., Cherviakova D. (2020). Human resources as a fundamental basis of enterprise personnel management. Strategies, models and technologies of economic systems management in the context of international economic integration: collective monograph / edited by Dr.oec. Prof. Maksym Bezpartochnyi, Dr.oec. Prof. Viktoriia Riashchenko, Dr.paed. Nina Linde. – Riga: Institute of Economics of the Latvian Academy of Sciences, 296 p. ISBN 978-9984-774-27-5 (pp. 62-76). Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Borut\\_Vojinovic/publication/344100568\\_The\\_role\\_of\\_labor\\_and\\_knowledge\\_as\\_a\\_common\\_subjective\\_factor\\_in\\_the\\_economic\\_system/links/5f61f79c4585154dbbd58037/The-role-of-labor-and-knowledge-as-a-common-subjective-factor-in-the-economic-system.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Borut_Vojinovic/publication/344100568_The_role_of_labor_and_knowledge_as_a_common_subjective_factor_in_the_economic_system/links/5f61f79c4585154dbbd58037/The-role-of-labor-and-knowledge-as-a-common-subjective-factor-in-the-economic-system.pdf)

7. Mینenko S, I. (2020). Development of Agro-Industrial Integration as a Vector of Formation Competitiveness of Small Enterprises. International Journal of Advance Study and Research Work. Volume 3. Issue 8, 22-28. Retrieved from [https://www.academia.edu/44062481/Development\\_of\\_Agro\\_Industrial\\_Integration\\_as\\_a\\_Vector\\_of\\_Formation\\_Competitiveness\\_of\\_Small\\_Enterprises](https://www.academia.edu/44062481/Development_of_Agro_Industrial_Integration_as_a_Vector_of_Formation_Competitiveness_of_Small_Enterprises).

8. Миненко С.И., Дудник Е.В. (2020). Органическое сельское хозяйство как источник повышения конкурентоспособности Украины на международной арене. Актуальные проблемы инновационного развития и кадрового обеспечения АПК: сборник науч. ст. VII Междунар. науч.-практ. конф. Минск: БГАТУ. <https://cutt.ly/dg86LFj>

9. Міненко С.І. (2019). Правові засади підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Матеріали науково-практичної INTERNET-конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю [«Механізми та стратегії розвитку господарюючих суб`єктів в умовах інтеграційних процесів»], / МОН, Національний аерокосмічний університет імені М.Є. Жуковського, “WYŻSZA SZKOŁA SPOŁECZNO GOSPODARCZA” у місті Пшеворськ (Польща). ISBN 978-83937354-2-6

10. Міненко С.І., Дудник О.В. (2019). Важливість продовольчої безпеки в системі державного управління. Матеріали конференції II Всеукраїнській науково – практичній Інтернет- конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Пріоритети розвитку міжнародної економічної діяльності країни в умовах глобалізації». м. Полтава

11. Minenko S., Smihunova Olena (2020). The role of the public – private partnership (PPP) of power at the regional level. International Scientific Conference «Information potential of socio-economic development of the state and regions». Uniwersytetu Trzeciego Wieku w Gromadce (Республіка Польща). ISBN 978-837-5568-16-6. DOI: 10.5281/zenodo.3776379

12. Minenko S. (2020). Krajowe wsparcie agroinowacji (doswiadczenie ukraińskie). IV International scientific – practical conference modern transformation in economics and management. Klaipeda, Lithuania. 21-24. ISBN 978-9934-588-40-2