

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЖИТОМИРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРОЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

НИКОЛЮК ОЛЬГА МИКОЛАЇВНА

УДК 338.43:339.137.2

**ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА:
ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА**

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

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
Дисертація містить результати власних наукових досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело.

_____ О. М. Ніколюк

Науковий консультант
Зіновчук Віталій Володимирович
доктор економічних наук,
професор, заслужений діяч науки
і техніки України

цілеспрямованого впливу на господарську діяльність підприємства з метою створення стійких конкурентних переваг.

Розроблено науково-методологічні положення проведення дослідження процесу формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, які враховують особливості функціонування суб'єкта агробізнесу, а також ступінь і характер впливу зовнішніх та внутрішніх чинників конкурентоспроможності. До процесу дослідження конкурентоспроможності підприємства віднесено 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).

Доведено, що вибір методики оцінювання рівня конкурентоспроможності має ґрунтуватись на особливостях інформаційного забезпечення сільськогосподарських підприємств. У разі доступу до даних про конкурентів для оцінювання конкурентоспроможності рекомендується використовувати багатовимірні методи, зокрема методи головних компонент і таксономічного аналізу. В іншому випадку доцільним є застосування методів інтегрального і експертного оцінювання. Незалежно від обраного підходу результатом оцінювання має бути значення інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності, яке відобразатиме наскільки підприємство випереджає конкурентів або як сильно воно відстає від них і в яких саме сферах господарської діяльності.

В аналітичній частині роботи ідентифіковано основні проблеми, які перешкоджають формуванню стійких конкурентних переваг суб'єктів агробізнесу. Встановлено, що такими проблемами є висока собівартість сільськогосподарської продукції, суттєва варіація цін у розрізі каналів збуту, відсутність позитивної тенденції до зростання рівня рентабельності діяльності сільськогосподарських підприємств. Проведено комплексна діагностика

конкурентоспроможності різних за організаційно-правовим статусом сільськогосподарських підприємств, у результаті якої встановлено, що їх конкурентні переваги формуються здебільшого у сферах виробництва, збуту продукції та управління підприємством. Удосконалено методику оцінки ризиків, використання якої дало можливість визначити найзначущі ризики сільськогосподарських підприємств і найризиковіші галузі сільського господарства. Реалізовано авторський методичний підхід до оцінки виконання функцій інституціональним середовищем конкуренції виробників сільськогосподарської продукції, який ґрунтується на положеннях теорії нечітких множин.

Визначено управлінську складову диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств у процесі формування їх конкурентоспроможності. Виділено пріоритетні форми і напрями диверсифікації з урахуванням фінансово-економічного стану і ресурсної бази суб'єктів агробізнесу. На прикладі ПП «Імпак» Андрушівського району Житомирської області доведено доцільність горизонтальної та вертикальної диверсифікації його діяльності.

Обґрунтовано необхідність інтеграції сільськогосподарських виробників як за горизонталлю, так і вздовж продуктового ланцюга. У результаті має сформуватись багаторівнева інтегрована структура, у межах якої товаровиробники взаємодіятимуть на принципах кооперації (нижній рівень ієрархії); відбудуватиметься поглиблення взаємозв'язків за вертикаллю (проміжні рівні); створюватимуться об'єднання кластерного типу (верхній рівень ієрархії). Розроблено модель процесу консолідації потенціалів учасників інтеграції, а також методику оптимізації складу і структури об'єднання, функціональних обов'язків і правил взаємодії його членів між собою та із зовнішнім середовищем. Дієвість запропонованих пропозицій підтверджено на прикладі потенційного зростання рентабельності вирощування і реалізації овочів у результаті кооперації виробників Житомирської області задля спільного зберігання та збуту виготовленої продукції.

Доведено невід'ємність зрівноваженого розвитку суб'єктів агробізнесу від процесу формування їх конкурентоспроможності. Розроблено механізм забезпечення зрівноваженого розвитку сільськогосподарських підприємств, що реалізується на базі системи внутрішніх методів і зовнішніх регуляторів управління їх діяльністю. Побудовано динамічну модель зрівноваженого розвитку, яка надає математичне представлення динаміки рівня конкурентоспроможності, прибутку, стану трудових та земельних ресурсів. Використання динамічної моделі дасть можливість спрогнозувати розмір прибутку суб'єкта агробізнесу при різних обсягах фінансування природоохоронних та соціально-орієнтованих заходів.

Встановлено, що вирішення проблем, які перешкоджають зміцненню конкурентних позицій суб'єктів агробізнесу на інноваційній основі, пов'язане із формуванням системи провайдингу інновацій на базі загальнонаціональної платформи і університетських центрів трансферу технологій. Запропонована схема інформаційного забезпечення у межах трансферу технологій у сільському господарстві передбачає формування банків даних закритого (інформація про новації на етапі розробки) та відкритого доступу (інформація про перелік та особливості сільськогосподарських підприємств, розробників інновацій, суб'єктів фінансової сфери, а також про види і характеристики інноваційних продуктів та технологій). Виділено резерви забезпечення стійких конкурентних позицій на європейських ринках, основними серед яких є сертифікація продукції та господарських процесів за міжнародними стандартами і сільськогосподарська обслуговуюча кооперація.

У роботі обґрунтовано методику оцінки конкурентних позицій підприємства в розрізі видів сільськогосподарської продукції, яка ґрунтується на застосуванні методів портфельного та кластерного аналізу з використанням матриці «Зважений рівень рентабельності / Відносна частка ринку». Запропоновано багатокритеріальну модель оптимізації виробничої структури суб'єкта агробізнесу. Доведено визначальну роль управління витратами сільськогосподарських підприємств у процесі формування їх

конкурентоспроможності. Визначено основні резерви зниження собівартості продукції суб'єктів агробізнесу, які включають удосконалення управлінських процесів, у т. ч. системи операційного менеджменту, та нарощення техніко-технологічного потенціалу. При виборі заходів у рамках цих резервів і джерел їх фінансування необхідно враховувати фізичний розмір підприємства та ефективність його господарської діяльності.

Обґрунтовано системоутворюючу функцію маркетингових інструментів та технологій у процесі формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Виділено шляхи створення доданої вартості продукції, особливості яких залежать від виду та партії продукції, а також від типу ринку. За тими ж критеріями розподілено канали збуту продукції сільськогосподарських підприємств. Встановлено, що прийнятними з позиції підвищення рівня конкурентоспроможності є прямий (переробникам і населенню) та непрямий одно- або дворівневий продаж (передусім, ритейлорам, підприємствам громадського харчування, на оптових ринках та базах, через франчайзингові мережі). Запропоновано методичний підхід до розробки конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства, який базується на врахуванні розмірів господарюючого суб'єкта, його поточних конкурентних позицій і корпоративної стратегії. Конкурентну стратегію визначено як сукупність стратегічних напрямків формування та утримання конкурентоспроможності.

Розроблено динамічну модель забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу, яка формалізує процес зростання рівня їх конкурентоспроможності та розміру прибутку у результаті перманентного оновлення та зміни конкурентних переваг за рахунок активізації інноваційних процесів. Запропоновану модель апробовано на прикладі ТОВ «Підлуби Агро+» Лугинського району Житомирської області у процесі обґрунтування доцільності модернізації техніки з метою зменшення витрат на удобрення посівів кукурудзи на зерно.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, сільськогосподарське підприємство, конкурентна перевага, конкурентний потенціал, управління конкурентоспроможністю, оцінка конкурентоспроможності, конкурентна стратегія.

Список публікацій здобувача

Монографії

1. Николюк О. М. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства: теоретико-методологічні основи : монографія. Житомир : ЖНАЕУ, 2016. 314 с.

Статті у наукових фахових виданнях України

2. Николюк О. М. Стійкі конкурентні переваги підприємства: сутність, джерела формування. *Вісник ЖНАЕУ*. 2010. № 2 (27). С. 228–239.

3. Николюк О. М. Етимологія та сутність поняття «конкурентоспроможність». *Вісник ЖДТУ*. 2011. № 1 (55). С. 246–249.

4. Николюк О. М. Еволюція теорій конкурентоспроможності. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту*. 2011. № 3, т. 2. С. 231–238.

5. Бродський Ю. Б., **Николюк О. М.** Системний аналіз поняття «конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства. *Вісник ЖНАЕУ*. 2011. № 1 (28), т. 2. С. 31–41.

6. Николюк О. М. Методологічні аспекти оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ЖНАЕУ*. 2011. № 2 (29), т. 2. С. 61–73.

7. Николюк О. М. Співконкуренція як спосіб підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник ЖНАЕУ*. 2012. № 1(30), т. 2. С. 254–263.

8. Николюк О. М. Особливості застосування методів математичного моделювання та оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник НГУ*. 2012. № 2. С. 151–154.

9. Николюк О. М. Методологічні принципи управління конкурентоспроможністю підприємств. *Вісник ХНУ*. 2013. № 3, т. 3. С. 34–38.

10. Николюк О. М. Інституціональна парадигма організації дослідження діяльності підприємств. *Вісник Сумського НАУ*. 2013. № 2. С. 22–27.

11. Николюк О. М. Інституціональна економіка: ключові положення та основні поняття. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 5 (22). С. 43–51.

12. Николюк О. М. Оцінка конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства: методичні основи. *Науковий вісник Херсонського держ. ун-ту*. Сер. Екон. науки. 2015. Вип. 11, ч. 5. С. 52–57.

13. Николюк О. М. Інституції конкурентного середовища сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Сер. Економіка менеджмент. 2015. Вип. 12. С. 104–107.

14. Николюк О. М., Полянюк В. Б. Оцінка конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4 (59). С. 112–117.

15. Николюк О. М. Модель збалансованого розвитку в управлінні конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. *Вісник ЖНАЕУ*. 2016. № 1. С. 277–289.

16. Николюк О. М. Управління витратами як механізм забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2016. № 4. С. 150–156

17. Зіновчук В. В., **Николюк О. М.** Методика прийняття рішень в управлінні конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства. *Вісник ЖНАЕУ*. 2016. № 2 (57), т. 2. С. 80–92.

18. Nykolyuk O. The multidimensional methods of assessing the competitiveness of farm enterprises. *Економіка АПК*. 2016. № 3. С. 51–56.

19. Николіук О. М. Оцінка конкурентоздатності сільськогосподарських підприємств в умовах обмеженої інформації. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 8. С. 160–164.

20. Николіук О. М. Управління ризиками як напрям забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2016. № 7/8 (64). С. 75–80.

21. Николіук О. М. Методичні основи моделювання інтеграційних процесів сільськогосподарських підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 3 (14), т. 2. С. 29–35.

22. Николіук О. М., Тимонін Ю. О., Васько С. М. Методика оцінки ефективності функціонування інституціонального середовища сільськогосподарських підприємств. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 428–434.

В інших наукових виданнях

23. Николіук О. М. Еволюція економічної думки щодо процесу управління конкурентоспроможністю продукції. *Продуктивні сили та продовольча безпека країни* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2010. С. 239–243.

24. Николіук О. Н. Конкурентоспособность сельскохозяйственных предприятий в контексте политики устойчивого развития. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2011. № 2 (26). С. 177–185.

25. Николіук О. М., Князева О. П. Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства із врахуванням ризику неадекватності вхідної інформації. *Актуальні проблеми розвитку регіональних АПК* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Луцьк, 26–27 трав. 2011 р.). Луцьк : РВВ Луцького нац. технічного ун-ту, 2011. С. 192–193.

26. Николіук О. М. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Управління сучасним підприємством* : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 22–23 березня 2012 р.). Київ : НУХТ, 2012. С. 30–32.

27. Николіук О. М. Кооперація як спосіб зміцнення конкурентних позицій сільськогосподарських підприємств. *Кооперативний маркетинг в агробізнесі: проблеми і перспективи розвитку в Україні* : матеріали всеукр. наук.-практ. конф., присвяченої Міжнародному року кооперативів (Житомир, 5–7 квіт. 2012 р.). Житомир : ЖНАЕУ, 2012. С. 264–268.

28. Николіук О. М. Сутність та класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства. *Розвиток аграрного підприємництва: тенденції та перспективи* : матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2012. С. 264–268.

29. Николіук О. М. Місце та роль обслуговуючих кооперативів в інституціональному середовищі сільськогосподарських підприємств. *Кооперативні читання: 2013 рік* : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. (Житомир, 4–6 квіт. 2013 р.). Житомир : ЖНАЕУ, 2013. С. 132–136.

30. Николіук О. М. Інституціональні засади дослідження процесу розвитку підприємств. *Економіка: сучасний стан та пріоритети розвитку* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Сімферополь, 26 квіт. 2013 р.). Сімферополь : ДІАЙПІ, 2013. С. 81–83.

31. Николіук О. М. Моделювання діяльності підприємства: інституціональний підхід. *Менеджмент та маркетинг: сучасні глобальні виклики* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Донецьк, 16–17 трав. 2013 р.). Донецьк : ДНТУ, 2013. С. 194–195.

32. Николіук О. М. Концептуальні положення управління конкурентоспроможністю підприємства. *Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на внутрішньому та зовнішньому ринку* : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 13–14 черв. 2013 р.). Одеса : ОДАУ, 2013. С. 90.

33. Николіук О. М. Ресурси як першоджерела конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств. *Підвищення національної конкурентоспроможності управлінські, соціально-економічні та науково-технічні аспекти*: матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. (Сімферополь, Ялта, 19–23 листоп. 2013 р.). Сімферополь, Ялта: СІБУ, 2013. С. 90–94.

34. Николіук О. М., Бродський Ю. Б. Моделювання еволюції підприємства в умовах конкуренції. *Перспективи розвитку ринкової економіки на засадах конкурентоспроможності, інноваційності та сталості* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф (Дніпропетровськ, 14–15 лют. 2014 р.) Дніпропетровськ : Гельветика, 2014. С. 178–181.

35. Николіук О. Н. Источники конкурентных преимуществ сельскохозяйственных предприятий. *Прогресс*. Тбилиси : International Academy of Social-Economic Science. 2014. № 1/2. С. 152–157. (0,54 друк. арк.).

36. Nykolyuk O. Conceptual Principles of Competitiveness of Enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2014. Vol. 36, No. 3. P. 608–615.

37. Николіук О. М. Методичні засади оцінки потенційного підвищення конкурентоспроможності членів сільськогосподарських кооперативів. *Кооперативні читання: 2014 рік*: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. (Житомир, 27–29 берез. 2014 р.). Житомир: ЖНАЕУ, 2014. С. 212–217.

38. Николіук О. М. Конкурентні переваги виробників органічної продукції рослинництва : систематизація та джерела формування. *Органічне виробництво і продовольча безпека*: зб. матеріалів доп. учасн. II міжнар. наук.-практ. конф. Житомир : ЖНАЕУ, 2014. С. 362–366.

39. Николіук О. М. Конкурентні переваги реалізації продукції сільськогосподарської продукції. *Теоретико-методологічні засади ефективного розвитку аграрного виробництва* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 24–25 квіт. 2014 р.). Харків : ХНАУ ім. В. В. Докучаєва, 2014. С. 65–67.

40. Николіук О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: методологія дослідження. *Кооперативні читання: 2015 рік* : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. (Житомир, 3 квіт. 2015 р.). Житомир : ЖНАЕУ, 2015. С. 210–214.

41. Николіук О. М. Методологічні основи дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства. *Фундаментальні та прикладні проблеми підприємницької діяльності в аграрному секторі* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 24 квіт. 2015 р.). Харків : ХНАУ ім. В. В. Докучаєва, 2015. С. 52–56.

42. Николіук О. М. Структуризація інституціонального середовища сільськогосподарського підприємства. *Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 17–18 квіт. 2015 р.). Львів : Вид-во Львівської політехники, 2015. С. 192–194.

43. Николіук О. М. Оцінка ефективності функціонування інституціонального середовища сільськогосподарських підприємств. *International Scientific-Practical Conference Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization* : Conference Proceedings. (Klaipeda, January 29, 2016). Klaipeda : Baltija Publishing, 2016. P. 316–320.

44. Николіук О. М. Роль маркетингу у забезпеченні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Маркетингове забезпечення продуктового ринку* : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава, 17–18 трав. 2016 р.). Полтава : ПДАА, 2016. С. 89–91.

45. Николіук О. М. Напрями забезпечення інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Економіка України*. 2016. № 10. С. 35–45.

46. Николіук О. М. Удосконалення ринкових механізмів регулювання конкуренції сільськогосподарських підприємств. *Formation of modern economic area: benefits, risks, implementation mechanisms* : Proceedings of the Internat. Scientif. Conf. (Tbilisi, Apr. 29, 2016 p.). Tbilisi : SSOTU, 2016. P. 172–175.

SUMMARY

Nykolyuk O. M. Agricultural Enterprise Competitiveness Formation: Theory, Methodology, Practice. – Manuscript.

Thesis for a Doctor's Degree in Economics, in speciality 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (according to the types of economic activities). – Zhytomyr National Agricultural University. – Zhytomyr, 2017.

The research deals with theoretical, methodological and scientific-practical aspects of the process of forming the agricultural enterprises' competitiveness. In the theoretical part of the research the stages of development of the enterprise competitiveness theory are highlighted, taking into account the analysis results of scientific thought within its historical transformation in the field of challenge and competitiveness. Summarizing modern approaches to the interpretation of the "enterprise competitiveness" concept, the author suggests its definition which includes the system aspects of the creation process. A structural and functional model of forming the competitiveness of an agricultural enterprise is developed and it formalizes the process of transformation of its available resource potential components and their combination under the influence of the challenge institutional environment. The classification of competitiveness factors is improved and it contains the regularities of its formation process, and is based on such classification features as the nature of the participation of factors in the creation of competitive advantages (factors of direct and indirect action) and their sphere of origin (factors of resource supply, production and processing, marketing, management enterprises). The concept of competitiveness management, which includes its principles, functions and mechanism, is substantiated. The mechanism of competitiveness management includes methods, tools, levers and incentives for goal-oriented influence on the economic activity of the company in order to create sustainable competitive advantages.

The scientific and methodological provisions of conducting research on the process of forming the competitiveness of agricultural enterprises are developed, and

they take into account the peculiarities of the subject functioning of agribusiness, as well as the degree and nature of the influence of external and internal factors of their competitiveness. The process of researching the enterprise competitiveness includes the following methodological procedures: complex diagnostics of competitiveness (including assessment of its level and use of competitive potential) and analysis of external conditions (it involves risk analysis and assessment of the implementation functions of the competition protection by the institutional environment, elimination of information asymmetry and negative external influences).

It is proved that the choice of methodology for assessing the competitiveness level should be based on the peculiarities of information provision of agricultural enterprises. In the case of access to competitor data for the assessment of competitiveness, it is recommended to use multi-dimensional methods, in particular, the methods of the main components and taxonomic analysis. Otherwise, it is advisable to use integral and expert assessment methods. Despite the chosen approach, the result of the evaluation should be the value of the integral coefficient of competitiveness, which will reflect how far the company is ahead of the field or how much it lags behind and in which particular spheres of business activity.

In the analytical part of the research the main problems that block the formation of sustainable competitive advantages of agribusiness subjects are identified. It has been established that such problems are the high cost of agricultural products, a significant variation in prices in the context of sales channels and the lack of a positive trend to increase the profitability of agricultural enterprises. Complex diagnostics of the competitiveness of various organizational and legal status of agricultural enterprises have been carried out, and as a result it has been established that their competitive advantages are formed mainly in the spheres of production, production distribution and enterprise management. The methodology of risk assessment was improved, the use of which enabled to identify the most significant risks of agricultural enterprises and the most risky branches of agriculture. The author's methodical approach to the evaluation of the competition functions' performance of agricultural producers is implemented by the institutional

environment and it is based on the fuzzy sets' theory provisions. The administrative component of diversification of agricultural enterprises' activity in the process of formation of their competitiveness is determined. Priority forms and directions of diversification are distinguished and include the financial and economic condition and resource base of agribusiness subjects. On the example of PE "Impak" of Andrushivsky district in Zhytomyr region, expediency of horizontal and vertical diversification of its activity is proved.

The necessity of integration of agricultural producers both horizontally and along the food chain is substantiated. As a result, a multi-level integrated structure should be formed within which the commodity producers will interact on the principles of co-operation (lower level of the hierarchy); there will be deepening interconnections along the vertical (intermediate levels); a cluster type association will be created (upper level of the hierarchy). A model of the process of potential consolidation of the participants' integration is developed, as well as the method of optimization of the association composition and structure, functional duties and rules of interaction of its members with each other and with the external environment. Validity of the offered proposals is confirmed by an example of the potential growth of the profitability in growing and selling vegetables as a result of the cooperation of producers from Zhytomyr region for the joint storage and marketing of manufactured products.

The inherence of balanced development of agribusiness subjects from the formation process of their competitiveness is proved. The mechanism of ensuring the balanced development of agricultural enterprises, which is realized on the basis of the internal methods system and external regulators of their activity management, is developed. A dynamic model of balanced development has been constructed and it provides a mathematical representation of the dynamics of the competitiveness level, profit, the state of labor and land resources. The use of a dynamic model will make it possible to predict the size of the profit of the agribusiness subject in different financial range of environmental and socially-oriented measures.

It was established that solving problems that hinder the strengthening of competitive positions of agribusiness subjects on an innovative basis is connected with the formation of innovations' provision system on the basis of a national platform and university technology transfer centers. The proposed scheme of information provision in the transfer of technologies in agriculture involves the formation of closed (information on innovations at the development stage) and open access (information on the list and features of agricultural enterprises, innovators, financial actors, as well as types and characteristics of innovative products and technologies). The reserves of ensuring stable competitive positions in European markets are displayed, the main ones are the certification of products and economic processes in accordance with international standards and agricultural servicing cooperation.

In the research paper the methodology of evaluating competitive positions of the enterprise in terms of types of agricultural products is grounded, and it is based on the application of portfolio and cluster analysis methods using the matrix "Weighted profitability / relative market share". It is offered a multicriteria optimization model of the production structure of the agribusiness subject. It is proved the core role of management of agricultural enterprises' expenses in the process of forming their competitiveness. The basic stock of reducing the cost of products of agribusiness subjects is determined, and it includes improvement of management processes, such as the system of operational management and the increase of technical and technological potential. When choosing measures within these reserves and sources of their financing, it is necessary to take into account the physical size of the enterprise and the efficiency of its economic activity.

The system-forming function of marketing tools and technologies in the process of formation of agricultural enterprises' competitiveness is substantiated. The ways of creation of added value products, the features of which depend on the type and batch of products, as well as on the type of market, are highlighted. According to the same criteria production distribution channels of agricultural enterprises are arranged. It has been found that acceptable from the point of view of improving the

competitiveness level it is the direct (processors and population) and indirect one-or two-tier sale (first of all, retailers, catering companies, wholesale markets and databases through franchising networks). The methodical approach to the development of a competitive strategy of an agricultural enterprise is offered, and it is based on accounting the size of the economic entity, its current competitive position and corporate strategy. The competitive strategy is defined as a set of strategic directions of formation and maintenance of competitiveness.

The dynamic model of ensuring the competitiveness of agribusiness subjects is developed, which formalizes the process of increasing the level of their competitiveness and the size of profit as a result of permanent updating and changes in competitive advantages through the activation of innovative processes. The proposed model was tested on the example of LLC "Podluby Agro +" in the Luhyn district of Zhytomyr region in the process of substantiating the expediency of modernizing the technology to reduce the cost of fertilizing corn crops for grain.

Doctoral candidate publications list

Monographs

1. Nykolyuk O. M. *Agricultural Enterprise Competitiveness Management: Theoretical and Methodological Foundations* : monograph. Zhytomyr : ZNAEU, 2016. 314 p.

Publications in Ukraine scientific professional journals

2. Nykolyuk O. M. The Enterprise Sustainable Competitive Advantages: the Essence, Sources of Formation. *Visnyk ZNAEU*. 2010. № 2 (27). p. 228–239.

3. Nykolyuk O. M. The Etymology and the Essence of "Competitiveness" Notion. *Visnyk ZSTU*. 2011. № 1 (55). p. 246–249.

4. Nykolyuk O. M. The Competitiveness Theories Evolution. *Visnyk of Khmelnytsky National the University*. 2011. № 3, т. 2. p. 231–238.

5. Brodsky Yu. B., **Nykolyuk O. M.** Agricultural Enterprise “Competitiveness” Concept System Analysis. *Visnyk ZNAEU*. 2011. № 1 (28), Vol. 2. p. 31–41.
6. Nykolyuk O. M. Enterprises Competitiveness Evaluation Methodological Aspects. *Visnyk ZNAEU*. 2011. № 2 (29), Vol. 2. p. 61–73.
7. Nykolyuk O. M. Co-competition as a Way of Agricultural Enterprises Competitiveness Increase. *Visnyk ZNAEU*. 2012. № 1(30), Vol. 2. p. 254–263.
8. Nykolyuk O. M. Mathematical Modeling Methods and Enterprise Competitiveness Estimation Use Features. *Economic Visnyk of NGU*. 2012. № 2. p. 151–154.
9. Nykolyuk O. M. Enterprise Competitiveness Management Methodological Principles. *Visnyk KhNU*. 2013. № 3, Vol. 3. p. 34–38.
10. Nykolyuk O. M. Institutional Paradigm of Enterprises Activity Research Organization. *Visnyk of Sumy NAU*. 2013. № 2. p. 22–27.
11. Nykolyuk O. M. Institutional Economics: Key Terms and Basic Concepts. *The Economics of Sustainable Development*. 2013. № 5 (22). p. 43–51.
12. Nykolyuk O. M. Agricultural Enterprise Competitiveness Estimation: Methodical Basis. *Scientific herald of Kherson state university*. Series: economic science. 2015. Vol. 11(5). p. 52–57.
13. Nykolyuk O. M. Agricultural Enterprises Competitive Institutions Environment. *Scientific herald of International Humanitarian University*. Series: economic and management. 2015. Vol. 12. p. 104–107.
14. Nykolyuk O. M., Polyanko V. B. Agricultural Enterprises Competitive Potential Assessment. *Innovative Economy*. 2015. № 4 (59). p. 112–117.
15. Nykolyuk O. M. Balanced Development Model in Agricultural Enterprises Competitiveness Management. *Visnyk ZNAEU*. 2016. № 1. p. 277–289.
16. Nykolyuk O. M. Cost Management as Agricultural Enterprises Competitiveness Provision Mechanism. *Business Inform*. 2016. № 4. p. 150–156

17. Zinovchuk V. V., **Nykolyuk O. M.** Agricultural Enterprises Competitiveness Management Decision-Making Methodology. *Visnyk ZNAEU*. 2016. № 2 (57), Vol. 2. p. 80–92.
18. Nykolyuk O. The Multidimensional Methods of Assessing the Competitiveness of Farm Enterprises. *Ekonomika APK*. 2016. № 3. p. 51–56.
19. Nykolyuk O. M. Agricultural Enterprises Competitiveness Evaluation in Limited Information Conditions. *Recent economic problems*. 2016. № 8. p. 160–164.
20. Nykolyuk O. M. Risk Management as Agricultural Enterprises Competitiveness Provision Direction. *Innovative Economy*. 2016. № 7/8 (64). p. 75–80.
21. Nykolyuk O. M. Agricultural Enterprises Integration Processes Modeling Methodical Bases. *Entrepreneurship Development Problems and Prospects*. 2016. № 3 (14), Vol. 2. p. 29–35.
22. Nykolyuk O. M., Tymonin Yu. O., Vas`ko S. M. Agricultural Enterprises Institutional Environment Effectiveness Assessment Methodology. *Economics Problems*. 2017. № 1. p. 428–434.

In other scientific journals

23. Nykolyuk O. M. Economic Thought About the Products Competitiveness Management Process Evolution. *Productive forces and state food security : International Scientific and Practical Conference Materials*. Kyiv : National Scientific Center “Institute of Agrarian Economics, 2010. p. 239–243.
24. Nykolyuk O. M. Agricultural Enterprises Competitiveness in the Context of Sustainable Development Policy. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2011. № 2 (26). p. 177–185.
25. Nykolyuk O. M., Knyazeva O. P. Enterprise Competitiveness Taking into Account the Inadequate Input Information Risk Assessment Methodology. *Actual Problems of Regional Agro-industrial complex development : International Scientific and Practical Conference Materials (Lutsk, 26–27 May 2011)*. Lutsk : Lutsk NTU, 2011. p. 192–193.

26. Nykolyuk O. M. Enterprise Competitiveness Evaluation. *Modern Enterprise Management* : VIII International Scientific and Practical Conference Materials. (Kyiv, 22–23 March 2012). Kyiv : NUFT, 2012. p. 30–32.

27. Nykolyuk O. M. Cooperation as the Way of Agricultural Enterprises Competitive Position Strengthen. *Cooperative Marketing in Agribusiness: Problems and development prospects in Ukraine* : All-Ukrainian Scientific and Practical Conference Materials, dedicated to the International Cooperatives Year (Zhytomyr, 5–7 April 2012). Zhytomyr : ZNAEU, 2012. p. 264–268.

28. Nykolyuk O. M. The Essence and Classification of Enterprise Competitiveness Factors. *Agrarian Business Development: Trends and Prospects* : VI International Scientific and Practical Conference Materials. Kyiv : NNTs IAE, 2012. p. 264–268.

29. Nykolyuk O. M. The Place and Role of Service Cooperatives Agricultural Enterprises Institutional Environment. *Cooperative Chytanya: 2013* : All-Ukrainian Scientific and Practical Conference Materials (Zhytomyr, 4–6 April 2013). Zhytomyr : ZNAEU, 2013. p. 132–136.

30. Nykolyuk O. M. Enterprise Development Process Study Institutional Principles. *Economics: current state and development priorities* : International Scientific and Practical Conference Materials (Simferopol, 26 April 2013). Simferopol : DIAYPI, 2013. p. 81–83.

31. Nykolyuk O. M. Enterprise Activity Modeling: Institutional Approach. *Management and marketing: Current Global Challenges* : International Scientific and Practical Conference Materials (Donetsk, 16–17 May 2013). Donetsk : DNnTU, 2013. p. 194–195.

32. Nykolyuk O. M. Enterprise Competitiveness Management Conceptual Provisions. *Agricultural Products Competitiveness on the Domestic and Foreign Markets Increase* : V International Scientific and Practical Conference Materials (Odessa, 13–14 June 2013). Odessa : OSAU, 2013. p. 90.

33. Nykolyuk O. M. Resources as Agricultural Enterprises Competitive Advantages Primary Source. *National Competitiveness Increase Administrative,*

Socio-Economic and Scientific-Technical Aspects : II International Scientific and Practical Conference Materials (Simferopol, Yalta, 19–23 November 2013). Simferopol, Yalta : SIBU, 2013. p. 90–94.

34. Nykolyuk O. M., Brodsky Yu. B. Enterprise evolution in Conditions of Competition Modeling. *Market Economy on competitiveness, Innovation and Sustainability Basis Development Prospects* : International Scientific and Practical Conference Materials (Dnipro, 14–15 лют. 2014 р.) Dnipro : Gelvetik, 2014. p. 178–181.

35. Nykolyuk O. M. Sources of Agricultural Enterprises Competitive Advantages. *Progress*. Tbilisi : International Academy of Social-Economic Science. 2014. № 1/2. p. 152–157.

36. Nykolyuk O. Conceptual Principles of Competitiveness of Enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2014. Vol. 36, No. 3. p. 608–615.

37. Nykolyuk O. M. Agricultural Cooperatives Members Competitiveness Potential Increase Estimation Methodical Principles. *Cooperative Chytanya: 2014* : All-Ukrainian Scientific and Practical Conference Materials (Zhytomyr, 27–29 March 2014). Zhytomyr : ZNAEU, 2014. p. 212–217.

38. Nykolyuk O. M. Organic Crop Producers Competitive Advantages: Systematization and Formation Sources. *Organic Production and Food Safety* : II International Scientific and Practical Conference Materials. Zhytomyr : ZNAEU, 2014. p. 362–366.

39. Nykolyuk O. M. Agricultural Products Sales Competitive Advantages. *Theoretical and Methodological Principles of Agrarian Production Effective Development* : International Scientific and Practical Conference Materials (Kharkiv, 24–25 April 2014). Kharkiv : KhNAU to the name of V.V. Dokuchaev, 2014. p. 65–67.

40. Nykolyuk O. M. Enterprise Competitiveness Management: Research Methodology. *Cooperative Chytanya: 2015* : All-Ukrainian Scientific and Practical

Conference Materials (Zhytomyr, 3 April 2015). Zhytomyr : ZNAEU, 2015. p. 210–214.

41. Nykolyuk O. M. Enterprise Competitiveness Management Research Methodological Bases. *Agrarian Sector Entrepreneurial Activity Fundamental and Applied Problems* : International Scientific and Practical Conference Materials (Kharkiv, 24 April 2015 p.).). Kharkiv : KhNAU to the name of V. V. Dokuchaev, 2015. p. 52–56.

42. Nykolyuk O. M. Agricultural Enterprise Institutional Environment Structuring. *Economic Development of the State, Regions and Enterprises: Problems and Perspectives* : International Scientific and Practical Conference Materials (Lviv, 17–18 April 2015). Lviv : Publishing House Lviv polytechnics, 2015. p. 192–194.

43. Nykolyuk O. M. Agricultural Enterprises Institutional Environment Effectiveness Assessment. *International Scientific-Practical Conference Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization* : Conference Proceedings. (Klaipeda, January 29, 2016). Klaipeda : Baltija Publishing, 2016. p. 316–320.

44. Nykolyuk O. M. The Role of Marketing in Agricultural Enterprises Competitiveness Provision. *Food Market Marketing Support* : VIII International Scientific and Practical Conference Materials (Poltava, 17–18 May 2016). Poltava : PSAA, 2016. p. 89–91.

45. Nykolyuk O. M. Agricultural Enterprises Innovative Development Provision Areas. *Ukraine Economy*. 2016. № 10. p. 35–45.

46. Nykolyuk O. M. Agricultural Enterprises Competition Regulation Market Mechanisms Improvement. *Formation of modern economic area: benefits, risks, implementation mechanisms* : Proceedings of the Internat. Scientif. Conf. (Tbilisi, Apr. 29, 2016). Tbilisi : SSOTU, 2016. p. 172–175.

З М І С Т

АНОТАЦІЯ		2
ВСТУП		25
Розділ 1.	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	
1.1.	Теорії конкурентоспроможності підприємства	38
1.2.	Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність»	53
1.3.	Структурно-функціональна модель процесу формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства	68
1.4.	Чинники конкурентоспроможності сільськогосподарських виробників	81
1.5.	Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств	93
	Висновки до Розділу 1	104
Розділ 2.	МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	
2.1.	Методологічні основи дослідження процесів формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств	109
2.2.	Особливості процедур оцінки та моделювання конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства	122
2.3.	Сучасні методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства	133
2.4.	Застосування багатовимірних методів у дослідженні рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств	147
2.5.	Кількісне вимірювання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах недостатнього інформаційного забезпечення	160
	Висновки до Розділу 2	172
Розділ 3.	ОЦІНКА СТАНУ ТА АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	
3.1.	Сучасний стан та ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств	176
3.2.	Використання конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств	190
3.3.	Комплексна діагностика конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств	204

3.4.	Ризики діяльності сільськогосподарських підприємств	216
3.5.	Інституціональні чинники формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств	230
	Висновки до Розділу 3	245
Розділ 4. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ		
4.1.	Диверсифікація діяльності сільськогосподарських підприємств	249
4.2.	Організаційні аспекти інтеграції сільськогосподарських підприємств	261
4.3.	Механізми активізації інноваційного розвитку як фактору конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств	274
4.4.	Соціально-екологічний концепт збалансованого розвитку у формуванні конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств	285
4.5.	Забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах зони вільної торгівлі з ЄС	297
	Висновки до Розділу 4	308
Розділ 5. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ		
5.1.	Оптимізація виробничої структури сільськогосподарського підприємства	312
5.2.	Управління витратами у забезпеченні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств	325
5.3.	Маркетингові технології у формуванні конкурентних переваг сільськогосподарського підприємства	338
5.4.	Вибір конкурентних стратегій сільськогосподарських підприємств	351
5.5.	Моделювання процесу забезпечення конкурентних переваг сільськогосподарського підприємства	368
	Висновки до Розділу 5	380
	ВИСНОВКИ	384
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	392
	ДОДАТКИ	443

ВСТУП

Актуальність теми. Активізація процесів глобалізації та поступова лібералізація зовнішньої торгівлі відкривають перспективи доступу вітчизняних сільськогосподарських підприємств до висококонкурентних світових ринків продовольства, а також створюють передумови для входження іноземних товаровиробників на внутрішні ринки. Водночас, неоднорідність умов функціонування підприємств, які різняться організаційно-правовим статусом, розмірами, ресурсною базою та інвестиційними можливостями, зумовлює нерівномірність їх розвитку. Відтак, актуальності набуває розробка методів і механізмів конкурентного позиціонування суб'єктів агробізнесу із обов'язковим урахуванням їх ресурсного потенціалу і особливостей діяльності. Утримання стійких конкурентних позицій сільськогосподарських підприємств потребує економічно обґрунтованого перерозподілу ресурсів виробників у напрямку зниження собівартості продукції, забезпечення її відповідності міжнародним стандартам якості та безпеки, підвищення ефективності бізнесу. Враховуючи необхідність адаптації до швидкозмінних зовнішніх викликів, обґрунтування системи стратегічних напрямів формування конкурентоспроможності має відповідати критеріям інноваційності, найменшої ризиковості та максимальної ефективності. Лише у такий спосіб можливо наростити конкурентний потенціал сільськогосподарських підприємств, оновити їх техніко-технологічну базу, мінімізувати ризики, забезпечити доступ до інвестиційних ресурсів і високу прибутковість діяльності.

Серед основоположників теорії конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства, насамперед, слід виділити А. Сміта, Д. Рікардо, Ф. Хайека, Дж. Хікса, Дж. Робінсон, Е. Чемберліна, М. Портера, К. Прахалада, Г. Хамела та інших, чийі наукові праці присвячено виявленню джерел конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта, а також розробці методів їх утримання. Вагомий внесок у розвиток сучасної теорії конкурентоспроможності належить Дж. Барні, Р. Гранту, Р. Ейміту, Д. Тісу, П. Шоемейкеру та ін. (ресурсна теорія); Ф. Муру (концепція коеволюційного

розвитку фірми); М. Брандербургеру, Дж. Нейлбаффу (теорія співконкуренції), К. Вичану, Р. Моборну (стратегія блакитного океану). Грунтовні дослідження у сфері формування конкурентоспроможності вітчизняних сільськогосподарських підприємств проведено такими відомими вченими-економістами як: В. Андрійчук, О. Гудзинський, Л. Ємчук, О. Єрмаков, В. Збарський, В. Зіновчук, В. Ільїн, М. Ільчук, С. Кваша, Ю. Лупенко, П. Макаренко, М. Малік, Л. Масловська, В. Месель-Веселяк, М. Місюк, О. Мороз, Б. Пасхавер, П. Саблук, В. Ткачук, О. Ульяновченко, О. Школьний, О. Шубравська, І. Яців та ін.

Разом з тим, глибокі системні трансформації зовнішніх та внутрішніх умов ведення агробізнесу, які зазвичай мають хаотичний і невизначений характер, а також стрімкий розвиток методів економічних досліджень зумовлюють необхідність узгодження існуючих теоретико-методологічних підходів формування стійких конкурентних переваг із сучасними економічними реаліями. Нечітко сформульованими та недостатньо обґрунтованими залишаються системоутворюючі принципи і закономірності перетворення першоджерел конкурентоспроможності у стійкі конкурентні переваги. Поглиблення потребує інструментарій забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств різних за внутрішніми та зовнішніми умовами функціонування.

Зазначене зумовлює об'єктивну необхідність розробки теоретико-методологічних положень і науково-практичних рекомендацій щодо формування та утримання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств у глобальному економічному середовищі. Необхідність розв'язання окреслених проблем зумовила вибір теми і мети дисертаційного дослідження, його завдань та структури.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота є результатом наукових досліджень, виконаних автором відповідно до плану науково-дослідних робіт Житомирського національного агроекологічного університету за темами: «Розробити та обґрунтувати

стратегічні напрями і пріоритети формування конкурентоспроможності аграрного сектора економіки Північно-Західного регіону» (номер державної реєстрації 0110U002406), у межах якої автором обґрунтовано теоретико-методологічні основи формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств; «Моделювання процесів управління конкурентоспроможністю підприємства» (номер державної реєстрації 0116U004553), у рамках якої розроблено моделі формування та утримання конкурентоспроможності суб'єкта агробізнесу, які визначено методологічною базою прийняття управлінських рішень щодо створення стійких конкурентних переваг.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування теоретико-методологічних положень і практичних рекомендацій щодо формування та утримання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, використання яких сприятиме забезпеченню однорідності умов функціонування та розвитку різних за організаційно-правовим статусом, розміром та ресурсним потенціалом суб'єктів агробізнесу, а також зміцненню їх ринкових позицій. Досягнення поставленої мети дисертаційного дослідження зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- уточнити визначення основних понять теорії конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств;
- класифікувати чинники конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств;
- обґрунтувати науково-методологічний підхід до проведення дослідження процесів формування конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу;
- розробити концепцію управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств;
- визначити теоретико-методологічні особливості управління процесом формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств;

- розробити методику оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств із урахуванням рівня їх інформаційного забезпечення;
- виявити основні проблеми, які перешкоджають забезпеченню стійких конкурентних позицій вітчизняних сільськогосподарських підприємств;
- удосконалити методику оцінки виконання функцій інституціональним середовищем конкуренції, що суттєво впливають на конкурентоспроможність сільськогосподарських товаровиробників;
- виділити пріоритетні напрями диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності;
- розробити пропозиції щодо участі сільськогосподарських підприємств в інтеграційних процесах з метою підвищення їх конкурентоспроможності;
- обґрунтувати рекомендації щодо активізації інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств;
- узагальнити особливості управління зрівноваженим розвитком як невід'ємної складової забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства;
- запропонувати механізм зміцнення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на основі управління їх витратами;
- розкрити роль технологій та інструментів маркетингу в процесі формування та утримання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств;
- побудувати модель забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств із врахуванням інноваційної складової їх діяльності.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних та науково-прикладних аспектів формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є *системно-синергетичний підхід* до пізнання закономірностей формування, використання та утримання конкурентних переваг, що ґрунтується на поданні діяльності сільськогосподарського підприємства у вигляді цілісної системи, компоненти якої, взаємодіючи між собою та із зовнішнім середовищем, забезпечують створення нової системної властивості – конкурентоспроможності. За допомогою цього підходу проведено декомпозицію і розроблено структурно-функціональну модель процесу формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Застосувавши *положення системного аналізу*, запропоновано класифікацію чинників конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів, побудовано абстрактну модель інтеграції сільськогосподарських підприємств та визначено механізм забезпечення їх зрівноваженого розвитку.

Ретроспективний метод використано у дослідженні еволюції теорії конкурентоспроможності підприємств. Застосувавши *методи індукції та операціоналізації* понять, доповнено понятійний апарат теорії конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств і обґрунтовано стратегічні напрями забезпечення стійких конкурентних позицій суб'єктів агробізнесу. *Економіко-статистичний і монографічний методи* використано у процесі аналізу сучасного стану та ефективності діяльності вітчизняних сільськогосподарських підприємств, а також для виявлення проблем, які перешкоджають формуванню й утриманню конкурентних переваг товаровиробників. На основі методу *кореляційно-регресійного аналізу* визначено ступінь і характер впливу основних чинників на конкурентоспроможність виробників сільськогосподарської продукції.

Порівняльну оцінку реалізації конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств проведено на базі *методу аналізу*

середовища функціонування DEA із використанням спеціального програмного забезпечення DEAFrontier. Метод бенчмаркінгу використано для оцінювання оптимальності виробничої структури суб'єктів агробізнесу. За допомогою методів таксономічного аналізу, аналізу головних компонент, експертного, інтегрального та рейтингового оцінювання здійснено кількісну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємств із різним доступом до інформації про конкурентів. Дослідження здатності інституціонального середовища конкуренції сільськогосподарських підприємств виконувати покладені на нього функції проведено із використанням положень нечіткої логіки.

В основу визначення стратегічних груп сільськогосподарських підприємств, яке необхідне для розробки конкурентних стратегій, покладено *метод кластерного аналізу*. Моделі оптимізації структури заробітної плати персоналу сільськогосподарських товаровиробників та їх виробничої структури побудовано за допомогою *методу лінійного програмування*. У процесі розробки моделей забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та їх зрівноваженого розвитку застосовано метод *динамічного моделювання*.

Інформаційну базу дослідження склали вітчизняні законодавчі та нормативні акти, законодавчі акти Європейського Союзу, дані Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO), Світового банку, офіційні матеріали Державної служби статистики України, дані документів первинного обліку та звітність сільськогосподарських підприємств України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблеми дослідження, інформація із всесвітньої комп'ютерної мережі *Internet*, результати власних досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів. Основні положення, які визначають наукову новизну та відображають найвагоміші результати дослідження автора, включають такі наукові позиції:

вперше:

- розроблено науково-методологічний підхід до проведення дослідження процесу формування конкурентоспроможності сільськогосподарських

підприємств із системним урахуванням умов їх зовнішнього і внутрішнього бізнес-середовища, алгоритмізацією розробки конкурентних стратегій, оцінкою рівня конкурентоспроможності та аналізом чинників, які впливають на неї;

- обґрунтовано теоретико-методологічні положення управління процесом формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства, що полягає у використанні структурно-функціональної моделі трансформації складових його наявного ресурсного потенціалу (чинників прямої дії) та їх комбінуванні під впливом інституціонального середовища конкуренції (чинників опосередкованої дії);
- запропоновано динамічну модель забезпечення стійких конкурентних позицій сільськогосподарських підприємств, яка формалізує процес зростання рівня їх конкурентоспроможності та розміру прибутку у результаті перманентного оновлення та зміни конкурентних переваг за рахунок активізації інноваційних процесів;

удосконалено:

- визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», що, на відміну від існуючих дефініцій, враховує системні властивості процесу її формування та інтерпретує як характеристику суб'єкта агробізнесу з відображенням ступеню реалізації його фактичної та потенційної спроможності створювати, утримувати і використовувати стійкі конкурентні переваги;
- концептуальні положення управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства, що, на відміну від традиційних підходів, узагальнюють принципи та функції цього процесу, а також інтерпретують дію складових механізму управління конкурентоспроможністю, зокрема: його методів, інструментів, важелів та стимулів;
- методику оцінки рівня конкурентоспроможності, яку доповнено обчисленням узагальненого показника, що відображає ринкові позиції

підприємства відносно суперників і ґрунтується на використанні методів експертного та інтегрального оцінювання (за відсутності даних про конкурентів), або багатовимірних методів головних компонент і таксономічного аналізу (у разі достатнього інформаційного забезпечення);

- рекомендації щодо активізації інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств, які передбачають формування системи провайдингу інновацій на базі загальнонаціональної платформи та університетських центрів трансферу технологій, створення банків даних відкритого доступу (інформація про кон'юнктуру ринку інновацій, їх ефективність і розробників, сільськогосподарські підприємства та їх потенційних інвесторів) та акумуляцію і захист інформації про новації на стадії розробки;
- наукові пропозиції щодо інтеграції сільськогосподарських підприємств, в основу яких, на відміну від існуючих, покладено, по-перше, оптимізацію компонентів інтегрованої системи шляхом моделювання процесу консолідації потенціалів суб'єктів агробізнесу і, по-друге, поступову трансформацію таких об'єднань у багаторівневі, вертикально інтегровані структури;
- методику кількісного оцінювання виконання функцій інституціональним середовищем сільськогосподарських підприємств, яка, на відміну від використовуваних, ґрунтується на положеннях теорії нечітких множин і передбачає кількісне вимірювання здатності інституцій усувати прояви недобросовісної конкуренції на ринках сільськогосподарської продукції і оренди землі, запобігати виникненню інформаційної асиметрії, попереджувати негативні зовнішні впливи та знижувати господарські ризики;
- механізм управління зрівноваженим розвитком сільськогосподарських підприємств у забезпеченні їх конкурентоспроможності, методологічним базисом якого визначено гармонізацію економічної, соціальної та

екологічної компонент за рахунок оптимізації системи зовнішніх регуляторів і внутрішніх методів керування господарською діяльністю;

- науково-практичні рекомендації щодо вибору напрямів диверсифікації діяльності сільськогосподарського підприємства для посилення його конкурентоспроможності, у яких в порівнянні з існуючими підходами враховано фінансово-економічний стан і ресурсний потенціал суб'єктів агробізнесу, а також визначено напрями формування додаткових конкурентних переваг та зниження ризиків у межах горизонтальної, вертикальної «назад» і «вперед», конгломератної форм диверсифікації;

дістали подальшого розвитку:

- класифікація чинників конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, яка враховує закономірності процесу її формування та ґрунтується на таких класифікаційних ознаках, як сфера виникнення чинників і характер їх участі у створенні конкурентних переваг;
- ідентифікація проблем, що перешкоджають формуванню конкурентних переваг вітчизняних сільськогосподарських підприємств і включають відсутність стійкої позитивної динаміки ефективності їх діяльності, недостатню ресурсовіддачу, варіацію реалізаційних цін сільськогосподарської продукції у розрізі каналів збуту, високий рівень ринкових ризиків, диференціацію умов функціонування та розвитку різних за організаційно-правовим статусом і розмірами суб'єктів агробізнесу;
- механізм підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств шляхом управління їх витратами, який ґрунтується на використанні бенчмаркінгу, диференціює резерви зниження собівартості продукції залежно від розмірів та фінансово-економічного стану товаровиробника, визначає послідовність процесу зниження сукупних витрат і передбачає двоетапну оптимізацію структури заробітної плати як інструменту мотивації персоналу до економії ресурсів;

- пропозиції щодо поглиблення системоутворюючої функції маркетингу у процесі формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, що передбачають оптимізацію каналів збуту з урахуванням виду продукції, розміру її партії та типу ринку; мобілізацію можливостей створення доданої вартості виготовленої продукції, визначення елементів системи маркетингових комунікацій для учасників ринків сільськогосподарської сировини та продуктів її переробки.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих теоретико-методологічних положень та науково-практичних рекомендацій сільськогосподарськими підприємствами у процесі формування їх конкурентоспроможності.

Розробки автора щодо методичних рекомендацій оцінювання ефективності використання конкурентного потенціалу сільськогосподарськими підприємствами, а також відносно механізмів активізації їх зрівноваженого розвитку прийнято до впровадження Міністерством аграрної політики та продовольства України (довідка № 37-11-15/22149 від 28.09.2017 р.).

Наукові розробки автора відносно методичного забезпечення оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та напрямів зниження собівартості сільськогосподарської продукції з метою зміцнення їх конкурентних позицій враховані Управлінням агропромислового розвитку Житомирської обласної державної адміністрації (довідка № 1544/8 від 12.09.2017 р.).

Запропоновані напрями розвитку сільськогосподарської обслуговуючої кооперації та вертикальної інтеграції як невід'ємної умови забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, а також методичні основи оцінювання результативності виконання функцій їх інституціонального середовища впроваджено у діяльність Житомирської обласної ради (довідка № р-5-22/1455 від 15.08.2016 р.).

Рекомендації, що стосуються механізмів захисту конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції та способів зниження інформаційної асиметрії

і стимулювання інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств, використано у діяльності Департаменту економічного розвитку, торгівлі та міжнародного співробітництва Житомирської обласної державної адміністрації (довідка № 02/2010 від 11.10.2016 р.).

Пропозиції відносно поглиблення євроінтеграційного вектору розвитку виробників та зміцнення їх конкурентних позицій на світових ринках сільськогосподарської продукції застосовано у діяльності Ємільчинської районної ради Житомирської області (довідка № 55-А від 23.05.2016 р.).

Наукові положення, які стосуються оптимізації структури заробітної плати працівників у сільському господарстві з метою створення цінових конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств, впроваджено ТОВ «Сільськогосподарське підприємство «Агродім» (довідка № 91 від 17.08.2016 р.).

Методику оцінки ризиків, які визначено основним чинником стійкості конкурентних переваг, та рекомендації відносно диверсифікації діяльності сільгоспідприємств як стратегічного напрямку формування їх конкурентоспроможності прийнято до впровадження Житомирською філією державного підприємства «Центр сертифікації та експертизи насіння і садивного матеріалу» (довідка № 5 від 15.02.2017 р.).

Результати дослідження, що стосуються методичних підходів до оцінки господарських ризиків, комплексної діагностики конкурентоспроможності та напрямів диверсифікації господарської діяльності, впроваджено СВК «Лабунський» Полонського району Хмельницької області (довідка № 3 від 17.01.2017 р.).

Теоретико-методологічні узагальнення щодо оптимізації господарських процесів сільськогосподарських підприємств; інструментарію обґрунтування управлінських рішень відносно диверсифікації їх діяльності; механізмів управління ризиками, зокрема, оцінки ризиковості господарювання виробників сільськогосподарської продукції; напрямів зниження собівартості продукції; системного аналізу процесів формування конкурентоспроможності суб'єктів

агробізнесу та управління нею використовуються в навчальному процесі Житомирського національного агроекологічного університету при викладанні дисциплін «Системний аналіз», «Економіко-математичні методи і моделі в управлінні фінансами», «Економіко-математичні методи і моделі», «Логістика», «Кооперація в АПК» (довідка № 549 від 28.03.2016 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є оригінальною самостійно виконаною науковою працею, в якій відображено теоретико-методологічні та практичні узагальнення і пропозиції, отримані автором особисто. Положення, які виносяться на захист, у повному обсязі викладено у наукових працях.

Апробація результатів дослідження. Основні результати і висновки наукових досліджень доповідалися та отримали схвальну оцінку на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Продуктивні сили та продовольча безпека країни» (Київ, черв. 2010 р.), «Актуальні проблеми розвитку регіональних АПК» (Луцьк, 26–27 трав. 2011 р.), «Управління сучасним підприємством» (Київ, 22–23 бер. 2012 р.), «Кооперативний маркетинг в агробізнесі: проблеми і перспективи розвитку в Україні» (Житомир, 5–7 квіт. 2012 р.), «Розвиток аграрного підприємництва: тенденції та перспективи» (Київ, лип. 2012 р.), «Кооперативні читання» (Житомир, 4–6 квіт. 2013 р., 27–29 бер. 2014 р., 3 квіт. 2015 р.), «Економіка: сучасний стан та пріоритети розвитку» (Сімферополь, 26 квіт. 2013 р.), «Менеджмент та маркетинг: сучасні глобальні виклики» (Донецьк, 16–17 трав. 2013 р.), «Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках» (Одеса, 13–14 черв. 2013 р.), «Підвищення національної конкурентоспроможності: управлінські, соціально-економічні та науково-технічні аспекти» (Сімферополь, Ялта, 19–23 лист. 2013 р.), «Перспективи розвитку ринкової економіки на засадах конкурентоспроможності, інноваційності та сталості» (Дніпропетровськ, 14–15 лют. 2014 р.), «Органічне виробництво і продовольча безпека» (Житомир, квіт. 2014 р.), «Теоретико-методологічні засади ефективного розвитку аграрного виробництва» (Харків, 24–25 квіт. 2014 р.),

«Фундаментальні та прикладні проблеми підприємницької діяльності в аграрному секторі» (Харків, 24 квіт. 2015 р.), «Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи» (Львів, 17–18 квіт. 2015 р.), «Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization: Proceedings of the International Scientific Conference» (Клайпеда, 29 січ. 2016 р.), «Маркетингове забезпечення продуктового ринку» (Полтава, 17–18 трав. 2016 р.), «Formation of Modern Economic Area: Benefits, Risks, Implementation Mechanisms» (Тбілісі, 29 квіт. 2016 р.).

Публікації. Результати дослідження опубліковано у 46 наукових працях загальним обсягом 37,1 друк. арк. (35,7 друк. арк. належить автору), серед яких: одноосібна монографія обсягом 18,3 друк. арк.; 3 статті в іноземних наукових періодичних виданнях (1,6 друк. арк.); 21 стаття у вітчизняних наукових фахових виданнях (13,2 друк. арк.), 7 з яких включено до міжнародних наукометричних баз (4,2 друк. арк.); 21 публікація в інших наукових виданнях (4,1 друк. арк.).

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел (516 найменувань), 26 додатків. Основний текст дисертації викладено на 364 сторінках, містить 89 таблиць та 58 рисунків.

Розділ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Теорії конкурентоспроможності підприємства

Незадовільний стан розвитку економіки України значною мірою спричинений недостатньо міцними конкурентними позиціями вітчизняних суб'єктів бізнесу як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Вітчизняну економіку можна охарактеризувати як таку, що орієнтована на підвищення рівня ефективності, тоді як економічно розвинуті держави в якості пріоритету обирають інноваційний розвиток, основним параметром оцінки якого є конкурентоспроможність. Оскільки рівень показників, які лежать в основі конкурентоспроможності країни (зокрема, рівень розвитку бізнесу), визначається на мікрорівні, підвищення рейтингу України в межах світового простору вимагає формування прийняттого рівня конкурентоспроможності окремих суб'єктів підприємництва.

Дослідження конкурентоспроможності неможливе без аналізу історичної трансформації наукових уявлень про нього. Пояснюється це тим, що за час свого існування людство пройшло кілька етапів розвитку, особливості кожного з яких визначали розуміння сутності одного й того ж процесу або явища по-різному. Незаперечним є факт, що представники різних періодів суспільного розвитку акцентують увагу тільки на тих характеристиках явища, що якнайбільше відповідають особливостям та проблематиці їх часу. Врахування ж думок дослідників кожного окремого періоду дасть змогу виявити всю сукупність характерних для досліджуваного об'єкту рис і, в результаті критичного аналізу, виявити та систематизувати ті з них, що мають цінність у сучасних умовах. У цілому теоретична модель конкуренції та конкурентоспроможності, яка б могла виступати базою для подальших емпіричних досліджень, має спиратись, по-перше, на результати аналізу

еволюційного розвитку розуміння сутності цих понять і, по-друге, на врахування вимог та проблем сучасної економічної системи.

Поява терміну «конкуренція» припадає на початок XVII ст., коли відбулось зародження ринкових відносин та виникло суперництво між економічно розвинутими країнами. Тогочасні ринки товарів (як національні, так і світові) мали здебільшого монополістичну природу та обмежувались одним або кількома учасниками. Зазначене знайшло відображення в положеннях економічної думки того періоду та зумовило формування теорії меркантилізму.

Характерним для меркантилістів було в якості методу збагачення держави, як суб'єкта світового ринку, розглядати заохочення експорту й обмеження ввезення товарів з-за кордону, зокрема, за рахунок формування конкурентних переваг національних виробників на зовнішніх ринках. Англійський економіст Т. Ман пропагував здешевлення експортоспроможної продукції, в т. ч. за рахунок скорочення витрат на її виробництво. Зазначене він рекомендував забезпечити шляхом законодавчого встановлення верхньої межі заробітної плати та зменшення відсоткової ставки за користування кредитом [179]. Наведене свідчить про усвідомлення та відстоювання представниками економічної науки XVI–XVII ст. принципів цінової конкуренції шляхом впровадження демпінгової політики держави. Зміцнення конкурентоспроможності держави вбачалося у здешевленні вітчизняної продукції та збільшенні цін на ввезені товари. Однак, підвищення цін мало на меті обмеження попиту на аналогічну імпорتنу продукцію, а не захист суб'єктів національного ринку. Крім того, всі представники меркантилізму віддавали перевагу недосконалій конкуренції.

Наприкінці XVII ст. становлення промисловості та перехід влади від представників сфери торгівлі до промисловців сприяли усвідомленню того, що національне багатство створюється не у сфері обігу, а у виробництві. У цей період економісти почали акцентувати увагу на недоцільності обмеження конкуренції та необхідності усунення монополій з ринків. Зокрема, засновник

фізіократії Ф. Кене наголошував, що лише абсолютна свобода торгівлі здатна розширити ринки та скоротити витрати обігу [360, с. 367–407].

Подальший розвиток сфери виробництва зумовив перенесення економічних досліджень в області конкурентоспроможності з рівня країн на мікрорівень окремих виробників, що розглядались як самостійні та самодостатні учасники ринкових відносин, а не лише як джерела формування багатства держави. Тодіж відбулося стрімке зростання кількості учасників ринку, які пропонували однорідну продукцію. Це спричинило виникнення ринків, що характеризувалися практично вільною конкуренцією.

Значний внесок у теорію конкуренції періоду становлення і розвитку підприємництва зробили класики англійської політекономії А. Сміт та Д. Рікардо. Формою прояву конкуренції перший з них вважав сукупність закономірностей, які врегульовують рівень ринкових цін. Підвищення конкурентоспроможності науковець розглядав як зміцнення позицій підприємства на ринку через збільшення обсягів реалізації продукції за рахунок нижчої ніж у конкурентів ціни, що, по суті, відображає одну із характеристик досліджуваного поняття в його сучасному розумінні [328, с. 268]. До засобів формування конкурентних позицій науковець відносить зниження ціни шляхом збільшення продуктивності праці, яке досягається передусім за рахунок поглиблення розподілу праці, а також завдяки використанню прогресивних технологій. Слід однак зазначити, що економіст зробив акцент на короткостроковому характері переважання одного або кількох економічних суб'єктів на ринку, тобто на тимчасовому характері віддачі від підвищення конкурентоспроможності. Причину цього він вбачав у здатності конкуренції в довгостроковому періоді забезпечувати панування рівноважних цін в усіх галузях економіки, що здійснюється шляхом впливу на якісні (об'єкт інвестицій) та кількісні (розмір інвестицій) характеристики потоків капіталу [328, с. 269].

Поділяючи погляди А. Сміта, Д. Рікардо розробив теорію відносних переваг країн, яку можна використовувати в розрізі окремих виробників. Він на прикладі зовнішньої торгівлі довів, що забезпечення успіху в конкурентній

боротьбі вимагає спеціалізації на тій продукції, виробництво якої є дешевшим [304, с. 113–128]. Окрім того, вчений обґрунтував існування оберненого взаємозв'язку між заробітною платою та рівнем прибутку: прибуток може збільшуватись лише в разі зменшення зарплати, тоді як розмір оплати праці завжди тяжіє до зростання [305, с. 460–464]. Економіст дійшов висновку, що вдосконалення технологій виробництва не підвищує конкурентоспроможність виробника, а лише призупиняє тенденцію зміни прибутку до постійного зниження [305, с. 468]. Спираючись на результати теоретичного аналізу, Д. Рікардо підтвердив результати досліджень А. Сміта про неможливість формування довготривалих цінових конкурентних переваг підприємства [305, с. 447]. Зазначене свідчить, що Д. Рікардо заперечував не тільки доцільність, але й можливість управління конкурентоспроможністю підприємств у межах однієї галузі та відстоював ідею їх рівності в умовах досконалої конкуренції.

Виникнення монополій у другій половині XVIII ст. та їх подальший розвиток спростували висновки засновників класичної політичної економії про природне врівноваження позицій всіх учасників ринку. Наведене, в свою чергу, змусило економістів продовжувати дослідження конкурентоспроможності підприємств із урахуванням «феномену» монополізації ринків. Зокрема, Н. Сеніор встановив, що існування монополії на ринку зумовлює виникнення надприбутку, спричиненого відносно невисоким, через володіння передовими технологіями, рівнем витрат виробництва (фактор цінової конкуренції), а також можливістю нарощувати обсяги виробництва [483, с. 103–114]. Послідовник Д. Рікардо, англійський економіст Дж. Мілль також наголошував на існуванні взаємозв'язку між конкурентними перевагами суб'єкта господарювання та масштабом виробництва: чим крупнішим є підприємство, тим більше у нього можливостей встановлювати нижчі, ніж у конкурентів, ціни та, відповідно, збільшувати рівень конкурентоспроможності. Причинами ж укрупнення підприємницьких структур економіст вважав, по-перше, поглиблення поділу праці, яке зумовлює зростання продуктивності, та, по-друге, економію витрат на придбання сировини та матеріалів. Кінцевим результатом

великомасштабного виробництва, як зазначалось вище, має стати скорочення ціни реалізації продукції та встановлення цінових переваг [191, с. 247–248].

Ще одним фактором конкурентоспроможності Дж. Мілль вважав ефективну організацію управління, яка передбачає зацікавленість управлінського персоналу в успіху підприємства, а тому й усвідомлення та відстоювання ідеї збільшення рівня його конкурентоспроможності. Вчений також висував гіпотезу про те, що навіть за умови необмеженої конкуренції на ринку практично не існує однакових цін на однотипну продукцію різних виробників. Основною причиною цього є свідоме заниження цін для погіршення позицій конкурентів, що має зумовити різний рівень конкурентоспроможності учасників ринку [191, с. 399–400].

К. Маркс також доповнив теорію цінової конкуренції. Він до традиційного способу зниження витрат виробництва шляхом збільшення продуктивності праці додав економію від використання постійного капіталу. Така економія досягається шляхом заміни морально застарілої техніки, уповільнення її зносу (в т. ч. за рахунок ремонту, вартість якого також слід включати у ціну), концентрації та кооперації робітників на базі основних виробничих фондів. При цьому економіст зазначав, що експлуатація основного капіталу є значно дешевшою при великомасштабному виробництві [184, с. 88–93].

У другій половині XIX ст. стало зрозумілим, що основною проблемою підприємництва є прийняття адекватного рішення серед ряду альтернатив, яке б враховувало обмеженість виробничих ресурсів. Розв'язання цього питання призвело до формування нового напрямку економічної думки – маржиналізму. Того часу незаперечним залишався факт позитивного впливу зменшення ціни на зростання попиту та, відповідно, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. Математична інтерпретація такого взаємозв'язку знайшла відображення у роботах А. Курно [174]. Продовжуючи дослідження методів цінової конкуренції, французький представник маржиналізму Л. Вальрас встановив, що найдешевшою є продукція тих підприємців, які досягають

оптимального співвідношення засобів виробництва за рахунок використання дешевших ресурсів. Окрім того, науковець формалізував проблему визначення оптимального співвідношення виробничих ресурсів шляхом побудови системи диференціальних рівнянь, які частково враховували динамічний характер вартості ресурсів [40, с. 320–321].

Згодом представник англійського маржиналізму А. Маршалл додав, що досягнення зазначеного оптимуму передбачає ефективне заміщення ресурсів, яке полягає у більш ефективному, порівняно із конкурентами, використанні засобів виробництва та дає можливість забезпечити мінімальні граничні витрати та максимальну віддачу від них [187, с. 184]. Він зазначав, що зазвичай конкурентними перевагами, які полягають в економії кваліфікованої праці, машин, сировини тощо, володіють великомасштабні підприємства [186, с. 360–361]. Крім того, виділивши у структурі собівартості продукції постійні та змінні витрати, науковець обґрунтував наявність позитивного впливу збільшення обсягів виробництва на скорочення рівня витрат [187, с. 23–24].

Маржиналісти також не залишили поза увагою проблему максимізації рівня конкурентоспроможності шляхом максимізації частки ринку. Це питання досліджували Ф. Візер, А. Курно, А. Маршалл, К. Менгер та ін. Особливої уваги заслуговують висновки представника австрійської школи К. Менгера, який виділив чотири напрямки обмеження обсягу збуту товару: 1) обмеження щодо кількості носіїв попиту на товар; 2) обмеження щодо області, в якій товар можна реалізувати (перепони щодо перевезення та збуту, високі витрати на збут); 3) обмеження стосовно обсягу попиту; 4) обмеження у часі, протягом якого можливий збут [188]. Таке узагальнення стало підґрунтям для подальшої ідентифікація цінових та нецінових методів збільшення конкурентоспроможності продукції.

Суттєвий внесок у розвиток економічної науки у сфері конкурентоспроможності підприємства зробив австрійський учений-економіст Й. Шумпетер, який визначав підприємців як суб'єктів господарювання, що виконують функцію створення чогось інноваційно нового шляхом

використання нових комбінацій факторів виробництва. Науковець та його послідовники обґрунтували, що невід'ємною умовою високого рівня конкурентоспроможності є неперервне інноваційне оновлення господарського процесу та створення у такий спосіб стійких конкурентних переваг [172, 24, 379, 273, 320, 505, 459 та ін.]. Концепція розвитку підприємства, згідно із узагальненнями Й Шумпетера, передбачає виникнення нових комбінацій паралельно із існуванням старих і конкуренцію старого із новим [386, с. 178, 402].

Й. Шумпетер наголошував, що «успіх залежить від «чуття», здатності бачити речі в такому світлі, що ніяк неможливо обґрунтувати даним моментом і правильність якого виявляється лише з часом» [386, с. 181]. Тобто, конкурентоспроможним можна вважати те підприємство, що здатне адаптувати свою діяльність до змін зовнішніх умов. У цілому, джерело здатності підприємства конкурувати та виживати вчений бачив не у безпосередньо господарюванні суб'єктів підприємництва, а в прийнятті управлінських рішень щодо вибору як видів господарської діяльності (на основі прогнозування ринкової кон'юнктури), так і способів її здійснення. Формування конкурентних переваг підприємства, як першооснова його конкурентоспроможності, передбачає застосування сучасної техніки, технологій, видів продукції, методів управління та організації господарювання тощо, які ще не використовуються конкурентами. Такі нововведення пов'язані із впровадженням інновацій, які слід розглядати як джерела конкурентних переваг.

Особливістю теорії Й. Шумпетера було те, що зміни умов економічного середовища він пов'язував лише із підйомами та спадами економіки. У цьому вченого доповнив американський економіст Ф. Найт, який обґрунтував існування невизначеності як невід'ємної складової неперервного функціонування економічних систем. Окрім цього, він довів, що саме через дію невизначеності, яка є складовою об'єктивної реальності, відповіді на питання, що та як виробляти, є значно важливішими за саме виробництво та спосіб його організації. Більш конкурентоспроможними науковець вважав ті види

діяльності, що характеризуються існуванням типів та об'ємів знань, необхідних для того, щоб успішно управляти цими видами діяльності в умовах невизначеності [200, с. 257]. В якості найбільш значущого фактору забезпечення конкурентоспроможності підприємства економістом виділено відбір управлінського персоналу, який має ґрунтуватись на критеріях: 1) знаннях індивідів та їх здатності до суджень; 2) здатності індивідів до прогнозування; 3) схильності до прийняття ризику [200, с. 257–258].

Однак, відкритим все ще залишалось питання щодо практичної реалізації теоретичних положень у сфері управління конкурентоспроможністю за допомогою методів цінової конкуренції та на скільки доцільно збільшувати або зменшувати ціну. Зазначене викликало необхідність у виявленні глибинних причин зв'язку між рівнем ціни та попитом. Лауреат Нобелівської премії Дж. Хікс обґрунтував, що саме за таких умов зростання попиту є наслідком, з одного боку, заміщення інших товарів товаром, ціну на який скорочено (ефект заміщення), а з іншого – збільшення доходу споживача (ефект доходу). Різниця між ефектами пов'язана із ймовірністю їх виникнення [367]. Учений стверджував, що одним із індикаторів успішності підприємницької діяльності є готовність підприємства до перегляду та змін наперед запланованих дій, тобто здатність вчасно та адекватно реагувати на невизначеність економічних систем [367, с. 228]. Наявність такої характеристики дасть змогу подолати проблему дихотомії поточних рішень, прийняття яких спирається на оцінку теперішньої ситуації на ринку, з одного боку, та майбутнього результату від реалізації цих рішень, що є не визначеним через нестабільний характер ринкового середовища – з іншого.

З часом стає зрозумілим, що раніше сформульовані закони досконалої конкуренції та чистої монополії неможливо застосувати до моделювання реальних ситуацій на ринку. Гіпотеза про встановлення ринкової рівноваги у довгостроковому періоді не знайшла практичного підтвердження, а втримати монопольну владу на ринку стало майже неможливо. Подолати ці суперечності між теорією та практикою вдалося вченим-економістам Дж. Робінсон та

Е. Чемберліну, які обґрунтували, що зазвичай ринкове середовище характеризується одночасно взаємодією сил і конкуренції, і монополії. Причиною ж цієї взаємодії є диференціація продуктів, тобто їх відмінність від продуктів конкурентів. Дж. Робінсон основну увагу приділяла цінній диференціації та наголошувала на тому, що рівноважна ціна на ринку визначається ціною еластичністю попиту [480, с. 552, 553]. Тому при встановленні диференційованих монополістичних цін необхідно враховувати еластичність попиту за ціною: чим нижчою є еластичність, тим менш чутливі споживачі до підвищення цін.

Прорив у теорії управління конкурентоспроможністю продукції зробив американський економіст Е. Чемберлін, який стверджував, що диференціація продукту може ґрунтуватись на особливостях самого продукту та умовах його продажу. Довівши, що обсяг реалізації визначають відмінності продукту (а не тільки його ціни) від продуктів конкурентів, а також витрати на просування продукту, він вперше розкрив роль нецінової конкуренції у формуванні конкурентних переваг підприємства [373, с. 111, 164–170]. До факторів попиту Е. Чемберлін відніс ціну, особливості продукту та затрати на рекламу, подальша деталізація яких дала йому змогу систематизувати методи впливу на рівень конкурентоспроможності учасників ринкових відносин [373, с. 111–115]. Отже, дослідження вчених-економістів XVII – початку XX ст. можна узагальнити як такі, що спрямовувалися на накопичення знань про конкурентоспроможність та стали базою для створення цілісних й адаптованих до вимог практики теорій.

Низка економічних криз, які торкнулися практично всіх капіталістичних країн світу, тимчасово призупинила вивчення законів конкурентоспроможності підприємств, яке знову відновилося лише у другій половині XX ст. Методологія дослідження цього періоду якісно відрізнялася від методології попередників. Зокрема, використовуючи елементи системного підходу, науковці почали розглядати конкурентоспроможність підприємства як систему, а джерела конкурентних переваг, виявлені раніше, як її компоненти. Результати

аналізу досвіду передових компаній світу дали змогу встановити, що всі складові системи конкурентоспроможності підприємства не можна розглядати відокремлено одне від одного. Крім того, об'єктом основної уваги у процесі формування конкурентних переваг стає споживач, а процес управління конкурентоспроможністю набуває стратегічного характеру.

Загалом, у другій половині ХХ ст. сформовано три теорії конкурентоспроможності підприємства. Засновником теорії конкурентних переваг є М. Портер. Він виділив три можливі альтернативні варіанти стратегії поведінки підприємства: 1) абсолютне лідерство у витратах; 2) диференціація продукту (в ідеалі за кількома напрямками); 3) фокусування на окремій групі покупців, видах продукції, географічному сегменті ринку [284, с. 73–77]. Учений зауважував, що досягнення вищих, порівняно із конкурентами, результатів можливе за умови реалізації однієї із наведених стратегій (за винятком деяких ситуацій, коли підприємство може застосувати одразу кілька стратегій). Вибір стратегічних моделей поведінки дослідник рекомендує здійснювати на основі аналізу власних сильних та слабких сторін, потенційних можливостей загроз [284, с. 67–68, 73].

Схожі погляди в середині 90-х рр. ХХ ст. висловили американські науковці М. Трейсі та Ф. Вірсема. Вони стверджували, що конкурентоспроможним стосовно виробництва та реалізації окремого виду продукції або послуг є підприємство, що може визначати єдину правильну для себе ціннісну дисципліну (конкурентну перевагу) і на основі її поліпшення формувати довгострокову стратегію. Це уможливить скорочення витрат на вдосконалення інших переваг продукту [504, с. 86]. Вчені виділяли три дисципліни, а саме: виробничу досконалість, близькість до споживачів та лідерство щодо продукту [504, с. 85–91]. Однак, обґрунтованість вибору однієї із стратегій розвитку, запропонованих як М. Портером, так і М. Трейсі та Ф. Вірсемою, та складність їх впровадження не було повною мірою підтверджено практикою. Це зумовило подальший розвиток досліджень джерел формування конкурентних переваг.

Інший підхід до підвищення конкурентоспроможності, який дістав назву ресурсної теорії, ґрунтується на тому, що джерелами конкурентних переваг господарюючого суб'єкта є її вміння оволодівати цінними, виключними, неповторними і незамінними ресурсами та здатностями, а також адекватно їх застосовувати [363, 403, 507]. Виділяють чотири характеристики ресурсів та здатностей підприємства, які визначають стійкість його конкурентної переваги: 1) довготривалість, що передбачає якомога довшу тривалість якісного існування ресурсів та здатностей, в т.ч. за рахунок їх постійного вдосконалення; 2) прозорість, яка полягає у швидкості імітації конкурентами стратегії підприємства, його ресурсів та здатностей; 3) мобільність, що висвітлює рівень можливості оволодівати ресурсами і здатностями, які необхідні для імітації стратегії та присвоєння переваг конкурентів; 4) відтворюваність, що характеризує рівень складності відтворення переваг підприємства його конкурентами [435, с. 124–128].

Ресурсна теорія передбачає здійснення аналізу ключових компетенцій [363], динамічних здатностей [492] та аналізу, заснованого на знаннях [435]. Г. Хамел та К. Прахалад обґрунтували, що визначальну роль у формуванні рівня конкурентоспроможності відіграє здатність об'єднувати розрізнені у межах підприємства ресурси та трансформувати їх у ключові компетенції [363, с. 32–34]. Такі компетенції являють собою вміння підприємства створювати нові ринки – ринки майбутнього. Водночас, невизначеність функціонування економічних систем зумовлює першочергове значення динамічних здатностей підприємства, які Д. Тіс, Г. Писано та Е. Шуен визначають як здатність до інтегрування, побудови та реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій з метою пристосування до швидко змінюваних умов економічного середовища [492, с. 516]. Проте, ресурсна теорія має ряд недоліків [454, с. 351–360], найсуттєвішим серед яких, на нашу думку, є відсутність у ній управлінської складової. Зокрема, її положення стосуються тільки того, що потрібно робити, щоб зміцнити конкурентні позиції, але вона не вказує не вказує як саме це має відбуватися.

Також в економічній літературі сформовано кілька підходів щодо визначення ролі споживачів у процесі конкурентної боротьби. Традиційно науковці підкреслюють неможливість утримання конкурентних переваг без пристосування до потреб споживачів [наприклад, 476, с. 200]. Проте, ще у 60-х рр. ХХ ст. Дж. Гелбрейт припустив, що успішність компанії та рівень її конкурентоспроможності залежить не від здатності адаптувати власну діяльність до потреб ринку, а від уміння планувати й управляти попитом та поведінкою споживачів, особливо за допомогою реклами [70, с. 287–303]. Характеристикою сучасності є трансформація пасивного споживача на активного учасника ринкового середовища, який здатний брати участь у формуванні ринку товарів та послуг. Ці процеси зумовили виникнення теорії співвиробництва (кооперації), згідно з якою інноваційні розробки підприємства мають створюватися спільно із клієнтами [289].

Сучасні концепції випередження конкурентів ґрунтуються на системному уявленні економіки і дослідженні місця та ролі підприємства в економічній системі. Крім того, вони є результатом систематизації висновків економістів-попередників із поправкою на особливості постіндустріального розвитку. Унікальність цих теорій полягає у їх відході від традиційного розуміння бізнесу: «один виграє – інший втрачає» [464, 409]. Зокрема, американський економіст Ф. Мур порівняв господарську діяльність із екосистемою, у якій поряд із видовою та міжвидовою боротьбою існує також видова та міжвидова взаємозалежність і, відповідно, співробітництво [464]. Спираючись на зазначене, до невід'ємних характеристик екосистеми вчений відніс конкуренцію, еволюцію та кооперацію. Також він встановив, що успіх окремої бізнес-одиниці (підприємства), як складової бізнес-екосистеми, залежить від рівня розвитку самої системи. Тому підприємство, очоливши систему в якості лідера, має задовольняти не власні потреби, а забезпечувати розвиток і зростання (кoeволюцію) бізнес-екосистеми в цілому.

Концепцію коеволюційного розвитку фірми підтримали американські вчені-економісти М. Брандербургер та Дж. Нейлбафф [409]. Згідно з їх теорією,

бізнес являє собою не просто конкурентну боротьбу, а співконкуренцію, що набуває вигляду гри та передбачає співіснування конкуренції та кооперації. Дослідники стверджували, що створити нову гру (бізнес-систему) можна шляхом трансформації вже існуючої системи за допомогою зміни якомога більшої кількості її компонентів. На відміну від Ф. Мура, який розглядав складові системи господарської діяльності в контексті стадій коєволюційного розвитку, М. Брандербургер та Дж. Нейлбафф систематизували елементи гри залежно від об'єкта управлінського впливу. Зокрема, до учасників гри (конкурентів) вони додали вартості (цінності, які привнесли гравці у гру), правила гри, тактику (варіанти дій гравців щодо отримання конкурентних переваг) і межі гри [409, с. 65–66].

Згідно із коєволюційним підходом, формування конкурентних переваг здійснюється за такою схемою: 1) створення продукту (тобто заміна вже існуючої доданої вартості); 2) введення інших гравців (тобто заміна вже існуючих гравців); 3) поточне управління грою (в т. ч. зміна правил, меж гри, тактики). Проте, М. Брандербургера та Дж. Нейлбаффа вважають, що підвищення конкурентоспроможності має провадитись шляхом не поетапних, як наведено вище, а системних змін компонентів гри, які можуть здійснюватись одночасно, але, мають бути взаємопов'язаними та не суперечити одна одній [409]. У цілому теорії коєволюційного розвитку та співконкуренції можуть розглядатись як доповнення до концепції майбутніх ринків Г. Хамела та К. Прахалада, що дає можливість усунути основний недолік – відсутність порад щодо механізму створення перспективних конкурентних переваг на практиці.

Загалом, є підстави стверджувати, що всі наведені теорії є життєздатними та можуть застосовуватись на практиці. Водночас, їх еволюційний розвиток пов'язаний із поступовим розширенням сприйняття сутності конкуренції та конкурентоспроможності. Зокрема, спочатку мало місце виявлення лише окремих факторів конкурентоспроможності та розробка інструментів впливу на них (перший етап) (табл. 1.1). Пізніше економісти об'єднали ці фактори за рядом ознак у класи (цінові та нецінові фактори) і почали розглядати

інструменти впливу на них у межах отриманих груп (інструменти цінової та нецінової конкуренції) (другий етап). Після усвідомлення того, що кожне підприємство є унікальним, науковці зосередили увагу на розробці загальної методики виявлення неповторних конкурентних переваг, лише із врахуванням яких у подальшому можна було б формувати власний специфічний інструментарій управління конкурентоспроможністю (третій етап). Системне пізнання сутності конкуренції дало змогу розробити універсальний алгоритм ведення конкурентної боротьби, який передбачає інтеграцію зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що має стати базою для формування й утримання вже згадуваних конкурентних переваг (четвертий етап).

Таблиця 1.1

Еволюція економічної думки щодо конкурентоспроможності підприємства

Період	Характеристика періоду	Теорії конкурентоспроможності	Об'єкт дослідження	Особливості економічної думки
XVII–XIX ст.	Промислова революція. Ринки чистої конкуренції. Виникнення монополістів	Теорії цінової конкуренції	Окремі фактори конкурентоспроможності та інструменти впливу на них	Накопичення знань про конкурентоспроможність
Перша половина XX ст.	Індустріалізація економіки. Ринки монополістичної конкуренції	Теорії ефективного управління	Групи факторів конкурентоспроможності та інструменти впливу на них	Систематизація та узагальнення знань про конкурентоспроможність
Друга половина XX ст.	Виникнення феномену стрімкого випередження стійких лідерів ринку новоствореними компаніям	Теорії стратегічного управління	Методика формування конкурентних переваг	Стратегічний підхід до дослідження конкурентних переваг
1990-ті рр. та пізніше	Глобалізація та інформатизація економіки. Розвиток інтеграційних процесів	Теорії співконкуренції	Алгоритм ведення конкурентної боротьби	Синергетичний підхід до дослідження конкурентних переваг

Джерело: власні дослідження.

Ще однією відмінністю теорій різних етапів були фактори конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.2). З огляду на вузьку

спеціалізацію виробників XVII–XIX ст., предметом дослідження економістів того часу була конкурентоспроможність продукції, яка відображала рівень конкурентоспроможності самого суб'єкта господарювання. Всю увагу було зосереджено на факторах цінової конкуренції, а саме – на витратах ресурсів.

Таблиця 1.2

Характеристика теорій конкурентоспроможності підприємства

Теорії конкурентоспроможності	Фактори конкурентоспроможності	Представники
Теорія цінової конкуренції	Продуктивність праці	А. Сміт (1776) Д. Рікардо (1817) К. Маркс (1849–1883)
	Масштаби виробництва, новітні технології	Н. Сеніор (1836) Дж. Мілль (1848)
	Економія на використанні основних засобів виробництва	К. Маркс (1849–1883)
	Співвідношення засобів виробництва (на основі використання дешевших ресурсів), масштаби виробництва	Л. Вальрас (1877) А. Маршалл (1890–1891)
Теорія ефективного управління	Здатність управлінського персоналу до впровадження інновацій	Й. Шумпетер (1911)
	Здатність управлінського персоналу до прогнозування та його схильність до ризику	Ф. Найт (1921)
	Цінова диференціація продукту	Дж. Робінсон (1933)
	Диференціація продукту за ціною, якісними характеристиками та витратами на рекламу	Е. Чемберлін (1933)
	Здатність управлінського персоналу адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища	Дж. Хікс (1939)
Теорія стратегічного управління	Уміння адекватно обирати стратегію діяльності	М. Портер (1980) М. Трейсі, Ф. Вірсема (1995)
	Уміння оволодівати й адекватно використовувати цінні, виключні, неповторні та незамінні ресурси і здатності підприємства	Дж. Барни (1986) Б. Вернелфельт (1984) Р. Грант (1991)
	Уміння створювати ринки майбутнього	Г. Хамел, К. Прахалад (1990-ті)
Теорія співконкуренції	Ефективність організації взаємодії із конкурентами	Ф. Мур (1996) А. Брандербургер, Б. Нейлбафф (1996) К. Прахалад, В. Рамасвами (2004)

Джерело: власні дослідження.

Пізніше, коли самого факту виготовлення дешевої продукції стало недостатньо для виживання та ефективного функціонування на ринку, науковці

встановили, що у межах конкурентоспроможності продукції нецінові фактори відіграють не менше значення, ніж цінові. Крім того, вчені-економісти зазначили, що забезпечити прийнятний рівень конкурентоспроможності продукції неможливо без конкурентоспроможного управлінського персоналу. Саме на зазначеному етапі об'єктом дослідження стала конкурентоспроможність підприємства у наближеному до сучасності її розумінні.

Представники третього етапу еволюції теорії конкурентоспроможності поглибили висновки своїх попередників, довівши, що управління конкурентоспроможністю підприємства має носити стратегічний характер та орієнтуватись на майбутній, однак визначений вже сьогодні, стійкий результат. Що ж до сучасної наукової думки, то вона ґрунтується на системній взаємодії підприємства та економічних систем, у межах яких воно функціонує. Відтак, підприємство спочатку слід представити у формі цілісної бізнес-системи із подальшим його структурним аналізом, визначенням складових компонентів і закономірностей їх взаємодії, а також дослідженням його місця у зовнішньому середовищі. У результаті буде сформовано систему причинно-наслідкових зв'язків між елементами зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, сукупність яких формує його конкурентоспроможність. Проведення такого теоретичного аналізу потребує формування понятійного апарату теорії конкурентоспроможності та чіткої однозначної інтерпретації ключових понять, їх особливостей та характерних рис.

1.2. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність»

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства є обов'язковою умовою його довготривалого та результативного функціонування у динамічному та невизначеному зовнішньому середовищі. Наведене свідчить про необхідність організації конкурентоспроможної підприємницької діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання як основи економічної

системи України. Це, в свою чергу, вимагає практичного застосування теорії конкурентоспроможності підприємства, яка слугуватиме підґрунтям для формування систем управління конкурентоспроможністю на рівні кожного окремого суб'єкта підприємництва. Проте, зазначене ускладнюється існуванням не одного десятка теорій конкурентоспроможності. Серед причин такого розмаїття необхідно виділити не тільки відсутність єдиного універсального трактування конкурентоспроможності, але й, часто, суперечливість між існуючими визначеннями змісту поняття. Тому актуальною вбачається інтерпретація конкурентоспроможності з урахуванням багатоаспектності цього явища, а також основних положень теорії систем.

Згідно із сучасним перекладом, «конкурентоспроможність» в англійській мові має два аналоги: «*competitive ability*» та «*competitiveness*». Перший варіант зазвичай використовується у природничих науках. Натомість, практично всі посилання вітчизняних та російських економістів стосуються другого перекладу, що буквально означає «конкурентність» та не має прямого відношення до спроможності чи здатності (англійською «*ability*»). Це означає, що використовуваний у літературі переклад слід вважати досить умовним. Наведене визначає необхідність або підтвердження, або заперечення традиційної інтерпретації досліджуваного поняття.

Дефініція будь-якого поняття має відображати сукупність його відмінних та найбільш суттєвих властивостей, ознак і відношень [142, с. 351]. Ідентифікацію характеристик конкурентоспроможності доцільно здійснювати на основі аналізу типових груп її тлумачень. У цьому питанні інтерес викликають результати дослідження італійських економістів Д. Депперу та Д. Сератто, які запропонували двофакторну класифікацію існуючих визначень [419, с. 6–10]. Визначення конкурентоспроможності підприємства дослідники розділили залежно від розуміння сутності поняття, а також від підходу до його аналізу. За першою ознакою трактування згруповано на такі, що розглядають досліджуване явище як: 1) основу, своєрідний двигун підприємницької діяльності, яким є внутрішні та зовнішні джерела конкурентних переваг;

2) результат використання конкурентних переваг, що набуває вигляду сукупності показників успішності господарювання.

Визначення, що належать до другої групи, враховують підхід до аналізу конкурентоспроможності як статичної або динамічної характеристики підприємства. У першому випадку вважається, що конкурентоспроможність підприємства формується його ресурсами (в т. ч. здатностями), в іншому – процесами використання цих ресурсів та їх перетворення на конкретний результат. Результати розподілу визначень конкурентоспроможності, на які найчастіше посилаються як вітчизняні, так і зарубіжні автори, наведено у Додатку А.

Крім того, конкурентоспроможність науковці розглядають з позицій теперішнього часу [410, с. 176; 7, с. 62; 58, с. 76; 338; 86 та ін.], або теперішнього та майбутнього одночасно [502; 357, с. 24; 501, с. 8]. Не викликає сумнівів, що поточна успішність підприємства не може забезпечити його від банкрутства у подальшому. Це пов'язано із тим, що потенційні конкурентні переваги є не менш важливими, а у деяких випадках і більш значущими, ніж вже існуючі. Тобто, справді конкурентоспроможним є тільки те підприємство, що протягом тривалого часу залишається та/або може залишатися конкурентоспроможним. Наведене свідчить про притаманність поняттю «конкурентоспроможність» ознаки динамічної системи. Однак, зазвичай дефініції конкурентоспроможності не враховують її динамічного характеру. Наприклад, індійські науковці А. Амбаста та К. Момайя довели практичність та ефективність популярної наразі APP-структури конкурентоспроможності підприємства, яка забезпечує трансформацію ресурсів та здатностей на певні результати (в т. ч. продуктивність, фінансові показники, частку ринку, вартість, ціну, рівень задоволення потреб споживачів тощо) через процеси, що перетворюють їх на конкурентні переваги [399, с. 53–59]. Зазначена концепція розглядає лише статичну складову результатів використання конкурентних переваг, не враховуючи їх розвиток (динамічну характеристику конкурентоспроможності підприємства). Відтак, аналіз

конкурентоспроможності має враховувати оцінку її як статичних, так і динамічних індикаторів (тенденцій змін тощо).

Подальше визначення сутності конкурентоспроможності запропоновано здійснювати у такі два етапи [142, с. 240–242]: 1) виявлення родового поняття, яке за об'ємом ширше за конкурентоспроможність і до якого вона належить; 2) виділення специфічної ознаки (ознак), яка відрізняє конкурентоспроможність від усіх інших понять, що входять до родового. Вчені-економісти розрізняють такі найближчі до конкурентоспроможності роди: здатність, спроможність підприємства; можливість підприємства; властивість підприємства; ознака, що характеризує процеси, предмети та явища; сукупність відмінних від аналогів характеристик; відносна характеристика відмінності від аналогів.

Найпоширенішою є асоціація конкурентоспроможності із певною здатністю підприємства. Коментуючи це твердження, слід зазначити, що будь-яка здатність є первинною відносно відповідного результату її реалізації: вона його формує. Що ж до конкурентоспроможності, то вона є результатом господарювання підприємства, що виникає в процесі використання здатності. Це означає, що здатності (спроможності) у сукупності із ресурсами господарюючого суб'єкта представляють собою джерела виникнення конкурентоспроможності, а не передають її сутність. Крім того, якщо розглядати досліджуване поняття з наведеної позиції, можна стверджувати, що підприємство може або бути конкурентоспроможним, або – ні, оскільки здатність або є, або ж її немає. Насправді ж все вирішує не тільки наявність здатності (спроможності), а й те, наскільки ефективно вона використана. Ототожнення конкурентоспроможності із можливостями підприємства також, на нашу думку, є хибним. Навіть якщо суб'єкт бізнесу має певні можливості, він може ними не скористатись або скористатись не повною мірою. Це призведе до втрати чи зниження рівня конкурентоспроможності. Тому у двох вищезазначених випадках доречнішим було б акцентувати увагу на самій реалізації або ступені реалізації здатності, спроможності, можливості.

Наступні три визначення конкурентоспроможності (як властивості, ознаки, характеристики) хоч і є дуже близькими за змістом, все ж різняться між собою. Поняття «ознака» та «властивість» передусім відображають відмінні риси об'єкта (окремого підприємства) [27, с. 1163; 43, с. 194, 834]. Характеристика, з одного боку, визначає приналежність об'єкта до окремого класу, а з іншого – використовується для уточнення цього об'єкта та його порівняння [327]. Конкурентоспроможність притаманна всім без винятку підприємствам, які, водночас, різняться між собою кількісним виразом конкурентоспроможності – її рівнем.

Отже, по-перше, конкурентоспроможність – це спільна для всіх суб'єктів господарювання риса (аналогічна, наприклад, ефективності), яка об'єднує їх в окремий клас – клас «підприємство». По-друге, рівень конкурентоспроможності відображає кількісну оцінку цієї спільної риси з метою порівняння підприємств між собою та відокремлення неконкурентоспроможних підприємств, підприємств із низьким, середнім, високим рівнями конкурентоспроможності. Наведене означає, що конкурентоспроможність використовується для уточнення статусу суб'єкта підприємництва з-поміж конкурентів та порівняння із ними, а не для опису його відмінних якостей. Відтак, конкурентоспроможність є однією із характеристик підприємства.

Слід наголосити, що дослідники під конкурентоспроможністю розуміють певну характеристику, що відображає відмінні від конкурентів риси підприємства [86; 157; 502]. Однак, як зазначалось вище, конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта пов'язана не стільки із його відмінностями, скільки із вмінням розпоряджатися власними ресурсами та здатностями, в т. ч. з метою створення зазначених відмінностей.

Підсумовуючи викладене, вважаємо, що при визначенні поняття «конкурентоспроможність підприємства» необхідно враховувати те, що вона: 1) являє собою характеристику підприємства; 2) виникає в результаті формування, подальшого утримання та використання стійких конкурентних

переваг; 3) відображає ступінь реалізації здатності (спроможності) ефективно конкурувати. Зазначені аспекти конкурентоспроможності враховують основні положення, висвітлені в інших дефініціях. Зокрема, наявність конкурентних переваг, по суті, передбачає участь підприємства у конкурентній боротьбі та випередження конкурентів, на чому акцентовано увагу в [49, с. 68; 9, с. 3; 58, с. 76; 502 та ін.], а також задоволення конкретної потреби споживачів, про що згадується у працях [180, с. 98; 96, с. 222; 86; 338; 357, с. 24 та ін.]. Окреслене дає підстави визначити *конкурентоспроможність як характеристику підприємства, яка відображає ступінь реалізації його фактичної та потенційної здатності формувати, утримувати і використовувати стійкі конкурентні переваги.*

Подальший аналіз сутності конкурентоспроможності підприємства вимагає інтерпретації поняття «стійких конкурентних переваг» і пов'язаних із ним ресурсів та здатностей підприємства. Одним із перших, хто використав поняття «конкурентні переваги», був І. Ансофф. Він пов'язував їх із стадією життєвого циклу товару та динамікою розвитку ринків, що у сукупності мають забезпечувати господарюючому суб'єкту сильні конкурентні позиції [401, с. 110]. Пізніше американський економіст С. Сауз трактував конкурентні переваги підприємства як філософію вибору лише тих видів господарської діяльності, успіх яких є досяжним [487, с. 10]. Системні дослідження конкурентних переваг підприємств знайшли відображення у роботах М. Портера, який основну увагу зосередив на їх джерелах, не заглиблюючись у сутність поняття.

Сучасні дефініції конкурентних переваг ґрунтуються на виділенні їх найбільш значущих характеристик, розмаїття яких зумовлює відсутність універсального трактування поняття. Р. Віггінс та П. Шумейкер дісталися висновку, що оволодіння конкурентними перевагами передбачає досягнення вищого порівняно із суперниками рівня результативності діяльності [482, 509]. Згідно із висновками Д. Бесанко, Д. Дрейнова та М. Шенлі, підприємство володіє конкурентними перевагами у тому випадку, якщо рівень його

економічного прибутку вищий за середній рівень серед конкурентів [405, с. 389]. Г. Азоев вважає, що задля отримання конкурентних переваг необхідно випередити конкурентів в економічній, технічній та організаційній сферах [7, с. 48]. По суті, всі наведені визначення відображають одну характеристику конкурентних переваг – ціль конкуренції. Проте, кожне окреме підприємство є унікальним, що зумовлює унікальність і неспівставність його можливостей та пріоритетів. Тому, на нашу думку, однозначної відповіді на питання, у чому саме підприємство має випередити своїх конкурентів, не існує. Ця відповідь є індивідуальною для кожного суб'єкта підприємництва.

Р. Віггінс, зазначаючи, що переваги над конкурентами уособлюють ресурси, здатності та інші засоби досягнення переваг відносно суперників, ототожнює конкурентні переваги з їх джерелами [509]. Дж. Барні, розглядаючи це поняття у контексті стратегічного розвитку, стверджує, що підприємство володіє конкурентними перевагами, якщо воно реалізує стратегію зі створення вартості і ця стратегія не може бути впроваджена жодним із існуючих чи потенційних конкурентів [403, с. 102]. Тобто, формування та утримання конкурентних переваг, згідно із поглядами науковця, здійснюються у два етапи: 1) розробка та реалізація стратегії створення вартості, яка забезпечує існування таких конкурентних переваг; 2) усунення можливості впровадження аналогічної стратегії існуючими та потенційними суперниками. Така інтерпретація, на відміну від раніше наведених, підкреслює важливість не тільки випередження конкурентів та отримання переваг, а й попередження загрози оволодіння суперниками тими самими перевагами шляхом імітації стратегії підприємства.

Повертаючись до питання вартості, про яку згадано у визначенні Дж. Барні, зауважимо, що під створеною підприємством вартістю Д. Спалбер розуміє вартість придбаної покупцями продукції за мінусом витрат виробника та постачальників [488, с. 217]. Це означає, що вартість створюється спільно із споживачами та постачальниками. Оскільки метою підприємства є збільшення вартості, стратегія, орієнтована на таке зростання, має враховувати три

правила: 1) приваблення споживачів продукції шляхом забезпечення достатньої споживчої вартості; 2) приваблення ключових постачальників конкурентів шляхом забезпечення достатньої вартості постачальників (вартість продукції постачальників, придбаної підприємством за мінусом витрат постачальників); 3) приваблення інвестиційного капіталу конкурентів шляхом забезпечення достатньої вартості підприємства [488, с. 217–218]. Можливість утримання конкурентних переваг дослідник вбачає у створенні максимальної вартості [488, с. 231].

Логіка наведеного не викликає сумніву, але лише одні конкурентні переваги на теперішньому етапі розвитку ринкових відносин не можна розглядати в якості джерела конкурентоспроможності підприємства. Як зазначалось вище, конкурентоспроможним можна вважати тільки те підприємство, що здатне не просто формувати конкурентні переваги, але й утримувати їх, тобто створювати стійкі конкурентні переваги. Ідею стійких конкурентних переваг запропоновано Дж. Деєм, який виділив ряд стратегій з підтримки конкурентних переваг [418, с. 32].

В економічній літературі існують два загальноприйняті критерії стійкості конкурентних переваг: строк існування та можливість імітації конкурентами. М. Портер, досліджуючи результат використання стійких конкурентних переваг, має на увазі довготривалу ефективність, вищу за середній рівень ефективності конкурентів [477 с. 11]. Концепцію залежності стійкості конкурентних переваг від строку їх використання підтримали Р. Д'Авені, П. Жемава, Д. Колі, Дж. Пізано, Дж. Рівкін, К. Ейзенхардт, Дж. Мартін [416, с. 11; 434, с. 49; 425, с. 1118].

Водночас, особливістю наведених поглядів є відсутність чітко встановленого часового періоду використання конкурентних переваг, що впливає на приналежність переваг до стійких або тимчасових. На нашу думку, додатковим критерієм стійкості переваги є довгостроковість її використання. До такого критерію Р. Біл пропонує віднести тривалість життєвого циклу товару [404]. Така позиція є обґрунтованою, оскільки чим більша кількість

послідовних стадій життєвого циклу, протягом яких застосовуються конкурентні переваги, тим більш стійкими вони є. Зазвичай життєвий цикл асоціюють із життєвим циклом товару та/або послуги. Проте, конкурентоспроможність підприємства передбачає конкурентоспроможність не тільки виготовленої продукції, а і його діяльності загалом. Отже, у дослідженнях йдеться радше про поняття життєвого циклу окремого виду діяльності, ніж продукції.

Загальноприйнятим є поділ життєвого циклу товару на чотири стадії: створення та виведення на ринок, розвиток, зрілість і занепад [154, с. 502–503]. Аналогічний розподіл використовується і щодо життєвого циклу виду діяльності підприємства [404]. Дж. Мур підкреслює, що конкурентний статус підприємства залежить від уміння суб'єкта бізнесу штучно подовжувати кожен етап життєвого циклу конкретного виду економічної діяльності (бізнесекосистеми) на якомога довший період часу [463]. Це має забезпечити максимально можливий термін збереження конкурентних переваг.

Досліджуючи проблему стійкості конкурентних переваг, американські вчені Г. Хамел та К. Прахалад встановили, що конкурентні позиції неможливо зберігати, їх можна тільки створювати. Саме тому науковці наполягають на необхідності «заново проектувати» власну галузь шляхом кардинальної зміни вже існуючої сфери діяльності, або створення зовсім нової [363, с. 21–23]. Особливо важливою в цьому випадку є своєчасність проведення запропонованих заходів. Очевидно, що для уникнення втрати конкурентних переваг підприємство має своєчасно, тобто на одній із перших стадій життєвого циклу поточного виду діяльності, розпочати процес підготовки або трансформації теперішньої або формування нової профільної галузі. В такий спосіб воно зможе оминати стадії занепаду та банкрутства, а тому і втрати конкурентних переваг. Узагальнюючи наведені висновки, зазначимо, що стійкість конкурентних переваг передбачає їх формування на якомога ранній стадії життєвого циклу окремого виду підприємницької діяльності та їх неперервне оновлення. Тобто, пріоритетною є не підтримка окремого виду

конкурентних переваг протягом якомога довшого періоду часу, а постійна заміна вже існуючих переваг новоствореними. Це забезпечить неперервні домінуючі позиції підприємства.

Наведене зумовлює сталість конкурентних переваг, їх неперервне збереження протягом тривалого періоду часу без їх повторення конкурентами. Саме така «неповторність» рядом науковців виділена в якості критерію стійкості конкурентних переваг. Зокрема, Дж. Барні зазначає, що лише забезпечення неможливості імітації конкурентами стратегії, як джерела конкурентних переваг, та вигод від її впровадження можуть гарантувати підприємству стійкість конкурентних переваг [403, с. 102]. Тобто, формування та утримання стійких переваг передбачає неможливість дублювання конкурентами: 1) джерел конкурентних переваг (стратегії, ресурсів, здатностей тощо); 2) самих конкурентних переваг (вигід від впровадження стратегії, використання ресурсів, здатностей тощо). Це означає, що конкурентні переваги є стійкими в тому випадку, якщо вони продовжують існувати після спроб конкурентів їх скопіювати.

Отже, підприємство володіє *стійкими конкурентними перевагами*, якщо воно: 1) випереджає конкурентів за суттєвими та значущими для неї параметрами; 2) забезпечує неперервність існування власних конкурентних переваг шляхом їх постійного оновлення (трансформацію старих, або створення нових галузей діяльності); 3) забезпечує сталість власних конкурентних переваг шляхом усунення можливості імітації цих переваг та їх джерел конкурентами.

Осягнення сутності процесу створення конкурентних переваг неможливе без виявлення та дослідження їх джерел. Оскільки основою діяльності будь-якого підприємства є його ресурси, можна припустити, що найнижчим рівнем формування конкурентоспроможності підприємства є саме рівень його ресурсного забезпечення. Б. Вернерфелт характеризує ресурси підприємства як невід'ємні від нього засоби, які визначають його сильні та слабкі сторони [507, с. 172]. Згідно із дефініцією Дж. Барні, ресурси – це всі засоби, здатності, організаційні процеси, знання, інформація тощо, які контролюються

підприємством і надають йому можливість виявити та впровадити оптимальні стратегії, що збільшуватимуть ефективність суб'єкта господарювання [402, с. 155]. Основний недолік цих та інших подібних трактувань полягає у тому, що вони не ідентифікують особливі характеристики, які відрізняють ресурси підприємства від інших його атрибутів. Як зазначають Дж. Крааієнбрік, Дж.-К. Спендер, А. Гроен, наведені підходи дають підстави віднести до ресурсів будь-яку характеристику підприємства, включаючи самі конкурентні переваги [454, с. 358].

Через недосконалість сучасних визначень в економічній літературі виникло кілька варіантів поетапності процесу трансформації джерел конкурентних переваг на стійкі конкурентні переваги: 1) ресурси → стійкі конкурентні переваги; 2) ресурси → здатності → стійкі конкурентні переваги; 3) ресурси та здатності → ключові компетенції → стійкі конкурентні переваги. По суті, всі наведені погляди ґрунтуються на тому, що першоджерелом конкурентних переваг є наявні ресурси. Основна ж відмінність між цими поглядами полягає у тому, що кожний додатковий компонент процесу створення конкурентних переваг, а саме здатності та компетенції, не можна віднести до ресурсів, але враховувати їх необхідно. Відтак, ідентифікація єдино правильного підходу до процесу формування конкурентних переваг вимагає аналізу сутності всіх зазначених джерел, які включають ресурси, здатності та компетенції.

Ресурси є основою здійснення підприємницької діяльності, або, іншими словами, вони являють собою первинні засоби забезпечення господарського процесу. Первинність, в даному випадку, означає, що ресурси характеризують лише вхідні (початкові) позиції підприємства у конкурентній боротьбі. Рівень же конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта зумовлюється характером та результативністю перетворення первинних ресурсів на певний результат. Отже, відмінними характеристиками ресурсів підприємства є їх первинність та виконання функції забезпечення процесу створення нової якості (результату). Враховуючи зазначене, ресурси можна визначити як первинні

засоби, які підприємство у процесі господарської діяльності трансформує на кінцевий результат.

Згідно із висновками Дж. Барні, стійкими конкурентними перевагами володіють лише ті підприємства, ресурси яких є цінними, рідкісними і такими, що не можна зімітувати та замінити [403, с. 106–112]. Слід, однак, зазначити, що в реальності сфери діяльності, ресурси яких задовольняють останні дві вимоги, зустрічаються дуже рідко. Засоби господарської діяльності практично всіх галузей можна охарактеризувати як умовно унікальні, неповторювані та незамінні. Ця умовність виявляється в тому, що за необхідності ресурси більшості підприємств можна частково або повністю відтворити. Це дає підстави стверджувати, що теорія про забезпечення неповторності конкурентних переваг тільки за рахунок незамінності та неповторності ресурсної бази для більшості підприємств є недієвою, що зумовлює необхідність пошуку інших, окрім ресурсів, джерел стійких конкурентних переваг.

Очевидним також є факт, що наявність однакових ресурсів не гарантує суб'єктам підприємництва однакові конкурентні позиції та, відповідно, тотожність рівнів конкурентоспроможності. Це дає підстави стверджувати, що у процесі модифікації ресурсів на конкурентні переваги існує як мінімум одна проміжна ланка. Більшість дослідників в її якості виділяють здатності підприємства. Р. Ейміта та П. Шумейкера вважають, що здатності підприємства відображають спроможність підприємства використовувати ресурси та/або їх комбінації для досягнення поставленої мети [400, с. 35]. Цієї ж позиції дотримується Р. Грант, який вважає, що здатності відображають результат взаємодії ресурсів [435, с. 120]. Беручи до уваги непристосованість значної кількості підприємств до невизначеності економічних процесів, багато науковців серед властивостей джерел конкурентних переваг почали виділяти і здатність адекватно реагувати на зовнішні зміни. У результаті виникло нове поняття «динамічні здатності», яке Д. Тіс та його колеги пов'язали, по-перше, зі здатністю створювати нові комбінації ресурсів і, по-друге, зі спроможністю

адаптуватись до змін зовнішнього середовища [492, с. 516]. Необхідність врахування динамічних здатностей у процесі встановлення конкурентних позицій підприємства, на нашу думку, є незаперечною. Важливим при цьому є виявлення їх ролі у створенні конкурентних переваг.

Часто дослідники з-поміж інших видів ресурсів окремо виділяють трудові ресурси, підкреслюючи в такий спосіб їх провідну роль у процесі формування конкурентних переваг. М. Пешич, використовуючи термін «структурний капітал», визначає його як такий, що підсилює або стримує віддачу від використання ресурсів шляхом координації та кооперації трудових ресурсів підприємства [476, с. 202]. Іншими словами, автор інтерпретує структурний капітал як результат цілеспрямованого впливу комбінації трудових ресурсів на ефективність застосування всіх інших видів ресурсів. Б. Когут та У. Зандер використовують поняття «комбінаційні здатності» для описання організаційних процесів підприємства, за допомогою яких воно синтезує нові знання (як особливу форму ресурсів) й оволодіває ними з метою розширення сфер застосування первинних засобів діяльності [451, с. 384–385, 391]. Аналогічно Р. Гендерсон та Я. Кокбурн виділяють термін «архітектурна компетенція», що являє собою здатність об'єднувати наявні ресурси та за рахунок цього формувати нові необхідні складові компетенції (ресурси, знання та вміння) [440, с. 66–67].

Зазначене свідчить про те, що у теорії конкурентних переваг інтерпретація сутності поняття «ресурси» істотно відрізняється від її загально прийнятого тлумачення. Наприклад, кормові культури, які вирощують м'ясо-молочні підприємства для власного споживання традиційно розглядають або як результат їх діяльності у галузі кормовиробництва, або як ресурс для виготовлення м'ясо-молочної продукції. У теорії ж конкурентних переваг виготовлені корми являють собою комбінацію первинних ресурсів: землі, трудових ресурсів, основних та оборотних фондів тощо. При цьому першочергова роль відводиться не результату такої інтеграції (кормам), а

спроможності підприємства її забезпечити (здатності самостійно забезпечувати процес виробництва основної продукції сировиною).

Однак, теоретично така трансформація може продовжуватись нескінченно довго: ресурси модифікуються у здатності, ті, у свою чергу, – у нові здатності, останні – у здатності вищого рівня тощо. Відтак, на певному етапі процесу перетворення чергові здатності мають набути таких властивостей, які б забезпечили підприємству формування стійких конкурентних переваг. Р. Ейміт та П. Шоемейкер вважають, що джерелами конкурентних переваг можуть бути лише ті ресурси та здатності, які мають стратегічну цінність. Рівень такої цінності збільшується із скороченням можливості купити, продати, зімітувати або замінити ці ресурси та здатності [400, с. 37–38].

Оскільки для виробництва та реалізації одного виду продукції або послуг підприємці використовують відносно однотипні ресурси, більшість вихідних засобів забезпечення господарської діяльності можуть бути відтворені конкурентами із незначними відмінностями. Водночас здатності, які утворюються в результаті об'єднання ресурсів, часто досить складно зімітувати. Це пояснюється тим, що навіть незначні відмінності в якісних і кількісних параметрах ресурсів у процесі трансформації перетворюються на більш істотні відмінні риси. Властивість, яка відображає, наскільки ймовірною є їх імітація з боку конкурентів, у дослідженні визначено як **імітованість** джерела конкурентної переваги (від англ. *imitable* – той, що піддається імітації). Чим більш імітованим воно є, тим менш стійкою є конкурентна перевага. Рівень імітованості об'єкту пропонується вимірювати в частках від одиниці. Тоді загальний рівень імітованості сукупності ресурсів обчислюється як добуток рівня імітованості кожного окремого ресурсу. У цілому, ієрархічну структуру джерел формування стійких конкурентних переваг відображено на рис. 1.1.

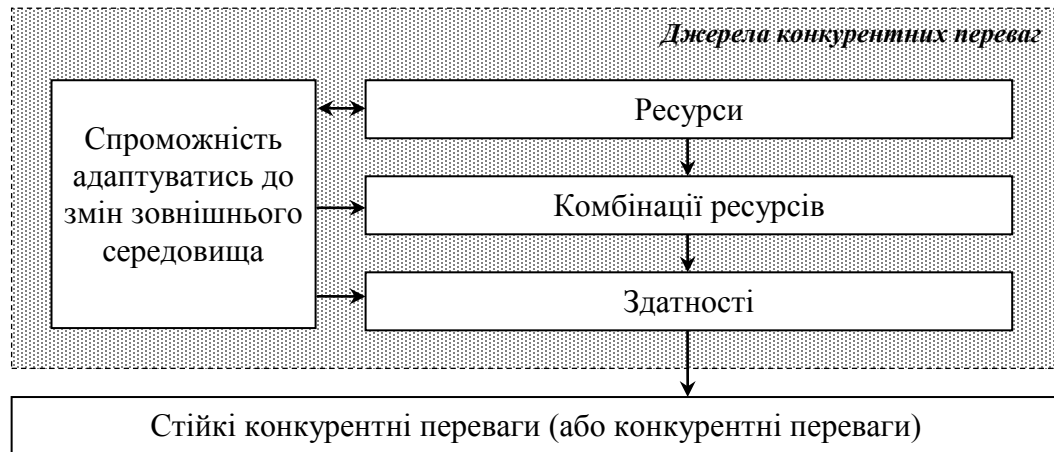


Рис. 1.1. Процес формування стійких конкурентних переваг підприємства

Джерело: власні дослідження.

Отже, джерела конкурентних переваг мають багаторівневу структуру: на першому (нижньому) рівні виділено ресурси, на проміжних – їх комбінації, на вищому рівні – здатності (результати інтеграції ресурсів та комбінацій). Зважаючи на ймовірність повторення переваг конкурентами, суб'єктам бізнесу не можна ігнорувати необхідність поточного моніторингу з метою вчасного виявлення відповідних загроз та їх попередження. Необхідним є також врахування невизначеності зовнішнього середовища. У зв'язку із цим від наведених джерел конкурентних переваг слід відділити згадувані динамічні здатності, пов'язані із спроможністю господарюючого суб'єкта адаптуватись до змін оточуючого середовища шляхом зміни згаданих ресурсів, їх комбінацій та здатностей. Важливим є формування цього виду здатності на всіх трьох рівнях процесу створення конкурентної переваги підприємства. Системне представлення процесу формування конкурентоспроможності набуває вигляду структурно-функціональної моделі, що має враховувати механізм зміцнення конкурентних позицій підприємства, його складові компоненти та взаємозв'язки між ними.

1.3. Структурно-функціональна модель процесу формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства

Узагальнені вище теоретичні положення процесу формування конкурентоспроможності підприємства є фундаментальною основою розробки механізмів забезпечення його стійких конкурентних позицій. Взаємозв'язок між окресленим теоретичним підходом, що ґрунтується на ресурсній теорії конкурентоспроможності, та методологічним базисом створення конкурентних переваг у дослідженні формалізовано із застосуванням методу структурно-функціонального моделювання. Цей метод передбачає розробку моделі, що візуалізує процес трансформації джерел конкурентоспроможності підприємства на його переваги.

Побудова цілісного, а не фрагментарного уявлення про процес формування конкурентоспроможності підприємства передбачає використання системного підходу, на необхідності чого наголошує значна кількість дослідників [2; 198, с. 223; 362; 77]. Базовою у структурно-функціональному моделюванні є модель «чорної скриньки», розробка якої передбачає виявлення вхідних чинників, які забезпечують результат господарювання; елементів зовнішнього середовища та механізму перетворення вхідних сигналів на вихідні [389, с. 127, 360]. Після цього здійснюється обґрунтування і представлення у графічній формі структури (ієрархії) елементів механізму формування конкурентоспроможності підприємства та схеми зв'язків між ними.

На першому етапі необхідно визначити фактори конкурентоспроможності та здійснити їх класифікацію, яка б відповідала потребам управлінського процесу на підприємстві. Основними факторами конкурентоспроможності є її джерела. Попередніми дослідженнями доведено, що джерелами конкурентоспроможності суб'єкта господарювання є його конкурентні переваги, які передбачають випередження підприємства своїх

конкурентів за певним параметром. В основі будь-якої конкурентної переваги лежать конкретні показники, які С. Савчук визначає як один із типів факторів конкурентоспроможності. Співвідношення показників діяльності підприємства та показників конкурентів, як вважає автор, відображають наявність або відсутність конкурентних переваг за відповідним чинником [315, с. 128]. О. Нів'євський та Ш. фон Крамон Таубель також асоціюють чинники (фактори) конкурентоспроможності із показниками, які кількісно описують переваги відносно конкурентів [256, с. 10–11]. Ототожнення факторів із певними показниками зазвичай означає існування причинно-наслідкового функціонального зв'язку між цими факторами та результатом, на який вони впливають. Зокрема, у [330, с. 553] фактори визначено як числові величини (факторні ознаки), які є елементами певного математичного виразу (функції), що формують результативну величину. Згідно із наведеним трактуванням, конкурентоспроможність можна відобразити у вигляді показника (результативної ознаки), що залежить від системи факторів – показників, які впливають на неї (факторних ознак).

Подібними є висновки ряду інших учених-економістів, які під факторами конкурентоспроможності розуміють джерела її формування, тобто конкурентні переваги [310, с. 185–186; 279, с. 120–121; 28, с. 1168]. Наведені погляди цілком узгоджуються з одним із загальноприйнятих визначень, згідно із яким термін «фактор» в економічному контексті відображає рушійну силу, що є причиною економічного процесу або явища [43, с. 1526].

Однак, більшість дефініцій вказують не на безпосередню участь факторів конкурентоспроможності у процесі її формування, а на їх взаємозв'язок із показниками конкурентоспроможності. Згідно з цією логікою, факторами конкурентоспроможності є внутрішні та зовнішні умови, які здійснюють певний вплив на рівень конкурентоспроможності, в такий спосіб змінюючи значення її показників [311, с. 74–75; 340, с. 37–37; 72, с. 42–43]. Відмінність такого підходу від попереднього полягає у тому, що до факторів віднесено процеси та явища, що не мають прямого впливу на конкурентоспроможність

(тобто не формують її), а лише діють на вже існуючі та потенційні конкурентні переваги, опосередковано впливаючи на рівень конкурентоспроможності. На необхідності розмежування факторів, які зумовлюють виникнення конкурентоспроможності, від тих, що впливають на її рівень, наголошує і А. Толстова [352, с. 99–100]. Важливість такого відокремлення пояснюється різною роллю факторів прямого та опосередкованого впливу у процесі забезпечення конкурентних позицій підприємства. Ці відмінності необхідно враховувати при розробці методології дослідження конкурентоспроможності підприємства та управління нею.

Крім описаного вище, в науковій літературі використовують більше десяти інших класифікаційних ознак факторів конкурентоспроможності, застосування яких має різні цілі (Додаток Б). Найпопулярнішим серед вітчизняних дослідників є розподіл чинників конкурентоспроможності на зовнішні та внутрішні. Виникнення та вплив зовнішніх чинників пов'язують із умовами зовнішнього середовища підприємства, а внутрішніх – із умовами внутрішнього середовища. Внутрішні чинники впливають на можливості та здатності суб'єкта господарювання забезпечувати конкурентоспроможність. В якості критерію класифікації у такому розподілі використовується сфера виникнення відповідних факторів. Проте, на нашу думку, вкрай важливою у процесі формування конкурентоспроможності рисою, яка відрізняє зовнішні та внутрішні чинники, є можливість господарюючого суб'єкта впливати на них. Зокрема, дія на зовнішні фактори з боку підприємства неможлива або дуже обмежена, на відміну від внутрішніх.

Конкурентні переваги (фактори прямого впливу) є результатом взаємодії ресурсів підприємства, без яких воно не може формувати конкурентоспроможність. Система факторів прямої дії, що беруть участь у процесі створення конкурентних переваг, має ієрархічну будову. Фактори нижнього рівня включають ресурси, а вищого – безпосередньо конкурентні переваги. Дослідження факторів вищого рівня необхідне для того, щоб виявити першоджерела конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва – фактори

нижнього рівня. У цілому, процес формування конкурентоспроможності можна відобразити таким чином: фактори прямої дії нижніх рівнів ієрархії (ресурси та здатності підприємства), взаємодіючи між собою, створюють чинники вищого рівня – конкурентні переваги, які, в свою чергу, формують конкурентоспроможність підприємства як характеристику його діяльності. Натомість, чинники опосередкованої дії впливають лише на рівень конкурентоспроможності. Іншими словами, суб'єкт господарювання є конкурентоспроможним лише за умови існування факторів прямої дії, оскільки чинники непрямого впливу не можуть забезпечити належні конкурентні позиції підприємства (рис. 1.2).

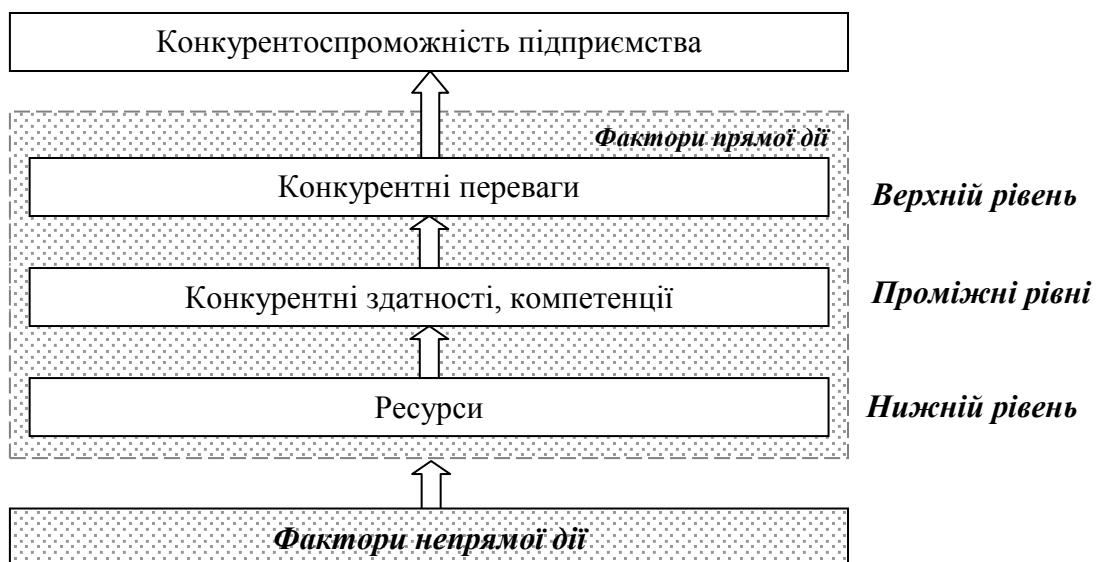


Рис. 1.2. Ієрархія чинників конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств

Джерело: власні дослідження.

У системі конкурентних переваг підприємства важливо виділяти конкурентні переваги продукції, які є фундаментом переваг суб'єкта господарювання у цілому. Але, окрім наявних переваг окремих видів продукції, конкурентоспроможність підприємства залежить від того, чи здатне воно забезпечити максимально можливу за наявних ресурсів ефективність. Саме тому процесу формування конкурентних переваг сільськогосподарської продукції має передувати обґрунтування галузевої структури підприємства,

бажаних якісних та вартісних характеристик виготовленої продукції, а також організації господарської діяльності. Лише у такий спосіб можна забезпечити максимальний результат та стійкі ринкові позиції протягом тривалого часу.

Виходячи із зазначеного, процес формування конкурентоспроможності підприємства можна представити у вигляді окремих підпроцесів обґрунтування видів продукції, які забезпечать йому конкурентні переваги; безпосереднього створення цих переваг; подальшого їх інтегрування у переваги підприємства (рис. 1.3). Враховуючи попередні теоретичні узагальнення, вхідними параметрами моделі процесу формування конкурентоспроможності є ресурси, доступні технології і зовнішні умови. До вихідних сигналів належать конкурентоспроможність, а також економічний, соціальний та екологічний ефекти.

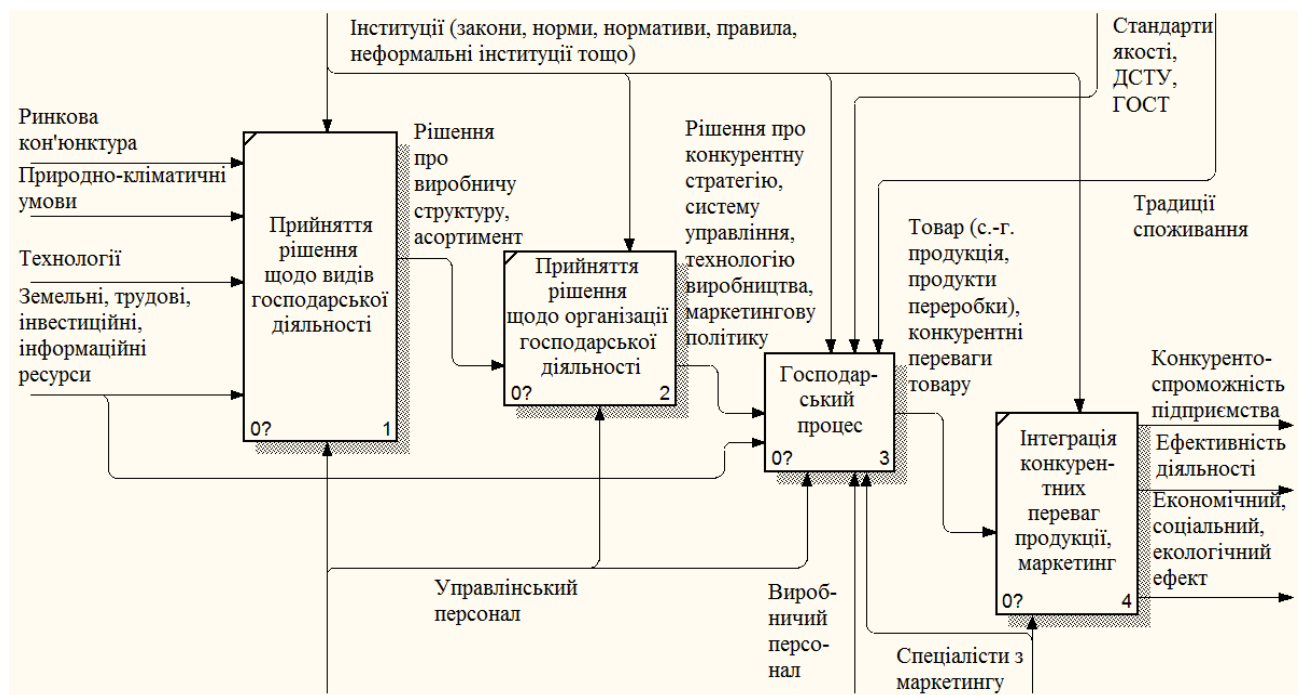


Рис. 1.3. Структурно-функціональна модель процесу формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства

Джерело: власні дослідження.

В основі забезпечення стійких конкурентних переваг лежить управління конкурентоспроможністю підприємства. Цей процес передбачає здійснення впливу на конкурентоспроможність підприємства шляхом управління

факторами прямої дії. Передусім, це конкурентні переваги продукції, яку виготовляє підприємство. Для цього проводиться декомпозиція блоку «Господарський процес» (рис. 1.3) шляхом виділення його компонентів та внутрішніх зв'язків. В. Анфілатов, О. Ємельянов, О. Кукушкін при розкладанні господарського процесу підприємства на складові пропонують використовувати такі види декомпозиції: 1) функціональна декомпозиція (враховуються функції складових системи); 2) декомпозиція за життєвим циклом (враховуються етапи перетворення входів на виходи); 3) декомпозиція за фізичним процесом (опис поведінки системи як фізичного процесу), яка в економічних процесах є аналогом декомпозиції за життєвим циклом [14, с. 69]. Основною функцією господарського процесу підприємства є забезпечення конкурентоспроможності та максимально повне задоволення суспільних потреб.

Г. Захарчин, Л. Лісовська, А. Тербух у складі системи господарювання підприємства виділяють такі підсистеми, як; виробничий, грошовий та інвестиційний цикли [99, с. 221–223]. Однак, грошовий та інвестиційний процеси по суті є складовими фінансової підсистеми підприємства, і тому виділяти відповідні цикли в якості окремих складових недоцільно. Фінанси, у свою чергу, слід розглядати у складі управлінської підсистеми, функцією якої є розподіл та перерозподіл фінансових ресурсів. Окрім того господарський процес можна розглядати як операційний цикл, що характеризує формування результативних показників діяльності (прибутку, рентабельності, конкурентоспроможності) за рахунок циркуляції вартості [57, с. 55–56]. З цієї позиції його можна представити як процес трансформації ресурсів у продукцію, якій притаманний певний набір конкурентних переваг.

Наведене враховано у декомпозиції господарського процесу сільськогосподарського підприємства (рис. 1.4). На її основі здійснюється подальша систематизація конкурентних переваг продукції, які формуються у різних функціональних блоках господарського процесу. До структурних компонентів віднесено ресурсне забезпечення, виробництво та збут.

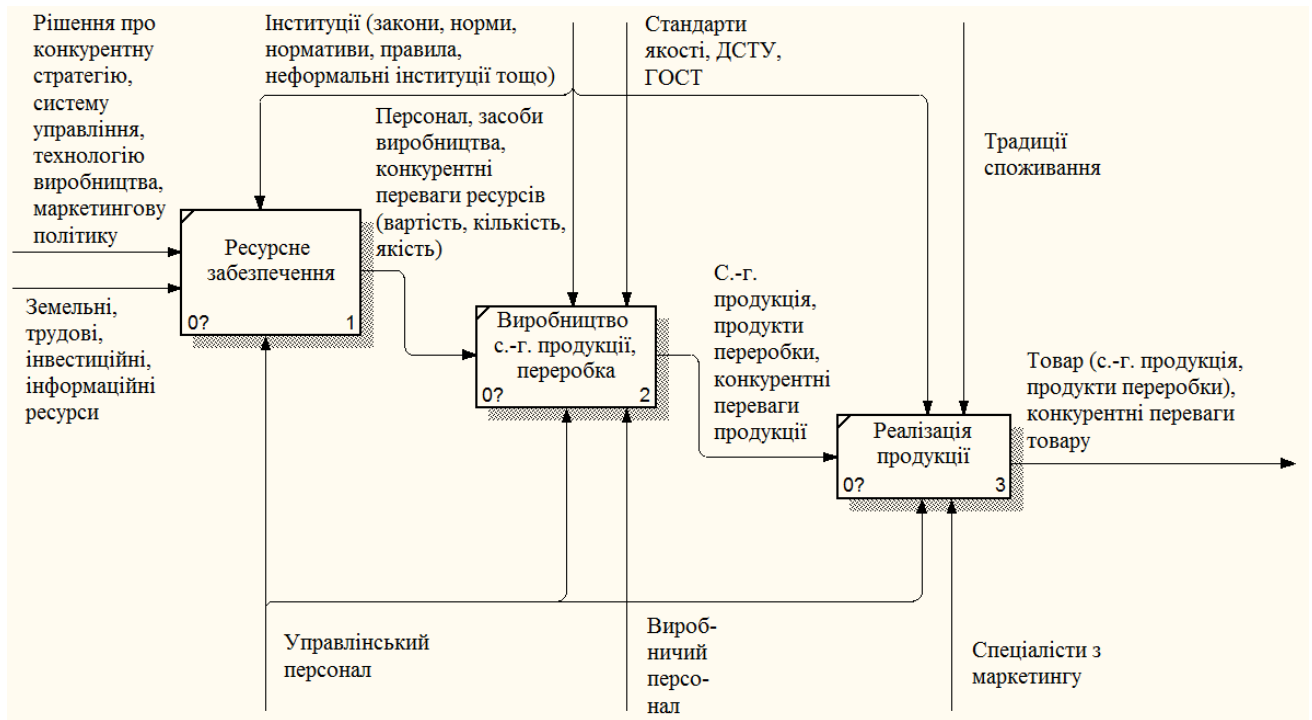


Рис. 1.4. Декомпозиція господарського процесу у межах формування конкурентних переваг сільськогосподарської продукції*

Примітка: * – під процесом формування конкурентних переваг сільськогосподарської продукції розуміється компонент «Господарський процес» (рис. 1.3) у межах одного виду продукції.

Джерело: власні дослідження.

Методологічним призначенням розробленої структурно-функціональної моделі визначено організацію управління процесом формування конкурентоспроможності підприємства. Запропонована модель дає чітке представлення складу та взаємозв'язків функціональних блоків господарської діяльності, які відповідають за створення та утримання конкурентних переваг господарюючого суб'єкта. Розподіл обов'язків щодо цілей, методів і механізмів керування виділеними блоками забезпечуватиме створення, утримання та ефективне використання стійких конкурентних переваг.

Одним із найсуперечливіших питань, що виникає при системному аналізі процесу формування конкурентоспроможності, є межі господарської діяльності, які відділяють зовнішнє середовище підприємства від внутрішнього. Згідно із висновками М. Портера, конкурентне зовнішнє середовище підприємства включає постачальників, конкурентів та покупців [285, с. 21]. На

протипагу цьому Ф. Мур наголошує на існуванні взаємозалежності між ринковими агентами та їх споживачами і постачальниками, які разом утворюють єдину систему, забезпечуючи взаємообумовлене зростання (коеволюцію) кожного окремого суб'єкта [464, с. 76–85, 24]. Американські науковці М. Брандербургер та Дж. Нейлбафф вважають, що бізнес – це не конкурентна боротьба, а співконкуренція [409]. Відповідно до висновків К. Прахалада та В. Рамасвами, на сучасному етапі економічного розвитку цінність (товар, послуга) має бути результатом спільної дії підприємства та споживачів, а не вже сформованою суб'єктом господарювання пропозицією [289, с. 16–17].

Підсумовуючи зазначене, доцільним є створення нової системи на чолі із сільськогосподарським підприємством шляхом розширення внутрішнього середовища за рахунок залучення до нього потенційних суперників. У результаті матиме місце перетворення зовнішніх факторів на внутрішні компоненти системи, що забезпечить суб'єкту господарювання можливість трансформувати їх неконтрольовану та часто негативну дію зовнішнього середовища на позитивний вплив. Найяскравішим прикладом співконкуренції сільськогосподарських підприємств є сільськогосподарська обслуговуюча кооперація. Зокрема, створення обслуговуючих кооперативів дає можливість товаровиробникам об'єднувати сили проти зовнішніх конкурентних сил (інших конкурентів, постачальників, покупців), залишаючись при цьому суперниками на ринку.

Конкурентоспроможність суб'єкта підприємницької діяльності визначається не лише кількістю його конкурентних переваг, але й їх якісними характеристиками, передусім їх стійкістю. Рівень стійкості переваг залежить від рівня їх імітованості. Імітованість відображає ймовірність того, що конкурент зімітує перевагу. Імітація здатності підприємства вимагає відтворення: 1) всіх ресурсів, що формують здатність (форм. 1.1); 2) унікальної комбінації цих ресурсів.

$$I^p = \prod_{i=1}^n I_i^p, \quad (1.1)$$

де I^p – ймовірність того, що конкуренти використають такі ж ресурси, як і підприємство; I_i^p – рівень імітованості ресурсу i -го виду.

Другий компонент (унікальність комбінації ресурсів) до форм. 1.1 додає ще один елемент – рівень імітованості самої комбінації. У результаті рівень імітованості здатності підприємства є нижчий за рівень імітованості сукупності ресурсів, в результаті інтеграції яких було створено цю здатність:

$$I^z = I^k \cdot \prod_{i=1}^n I_i^p \Rightarrow I^z < I^p, \quad (1.2)$$

де I^z – рівень імітованості здатності; I^k – рівень імітованості комбінації ресурсів.

Додатковий ефект від трансформації всіх ресурсів, залучених до процесу формування конкурентної переваги, можна зобразити так:

$$I_{kn} = \prod_{j=1}^m I_j^k \cdot I^p \Rightarrow E = I^p - I_{kn} = I^p - \prod_{j=1}^m I_j^k \cdot I^p = I^p \left(1 - \prod_{j=1}^m I_j^k \right), \quad (1.3)$$

де I_{kn} – рівень імітованості конкурентної переваги; I_j^k – рівень імітованості комбінації ресурсів j -го виду.

Наведене свідчить про те, що рівень імітованості та, відповідно, стійкості конкурентних переваг залежить від: 1) кількості здатностей (унікальних комбінацій ресурсів та здатностей нижчого порядку), що формують конкуренту перевагу; 2) рівня імітованості кожного окремого джерела конкурентної переваги (ресурсів та їх комбінацій). Тоді, вимогу щодо мінімізації ймовірності імітації конкурентних переваг суперниками доцільно задовольняти шляхом усунення можливості відтворення здатностей вищих рівнів, а не первинних ресурсів.

Отже, показник імітованості переваги є обернено залежним від кількості й унікальності комбінацій ресурсів. Це свідчить про те, що чим складніша будова системи господарської діяльності (чим більше у ній компонентів та зв'язків), тим вища конкурентоспроможність підприємства. Конкурентоспроможність значною мірою залежить від зовнішніх факторів опосередкованої дії. Таким чином, теорія конкурентоспроможності має враховувати особливості взаємодії підприємства із елементами зовнішнього середовища та характер їх впливу на конкурентні позиції суб'єктів підприємництва. У структурно-функціональній моделі процесу формування конкурентоспроможності зовнішні впливи відображено як інституціональні обмеження, оскільки дія зовнішніх чинників реалізується у межах інституціонального середовища. Інтегрування механізмів впливу елементів інституціонального середовища у функціональну модель передбачає його декомпозицію на окремі компоненти. Крім того, необхідно ідентифікувати функції виділених елементів у контексті їх сприяння процесам створення конкурентних переваг.

У цілому, термін «середовище» інтерпретується як «сукупність всіх об'єктів, зміна властивостей яких впливає на систему (підприємство), а також об'єктів, властивості яких змінюються в результаті функціонування системи» [369, с. 258]. Виходячи з цього, можна стверджувати, що елементи інституціонального середовища підприємницької структури, з одного боку, прямо чи опосередковано впливають на неї, а з іншого – підпадають під дію суб'єкта господарювання. Водночас, інституціональне середовище визначає межі, в яких здійснюється людська діяльність [450, с. 458].

В основі інституціональної теорії лежить принцип «методологічного індивідуалізму», згідно із яким процеси еволюції економічних систем визначаються індивідуальною поведінкою. Зокрема, на нижньому рівні ієрархії інституціонального середовища знаходиться індивід. Особливістю індивідів, з позицій інституціоналізму, є лише часткова раціональність їх поведінки. Як зазначає Б. Лосби, немає явно правильної схеми (процедури) прийняття бізнес-

рішення. Якби це було можливо, не існувало б ринку консультаційних та агентських послуг, оскільки інформація аналітиків була б загальновідомою [458, с. 30]. Тобто, індивіди рідко приймають раціональні (з позицій максимального рівня корисності та ефекту) рішення, що пов'язано, передусім, із неповнотою та асиметричністю інформації.

Поведінка індивідів має носити суспільний характер, що виявляється у тісному нерозривному зв'язку між індивідуальними діями та суспільством у цілому. Цей взаємозв'язок виникає у межах формування та досягнення особистісних і суспільних цілей. В ідеалі індивідуальні цілі мають співпадати із загальносуспільними. Неприпустимим є і підпорядкування цілей суспільства індивідуальним цілям. Водночас, часто виникають викривлені ситуації, коли інституціональне середовище формується та діє в інтересах невеликої частини суспільства, в т. ч. окремої групи суб'єктів підприємництва (в агробізнесі це агрохолдингові корпоративні структури). У таких умовах першочергової значущості набуває об'єднання більшості задля обмеження влади та шкідливих впливів меншості.

Оскільки нестача інформації унеможлиблює прийняття єдино правильного рішення, індивіди намагаються знизити інформаційну невизначеність. Саме з цією метою вони на основі розподілу праці та інтеграції індивідуальних зусиль створюють організації, які формують другий після індивідів рівень ієрархії інституціонального середовища. Л. Цукер розглядає організацію як джерело інституціоналізації нових соціальних явищ. Під інституціоналізацією він розуміє, по-перше, процес формування конкретних моделей поведінки та, по-друге, впровадження формальних структур, що пов'язані із інтересами не окремих господарюючих суб'єктів, а їх сукупності. Дослідник зазначає, що інституціоналізація підвищує стабільність, знижуючи в такий спосіб невизначеність, а високоінституціоналізовані формалізовані організаційні структури та процеси є джерелом нової інституціоналізації [516, с. 443–447]. Тобто, організації не лише скорочують невизначеність, але й створюють додаткові можливості для її подальшого зниження. Із цим

погоджується В. Каспер, який зазначає, що «інституції... обмежують опортуністичну та безладну індивідуальну поведінку, роблячи її більш передбачуваною [448, с. 30]». Аналогічно Дж. Ходжсон зауважує, що інституції (як елементи інституціонального середовища) роблять поведінку контрагентів стабільнішою та більш передбачуваною [442, с. 2]. Іншу причину створення організацій (у т. ч. підприємств) обґрунтували лауреати Нобелівської премії Р. Коуз та О. Уільямсон, які виявили причинно-наслідковий зв'язок між можливістю скоротити витрати на трансакції та здійсненням господарської діяльності індивідів у формі підприємства [413, 510, 511]. Виникнення трансакційних витрат є результатом здійснення трансакцій, які, в свою чергу, мають на меті скорочення негативної дії інформаційної невизначеності.

Центральне місце в інституціональній теорії посідає поняття «інституція», із яким пов'язане одне з найдискусійніших питань у методології інституціоналізму. На відміну від англомовних країн, де категоріями інституціональної теорії є «*institution*» та «*organization*», російськими та вітчизняними науковцями виділено не дві, а три базові категорії: «інституція», «інститут» та «організація». Виникнення додаткового поняття зумовлене некоректністю перекладу на російську мову фундаментальної праці одного із основоположників інституціоналізму Т. Веблена «Теорія бездіяльного класу» (1984) [41]. З часом поняття «інститут» набуло широкого розповсюдження як у радянських, а пізніше і російських наукових колах [17, 263, 113], так і в перекладах зарубіжних авторів [368, 387].

Показовим є й те, що у ряді класичних праць з теорії інституціоналізму у російському перекладі вживається поняття «інститут» [260], а у вітчизняному – «інституція» [261]. У згаданих наукових працях мовою оригіналу використано термін «*institution*», а не «*institute*». Слово «*institute*» у зарубіжній літературі у рамках теорії інституціоналізму не вживається. Коментуючи це, О. Іншаков та Д. Фролов зауважують, що «...кожному явищу має відповідати єдине поняття, як завершений, визнаний і вкорінений результат синтезу його багатьох визначень» [123, с. 54]. Використання ж синонімів у науковій мові є

неприпустимим, оскільки це призводить до виникнення та загострення методологічних суперечностей. В англійській мові поняття «*institute*» (від лат. *institutum* – організація, лад; запроваджений порядок) та «*institution*» (від лат. *institutionem* – розташування, навчання, виховання; похідна від дієслова «*institute*» – засновувати, починати) не є синонімами, що підтверджується і їх різною етимологією. Отже, використання у перекладах поняття «інститут» замість «інституція» є методологічно та лінгвістично некоректним.

На основі результатів типізації дефініцій поняття «інституція» виділено три підходи до його визначення (Додаток В). Враховуючи існуючі трактування та власні узагальнення, *інституцію визначено як рамки та правила, які забезпечують зниження інформаційної невизначеності шляхом формування рутинізованих моделей поведінки економічних агентів.* Під рутинними процесами йдеться про сукупність норм і правил, що обмежують поведінку економічних суб'єктів певними рамками [1, с. 40]. З позицій інституціоналізму, рутинізація (інституціоналізація) здійснюється шляхом формування та імплементації інституцій. Метою цього є зниження невизначеності дій економічних суб'єктів, діяльність яких впливає на господарський процес підприємства, а також трансакційних витрат (рис. 1.5).

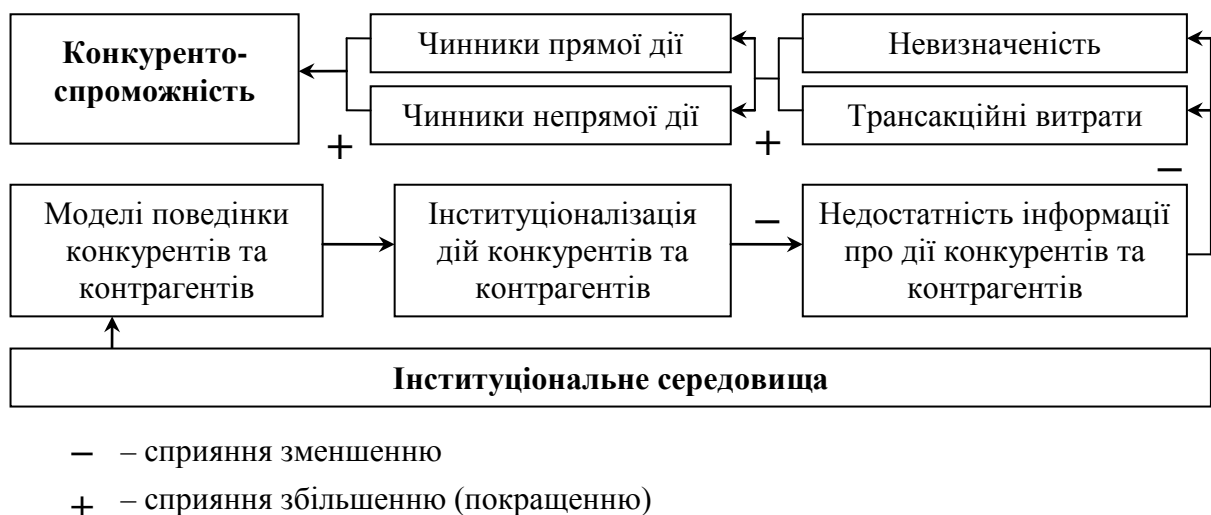


Рис. 1.5. Вплив на конкурентоспроможність підприємства із врахуванням принципів інституціональної теорії

Джерело: власні дослідження.

Підсумовуючи зазначене, варто зауважити, що методологічною основою формування конкурентоспроможності має бути системний аналіз господарського процесу підприємства, що передбачає структурно-функціональне моделювання кожного галузевого напрямку господарської діяльності із врахуванням етапів його операційного циклу. У межах окремої галузі визначаються фактичні та перспективні конкурентні переваги і джерела їх формування. Інтеграція переваг різних підпроцесів забезпечує зниження рівня імітованості кінцевих конкурентних переваг шляхом скорочення ймовірності їх відтворення конкурентами. До ключових факторів опосередкованої дії належить здатність інституціонального середовища знижувати невизначеність діяльності сільськогосподарських підприємств та їх транзакційні витрати. Процес формування конкурентоспроможності пов'язаний із ідентифікацією потенційних конкурентних переваг, що різняться за видами економічної діяльності. До переваг підприємства належать переваги сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки, які утворюються на етапах ресурсного забезпечення, виробництва і збуту, а також переваги щодо вміння забезпечити максимальну ефективність та стійкі ринкові позиції.

1.4. Чинники конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств

Рівень конкурентоспроможності підприємства визначається наявними у нього конкурентними перевагами, що, пов'язані із перевагами продукції, яку воно виготовляє, а також перевагами, що виникають у результаті суміщення обраних галузей сільськогосподарського виробництва та переробки. Перший тип конкурентних переваг залежить від якісних, кількісних та вартісних параметрів ресурсів, виробленої продукції та товару, з яким суб'єкт бізнесу виходить на ринок. Натомість, вміння ефективно комбінувати переваги продукції, перетворюючи їх на переваги підприємства, забезпечують стійкі довготривалі конкурентні позиції підприємства в умовах невизначеності та

непередбачуваності зовнішнього середовища. Такі переваги формуються у сфері управління підприємством.

Забезпечення конкурентоспроможності передбачає систематизацію всіх чинників, які впливають на неї, та їх подальший аналіз у розрізі окремого сільськогосподарського підприємства. Першочерговим при цьому є виділення чинників прямої дії, що формують конкурентні переваги та, відповідно, конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. На рис. 1.6 відображено схему ідентифікації чинників конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

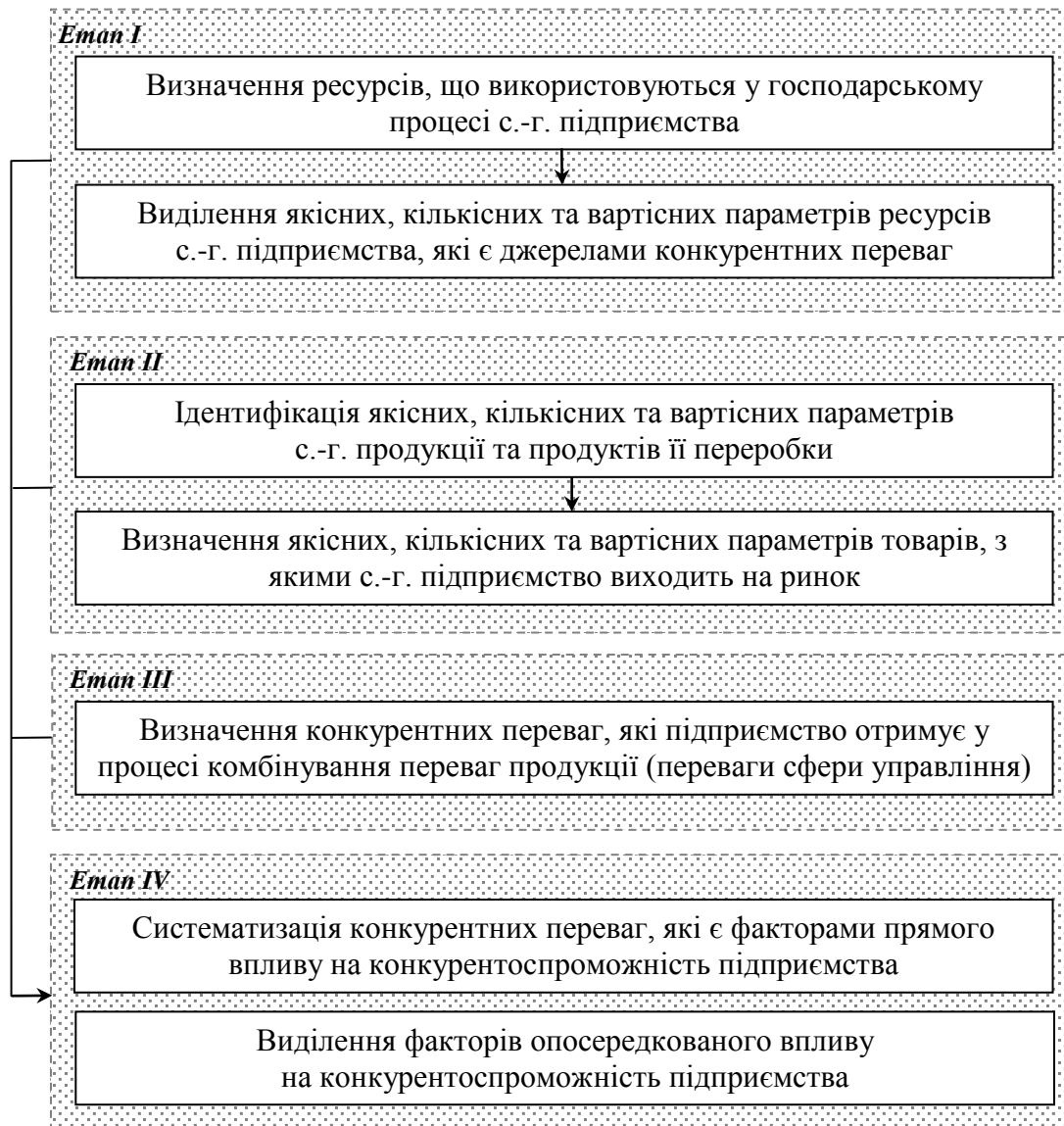


Рис. 1.6. Послідовність ідентифікації чинників конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства

Джерело: власні дослідження.

Конкурентні переваги сільськогосподарської продукції як джерела конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства утворюються, передусім, у межах операційного циклу, що включає етапи ресурсного забезпечення, виробництва та реалізації продукції. Наявні та доступні обсяги, якісні властивості та вартісні характеристики ресурсів є потенційними конкурентними перевагами, які можуть бути сформовані на етапі ресурсного забезпечення. Ці конкурентні переваги слід розглядати як основу для створення переваг у сферах виробництва, реалізації продукції та управління.

Конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства, передусім, пов'язана з використанням трудових і природних (зокрема земельних) ресурсів. Земля як основний фактор сільськогосподарського виробництва, характеризується кількісними (площа сільськогосподарських угідь) та якісними параметрами. Визначальною є родючість землі, рівень якої визначається сукупністю біологічних, агрохімічних та агрофізичних показників. Висока родючість слід розглядати як потенційну конкурентну перевагу.

В умовах зростаючого попиту на натуральні та безпечні продукти харчування все більшого значення набуває екологічність сільськогосподарських угідь. Цю характеристику пов'язують із відсутністю або мінімальним рівнем забруднення земель сільськогосподарського призначення радіонуклідними речовинами, важкими металами, пестицидами, нітратами, нафтопродуктами, стічними водами [32, с. 189; 46, с. 143]. Врахування цього чинника необхідне в органічному землеробстві. І якісні, і кількісні параметри земельних ресурсів залежать від фінансових можливостей підприємства, які впливають на його спроможність збільшувати площу сільськогосподарських угідь та покращувати їх якісні характеристики.

Іншим видом ресурсів сільськогосподарських підприємств є інвестиційні ресурси, які включають, передусім, грошові (власні, залучені, кредитні) та матеріальні (сировина та матеріали, основні засоби). Щодо грошового капіталу слід зазначити, що потенційними перевагами підприємства є такі їх

характеристики, як оперативність доступу та невисока вартість [68, с. 37]. Якісні та кількісні параметри матеріальних ресурсів впливають на конкурентні переваги сільськогосподарської продукції. Якісні характеристики таких матеріальних ресурсів, як мінеральні та органічні добрива, засоби захисту рослин, стимулятори росту та розвитку, насіння і садивний матеріал, корма, сидерати тощо слід розглядати у взаємозв'язку із результатами їх використання. По-перше, це якість продукції, зокрема її фізичні, біологічні, хімічні характеристики. Особливо актуальною в умовах посилення екологічної свідомості суспільства також стає екологічність сільськогосподарської сировини та продуктів її переробки. Зокрема, згідно із результатами дослідження С. Ілляшенко 80 % споживачів однозначно готові сплачувати цінову надбавку за екологічні продукти харчування [116]. Наведене підтверджують висновки С. Харічкова та Т. Аверіхіної, які до критеріїв екологічності товару включають екологічні показники якості сировини і матеріалів [366, с. 25].

По-друге, до результатів використання матеріальних ресурсів, які використовуються у сільськогосподарському виробництві, слід включити безпечність їх застосування для суспільства та довкілля, які необхідно розглядати у межах ланцюга екологічної цінності та екологічного життєвого циклу товару [348; 3, с. 18–20]. Джерелом конкурентних переваг сільськогосподарської продукції є якісні характеристики сировини та матеріалів, які уможливають максимізацію одного або обох із перелічених результатів.

Кількісними характеристиками забезпеченості підприємства основними засобами є рівень механізації сільськогосподарського виробництва, кількість технічних засобів на одиницю площі та асортимент доступної техніки з необхідними підприємству технічними параметрами. В окрему групу якісних властивостей технічних засобів слід віднести кількість операцій, виконуваних за один прохід (актуально для ґрунтообробної техніки), а також витрати пального на 1 га.

Що стосується трудових ресурсів, то найвагомішими факторами конкурентоспроможності є не їх кількісні, а якісні параметри, що формують ключові компетенції підприємства [65, с. 147; 381, с. 264]. Саме компетенції, як вважають Г. Хамел та К. Прахалад, забезпечують стійкість конкурентних переваг та довготривалу конкурентоспроможність [363, с. 178–185]. Вчені-економісти визначають компетенції як сукупність навичок і вмінь організації у цілому та персоналу зокрема. Індивідуальні компетенції працівників відображають їх здатність виконувати свої обов'язки.

До переліку якісних характеристик персоналу, які слід розглядати як джерела компетенцій та чинники конкурентоспроможності, включають знання, вміння, навички; досвід; особливості поведінки [132, с. 145–146]. Проте, для врахування специфічних особливостей кожного окремого сільськогосподарського підприємства більш обґрунтованим є об'єднання якостей трудових ресурсів у групи. До них зазвичай відносять професійні, ділові, особистісні (особисті) [134, с. 107; 126, с. 137–138; 353, с. 113–114]; професійні, особисті, корпоративні [107, с. 15]. Однак, ці групи стосуються виконання персоналом професійних обов'язків. На практиці ж роботодавець також звертає увагу на вік, стать, сімейний стан, стан здоров'я, моральність та інші непрофесійні характеристики. Наведене враховує А. Качала, яка виділяє п'ять властивостей трудового потенціалу: професійно-кваліфікаційну, демографічну, медико-біологічну, екологічну та моральну [125, с. 373].

Узагальнюючи описані підходи, характеристики, що відображають якості трудових ресурсів, необхідні у професійній діяльності, у дослідженні об'єднано в єдину групу професійно-кваліфікаційних характеристик із подальшим їх розподілом на професійні (кваліфікація, компетентність, професійна майстерність та мобільність), ділові (комунікативна культура, волюві й організаторські здібності) і особистісні (культура поведінки, знання етикету, мовлення та культура, ерудиція тощо). Крім наведених виділено демографічні (вік, стать, сімейний стан тощо), медико-біологічні (стан здоров'я) та моральні

(норми, цінності людини, її ставлення до праці, обов'язків) характеристики трудових ресурсів.

Серед сукупності чинників, що впливають на кількісні та якісні параметри трудових ресурсів і опосередковано визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, більшість дослідників називають економічні та соціальні фактори [82; 194; 60, с. 18]. Основним економічним чинником є розмір заробітної плати, який має забезпечувати розширене відтворення трудового потенціалу. До соціальних факторів належать матеріальні та нематеріальні умови життя, праці, навчання сільського населення. Як справедливо зазначає В. Дієсперов, на початковій фазі відтворення трудового потенціалу формуються кваліфікаційні характеристики здатностей до праці на базі системи освіти [74, с. 10]. Враховуючи ж скрутне матеріальне становище сільського населення, особливо важливою є участь суб'єктів підприємництва в освітній підготовці молоді.

У цілому, конкурентні переваги ресурсного забезпечення сільськогосподарського виробництва систематизовано на рис. 1.7. Наступним етапом операційного циклу сільськогосподарських підприємств є виробництво, у межах якого формуються конкурентні переваги сільськогосподарської продукції. Кількісними оцінками таких переваг є обсяг виготовленої сільськогосподарської продукції у фізичному та вартісному виразі. Якісні параметри виготовленої сільськогосподарської продукції включають її фізичні (розмір, колір, форма, міцність, свіжість, вологість тощо), хімічні (вміст основної речовини, а саме: жиру, білків, вуглеводів, цукру та ін.), біологічні (смак, чистота, зараженість шкідниками тощо) властивості [377, с. 23–42]. Необхідні параметри (нормативні значення показників) якості продукції визначаються її видом та напрямом використання (для промислових або харчових цілей) [465, с. 670]. Крім того, конкурентною перевагою сільськогосподарської продукції є її екологічна безпека та натуральність. Важливими є як екологічна безпека процесу виготовлення продукту, так і

безпека сільськогосподарської продукції. Наведені параметри залежать від результатів ресурсного забезпечення та особливостей технологічного процесу.



Рис. 1.7. Чинники конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: ресурсне забезпечення

Джерело: власні дослідження.

Вартісні характеристики сільськогосподарської продукції (тобто її виробнича собівартість) визначаються продуктивністю ресурсів (обсягом виготовленої продукції на одиницю використаних земельних, трудових,

матеріальних ресурсів [500, с. 5–6; 406, с. 227–228]), їх вартістю і технологією виробництва. Ключову роль у формуванні конкурентних переваг сільськогосподарської продукції відіграє рівень інноваційної активності суб'єктів підприємництва [171, 433, 397, 431]. Впровадження інноваційних технологій ведення сільськогосподарського виробництва може значно підвищити обсяги виробництва за незмінного обсягу застосовуваних ресурсів. Це, у свою чергу, забезпечить скорочення виробничої собівартості.

Додаткові переваги може забезпечити впровадження ресурсозберігаючих технологій, до яких відносять технологічний, технічний та організаційний блоки [122, с. 13–15]. Вибір технології виробництва має враховувати три критерії: максимум обсягу виробленої продукції, найвищу якість та мінімальну вартість. З огляду на неможливість одночасного виконання зазначених умов, необхідно знайти такий спосіб виробництва, який би забезпечив виконання одного (пріоритетного) із виділених критеріїв без відчутних втрат інших.

Конкурентні переваги сільськогосподарського підприємства також можуть формуватись у сфері переробки продукції. Чинниками, які визначають перевагу у такому випадку є якісні, кількісні та вартісні характеристики продуктів переробки. Самостійна переробка виготовленої продукції забезпечить підвищення доданої вартості продукції.

На наступному етапі процесу формування конкурентних переваг продукції сільськогосподарських підприємств – реалізації – відбувається перетворення сільськогосподарської продукції (або продукції переробки) у товар. Його кількісні, якісні та вартісні характеристики відображають цінності виготовленого продукту для споживача та визначають рентабельність і конкурентоспроможність підприємства. Саме у товарі, з яким господарюючий суб'єкт виходить на ринок, зосереджуються конкурентні переваги всіх етапів операційного циклу. Одним з найвагоміших чинників конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства є його здатність забезпечувати партії однорідної продукції, достатні її реалізації за вигідною для підприємства ціною.

Формування конкурентних переваг товару відбувається у рамках маркетингової діяльності. Загальноприйнятим є визначення маркетингу як механізму, способу або інструментарію створення переваг підприємства [356, с. 179; 148, с. 127; 276, с. 58]. За результатами дослідження В. Жмайлова та Ю. Данько, збільшення витрат на маркетинг зумовлює суттєве зростання розміру виручки від реалізації [94, с. 52]. Наведене дає підстави стверджувати, що для сільськогосподарських підприємств, які в сучасних умовах характеризуються дуже низьким рівнем впровадження елементів маркетингу (про що зазначено у [89; 16, с. 12; 45, с. 56–57]), здійснення маркетингової діяльності можна віднести як до безпосередньо конкурентних переваг (у разі ефективного маркетингу), так і до їх джерел.

Конкурентні переваги товару напряду пов'язані із його спроможністю задовольняти потреби споживачів. З огляду на це, для виявлення чинників конкурентоспроможності, які виникають на етапі збуту, використано концепцію 4С. Її фундаментальною основою є чотири параметри: товар, вартість, комунікації, доступність [456, с. 26], які розглядатись не як характеристики товару, що пропонуються підприємством споживачу (характерно для концепції 4Р [485, с. 40; 453]), а як характеристики, сформовані потребами та запитамі потенційних покупців. До них належать (табл. 1.3.):

1) якість товару, торгова марка, упаковка (строк зберігання, екологічність, надійність), маркування (як спосіб інформування споживача про переваги та відмінності товару);

2) ціна, що відображає не витрати та вигоди підприємств, а витрати споживача на придбання цього товару;

3) доступність і максимальне задоволення попиту, що пов'язане із визначенням каналів збуту сільськогосподарської продукції, які є найзручнішими для покупців та забезпечення максимальної ефективності виробника. Способи та місце реалізації мають визначатись із урахуванням доступності сільськогосподарської продукції для споживача, а також своєчасності і повноти задоволення його потреби.

Таблиця 1.3

Чинники конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: виробництво, реалізація, управління

Сфера формування конкурентних переваг	Чинники конкурентоспроможності		
	якісні	кількісні	вартісні
<i>Конкурентні переваги продукції</i>			
Виробництво, переробка с.-г. продукції	Фізичні, біологічні та хімічні властивості с.-г. продукції, продуктів переробки. Екологічність продукції та технології виробництва.	Обсяг виробництва.	Виробнича собівартість.
Реалізація	Якість, упаковка, торгова марка, маркування товару. Поінформованість споживачів про переваги та унікальні властивості товару.	Обсяг товару у пунктах продажу (із врахуванням попиту). Достатні партії однорідної продукції.	Загальна собівартість, ціна продукції.
<i>Конкурентні переваги підприємства</i>			
Управління підприємством	Конкурентні стратегії, синергетичний ефект від комбінації переваг різних видів продукції (виникає у результаті обґрунтованої виробничої структури і асортименту); доступність продукції (мережа збуту) і поінформованість споживачів про переваги, унікальні характеристики підприємства (структура комунікацій, система позиціонування, бренд), які забезпечуються ефективним маркетингом.		

Джерело: власні дослідження.

Як зазначалось, інтегрування переваг продукції забезпечує переваги підприємства, які характеризуються найвищим рівнем цінності та можуть забезпечити значно вищу порівняно із конкурентами ефективність і конкурентоспроможність. Такі переваги формуються у сфері управління шляхом координації діяльності на окремих етапах господарювання з ціллю формування та утримання ключових конкурентних переваг на основі ефективного залучення та використання ресурсів і технологій. До управлінських чинників, які визначають конкурентоспроможність підприємства, належать виробнича структура, асортимент продукції, наявність і структура торговельної мережі та застосовувані канали збуту, структура комунікацій, наявність бренду. Закріплення інформації про унікальність та

переваги як окремих видів продукції, так і підприємства у цілому у свідомості споживачів здійснюється шляхом їх позиціонування [138, с. 112].

Після визначення чинників прямого впливу на конкурентоспроможність необхідно ідентифікувати фактори, які мають на неї опосередковану дію, та розподілити ці чинники залежно від здатності підприємства регулювати їх дією (табл. 1.4). Перелік внутрішніх чинників обмежується господарськими ризиками, які пов'язані із дією невизначеності внутрішніх бізнес-процесів суб'єкта господарювання.

Таблиця 1.4

**Чинники опосередкованого впливу на конкурентоспроможність
сільськогосподарських підприємств**

Ступінь можливого регулювання	Джерела походження	
	зовнішні	внутрішні
Нерегульовані	Природні (природно-кліматичні, ґрунтові умови), політичні, соціально економічні (антимонопольна політика, інвестиційна привабливість економіки, рівень інноваційного розвитку; платоспроможність попиту; політика інших країн), фінансові (податкова, кредитна, фіскальна політика, інфляція), ринкові (кон'юнктура на світових ринках; розвиток ринку землі; ринкова інфраструктура) чинники.	–
Слабкорегульовані (на засадах співконкуренції)	Соціально-економічні (інвестиційна привабливість; розвиток трансферу технологій; трудовий потенціал; транспортна система), ринкові (кон'юнктура на внутрішніх ринках; тип та інтенсивність конкуренції на ринку).	Кредитний, інвестиційний ризики.
Регульовані	–	Кредитна історія; рівень інноваційного розвитку підприємства; ефективність виробництва, у цілому господарської діяльності; інвестиційна привабливість підприємства; виробничі, ринкові ризики.

Джерело: складено на основі [61, с. 57; 357; 54, с. 112; 29; 168], результатів власних досліджень.

Максимально інформативним та адаптованим до потреб процесу формування конкурентоспроможності є розподіл чинників залежно від джерела походження. У межах цієї класифікації фактори доцільно згрупувати за можливістю їх регулювання. Встановлено, що переважна більшість зовнішніх чинників є неконтрольованою з боку підприємства. Однак своєчасне та адекватне реагування на їх зміни може забезпечити господарюючому суб'єкту додаткові переваги.

Отже, в основі систематизації чинників конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств лежить розподіл факторів прямого впливу на переваги продукції та переваги підприємства у цілому. Переваги продукції формуються у межах операційного циклу, етапи якого характеризуються кількісними, якісними та вартісними параметрами земельних, трудових, інвестиційних та інформаційних ресурсів; сільськогосподарської продукції, продуктів її переробки та товару. Здатність підприємства створювати ефективні та неповторні комбінації переваг продукції забезпечують переваги сфери його управління (тобто, безпосередньо переваги підприємства). Особливості чинників прямої дії визначають опосередковані фактори, більшість із яких є нерегульованими або слабкорегульованими.

Створення нових конкурентних переваг та утримання вже існуючих передбачає здійснення цілеспрямованого впливу на виділені вище чинники з метою забезпечення високого рівня адаптивності підприємств до зовнішніх викликів та здатності конкурувати на внутрішніх і зовнішніх ринках. Така інтерпретація процесу формування конкурентоспроможності відповідає загальноприйнятому тлумаченню управлінської діяльності. Саме тому подальші дослідження слід зосередити на визначенні концептуальних положень управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства, які будуть покладені в основу пропозицій щодо посилення конкурентних позицій вітчизняних сільськогосподарських підприємств.

1.5. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства

Конкурентоспроможність можна інтерпретувати як стан підприємства, перебуваючи у якому воно може оперативнo протистояти зовнішнім загрозам і задовольняти потреби споживачів краще за конкурентів та в ефективніший спосіб. Досягнення такого стану неможливе саме по собі. Це можна зробити лише шляхом цілеспрямованого впливу на об'єкти, які забезпечують утворення конкурентних переваг, тобто управлінського впливу. Механізм формування конкурентоспроможності підприємства складається з двох блоків: ядра – управління конкурентоспроможністю – та операційного блоку – сукупності дій щодо утворення переваг (рис. 1.8). Ключовою функцією управління є координація елементів операційного блоку та підтримка двостороннього зв'язку між ними. Враховуючи невід'ємність управління конкурентоспроможністю від діяльності підприємства, теоретичні основи організації цього процесу мають лежати в основі теоретичного базису формування конкурентних переваг сільськогосподарського підприємства.

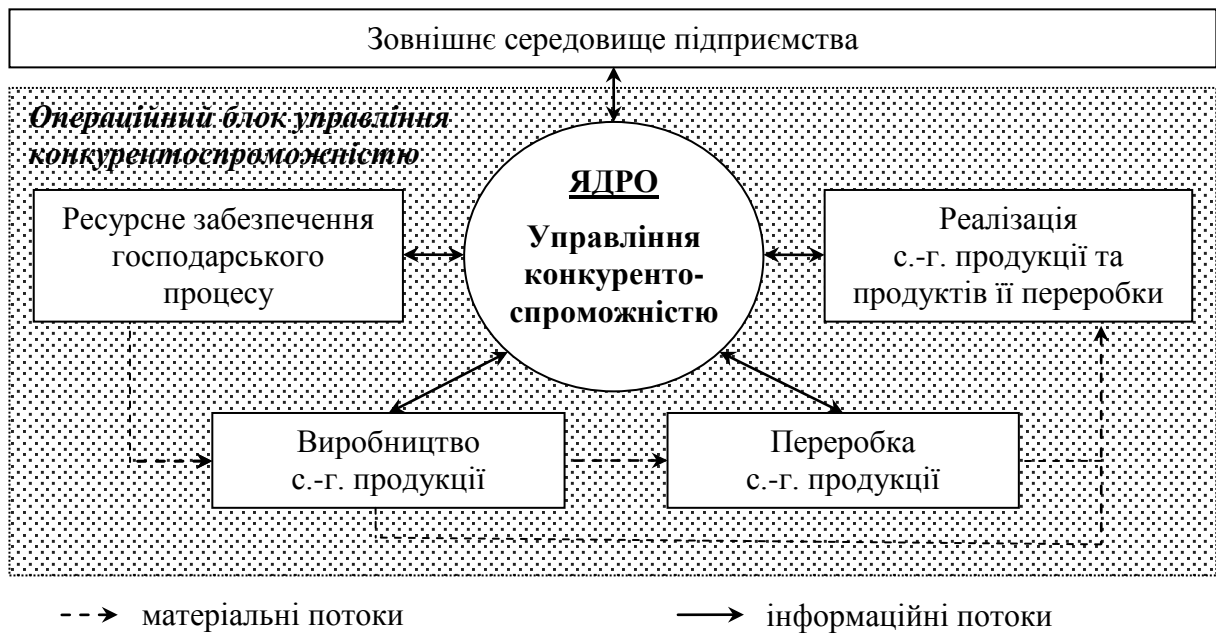


Рис. 1.8. Місце управління конкурентоспроможністю у механізмі її формування

Джерело: власні дослідження.

Фундаментальною основою концепції управління конкурентоспроможністю є раніше визначені теоретичні положення формування конкурентоспроможності підприємств, джерел їх виникнення та основних чинників впливу. Дослідники О. Новіков та Д. Новіков використовують поняття «концепція» у двох інтерпретаціях – як провідну ідею та як наукову теорію [257, с. 156]. Концептуальна ідея – це коротке формулювання сутності результатів наукових узагальнень знань про об’єкт дослідження. Натомість, концепція як теорія відображає розгорнутий опис структурних елементів концептуальної ідеї, чіткого переліку яких наразі не існує [257, с. 157–159]. До таких елементів зазвичай відносять принципи, умови, методи, механізми, вимоги, процедури тощо. У цілому ж, система елементів концепції є базою для розробки певних дій щодо досягнення поставленої мети.

Дослідження процесу управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється за схемою, що враховує ієрархію задач цього процесу: 1) визначення сутності основних понять теорії як концептуальної ідеї; 2) формування системи принципів управління конкурентоспроможністю підприємства; 3) ідентифікація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства; 4) створення механізму управління конкурентоспроможністю як сукупності інструментів, методів, важелів та стимулів досягнення мети управління. Теоретичне пізнання процесу управління конкурентоспроможністю підприємства потребує, передусім, інтерпретації основних понять. Визначення змісту досліджуваних понять здійснено за схемою, представленою у п. 1.2: 1) виявлення родового поняття «управління» та «управління конкурентоспроможністю підприємства», яке за змістом ширше за них і до якого вони належить; 2) виділення специфічних ознак, що відрізняють поняття «управління» та «управління конкурентоспроможністю підприємства» від усіх інших понять, які входять до родового. Вітчизняні та російські словники тлумачать термін «управління» як скеровування дій, поведінки інших суб’єктів у необхідному напрямку, або перебування на чолі чогось [27, с. 1393; 43,

с. 1511]. В економічному словнику В. Коноплицького та Г. Філіна тлумачення управління є конкретнішим та таким, що стосується процесу регулювання економічної системи або впливу на певний об'єкт з певною метою [147, с. 468]. Однак, у більшості словників та довідників саме економічного спрямування розглядається лише управління конкретними об'єктами (наприклад, активами, зовнішнім боргом, державою, виробництвом тощо) [388, с. 222–226; 85, с. 339–342; 51, с. 331].

На основі результатів теоретичного узагальнення найцитованіших дефініцій управління здійснено класифікацію його визначень (Додаток Д.1). Неоднозначність тлумачень управління зумовлена, передусім, його багатоаспектністю та багатозначністю. Слід зазначити, що виділені трактування зазвичай не заперечують, а доповнюють одне одного.

Враховуючи результати термінологічного аналізу, встановлено, що найточніше сутність поняття «управління» передає термін «діяльність», який враховує нерозривний зв'язок між об'єктом управління та управлінцем. До особливостей управління, що відрізняють його від інших видів діяльності, належать: 1) наявність мети управління; 2) спрямованість дій на чітко визначений об'єкт управління (керовану систему); 3) об'єктивно-суб'єктивна природа управління, яка визначається впливом суб'єкта управління (керуючої системи) на об'єкт управління (керовану систему); 4) невід'ємність управління від людини (як управлінця, так і виконавців). Узагальнюючи вищесказане, управління визначено як вид діяльності персоналу підприємства, що передбачає здійснення цілеспрямованого впливу на керовану систему. У дефініціях поняття «управління» зазвичай конкретизують мету – збереження структури керованих систем; підтримка їх функціонування, самозбереження, забезпечення ефективності тощо (наприклад, [26, с. 535; 88, с. 9–10]). На нашу думку, будь-яке уточнення мети управління завжди буде мати дискусійний характер та обтяжувати дефініцію. Конкретизувати мету та цілі доцільно у визначенні управління конкретним об'єктом, зокрема управління

конкурентоспроможністю. Саме мета управління конкурентоспроможністю вирізнятиме його від управління у загальному розумінні.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю є чинники, які її забезпечують (передусім, конкурентні переваги), а керованою системою – процес господарської діяльності, у межах якої формується конкурентоспроможність. Отже, *управління конкурентоспроможністю підприємства – це діяльність, спрямована на формування й утримання конкурентних переваг шляхом впливу на господарську діяльність підприємства.* Деякі вчені-економісти пов'язують конкурентоспроможність та управління нею із ефективністю господарської діяльності суб'єкта бізнесу [313, с. 29]. Коментуючи це, зазначимо, що конкурентоспроможність та ефективність є взаємообумовлюючими характеристиками господарювання підприємства, які не можуть існувати одна без одної. Тому слід враховувати ланцюг: «конкурентоспроможність → ефективність → конкурентоспроможність».

Центральними елементами концепції управління конкурентоспроможністю є принципи його організації та виконувані ним функції. Принципи управління конкурентоспроможністю включають правила, яким воно має відповідати. В основу їх систематизації доцільно покласти класифікацію залежно від елемента системи управління. До таких елементів належать керована система (господарська діяльність), керуюча система (апарат менеджменту), процес їх взаємодії, а також мета (формування конкурентоспроможності підприємства). Принципи управління господарською діяльністю, як системою, стосуються необхідності забезпечення (збереження) таких її системних властивостей: ємерджентності (формування у системі властивостей, які не характерні для окремих її елементів), екіпотенційності (система має свою структуру і, водночас, є підсистемою системи вищого рівня), синергізму (ефективність функціонування системи є вищою за сумарну ефективність ізольованого функціонування її елементів), гомеостатичності (здатність функціонувати протягом тривалого часу без суттєвого зниження

ефективності), цільової активності (існування загальної мети функціонування системи) (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Властивості системи господарської діяльності
сільськогосподарського підприємства**

Властивість системи	Прояв властивості
<i>Системоутворюючі властивості</i>	
Емерджентність	У результаті взаємодії компонентів системи господарської діяльності (сфер ресурсного забезпечення, виробництва, переробки, збуту, управління) утворюється системна властивість – конкурентоспроможність, яка не притаманна окремим компонентам системи.
Еквіпотенційність	Система має складну ієрархічну будову, елементами якої є: 1) етапи операційних циклів для різних видів господарської діяльності; 2) властивості елементів системи, які представляють собою імітованість конкурентних переваг.
Синергізм	У результаті інтеграції ресурсів і здатностей виникає додатковий ефект – імітованість конкретної комбінації ресурсів та здатностей. Імітованість господарської діяльності підприємства є нижчою за сумарну імітованість окремо взятих ресурсів та здатностей.
<i>Зберігаючі властивості</i>	
Гомеостатичність	Підприємства можуть десятиліттями утримувати стійкі конкурентні позиції, адаптуючись до змін зовнішнього середовища.
<i>Властивості, що характеризують тактику та стратегію системи при досягненні мети</i>	
Цільова активність	Метою функціонування системи господарської діяльності підприємства є сприяння його розвитку, в основі якого лежить забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Джерело: власні дослідження.

Більшість принципів управлінської діяльності стосується характеристик персоналу та взаємодії керівників і виконавців. Виділяють принципи ініціативності, єдиновладдя, порядку, дисципліни, єдності дій, розподілу праці тощо [429, 491]. Принципи управління конкурентоспроможністю підприємств не можуть дублювати один одного та мають бути універсальними (тобто такими, що можливо застосовувати для підприємств будь-яких галузей економіки, розміру, територіального розміщення тощо). Узагальнивши науковий доробок дослідників теорії менеджменту, до таких принципів автором віднесено принципи паритету повноважень, організаційної відповідальності та стимулювання, ініціативності.

Ряд принципів управління конкурентоспроможністю стосується цілепокладання. Зокрема, цілі управління мають бути чіткими і зрозумілими, що неможливо без їх кількісного вираження. Крім того, вони мають бути досяжними. Також у процесі управління важливо дотримуватись принципів економічності й ефективності: вигоди від управлінської діяльності мають перевищувати витрати, а результати реалізації управлінських рішень мають забезпечити ефективність діяльності підприємства.

Відносно організації взаємодії між керуючою та керованою системами слід зазначити, що основним принципом управління у цьому контексті є принцип зворотного зв'язку інформаційного контуру [156, с. 165]. Він передбачає дотримання такої схеми: інформація про об'єкт управління (перед прийняттям управлінського рішення) спрямовується до суб'єкта управління, який на її основі приймає рішення про зміну керованої системи; після реалізації рішення інформація про новий стан об'єкта управління знову передається суб'єкту управління. До принципів взаємодії об'єкта та суб'єкта управління також віднесено принцип різноманіття керуючої системи (закон необхідного різноманіття У. Ешбі). Згідно з ним, чим складніша керована система, тим складнішою має бути керуюча система [389, с. 293–303]. Основою взаємодії об'єкта і суб'єкта управління є інформація, що відповідає вимогам об'єктивності та достовірності на будь-якому проміжку описаного вище інформаційного контуру. У цілому, принципи управління конкурентоспроможністю підприємства відображено у Додатку Д.2.

Що стосується функцій управління, то класичними у теорії менеджменту є функції планування, мотивації, координації (організації) та контролю, які тотожні підпроцесам управління конкретним об'єктом. Послідовна зміна планування (П), мотивації (М), організації (О) та контролю (К) у межах управління одним об'єктом утворює замкнутий цикл, у якому контроль змінюється плануванням. Такі цикли називаються «спіралями управління» [382, с. 27–28]. Згідно із візуальним представленням, спіраль – це крива, яка розгортається (згортається) навколо певної точки. З позицій управління,

відправною точкою розгортання є мета, формулювання та кількісне описання якої входить до процесу планування. Контроль передбачає зіставлення фактично досягнутих результатів управління (нового стану керованої системи) із метою управління (бажаного стану керованої системи). Якщо поставлена мета частково або повністю досягається, відбувається формування нової мети. Це, в свою чергу, супроводжується переходом цілі до якісно нового рівня, що зумовлює зміну підпроцесів управління та функцій, які вони виконують (рис. 1.9 а). В іншому випадку ціль залишається тією самою і замість зміни функцій за спіраллю має місце «коло функцій», в основі якого лежить накладання дещо зміненого змісту окремих підпроцесів на попередні функції (рис. 1.9 б).

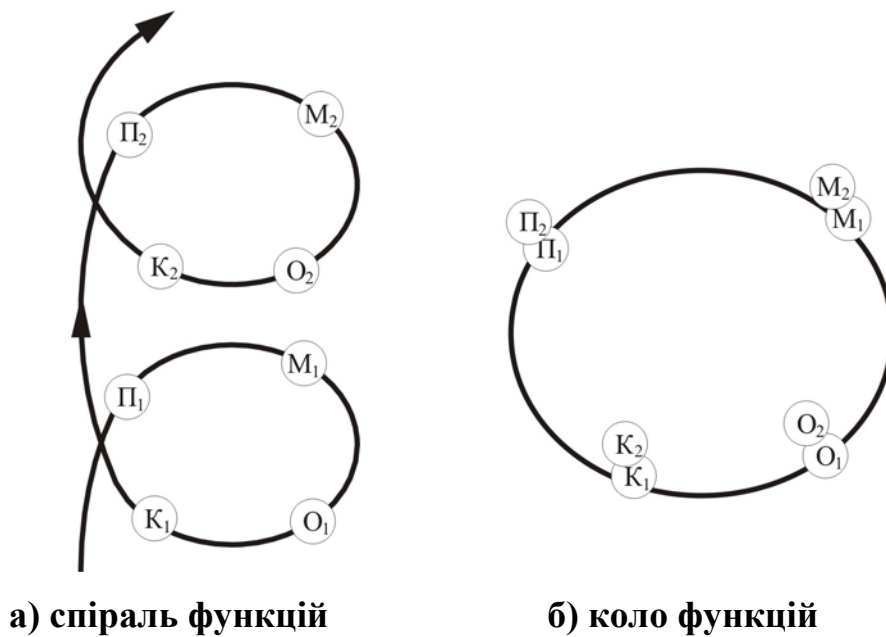


Рис. 1.9. Циклічність зміни функцій управління

Джерело: адаптовано [382, с. 27–28].

Однак, управління конкурентоспроможністю ідентифікується не лише як сукупність функціональних дій (планування, мотивація, організація, контроль). Крім цього, її слід розглядати: як спосіб виконання різних за змістом завдань (зокрема, забезпечення стійкості, розвитку еволюції підприємства); як самодостатню систему, що характеризується різними станами та етапами розвитку; як різну за організаційними характеристиками діяльність. Саме тому

вищеописаний розподіл функцій управління доцільно доповнити додатковими ознаками їх групування (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Класифікація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства

Види функцій управління	Зміст функцій управління
<i>За етапом досягнення цілей управління</i>	
Планування	Постановка, кількісне представлення, декомпозиція цілей управління конкурентоспроможністю; виділення альтернативних варіантів досягнення цілей та планування дій щодо їх досягнення; прогнозування змін у господарській діяльності у результаті управління.
Мотивація	Формування та впровадження системи мотивації персоналу забезпечувати конкурентоспроможність підприємства.
Організація (в т. ч. делегування, керування, координація)	Передача завдань і повноважень відповідальним особам; узгодження дій всіх учасників управлінського процесу та їх взаємозв'язок із об'єктом управління, в т. ч. через забезпечення неперервності та замкнутості інформаційного потоку; неперервний вплив на об'єкт управління для досягнення поставленої мети.
Контроль	Зіставлення досягнутих результатів управління із бажаними; розробка заходів щодо коригування управлінських дій.
<i>За етапом розвитку системи управління</i>	
Планування	Постановка цілей управління; визначення кому, що і як робити.
Імплементация	Прийняття та реалізація управлінських рішень.
Еволюція	Вдосконалення системи управління на основі аналізу інформації про розрив між очікуваними та фактичними результатами.
<i>За цілями забезпечення конкурентоспроможності</i>	
Забезпечення стійкості досягнутих результатів	Управління з метою забезпечення сталості досягнутих результатів підприємства.
Забезпечення розвитку підприємства	Управління з метою лише кількісних змін показників господарської діяльності.
Забезпечення еволюції підприємства	Управління з метою якісних та, як результат, кількісних змін показників господарської діяльності.
<i>За характером управлінських дій</i>	
Організаційні	Передбачає планування, мотивації, організації управління.
Попереджувальні	Передбачає контроль за результатами управління.

Джерело: власні дослідження.

Іншою властивістю управління конкурентоспроможністю є його структурна будова, аналіз якої передбачає визначення механізмів досягнення мети управління. За змістом поняття «механізм», яке було запозичено із механіки, відображає не окремі етапи, а конструкцію пов'язаних між собою складових одного цілого. У контексті управління конкурентоспроможністю механізм представляє собою внутрішню будову системи управління, взаємодія

елементів якої уможлиблює досягнення поставленої мети – забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

До елементів механізму функціонування економічних об'єктів відносять систему економічних методів, способів, форм та інструментів (економічний механізм) [119, с. 292]; сукупність форм, методів та інструментів управління (механізм управління) [36, с. 32–34]; систему форм і методів управління господарською системою (господарський механізм) [140, с. 13]; систему форм, методів, важелів, інструментів (механізм управління) [135]. На нашу думку, складовими механізму управління є: 1) можливі способи впливу на керовану систему (методи та інструменти управління); 2) засоби впливу на керовану систему (важелі); 3) засоби, які спонукають суб'єктів управління до дій щодо досягнення мети управління (стимули). Отже, *механізм управління конкурентоспроможністю підприємства – це система інструментів, методів, важелів та стимулів, які використовуються для формування й утримання конкурентних переваг шляхом впливу на господарську діяльність підприємства.*

Інструменти управління конкурентоспроможністю – це способи впливу на господарську діяльність, які у дослідженні розподілено за способом створення конкурентних переваг. До них віднесено такі інструменти: 1) фінансові (розподіл і перерозподіл фінансових ресурсів); 2) економічні (розподіл ресурсів для оптимізації господарських процесів); 3) організаційні (використання норм і нормативів для чинників конкурентоспроможності); 4) технологічні (впровадження інноваційних продуктів і технологій). Наведені інструменти розглядаються крізь призму можливих способів формування конкурентоспроможності, тобто методів управління нею. Вони включають попереджувальні методи (усунення або зниження ймовірності того, що перевага буде відтворена конкурентами), методи утримання (модернізація та посилення існуючих переваг), імітації (повторення переваг конкурентів), створення абсолютно нових (майбутніх) переваг.

Практична реалізація методів та інструментів управління конкурентоспроможністю відбувається шляхом впливу на систему важелів.

Важелі управління конкурентоспроможністю – це характеристики продукції та/або підприємства, зміна яких забезпечує підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта бізнесу. До них віднесено переваги підприємства у цілому (ефективність, ризиковість та імідж) і переваги окремих видів продукції (ціна, якість, доступність, поінформованість споживачів про неї). Функції самовідновлення та саморегулювання механізму управління конкурентоспроможністю виконують стимули. Вони мотивують персонал здійснювати управління конкурентоспроможністю та постійно вдосконалювати цей процес. Для максимальної віддачі від застосування стимулюючих інструментів, їх доцільно класифікувати за двома критеріями: залежно від мотивів діяльності (економічні, адміністративні, моральні, творчі); залежно від характеру впливу (мотивуючий та демотивуючий впливи) (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Класифікація стимулів управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства

Мотиви забезпечення конкурентоспроможності	Характер впливу стимулу	
	винагорода	покарання
Економічні, в т. ч.: – матеріальні	Заробітна плата, надбавки, премії, матеріальна винагорода, участь у прибутку тощо.	Заробітна плата, штрафи, депреміювання, грошове стягнення.
– нематеріальні	Відпустки, фінансування лікування, подарунки, наявність дитячих садків, медичне страхування тощо.	–
Адміністративні	Можливість професійного та кар'єрного зростання, гнучкість графіку роботи.	Звільнення, зниження за посадою.
Моральні	Подяка, грамота, висловлення поваги з боку керівництва.	Догана, дисциплінарні штрафи, зауваження тощо.
Творчі	Можливість самореалізації, самовираження, самовдосконалення.	–

Джерело: узагальнено та доповнено [10, с. 262; 67; 150, с. 152–153].

Узагальнену концепцію управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства відображено на рис. 1.10. Вона ілюструє: 1) хто здійснює управління конкурентоспроможністю і з якою метою;

2) правила, яких необхідно дотримуватись у процесі управління конкурентоспроможністю; 3) послідовність управлінських дій; 4) методи та інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства.

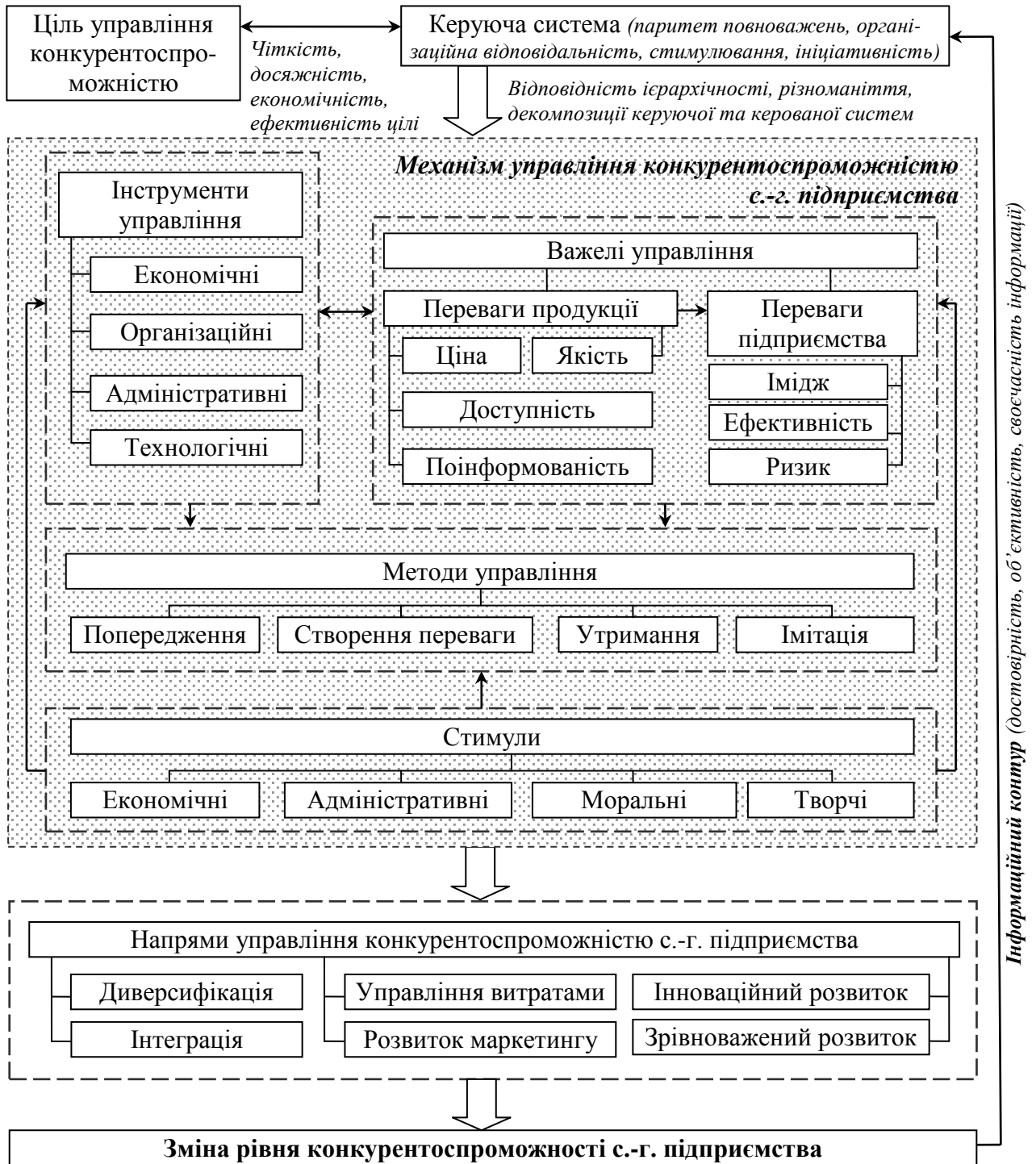


Рис. 1.10. Концептуальна схема управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: власні дослідження.

Взявши до уваги вищевикладені теоретичні положення з формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства, зазначимо, що в основі цього процесу лежить створення й утримання конкурентних переваг. Конкурентні переваги підприємства охоплюють переваги окремих видів продукції та створені на основі їх комбінації переваги підприємства у цілому. Переваги продукції формуються у межах господарського процесу, який включає сфери ресурсного забезпечення, виробництва та збуту. Конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства забезпечується шляхом управління цілеспрямованого впливу на чинники, що прямо або опосередковано впливають на неї. Окреслені теоретичні основи мають бути покладені в основу методологічних принципів дослідження та методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, а також використані при розробці стратегічних напрямів зміцнення конкурентних позицій суб'єктів бізнесу.

Висновки до Розділу 1

1. Зародження та розвиток теорії конкурентоспроможності підприємства пов'язані з усвідомленням економістами невід'ємності будь-яких економічних відносин від конкуренції. Встановлено, що еволюція наукової думки про конкурентоспроможність супроводжувалася виявленням і поступовим уточненням факторів, які впливали на неї, а також розширенням ракурсів розгляду сутності поняття «конкуренція». Найзначущі та революційні трансформації теорії конкурентоспроможності відбувалися в умовах біфуркаційних перетворень ринкових систем та кардинальних змін моделей прийняття купівельного рішення. Періодизація розвитку теорії конкурентоспроможності дала змогу обґрунтувати, що на початкових етапах результатом узагальнення чинників конкурентоспроможності стало виникнення теорії цінової конкуренції, яка, із появою ринків недосконалої конкуренції, доповнилася науковими підходами формування нецінових конкурентних переваг. Особливістю пізніших теорій (теорій стратегічного управління та

співконкуренції) стала інтерпретація суб'єкта бізнесу як системи, що функціонує та розвивається в умовах конкурентного зовнішнього середовища і елементи якої у результаті взаємодії один із одним формують конкурентоспроможність підприємства.

2. Враховуючи особливості сучасних конкурентних відносин, конкурентоспроможність підприємства визначено як його характеристику, що відображає ступінь реалізації фактичної та потенційної спроможності суб'єкта бізнесу до формування, утримання і використання стійких конкурентних переваг. Обґрунтовано, що конкурентні позиції підприємства визначаються джерелами конкурентоспроможності, які мають ієрархічну будову та включають ресурси (первинні джерела нижнього рівня ієрархії), здатності і компетенції, утворені у результаті комбінації ресурсів (проміжні рівні ієрархії), та конкурентні переваги, що виникають у результаті інтегрування джерел попередніх рівнів (верхній рівень ієрархії). В якості показника стійкості конкурентних переваг, пов'язаної зі здатністю господарюючого суб'єкта їх утримувати, використано рівень імітованості, який відображає ймовірність імітації переваги суперниками.

3. З позицій розробки методології дослідження конкурентоспроможності, найінформативнішою визначено класифікацію чинників, які впливають на неї, на фактори прямого та опосередкованого впливу. Такий розподіл враховує характер участі чинника у процесі виникнення конкурентоспроможності. Фактори прямого впливу – це джерела конкурентоспроможності, які її формують. Чинники опосередкованої дії відображають умови та процеси, що впливають на якісні та кількісні характеристики факторів прямої дії, не беручи безпосередньої участі у створенні конкурентних переваг.

4. Процес формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства представлено у вигляді структурно-функціональної моделі, яка включає такі блоки: 1) прийняття рішень щодо видів господарської діяльності (у результаті визначаються виробнича структура й асортимент): 2) прийняття рішень щодо організаційного забезпечення діяльності (обґрунтовуються

організаційна структура, система управління, технологія виробництва, маркетингова політика); 3) господарський процес (результатом є вихід на ринок з товаром); 4) агрегування конкурентних переваг виготовленої продукції у конкурентоспроможність суб'єкта агробізнесу. Господарський процес пов'язаний із трансформацією вхідних ресурсів і технологій у конкурентні переваги товарів. Він має охоплювати операційні цикли, що включають ресурсне забезпечення, виробництво, переробку та реалізацію. Невід'ємними від процесу зміцнення конкурентних позицій суб'єктів агробізнесу є інституціональні чинники, що визначаються структурою інституціонального середовища сільськогосподарського підприємства, функція якого полягає в усуненні невизначеності та скороченні трансакційних витрат. Використання запропонованої структурно-функціональної моделі дасть можливість оптимізувати управління процесом формування конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу.

5. Виявлення можливих конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств ґрунтується на ідентифікації ресурсів, як першоджерел конкурентоспроможності, що визначають особливості переваг сфер виробництва та реалізації продукції. Доведено, що переваги сільськогосподарської продукції, які формуються у сфері ресурсного забезпечення, залежать від кількісних, якісних та вартісних параметрів використовуваних земельних, трудових, матеріальних ресурсів, а також грошового капіталу. Кількісні, якісні та вартісні параметри сільськогосподарської продукції і продуктів її переробки утворюють конкурентні переваги виробництва. Чинники, які впливають на переваги продукції у сфері її реалізації, повинні включати якість, ціну, наявні обсяги товару у точках продажу, поінформованість споживачів про нього. Встановлено, що конкурентні переваги безпосередньо сільськогосподарського підприємства мають формуватись під впливом вже існуючих переваг різних видів продукції, здатності створювати їх унікальні та ефективні комбінації,

конкурентної стратегії, маркетингової політики, вміння інформувати споживачів про особливості продукції тощо.

6. Ядром механізму формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства є управління нею. Управління конкурентоспроможності визначено як діяльність, яка спрямовується на створення й утримання конкурентних переваг шляхом впливу на господарську діяльність господарюючого суб'єкта. Концептуальні положення управління конкурентоспроможністю підприємства мають охоплювати принципи, функції та механізми цього процесу. Принципи управління конкурентоспроможністю, як основні правила його організації, повинні враховувати базові вимоги до процесу цілепокладання, до особливостей керуючої системи, до збереження системних властивостей об'єкта менеджменту та до організації їх взаємодії. Враховуючи характерні риси управлінської діяльності та особливості процесу формування конкурентоспроможності підприємства, доцільною є багатофакторна класифікація функцій управління конкурентоспроможністю за такими критеріями як етап досягнення цілей, етап розвитку системи управління, цілі забезпечення конкурентоспроможності та характер управлінських дій.

7. Забезпечення стійких конкурентних позицій сільськогосподарського підприємства має реалізуватись у рамках дії механізму управління його конкурентоспроможністю, який являє собою систему інструментів, методів, важелів та стимулів, що використовуються для формування й утримання конкурентних переваг. Інструменти механізму, які визначено як способи впливу на господарську діяльність суб'єкта агробізнесу, розподілено на фінансові, економічні, організаційні та технологічні. До важелів управління конкурентоспроможністю (тобто, до характеристик, зміна яких забезпечує підвищення рівня конкурентоспроможності) віднесено ефективність, ризиковість та імідж, що впливають на переваги підприємства у цілому, а також ціну, якість, доступність, поінформованість споживачів, які визначають переваги окремих видів продукції. Основними напрямками зміцнення позицій

сільськогосподарських підприємств на ринку повинні бути диверсифікація, інтеграція, управління витратами, забезпечення інноваційного та зрівноваженого розвитку, обґрунтування та впровадження маркетингових технологій.

Основні результати наукових досліджень, викладених у Розділі 1, опубліковано в роботах: [33, 212–214, 216–221, 227–228, 237, 239–242, 246, 252].

В Розділі 1 використано матеріали з відповідним посиланням на такі наукові джерела зі списку літератури:[1, 2, 7, 9, 10, 14, 16, 17, 26, 27, 28, 29, 32, 36, 40, 41, 43, 45, 46, 47, 49, 51, 54, 57, 58, 60, 61, 65, 67, 68, 70, 72, 74, 77, 78, 82, 85, 86, 88, 89, 94, 96, 99, 107, 110, 113, 116, 119, 122, 123, 125, 126, 132, 134, 135, 138, 140, 142, 144, 147, 150, 154, 156, 157, 168, 171, 172, 173, 174, 179, 180, 184, 186, 187, 188, 190, 191, 193, 194, 198, 200, 256, 257, 260, 261, 263, 274, 279, 280, 283, 284, 285, 289, 304, 305, 310, 311, 313, 315, 321, 327, 328, 330, 338, 340, 348, 352, 353, 356, 357, 360, 362, 363, 365, 366, 367, 368, 369, 373, 375, 377, 381, 382, 386, 387, 388, 389, 397, 398, 399, 400, 401, 402, 403, 404, 405, 406, 408, 409, 410, 411, 413, 414, 416, 417, 418, 419, 421, 422, 423, 425, 429, 430, 431, 433, 434, 435, 439, 440, 442, 443, 448, 450, 451, 452, 454, 456, 458, 461, 463, 464, 465, 471, 474, 476, 477, 480, 482, 483, 484, 485, 486, 487, 488, 491, 492, 493, 500, 501, 502, 504, 507, 509, 516].

Розділ 2

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Методологічні основи дослідження процесів формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств

Дослідження будь-якого економічного об'єкту (у т. ч. процесу формування конкурентоспроможності підприємства) має ґрунтуватись на чітко визначеній методології. Найчастіше її пов'язують із організацією певного виду діяльності [259, с. 28]. В основі такого підходу лежать два визначення методології: 1) як внутрішньої впорядкованості та узгодженості окремих частин цілого, що має вигляд логічної структури; 2) як сукупності взаємопов'язаних підпроцесів [258, с. 22]. У структурі методології можна виділити дві складові: теоретичну та практичну. Перша стосується теорії або вчення про організацію діяльності. Теорію, в свою чергу, ідентифікують як «форму достовірного наукового знання про об'єкт або сукупність об'єктів, яка представляє собою систему взаємопов'язаних тверджень та доведень...» [257, с. 46]. Практичний аспект методології пов'язаний із сукупністю методик – процедур і методів отримання нових наукових знань та їх застосування на практиці.

У рамках процесного підходу методологія дослідження формування конкурентоспроможності підприємств складається з двох блоків. Перший із них – це системне дослідження конкурентоспроможності суб'єкта бізнесу, результати якого мають використовуватись у другому блоці – дослідженні процесу її утворення та утримання. Наведене узагальнено в сруктуризованій схемі методології дослідження процесів формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Структуризація методології дослідження процесів формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств

Джерело: власні дослідження.

У теорії дослідження процесу формування конкурентоспроможності інтегруються положення ресурсної теорії конкурентоспроможності (враховується ієрархії чинників конкурентоспроможності підприємства), еволюційної та інституціональної (відображаються закономірності розвитку соціально-економічних систем), неокласичної (узагальнюються основи оптимізації систем) теорій, теорій конкурентних переваг (визначаються конкурентні стратегії), ризик-менеджменту (враховуються ризики, що зменшують здатність підприємства утримувати конкурентні переваги та

протистояти невизначеності), менеджменту (узагальнюється методологія стратегічного управління, прийняття рішень) (рис. 2.2).

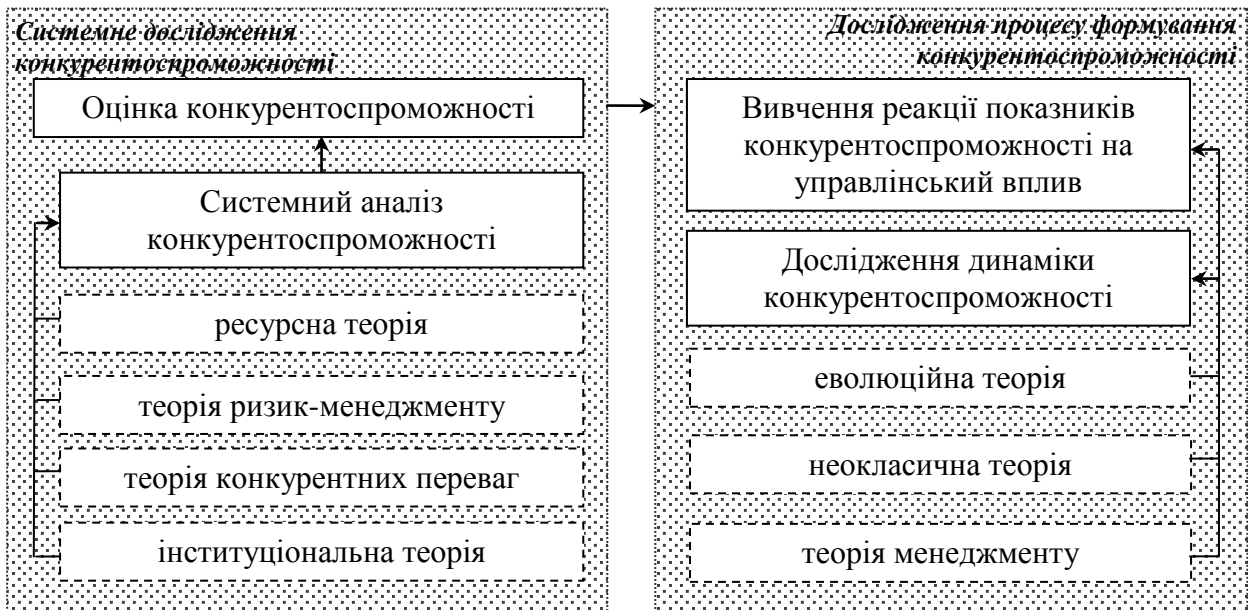


Рис. 2.2. Теоретичні основи дослідження процесів формування конкурентоспроможності підприємства

Джерело: власні дослідження.

Системне дослідження конкурентоспроможності підприємства здійснюється шляхом аналізу та синтезу компонентів його господарської діяльності. Згідно зі структурно-функціональною моделлю, відображеною на рис. 1.4, до таких компонентів належать: ресурсне забезпечення, виробництво і переробка, збут та управління. Результативні показники функціонування кожної із зазначених сфер (показники ресурсозабезпеченості, ефективності виробництва і збуту, фінансові результати) вивчаються у порівнянні з аналогічними показниками у конкурентів. Це відбувається на етапі оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. Суттєвий вплив на конкурентоспроможність мають ризики. Їх дія обмежує здатність утримувати конкурентні переваги. Це визначає необхідність дослідження та кількісної оцінки ризиків сільськогосподарських товаровиробників.

Окрім внутрішніх чинників, на конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства впливають зовнішні фактори. Їх умовно

можна поділити на дві групи: 1) особливості галузей сільського господарства та відповідних їм ринків [285]; 2) здатність регуляторів зовнішнього середовища створювати умови, однаково сприятливі для розвитку всіх суб'єктів господарювання. Потенційні можливості щодо формування конкурентних переваг варіюють залежно від форми підприємництва, інвестиційних можливостей, розміру підприємства тощо. Відтак, аналіз галузевих особливостей доцільно здійснювати у розрізі зазначених ознак.

Крім традиційного розподілу суб'єктів бізнесу за організаційно-правовими формами господарювання, у дослідженні використано типологію сільськогосподарських підприємств, запропоновану О. Буднік. Вона виділяє індивідуальну (особисті селянські господарства, фермерські господарства, приватні та приватно-орендні підприємства), партнерську (виробничі кооперативи і господарські товариства, крім акціонерних товариств) та корпоративну (акціонерні товариства) форму підприємництва [35, с. 6–7]. Таке групування враховує відмінності сільськогосподарських підприємств у формах власності на землю та інші засоби виробництва, у рівні самостійності в прийнятті управлінських рішень, в особливостях трудової участі у виробничій діяльності та у способі залучення капіталу.

Результати вивчення особливостей галузей сільськогосподарського виробництва мають дати відповіді на запитання, які із видів продукції є найбільш рентабельними та характеризуються невисокою ризиковістю. Також відповідний аналіз ідентифікує перешкоди формуванню конкурентних переваг вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами як у цілому, так і у розрізі форм підприємництва та галузей.

Дослідження зовнішнього середовища пов'язане із оцінкою здатності ринків до саморегуляції шляхом захисту конкурентних відносин. До ринкових недосконалостей (провалів), що обмежують конкуренцію, належать такі: монопольне становище, асиметрія інформації, виникнення екстерналій. Системне дослідження конкурентоспроможності передбачає вивчення ринків на предмет існування зазначених недосконалостей із подальшим виділенням

причин їх виникнення у розрізі форм підприємництва. Зовнішнє регулювання конкуренції відбувається у рамках інституціонального середовища, яке покликане скоротити інформаційну невизначеність та ризиковість діяльності сільськогосподарських підприємств, їх трансакційні витрати, а також сприяти розвитку конкурентних відносин. З огляду на це, оцінка ефективності функціонування інституціонального середовища та окремих його складових має бути невід'ємною складовою системного дослідження конкурентоспроможності підприємства. Для зазначеного спочатку необхідно виділити компоненти інституціонального середовища, які впливають на процес формування конкурентних позицій сільськогосподарських підприємств.

Зазвичай за основу структуризації інституціонального середовища беруться вже існуючі елементи, які потім впорядковуються за рядом критеріїв. Дж. Майкелсен, К. Лінггаард, С. Падел та К. Фостер виділяють три сфери, які пов'язані із інституціональним середовищем підприємства: сільськогосподарські виробники та їх об'єднання (співтовариство сільськогосподарських підприємств), аграрна політика, продовольчі ринки. Інституціональне середовище вчені виносять як четверту сферу, що формується інституціями, які мають на меті об'єднання та координацію організацій перших трьох сфер [462, с. I].

На нашу думку, наведений підхід слід розширити, розподіливши інституції на такі, що належать до однієї із виділених сфер, та ті, що забезпечують системний зв'язок між ними (системоформуючі інституції). Відмінною рисою інституцій першого типу є їх чітка приналежність до окремої сфери (ринку, аграрної політики, сукупності підприємств тощо). Інший тип інституцій орієнтований чітко на підтримку взаємозв'язків між інституціями першого типу (наприклад, інституція права власності). Окрім того, з огляду на нерозривні зв'язки між сільським підприємництвом, сільським населенням і соціальною інфраструктурою села, запропоновану структуру доцільно доповнити соціальною сферою.

Дж. Роумассет, досліджуючи процеси розвитку сільського господарства, відокремлює інституції землі та праці, кредитні й ринкові інституції [481, с. 57–61]. Вони разом із інституціями продовольчих ринків формуватимуть окрему групу інституцій ринків засобів виробництва. Аналогічний підхід запропоновано в [441, с. 30, 37], згідно із яким ринкові інституції розподілено на інституції ринків природних ресурсів (передусім, землі) й інших засобів виробництва, кінцевої продукції та фінансових послуг.

Процес формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств невід’ємний від їх інноваційного розвитку. Відтак, додатковою сферою, яка має перебувати у нерозривному взаємозв’язку із господарюючими суб’єктами, є освіта і наука. У її межах виникає трикутник сільськогосподарських знань, що утворюється трьома фундаментальними взаємопов’язаними інституціями: викладання (освіта), наукові дослідження (створення інновацій) та розповсюдження інновацій (трансфер технологій) [424, с. 32–41]. Враховуючи зазначене, запропоновано схему взаємодії сільськогосподарського підприємства та складових його інституціонального середовища (рис. 2.3).

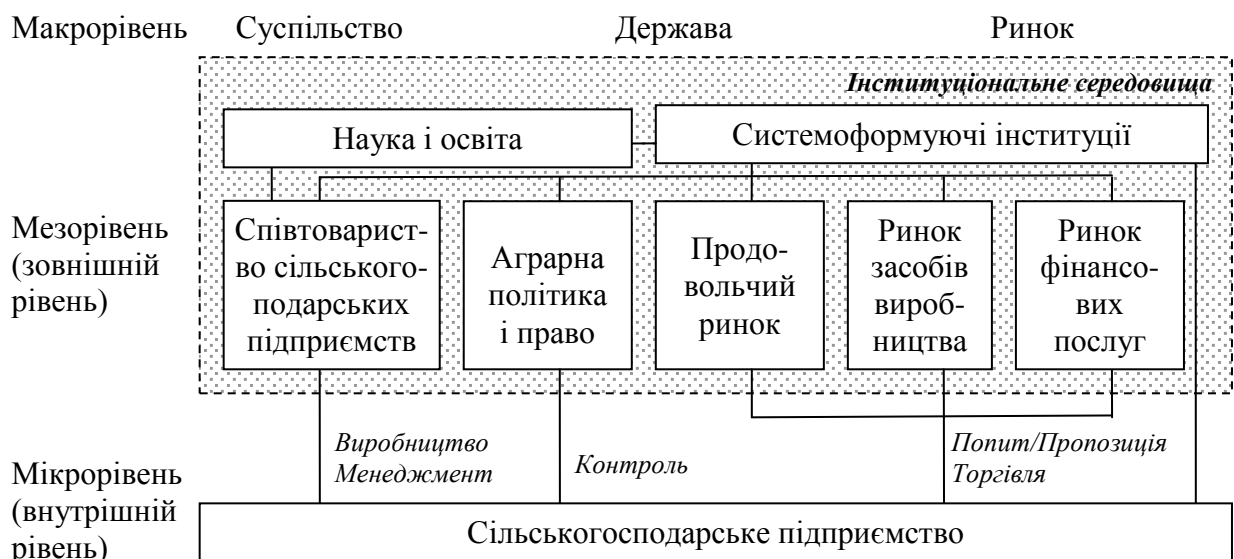


Рис. 2.3. Схема взаємодії сільськогосподарського підприємства із інституціональним середовищем

Джерело: адаптовано [462, с. 9].

Основною інституцією у межах співтовариства сільськогосподарських виробників є інституція підприємництва, яка реалізується інститутами індивідуального, партнерського та корпоративного підприємництва. Окремо слід виділити інститут вертикальної інтеграції, який охоплює весь ланцюг вартості – від ресурсного забезпечення до переробки на кінцеву продукцію та її реалізації. Функціонування інституцій аграрної політики передбачає законодавчо-нормативне закріплення правил, норм, функцій тощо з метою рутинізації поведінки економічних суб'єктів аграрної сфери (сільськогосподарських підприємств, їх об'єднань та інших учасників ринків природних ресурсів, засобів виробництва, продовольства і фінансових послуг). Особливу роль в інституціональному середовищі сільськогосподарських підприємств відіграє інститут власності на землю, що спирається на системоформуючу інституцію права власності.

Інституція ринкової саморегуляції має на меті скорочення ринкової невизначеності, пов'язаної з непередбачуваними діями ринкових агентів та зниженням трансакційних витрат. Для цього елементами інституціонального середовища виконуються функції захисту конкуренції та усунення монопольного становища; інформаційного забезпечення (для доступу всіх суб'єктів ринку до адекватної та повної інформації); регулювання контрактних відносин (передбачає регулювання взаємодії учасників ринку через систему укладання контрактів для формального закріплення їх прав і зобов'язань). Інституції ринку фінансових послуг (фінансові інституції) охоплюють ринки кредитних та інвестиційних ресурсів, страхування, біржову торгівлю [160; 460; 445; 469].

До системоформуючих належать і неформальні інституції, в основі яких лежать норми, традиції, звичаї сільського населення, що суттєво впливають на поведінку суб'єктів малого та середнього сільського бізнесу. Узагальнену схему основних інституцій, які покликані скоротити невизначеність діяльності сільськогосподарських підприємств, відображено на рис. 2.4.

	<i>Види інституцій</i>	<i>Функції інституцій</i>
<i>Системоформуючі інституції</i>	Власності Норми, традиції, звичаї, культура	Захист прав власності на землю, засоби виробництва, об'єкти інтелектуальної власності тощо
<i>Ринок</i>	Ринкової саморегуляції Фінансові інституції	Захист конкуренції Регулювання контрактних відносин Інформаційне забезпечення Кредитування, страхування
<i>Аграрна політика</i>	Державного регулювання	Законодавче регулювання Державна підтримка Держзакупівлі
<i>Наука та освіта</i>	Забезпечення інноваційного розвитку	Трансфер технологій Інноваційне оновлення господарських процесів
<i>Співтовариство підприємства</i>	Підприємництва (у т. ч. інститут інтеграції)	Забезпечення рівних умов для розвитку всіх організаційно-правових форм Підтримка підприємництва

Рис. 2.4. Інституції конкурентного середовища сільськогосподарських підприємств

Джерело: власні дослідження.

Оцінку ефективності інституціонального середовища сільськогосподарських підприємств визначено як процес кількісного вимірювання, наскільки повно воно виконує свої функції. У результаті такого оцінювання підприємство зможе ідентифікувати недієві інституції та визначити, чи існують доступні шляхи забезпечення їх ефективності. Визначення, чи виконує інституціональне середовище сільськогосподарських

товаровиробників виділені на рис. 2.4 функції, рекомендується здійснювати за допомогою методів нечіткої логіки. Процес оцінки включатиме такі етапи:

1. Кількісне вимірювання ризиків, негативна дія яких скорочується елементами інституціонального середовища. Для цього сформується множина ризиків, які мають знижуватись у процесі виконання кожної із зазначених функцій.

2. Нормування коефіцієнтів ризиків за формулою:

$$x_i = \frac{R^{\min}}{R_i}, \quad (2.1)$$

де x_i – нормований коефіцієнт i -го виду ризику; R_i – значення коефіцієнта i -го виду ризику; R^{\min} – мінімальне серед всіх видів ризиків значення показника ризику.

3. Оцінка експертами підприємства повноти виконання функцій інституціональним середовищем за шкалою термів: «Н» – низький рівень виконання функції, «С» – середній, «В» – високий. Після цього здійснюється переведення нечітких оцінок у числові значення («Н» – 0,17; «С» – 0,50; «В» – 0,81). Тоді, кожній із функцій відповідатиме певне значення коефіцієнта ефективності.

Узагальнений коефіцієнт повноти виконання окремої функції інституціонального середовища матиме вигляд функціональної залежності від нормованих коефіцієнтів ризиків і повноти виконання функції, визначеної експертними методами:

$$I_j = f(X_j, Y_j), \quad (2.2)$$

де I_j – повнота виконання j -тої функції; Y_j – експертна оцінка повноти виконання j -тої функції; X_j – множина коефіцієнтів ризиків, негативна дія яких знижується при виконанні j -тої функції.

4. Формування бази знань про співвідношення коефіцієнтів повноти виконання j -тої функції (I_j) та коефіцієнтів x_i і Y_j .

5. Побудова функцій належності вхідних параметрів за допомогою функціоналу *MatLab Fuzzy Logic Toolbox*. Встановлено, що низькому рівню коефіцієнтів I_j , x_i , Y_j відповідає S -подібна спадаюча функція, середньому – дзвоноподібна, високому – S -подібна зростаюча функція.

6. Обчислення інтегрального коефіцієнта ефективності функціонування інституціонального середовища, який доцільно визначати як середнє арифметичне визначених раніше узагальнених оцінок за кожною функцією. Для оцінювання ефективності функціонування інституціонального середовища сільськогосподарських підприємств використано шкалу: від 0 до 0,33 – низький рівень; від 0,34 до 0,66 – середній рівень; від 0,67 до 1 – високий рівень.

Заключним етапом дослідження конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств має стати комплексна діагностика конкурентоспроможності. Вона включає кількісну оцінку, по-перше, безпосередньо конкурентоспроможності підприємства та, по-друге, повноти використання ним конкурентного потенціалу. У результаті підприємство зможе виділити найуспішніших суперників, ідентифікувати їх конкурентні переваги та фактори, які забезпечили їм ці переваги.

Оцінка конкурентоспроможності здійснюється на основі спеціальних методів, що передбачають порівняльний аналіз умов і результатів господарської діяльності підприємства та його конкурентів. Для кількісного вимірювання повноти використання конкурентного потенціалу рекомендується використовувати граничні методи оцінки ефективності, зокрема метод аналізу середовища функціонування – *Data Envelopment Analysis, DEA* [167, 412, 420, 428, 514]. Метою застосування граничних методів є визначення лідерів та, на основі аналізу їх діяльності, виявлення резервів покращення конкурентних позицій підприємств, які функціонують менш результативно. Ефективність

окремого об'єкта оцінюється у порівнянні із межею його виробничих можливостей. Співпадіння фактичної ефективності із максимально можливою характерне для найуспішніших суб'єктів господарювання.

Механізм застосування *DEA* полягає у такому: досліджувана сукупність включає n однорідних об'єктів: $\theta = (\theta_1, \theta_2, \dots, \theta_k, \dots, \theta_n)$. Кожен об'єкт має m входів та s виходів. Для кожного об'єкта вектор входу матиме вигляд $X_j = (x_{j1}, x_{j2}, \dots, x_{jm})$, а вектор виходу – $Y_j = (y_{j1}, y_{j2}, \dots, y_{js})$. Показники входу позначено як матрицю X , яка має розмір $(m \times n)$. Матриця результативних (вихідних) даних Y має розмір $(s \times n)$.

Існує два типи задач *DEA*-аналізу: задача, орієнтована на вихідні результати господарювання (*output-oriented*), та задача, орієнтована на вхідні ресурси (*input-oriented*). Перша задача передбачає максимізацію результативних показників ефекту кожного підприємства сукупності за наявних у нього ресурсів. Обернена ж задача пов'язана із мінімізацією обсягів використовуваних у господарському процесі ресурсів за збереження фактичних значень результативних показників діяльності суб'єкта господарювання.

Математична модель *DEA*, орієнтована на результати, має вигляд [415, с. 23–24; 420, с. 353]:

$$\sum_{i=1}^s v_i y_{ik} \rightarrow \max, \quad k = \overline{1, n}$$

при обмеженнях:

$$\sum_{j=1}^m u_j x_{jk} = 1; \tag{2.3}$$

$$\sum_{i=1}^s v_i y_{ik} - \sum_{j=1}^m u_j x_{jk} \leq 0 \text{ для всіх підприємств};$$

$$v_i, u_j \geq 0 \text{ для всіх підприємств},$$

де v_i – шуканий набір вагових коефіцієнтів ефективності, вектор яких відображає ступінь подібності i -го виходу іншим об'єктам досліджуваної

сукупності; u_j – оцінка можливого зростання значень результативних змінних при фактичному значенні ресурсу j -го виду.

Обернену задачу, спрямовану на мінімізацію вхідних ресурсів за умови забезпечення досягнутого рівня ефективності господарської діяльності, формалізовано таким чином [104, с. 108]:

$$\sum_{j=1}^m u_j x_{jk} \rightarrow \min, \quad k = \overline{1, n},$$

при обмеженнях:

$$\sum_{i=1}^s v_i y_{ik} = 1; \quad (2.4)$$

$$\sum_{i=1}^s v_i y_{ik} - \sum_{j=1}^m u_j x_{jk} \leq 0 \text{ для всіх підприємств};$$

$$v_i, u_j \geq 0 \text{ для всіх підприємств.}$$

Якщо отриманий коефіцієнт ефективності (тобто коефіцієнт повноти використання потенціалу) рівний одиниці, то об'єкт оцінювання отримує максимальний результат (дохід, прибуток, додану вартість, валову продукцію) у розрахунку на одиницю використаних ресурсів. Це означає, що відповідне підприємство повною мірою використовує наявний у нього конкурентний потенціал.

Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що схема методології системного дослідження конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств має враховувати логічну (об'єкт, методи та результати дослідження) та часову (етапи дослідження) структури (рис. 2.5). Запропонована схема дослідження, яка узагальнює методичну складову відповідної методології, дає можливість надати цілісну системну оцінку конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства із урахуванням чинників прямого та опосередкованого впливу. Кінцеві результати відповідного

аналізу мають стати підґрунтям виділення найперспективніших для конкретного сільськогосподарського підприємства видів конкурентних переваг, які забезпечать йому стійкі конкурентні позиції на обраних ринках.



Рис. 2.5. Методичний підхід до дослідження конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств

Джерело: власні дослідження.

Результати системного дослідження конкурентоспроможності застосовуються для пізнання процесів її формування. Це здійснюється шляхом вивчення реакції показників конкурентоспроможності підприємства на

впровадження тих чи інших заходів управління. Кількісна оцінка такої реакції відображає, на скільки зміняться значення показників конкурентоспроможності у разі зміни її факторів. Відповідний аналіз проводять шляхом дослідження або реальної системи (експеримент), або її моделі. Перший методичний підхід неможливо застосувати для пізнання соціально-економічних об'єктів. Відтак, для вивчення процесу формування конкурентоспроможності з метою обґрунтування рішень щодо її підвищення слід використовувати методи математичного моделювання. Однак, однією із методологічних проблем дослідження конкурентоспроможності є відсутність чіткого відокремлення напрямів застосування методів кількісного оцінювання та методів моделювання. Це призводить до їх підміни одне одного та ігнорування одного із зазначених етапів дослідження процесів формування конкурентоспроможності підприємства. Враховуючи зазначене, а також різне цільове спрямування оцінки та моделювання конкурентоспроможності важливо узгодити їх методичну складову і надати обґрунтування їх взаємозв'язку.

2.2. Особливості процедур оцінки та моделювання конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства

Одна із методологічних особливостей сучасних досліджень конкурентоспроможності підприємства полягає в ототожненні процесів її моделювання та оцінювання. У теорії конкурентоспроможності поступово згладжується межа між термінами «оцінка конкурентоспроможності», «модель конкурентоспроможності», «моделювання (модель) оцінки конкурентоспроможності». Наведене є методологічною проблемою, оскільки, окрім різного методичного апарату, моделювання й оцінка різняться об'єктами та цілями. Методи оцінювання застосовуються для системного дослідження конкурентоспроможності, а моделювання – для вивчення процесів її формування. Авторські методики оцінювання конкурентоспроможності у науковій літературі все частіше починають інтерпретувати як економіко-

математичні моделі. У результаті, замість розробки реальних моделей конкурентоспроможності, основна увага приділяється методичним підходам до її оцінки, які мають зовсім інше цільове призначення. Враховуючи зазначене, методологічно важливим є визначення відмінностей між оцінкою і моделюванням, а також встановлення їх взаємозв'язку.

В основі оцінювання конкурентоспроможності лежать сучасні концепції конкурентоспроможності підприємства та теоретичні підходи до кількісного вимірювання об'єктів, процесів та явищ. Оцінку визначають як думку, міркування, висновок про якість, характер, значення об'єкта [43, с. 871]. У процесі оцінювання економічний об'єкт описують кількісними величинами, які мають максимально точно та повно відображати його властивості. Згідно із висновками закордонних економістів, оцінювання являє собою вимірювання конкурентоспроможності шляхом надання їй числового значення. З огляду на високий рівень абстракції поняття «конкурентоспроможність», більш конкретизованим та зрозумілим є ототожнення процесу оцінки конкурентоспроможності із обчисленням значень показників, які надають кількісну інтерпретацію джерелам її формування, тобто конкурентним перевагам.

Натомість, під математичним моделюванням розуміють процес представлення об'єкта дослідження у вигляді моделі, у якій враховуються лише ті його характеристики, що є істотними для досягнення конкретної мети. Методи моделювання в дослідженнях конкурентоспроможності використовуються для обґрунтування способів підвищення її рівня. Це здійснюється на основі визначення та аналізу потенційної зміни рівня конкурентоспроможності у результаті зміни факторів прямого впливу, що її формують. Якщо перед підприємством постає питання про зміцнення конкурентних позицій, це означає, що наявні переваги його не влаштовують. У такій ситуації необхідним стає перегляд фактичних і потенційних (майбутніх) переваг. У такому разі можливими є такі дії: 1) зміна якісних і кількісних

характеристик існуючих переваг; 2) стимулювання процесів створення майбутніх переваг.

Наведені варіанти передбачають існування безлічі схем поведінки, або стратегій посилення сучасних конкурентних позицій підприємства. Ідентифікувати оптимальну стратегію, враховуючи всі альтернативні управлінські рішення, ймовірні виклики зовнішнього середовища та внутрішні ризики, можна лише шляхом дослідження моделей процесу формування конкурентоспроможності. Для цього необхідно виявити джерела конкурентних переваг (фактори прямої дії), а також істотні фактори опосередкованої дії. У подальшому формуються функції залежності показників конкурентоспроможності від виділених чинників. Саме ці функції є математичними моделями процесу формування конкурентоспроможності. Змінюючи параметри одного або кількох факторів, можна визначити, як це позначиться на конкурентних позиціях підприємства. У результаті обирається той варіант, при якому позитивна зміна показників конкурентоспроможності буде найсуттєвішою. Враховуючи вищесказане, можна стверджувати, що за результатами моделювання стає зрозумілим, як зміниться конкурентоспроможність у разі впровадження кожного окремого управлінського заходу, тоді як оцінка передбачає лише кількісне відображення рівня конкурентоспроможності (поточного, потенційного, планового тощо).

Інша відмінність між моделюванням та оцінкою полягає у чинниках (вхідних факторах), на яких ґрунтується використання відповідних методів. Фактори прямої дії верхнього рівня ієрархії (конкурентні переваги товару та сфери управління) є об'єктами оцінювання. У математичній моделі конкурентоспроможності враховуються механізми взаємодії факторів прямої дії нижнього та проміжних рівнів (зокрема, абсолютних показників результативності ресурсного забезпечення, виробництва, збуту) і зовнішніх чинників опосередкованого впливу (рис. 2.6).

Змісту процесу моделювання відповідає економіко-математична модель, розроблена А. Кириліною та Д. Івановим. В якості показника

конкурентоспроможності вони розглядають попит на продукцію. Його основним фактором дослідники визначають репутацію підприємства, яка моделюється з урахуванням фактору часу, надійності продукції та витрат на її забезпечення [129, с. 32–33]. Змінюючи вхідні параметри (перелічені чинники) запропонованої моделі, можна управляти конкурентоспроможністю з метою максимізації її рівня.

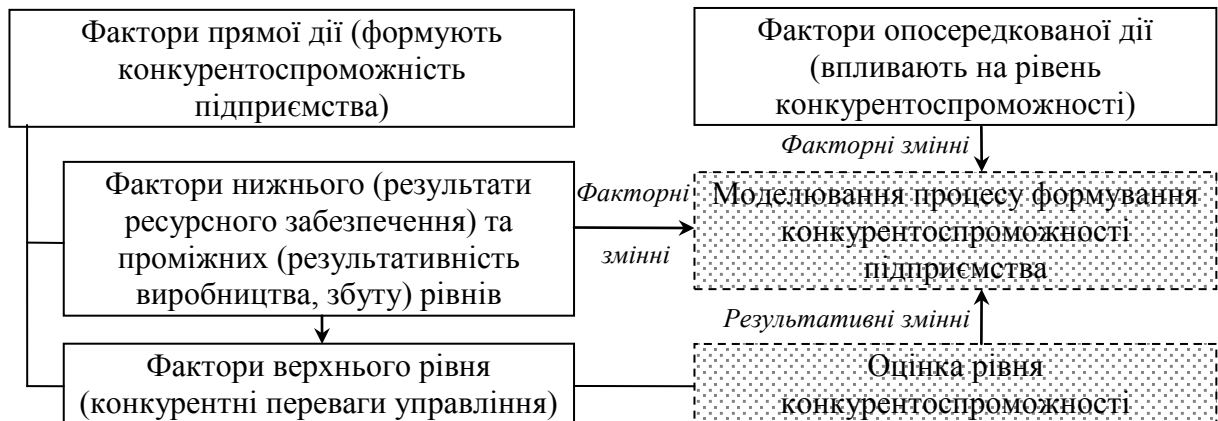


Рис. 2.6. Чинники конкурентоспроможності, які використовують у процесі її оцінювання та моделювання

Джерело: власні дослідження.

Логіка моделювання збігається зі змістом процесу моделювання оцінки конкурентоспроможності, механізм якого запропоновано вітчизняними економістами В. Кравченком та І. Філіппишиним. Згідно з їх висновками конкурентні позиції підприємства залежать від переваг у виробничій і збутовій діяльності, а також від конкурентоспроможності продукції. Показниками цих переваг (факторами прямого впливу вищого рівня) визначено обсяг виробництва та реалізації продукції, ціну, витрати та прибуток. Рівні цих показників економісти пропонують обчислювати шляхом їх модулювання на базі обробки первинних чинників конкурентоспроможності. До первинних чинників дослідники відносять ємність ринку, середньоринкову ціну, виробничі потужності підприємства, наявні у нього ресурси, обсяги та норми використання сировини у розрахунку на одиницю часу і продукції, змінні та умовно-постійні витрати, якість виготовленої продукції. Результатом

застосування запропонованої методики є визначення коефіцієнта конкурентоспроможності, який узагальнює змодельовані обсяги виробництва і реалізації, ціну, собівартість, економічний ефект [155, с. 122–129].

Як зазначалося, процес оцінювання пов'язаний із числовим поданням (вимірюванням) фактичних або потенційних результатів діяльності. Однак, В. Кравченко та І. Філіппишин обраховують модельні, тобто наближені до фактичних, дані. З огляду на це, використання запропонованого підходу дає змогу визначити приблизні значення частинних та інтегрального показників конкурентоспроможності. Практична реалізація окресленої методики дає можливість не оцінити, а спрогнозувати рівень конкурентоспроможності підприємства за різних вхідних умов. Крім того, за результатами застосування запропонованої моделі можна підібрати, якими мають бути первинні фактори для того, щоб досягти прийнятної для підприємства рівня конкурентоспроможності. Виходячи з цього, можна стверджувати, що розробки економістів стосуються моделювання, а не оцінки конкурентоспроможності.

В якості моделі оцінки конкурентоспроможності О. Гугля та О. Зима використовують імітаційну модель, на основі якої можливо побудувати сценарний прогноз рівня конкурентоспроможності [62, с. 81–85]. Об'єктом моделювання в даному випадку є процес формування конкурентних позицій. Він представлений у вигляді функціональних залежностей показників конкурентоспроможності окремих товарів та підприємства в цілому від факторів прямої дії – показників, що кількісно описують результати здійснення окремих бізнес-процесів підприємства. Оскільки на базі роботи з імітаційною моделлю неможливо виміряти фактичні рівні показників конкурентоспроможності, розроблену авторами методику слід віднести до моделювання, а не до оцінювання конкурентних позицій підприємства.

Про модель оцінки згадано й у дослідженні М. Клімової, яка розподіляє показники конкурентоспроможності на факторні (початкові умови) та результативні (фактори прямої дії вищого рівня). Автор зазначає, що оцінка конкурентоспроможності має відповідати на питання: як зміняться конкурентні

позиції об'єкта дослідження (підприємства) у разі зміни тих чи інших первинних факторів конкурентоспроможності. Спочатку М. Клімова пропонує визначати фактичний рівень конкурентоспроможності на основі узагальнення результативних показників в інтегральному показнику. Після цього проводити «факторне коригування» отриманого показника конкурентоспроможності шляхом побудови регресійної моделі його залежності від початкових факторів [133, с. 67–70]. По суті, у дослідженні представлена авторська методика оцінки, за результатами застосування якої визначається взаємозв'язок конкурентоспроможності із факторами опосередкованої дії та чинниками прямого впливу нижніх рівнів (тобто, із початковими умовами). Іншими словами, застосовуючи власну методику оцінки, М. Клімова розробила регресійну модель конкурентоспроможності, яку рекомендує використовувати в управлінні процесами формування конкурентних переваг.

Модель оцінки О. Вовк та О. Гайдукової ґрунтується на ранжируванні суб'єктів господарювання залежно від їх конкурентного статусу, визначеного шляхом узагальнення чинників прямої дії в єдиний інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності [44, с. 131–138]. Застосовуючи математичний апарат мультимножин, економісти пропонують сортувати підприємства від кращого до гіршого за рівнем конкурентоспроможності. Наведена методика відображає процедуру оцінки конкурентоспроможності та не є математичною моделлю.

Т. Сумкіна моделює конкурентоспроможність у кілька етапів. Основними з них є: 1) створення моделей конкурентних переваг – відношень числових характеристик переваг підприємства та його конкурентів; 2) зведення всіх моделей (відношень) переваг в узагальнену модель конкурентоспроможності шляхом обчислення їх добутку [341, с. 71–72]. Як зазначалося, процес математичного моделювання спирається на формальний опис взаємозв'язків між незалежними (факторами прямої дії нижнього та проміжних рівнів, опосередкованих чинників) та залежними (факторами прямої дії верхнього рівня – конкурентними перевагами) змінними. Проте, у зазначеній методиці дослідниця кількісно вимірює кінцеві показники конкурентних переваг та

зводить їх у єдиний коефіцієнт. Це означає, що нею розроблено не модель конкурентоспроможності, а методику оцінювання її рівня, який відображає ступінь випередження ним своїх конкурентів або ж відставання від них.

Деякі економісти використовують метод моделювання суто для оцінки конкурентоспроможності, а не для побудови її моделі. С. Савчук в основу кількісного оцінювання конкурентних позицій пропонує покласти ступінь тиску конкурентів [314, с. 130–131]. Тиск суперників розраховується відношенням фактичного прибутку суб'єкта господарювання до максимально можливого, тобто до прибутку, який могло б отримати підприємство в умовах монопольного становища. Перший показник відповідає фактично досягнутому економічному ефекту, тоді як інший визначається шляхом максимізації функції прибутку. У задачі оптимізації враховуються обмеження, що характерні для ціноутворення на монополістичному ринку. Згідно з результатами дослідження С. Савчука, рівень конкурентоспроможності показує, яку частку максимально можливого монополістичного прибутку отримало підприємство, функціонуючи у конкурентному середовищі. Конкурентоспроможними визначено суб'єкти бізнесу, що мінімально потерпають від дій суперників, а еталонним є функціонування на ринку, де конкуренти відсутні. Основним недоліком такого підходу є абстрактність показника максимального прибутку, який на конкурентних ринках досягти неможливо.

Формою прояву конкурентоспроможності, як вважають М. Орал та О. Кеттані, є конкурентні переваги в обсягах виробленої підприємством продукції та вартісних характеристиках використовуваних ним ресурсів [470, с. 11–28]. Конкурентоспроможність вчені асоціюють із відхиленням сформованих конкурентних переваг від існуючих у підприємства можливостей створити їх. Такі можливості вони пропонують кількісно оцінювати на основі розв'язання оптимізаційних задач. Коментуючи висвітлений підхід, зазначимо, що дослідниками враховано максимально можливі (отримані шляхом оптимізації) результати. У цілому, метод математичного моделювання в даному випадку застосовується в якості методу оцінки рівня конкурентоспроможності.

Підсумовуючи результати порівняльного аналізу процесів оцінки і моделювання, слід зазначити, що оцінювання конкурентоспроможності передбачає кількісне вимірювання конкурентних переваг. Натомість, моделювання конкурентоспроможності ґрунтується на виділенні чинників, які її формують, та формалізації причинно-наслідкових взаємозв'язків між ними. Ціллю оцінювання є визначення конкурентних позицій підприємства відносно його суперників, а моделювання – обґрунтування рішень щодо вибору напрямів управління конкурентоспроможністю. Задачу моделювання можна інтерпретувати так: визначити, на скільки слід змінити початкові значення керованих чинників прямої та опосередкованої дії, щоб досягти бажаного рівня конкурентоспроможності. Потенційні зміни конкурентоспроможності у разі тих чи інших коригувань можна обчислити лише на основі дослідження моделі. Водночас, важливо дотримуватись відповідності показників оцінювання конкурентоспроможності показникам, які у моделі процесу її формування використовуються як результативні (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Взаємозв'язок процесів оцінювання та моделювання конкурентоспроможності підприємства

Джерело: власні дослідження.

Кількісне оцінювання конкурентоспроможності слід розглядати як засіб для створення та наповнення інформаційної бази управління процесами її формування. Тоді, до цілей безпосередньо числового вимірювання конкурентоспроможності необхідно додати ідентифікацію найбільш конкурентоспроможних підприємств-суперників та факторів, які забезпечили їм кращі ринкові позиції, ніж у досліджуваного суб'єкта господарювання (рис. 2.8). Крім того, обробка результатів оцінки дає можливість визначити найвагоміші чинники конкурентоспроможності. Що стосується математичного моделювання, то на його основі також будуються сценарні прогнози показників конкурентоспроможності.

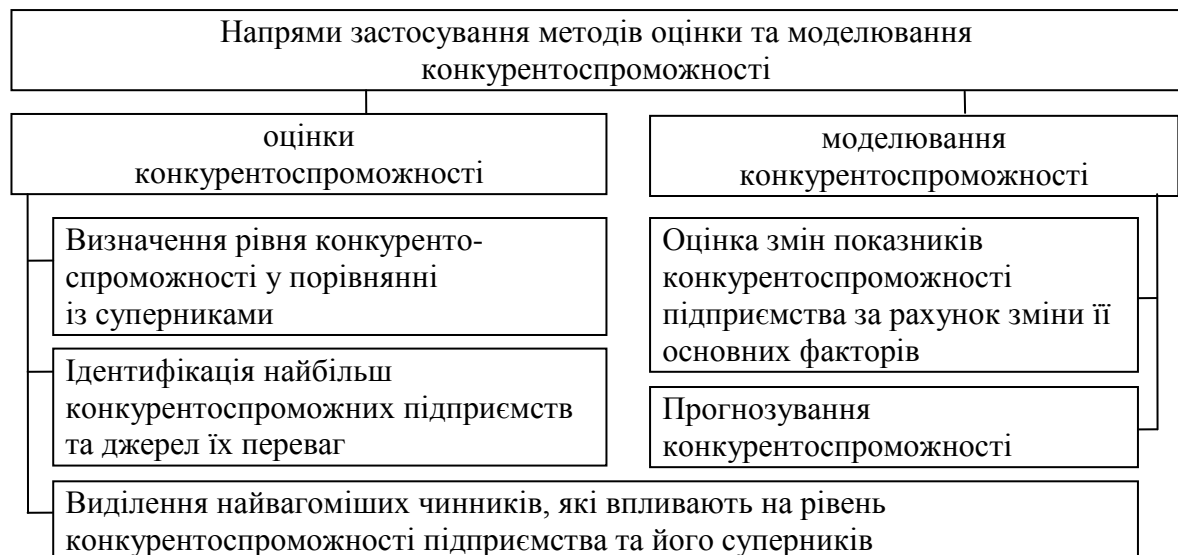


Рис. 2.8. Напрями застосування методів оцінки та моделювання у дослідженні конкурентоспроможності підприємства

Джерело: власні дослідження.

Як зазначалось раніше, методи оцінювання є основою системного дослідження конкурентоспроможності підприємства. Воно має охоплювати такі підпроцеси: 1) виявлення факторів конкурентоспроможності верхнього рівня (тобто, конкурентних переваг); 2) оцінку рівня конкурентоспроможності; 3) порівняльний аналіз конкурентних позицій підприємства із його конкурентами. Результати аналізу та систематизації даних про конкурентоспроможність суб'єкта підприємництва, отриманих на кожному із

виділених етапів, є підґрунтям для узагальнення сучасного стану, проблем, тенденцій розвитку та перспектив зміни конкурентоспроможності підприємства. Логіку оцінювання конкурентоспроможності відображено на рис. 2.9.



Рис. 2.9. Етапи процесу оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Джерело: власні дослідження.

Моделювання процесів формування конкурентоспроможності, у свою чергу, має ґрунтуватись на функціональній моделі господарської діяльності, яку узагальнено на рис. 2.10. Серед чинників опосередкованої дії слід виділити фактор часу, який лежить в основі еволюційних процесів соціально-економічних об'єктів. Важливо зазначити, що рівень конкурентоспроможності (Y) впливає на фактори прямої дії (X) (якісні та кількісні характеристики ресурсів та засобів виробництва, технології, маркетингову політику тощо) так

само, як ці чинники впливають на конкурентні позиції підприємства. Тобто, взаємозв'язок між конкурентоспроможністю та її факторами має вигляд замкнутого контуру.

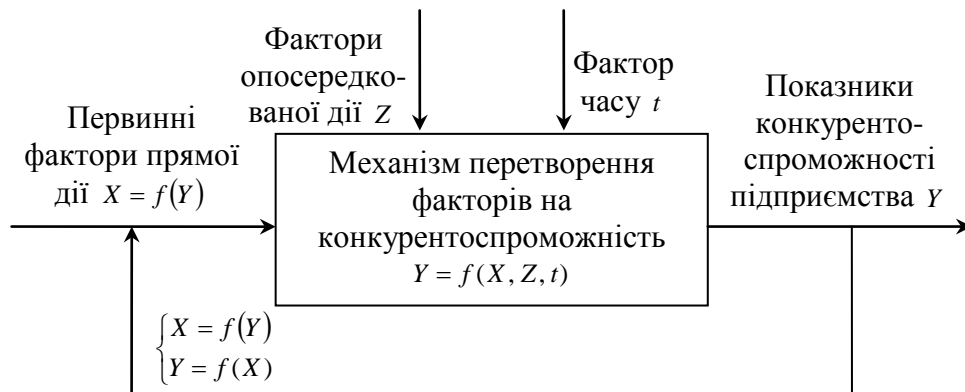


Рис. 2.10. Узагальнена модель процесу формування конкурентоспроможності підприємства

Джерело: власні дослідження.

Зазвичай для моделювання соціально-економічних процесів використовують системи еволюційних рівнянь, які представлені у вигляді диференціальних рівнянь [378; 370, с. 171; 98, с. 44; 71, с. 108]. Окрім того, особливістю динамічних процесів в економіці є їх нелінійний характер [370]. Модель формування конкурентоспроможності підприємства (як основного результату його господарської діяльності) доцільно розбити на два компоненти: 1) модель динаміки результатів діяльності (моделюється як залежність швидкості зміни показників конкурентоспроможності від часу та інших її чинників); 2) модель динаміки факторів, які впливають на швидкість зміни показників конкурентоспроможності:

$$\begin{cases} \frac{dy(t)}{dt} = f\left(\frac{dX_i(t)}{dt}, t\right), \\ \frac{dX_i(t)}{dt} = f(\xi, y(t), t) \end{cases}, \quad (2.5)$$

де $y(t)$ – функція зміни показника-індикатора конкурентоспроможності підприємства у часі t ;

$X_i(t)$ – функції зміни i -го фактора конкурентоспроможності, який визначає якісні та кількісні характеристики показника-індикатора конкурентоспроможності підприємства, у часі t ;

ξ – множина факторів, які впливають на якісні та кількісні характеристики факторів x .

Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що першим етапом управління процесом формування конкурентоспроможності підприємства є виділення її основних чинників та оцінка поточного рівня, на базі якої відбувається обґрунтування управлінських рішень. Однак, сучасні дослідження з питань оцінювання конкурентоспроможності характеризуються значною кількістю методичних підходів, які не використовуються суб'єктами бізнесу. З огляду на це, необхідно систематизувати існуючі методи оцінювання конкурентоспроможності та виділити переваги і недоліки кожного із них. Отримані результати слугуватимуть основою для розробки універсальної методики, яка б враховувала теоретико-методологічні основи конкурентоспроможності, відповідала реальним потребам і наявним ресурсам сільськогосподарських підприємств (передусім, кваліфікації персоналу, програмному забезпеченню, доступним інформаційним ресурсам тощо), а також могла використовуватись у подальшому моделюванні.

2.3. Сучасні методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

Вимірювання конкурентоспроможності є невід'ємною складовою процесу формування та утримання конкурентних переваг. Однак, за винятком великих вертикально інтегрованих структур, таке оцінювання вітчизняними суб'єктами агробізнесу не проводиться. Здебільшого це пояснюється складністю розрахунків, нестачею необхідної інформації та недостатнім сприйняттям змісту показників конкурентоспроможності. Беручи до уваги

ззначене, а також результати попередніх теоретико-методологічних узагальнень, можна сформулювати основні вимоги, які мають враховуватись при розробці методики оцінки конкурентоспроможності. По-перше, необхідно, щоб розроблений методичний підхід відповідав наявним у підприємства інформаційним ресурсам та рівню підготовки персоналу. Це вимагає адаптації методики до подальшої автоматизації на базі спеціалізованого програмного забезпечення. По-друге, результати оцінювання мають легко інтерпретуватись, що дасть можливість використовувати їх в управлінні конкурентоспроможністю. І, по-третє, запропонований показник має відповідати сутності конкурентоспроможності, а його компоненти – ієрархічній структурі процесу її формування.

Враховуючи природу конкурентоспроможності підприємства, можна стверджувати, що однією із основних характеристик її показника є відносність. Це пояснюється тим, що аналіз конкурентоспроможності передбачає порівняння підприємства із його конкурентами. Колектив авторів на чолі із О. Янковим конкурентоспроможність визначають як латентний показник, який неможливо виміряти без врахування величини чинників-симптомів [146, с. 38]. Отже, в узагальненому показнику конкурентоспроможності інтегруються фактори, що її формують.

Для обґрунтування вибору методів оцінки конкурентоспроможності їх необхідно класифікувати. Спільним для більшості науковців є розподіл методів на якісні або неформалізовані (характеризуються дискретністю та низьким рівнем математичної формалізації результативних оцінок, високим ступенем суб'єктивізму) і кількісні (передбачають неперервність, високий ступінь математичної формалізації та об'єктивність результатів) [303; 146, с. 40; 145, с. 14]. Можливість жорсткої формалізації та чіткість інтерпретації результатів визначають переваги кількісних (розрахункових) методів. Однак, у разі неможливості числового вимірювання окремих факторів конкурентоспроможності застосовуються якісні методи.

О. Янковий із колективом пропонують розподіляти методи оцінки конкурентоспроможності підприємства на об'єктивні та суб'єктивні. До якісних суб'єктивних методів науковці відносять матричні методи, до суб'єктивних кількісних – методи експертних оцінок, до кількісних об'єктивних – розрахункові й розрахунково-графічні методи, до об'єктивних якісних – методи структурного та стратегічного аналізу [146, с. 40–41].

Найпростішими для практичної реалізації є матричні методи. Вони ґрунтуються на побудові матриць, що містять значення кількох основних показників-факторів конкурентоспроможності підприємства (зазвичай це частка ринку та темпи його зміни). Як правило такі матриці (наприклад, матриці *BCG*, *GE/McKinsey*, *Shell/DPM*, *Hofer/Schendel*, *ADL/LC*, Хінтерхубера) використовують закордонні компанії. Переваги та недоліки матричних методів висвітлені В. Зіновчуком [515]. Узагальнюючи результати його досліджень, зазначимо, що основною перевагою цих методів є відносна простота застосування і наочність результатів. Проте, вони враховують лише ринкові фактори, ігноруючи чинники сфер ресурсного забезпечення, виробництва та управління. Інша перешкода їх використанню у процесі оцінки конкурентоспроможності пов'язана із неадаптованістю до особливостей функціонування малих та середніх сільськогосподарських підприємств і складність (а інколи і неможливість) кількісного вимірювання їх частки ринку та темпів її зміни. Відмінною рисою матричних методів є те, що вони хоч і орієнтовані на якісну оцінку міцності конкурентних позицій підприємства, але не надають числових характеристик безпосередньо рівню конкурентоспроможності.

Крім того, до якісних методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства інколи відносять матрицю конкурентних стратегій М. Портера, що базується на підході аналізу ланцюга вартості. В її основі лежать результати аналізу п'яти сил конкуренції (постачальників, потенційних та фактично існуючих конкурентів, покупців і товарів-замінників), переваг стратегій конкурентної боротьби та результатів обґрунтування ланцюга створення

цінностей (первинних і вторинних дій, що створюють цінність суб'єкта господарювання) [284]. Наведений підхід передбачає проведення стратегічного аналізу поточних і перспективних позицій підприємства на ринку конкретного виду продукції з метою вибору стратегії боротьби із виявленими силами конкуренції. Однак, у такий спосіб неможливо оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства (тобто, дати відповідь на запитання, чи конкурентоспроможним воно є). Те ж саме стосується методу *SWOT*-аналізу.

Для полегшення сприйняття результатів оцінки використовують графічні методи, які передбачають побудову радіальних діаграм. На осях з радіальними оціночними шкалами відкладаються значення показників-факторів конкурентоспроможності як підприємства, так і його конкурентів [56, с. 103–104; 390]. Слід зазначити, що графічні методи зазвичай використовуються не для оцінювання рівня конкурентоспроможності, а з метою графічного відображення її результатів. У такому випадку відносити графічні методи до оціночних, на нашу думку, методологічно невірно. Водночас, на основі спроектованих на радіальній діаграмі факторів конкурентоспроможності можна обчислити значення інтегрального показника, яке дорівнюватиме площі отриманої геометричної фігури [277]. Проте, отриманий показник конкурентоспроможності не враховує різну вагомість окремих факторів, на чому наголошує Л. Малхасьян [178, с. 13]. Викривлення результатів оцінювання спричиняє і залежність від послідовності розташування осей факторів [169, с. 54].

Якщо фактори конкурентоспроможності не можна виміряти фінансово-економічними показниками, використовують евристичні методи. Вони характеризуються високим ступенем суб'єктивізму та передбачають проведення експертних оцінок [13, с. 245]. Однак, складність, багатоаспектність і багатокритеріальність процесів функціонування та розвитку сучасних економічних систем визначають необхідність доповнення розрахункових методів евристичними. Загалом, переваги та недоліки неформалізованих

(якісних) методів оцінки конкурентоспроможності підприємства відображено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Характеристика неформалізованих методів оцінки
конкурентоспроможності підприємства**

Метод	Особливості	Переваги	Недоліки
Матричні методи (матриці <i>BCG</i> , <i>GE/McKinsey</i> , <i>Shell/DPM</i> , <i>Hofer/Schendel</i> , <i>ADL/LC</i> , Хінтерхубера)	Надають якісну характеристику конкурентним позиціям підприємства. Результати оцінювання використовуються у стратегічному плануванні.	1. Наочність та простота інтерпретації результатів. 2. Результати є підставою для вибору стратегічно ефективних галузей та видів продукції, напрямів розподілу інвестиційних ресурсів.	1. Високий ступінь суб'єктивізму. 2. Врахування лише ринкових факторів. 3. Врахування невеликої кількості факторів (зазвичай двох). 4. Складність вимірювання частки та масштабів ринку, темпів їх росту для суб'єктів малого і середнього бізнесу. 5. Оцінюють конкурентоспроможність напрямів господарської діяльності, а не підприємства у цілому. 6. Не надають узагальненої кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності.
Графічні методи	Рівень конкурентоспроможності визначається як площа багатокутника на радіальній діаграмі. На осях діаграми розміщуються фактори конкурентоспроможності.	1. Наочність результатів.	1. Не враховують вагомість факторів. 2. Залежність від послідовності розміщення факторів на осях. 3. Зазвичай передбачають оцінку конкурентоспроможності окремих видів продукції.
Евристичні методи	Використовуються для кількісного вимірювання факторів, які не піддаються жорсткій формалізації.	1. Надають можливість кількісно оцінити слабо формалізовані показники.	1. Високий ступінь суб'єктивізму. 2. Недостатня точність отриманих оцінок. 3. Труднощі з відбором експертів.

Джерело: власні дослідження.

Недоліки вищеописаних методів не притаманні розрахунковим методам, які включають індексні, граничні, багатовимірні методи, методи інтегрального оцінювання тощо. Найпростіші способи оцінки конкурентоспроможності

ґрунтуються на ототожненні показника конкурентоспроможності з одним із економічних показників (найчастіше це один або кілька показників ефективності господарської або збутової діяльності, фінансового стану, якості продукції, ресурсозабезпеченість тощо) [81, с. 23–24; 265, с. 534; 275, с. 78]. Однак, такий підхід, що характерний для досліджень не безпосередньо питань конкурентоспроможності, а ефективності підприємства у цілому, не враховує латентність показника конкурентоспроможності та його відносний характер.

Економічний зміст конкурентних переваг (як джерел конкурентоспроможності) враховують індексні методи. Їх використання пов'язане із нормуванням кількісних оцінок факторів конкурентоспроможності підприємства до значень відповідних показників найуспішнішого конкурента [8, с. 98; 93, с. 11]. Нормування показників-факторів передбачає їх переведення у безрозмірні, порівнювані між собою величини. Зазвичай індексний метод застосовується у комплексі з методами інтегрального оцінювання. Оцінка на базі обох наведених методів відбувається за такою схемою: 1) визначення індексів (нормованих частинних коефіцієнтів) за окремими факторами конкурентоспроможності; 2) усереднення цих індексів у єдиному інтегральному показнику [55; 111, с. 109; 136, с. 9; 131, с. 13; 355, с. 10 та ін.]. Часто інтегральний коефіцієнт враховує вагомість окремих чинників.

Наведений підхід покладено в основу методів оцінки, які ґрунтуються на положеннях теорії ефективної конкуренції [390; 100, с. 65–66; 146, с. 44–46; 364, с. 59 та ін.]. На першому етапі виділяється сукупність факторів конкурентоспроможності, які групують за рядом ознак. При функціональному підході це показники ефективності управління виробництвом, обіговими коштами, збутом, а також якість і ціна продукції; при структурному підході – показники рівня монополізації галузі. Після цього здійснюється їх експертне оцінювання та подальше зведення в інтегральний показник шляхом сумування [13, с. 198; 76, с. 89–90; 176]. Найбільш конкурентоспроможним визнається підприємство із найвищими показниками у межах виділених груп факторів. Основним недоліком застосування індексного та інтегрального методів у

рамках теорії ефективної конкуренції є високий ступінь суб'єктивізму через застосування експертних методів. Крім того, результат взаємодії окремих факторів не дорівнює їх сумі, якою визначається інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності [146, с. 46]. Необґрунтованість такої тотожності пояснюється тим, що рівень конкурентоспроможності підприємства перевищує суму її факторів.

М. Малік та О. Нужна пропонують розраховувати рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом обчислення фінансово-економічних показників, які визначено як фактори конкурентоспроможності, із подальшим їх зведенням в інтегральний коефіцієнт [177, с. 67–69]. Схожі підходи до оцінювання застосовує І. Яців [393, с. 112–117]. Основним недоліком такої методики є використання не відносних, а абсолютних величин із різними одиницями вимірювання. Зокрема, О. Ульянченко зазначає, що сумування таких показників є методологічно невірним [354, с. 32]. Крім того, розрахований у такий спосіб інтегральний коефіцієнт не передбачає порівняння переваг підприємства із перевагами його суперників та, відповідно, не відповідає змісту поняття «конкурентоспроможність».

До методів, які передбачають порівняння факторів конкурентоспроможності підприємства та його конкурентів, належать методи рейтингової оцінки [393, с. 102–104]. Їх ключова відмінність від індексних методів полягає у переведенні нормованих (або стандартизованих) величин у рейтингові шкали. Інтегральний показник може враховувати вагомість окремих факторів конкурентоспроможності. Елементи методики рейтингової оцінки, що здійснюється на основі частинних індексів, використовує В. Збарський [100, с. 58–65]. В інтегральному показнику науковець враховує поточну конкурентоспроможність продукції, рівень товарності, потенційну конкурентоспроможність, на основі яких обчислюються відповідні індекси. Інтегрування частинних індексів відбувається шляхом їх множення. Особливості, переваги та недоліки перелічених розрахункових методів зведено у табл. 2.2.

Порівняльна характеристика розрахункових методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод	Особливості	Переваги	Недоліки
Індексні методи оцінювання	Нормування показників факторів конкурентоспроможності та їх представлення у вигляді нормованих частинних коефіцієнтів конкурентоспроможності.	1. Передбачають порівняння факторів конкурентоспроможності. 2. Враховують фактори, які вимірюються якісними методами.	1. Складність збору даних. 2. Часто має місце використання несистематизованої сукупності факторів, що призводить до надмірної деталізації одних груп чинників та неврахування інших.
Методи інтегрального оцінювання	Зведення частинних показників (нормованих коефіцієнтів, індексів) в інтегральний показник шляхом їх усереднення, сумування, множення.	1. Надають узагальнену кількісну оцінку рівня конкурентоспроможності.	1. Зазвичай не враховують переваги конкурентів. 2. Необґрунтованість застосування суми для обчислення інтегрального коефіцієнта.
Комплексні методи оцінювання	Обчислення (на основі індексного методу та методів інтегрального оцінювання) інтегрального показника, який враховує поточну конкурентоспроможність.	1. Передбачають порівняння факторів конкурентоспроможності. 2. Враховують фактори, які вимірюються якісними методами.	1. Необґрунтованість застосування суми для обчислення інтегрального коефіцієнта. 2. Часто використовуються експертні методи, що зумовлює високий ступінь суб'єктивізму.
Методи теорії ефективної конкуренції	Обчислення інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності на базі експертного оцінювання факторів конкурентоспроможності	3. Надають узагальнену кількісну оцінку рівня конкурентоспроможності.	

Джерело: власні дослідження.

В окрему групу розрахункових методів виділяють методи багатовимірної аналізу. Їх використання передбачає проведення структурного аналізу складних систем, які описуються багатьма чинниками, а також виявлення закономірностей їх взаємодії на основі класифікацій. Саме ці методи визначено як такі, що найбільш пристосовані до вимірювання латентних показників [162; 146, с. 54–57]. Ознакою латентності результуючого показника є неможливість його прямого кількісного вимірювання, а лише опосередковано

через оцінку його частинних факторів. Динаміка латентного показника визначає появу кореляційного зв'язку між його факторами [162, с. 42–43].

До багатовимірних методів, які використовуються для оцінки рівня конкурентоспроможності, належать:

1) таксономічні методи. Вони ґрунтуються на обробці матриць відстаней досліджуваного об'єкта від еталону або антиеталону. На основі її обробки обчислюється узагальнений таксономічний показник (коефіцієнт конкурентоспроможності), який відображає ступінь подібності підприємства до еталону (антиеталону) [281, с. 10–24; 83; 391]. Використання таксономічних методів для оцінювання рівня конкурентоспроможності дає можливість кількісно оцінити відставання від еталону, якому відповідають найкращі значення кожного із факторних показників;

2) метод головних компонент. Він застосовується для зменшення кількості та розмірності факторів шляхом виявлення головних компонент – факторів, що описують дисперсію та кореляцію вхідних даних (тобто, факторів конкурентоспроможності) [281, с. 64–68; 128, с. 219–222]. Використання цього методу не передбачає попереднього поетапного відбору найзначущих чинників конкурентоспроможності. Фактори, що корелюють один з одним, інтегруються у штучну змінну, яка має суттєвий вплив на латентний показник. В якості показника конкурентоспроможності використовується перша головна компонента, що відображає внесок варіації цієї компоненти у варіацію відібраних факторів [146, с. 57]. Інколи цей метод використовується разом із таксономічними методами з метою включення до оцінки лише найістотніших змінних [301];

3) методи багатовимірного шкалювання [146, с. 58–61; 349, с. 7–20; 301] та кластерного аналізу [69; 376, с. 303]. Вони передбачають групування однорідних об'єктів за сукупністю ознак (наприклад, факторів конкурентоспроможності). Оцінка конкурентоспроможності за методом багатовимірного шкалювання здійснюється шляхом інтерпретації графіка конфігурації [90, с. 12]. Цей метод може використовуватись як окремо, так і з

методом кластерного аналізу (спочатку багатовимірне шкалювання об'єктів, а потім їх кластерний аналіз) [149]. Застосування обох методів одночасно є обґрунтованим у разі класифікації значної кількості об'єктів, за умов наявності даних про значення їх показників (факторів конкурентоспроможності).

Використання перелічених методів багатовимірного аналізу пропонують вітчизняні вчені-економісти Л. Єрґієва, Д. Радулов, О. Янковий [392; 146, с. 57–61; 301; 90, с. 11–12]. Процес оцінки методами таксономії та головних компонент розподіляють на два етапи [146, с. 231–132]. На першому обчислюються латентні показники 1-го рівня, які можна об'єднати в однорідні групи факторів конкурентоспроможності (наприклад, фактори сфери ресурсного забезпечення, виробництва, збуту, управління). На другому етапі визначається латентний показник 2-го рівня (коефіцієнт конкурентоспроможності), який об'єднує латентні показники 1-го рівня. Л. Єрґієвою доведено високий рівень кореляції результатів оцінки, отриманих із використанням кожного із зазначених методів [90].

Д. Радулов пропонує одночасне застосування методів таксономії та головних компонент [301]. Оцінка конкурентоспроможності у цьому випадку проводиться за схемою: 1) виділення головних компонент шляхом обробки змінних-факторів конкурентоспроможності та економічна інтерпретація цих компонент; 2) обчислення інтегрального показника таксономії на базі головних компонент або стандартизованих початкових змінних (останні застосовуються, якщо виділені на першому етапі головні компоненти не мають соціально-економічного змісту). Враховуючи дослідження вчених економістів з використання багатовимірних методів, розроблено алгоритм оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств на основі багатовимірних методів (рис. 2.11).

Отже, на першому етапі оцінювання конкурентоспроможності методами таксономії та головних компонент обґрунтовується сукупність показників, що надають числове описання чинникам конкурентоспроможності – конкурентним

перевагами. Традиційно до факторів конкурентоспроможності включають собівартість, ціну продукції та її якість. Однак, ці показники є індикаторами конкурентоспроможності не підприємства, а продукції. Особливо, якщо це стосується продукції з незначною часткою у валовій продукції підприємства. В основу ж оцінки рекомендується покласти показники, які узагальнюють переваги всіх напрямів господарської діяльності.



Рис. 2.11. Алгоритм оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Джерело: адаптовано [392; 146, с. 57–61; 301; 90, с. 11–12; 83; 281, с. 10–24, 64–68], власні дослідження.

Особливістю сучасних підходів до оцінки конкурентоспроможності є використання значної кількості результативних показників суб'єктів

агробізнесу. Наприклад, А. Брильов наголошує, що базовими показниками конкурентоспроможності є виробничі та ринкові параметри, які відображають перспективність закріплення конкурентних позицій підприємства [34, с. 59]. Крім того, у комбінації з іншими чинниками конкурентоспроможності використовується частка ринку [177, с. 66; 97, с. 182–186; 30, с. 75]. На нашу думку, обґрунтованим є твердження І. Яціва, який зазначає, що, оскільки сільськогосподарські підприємства функціонують на ринку монополістичної та досконалої конкуренції, то їх частка ринку є невеликою і залежить від розміру підприємства [393, с. 106–107]. Малі та середні сільськогосподарські підприємства, володіючи відносно невеликою часткою ринку, можуть бути цілком конкурентоспроможними завдяки гнучкості та здатності швидко адаптуватись до непередбачуваних зовнішніх викликів. Крім того, частка ринку, ціна та собівартість, є індикатором конкурентоспроможності продукції.

У переважній більшості наукових праць серед факторів конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств виділено показники ефективності діяльності. Їх можна розподілити на показники ефективності використання ресурсів (відношення економічного ефекту до обсягу використаних ресурсів) [87, с. 22; 69] та показники рентабельності [265, с. 534; 393, с. 115; 30, с. 75; 87, с. 22]. Окремо слід зазначити про показники продуктивності ресурсів (ресурсовіддачі) – відношення виготовленої продукції до обсягу витрачених ресурсів різних видів. Такі показники пропонують використовувати економісти-аграрники С. Азізов і П. Канінський [6, с. 756]. П. Шепіцен в якості чинників конкурентоспроможності використав показники забезпеченості підприємства ресурсами [383, с. 72]. Що стосується європейської практики, то серед індикаторів конкурентоспроможності виділяють собівартість продукції, питомі витрати у розрахунку на одиницю ресурсу й згадану продуктивність ресурсів (зокрема, продуктивність праці та землі) [503].

Одним із факторів вибору показників конкурентоспроможності вітчизняні економісти вважають їх доступність з даних офіційних форм

статистичної, податкової або інших звітностей. Керуючись цим, колектив науковців на чолі із О. Янковим до чинників конкурентоспроможності відносять показники ефективності діяльності (рівень рентабельності діяльності та продажу, чистий прибуток, витрати на 1 грн реалізованої продукції), ефективності використання ресурсів (фондовіддача) та фінансового стану (коефіцієнти оборотності, загальної ліквідності, автономії, заборгованості). Їх можна обчислити за даними фінансової звітності [146, с. 66–67]. Із доцільністю застосування показників фінансового стану підприємства погоджуються С. Кваша, М. Малік, О. Нужна, І. Яців [393, с. 114–115; 177, с. 67–69; 127, с. 9].

Узагальнюючи наведене, фактори конкурентоспроможності підприємства, які враховують у процесі її оцінки, можна об'єднати у шість груп: 1) показники забезпеченості ресурсами; 2) показники питомих витрат; 3) показники продуктивності ресурсів (ресурсовіддачі); 4) показники ефективності використання ресурсів; 5) показники-індикатори конкурентних переваг продукції та товару; 6) показники фінансового стану (у т. ч. рентабельності). Керуючись класифікацією факторів конкурентоспроможності залежно від сфери їх виникнення, виділені вище групи показників розподілено на такі, що відображають результативність діяльності у межах ресурсного забезпечення, виробництва, збуту, управлінської діяльності (табл. 2.3).

Однак, частину із зазначених показників при оцінюванні конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу враховувати недоцільно. На нашу думку, переважна більшість фінансових показників не відображає конкурентні позиції сільськогосподарських підприємств. Невідповідність їх значень нормативам часто пов'язана із особливостями сільськогосподарського виробництва, а не із незадовільним фінансовим станом. По-перше, фактична тривалість виробничого та операційного циклів не узгоджується із нормативами показників ділової активності, структура активів – із нормативами показників ліквідності, необхідність інноваційного оновлення виробництва – із нормативними рівнями показників фінансової стійкості. По-друге, не слід використовувати показники конкурентних переваг окремих видів

сільськогосподарської продукції (ціну, собівартість, якість, рівень товарності тощо).

Таблиця 2.3

**Показники-індикатори конкурентних переваг
сільськогосподарських підприємств**

Сфера формування конкурентних переваг	Група показників-індикаторів конкурентних переваг	Показники-індикатори конкурентних переваг
Ресурсне забезпечення	Показники ресурсозабезпеченості	Фондо-, праце- та енергозабезпеченість, фондо- та енергоозброєність [100, с. 36; 383, с. 72].
Виробництво	Питомі витрати (ресурсомісткість)	Фондо-, енергомісткість продукції та валової доданої вартості [95, с. 51], трудомісткість, землемісткість [87, с. 25; 201, с. 166].
	Продуктивність ресурсів (ресурсовіддача)	Фондовіддача [177, с. 67–68; 95, с. 51; 6, с. 756]; продуктивність праці [177, с. 67–68; 100, с. 36; 95, с. 51; 383, с. 72; 6, с. 756]; валова продукція на 1 га [383, с. 72; 354, с. 37; 69; 6, с. 756], люд.-год., 1 грн основних і оборотних засобів, 1 грн валових витрат [354, с. 37; 69].
Реалізація продукції	Ефективність збуту	Рентабельність продажу [262, с. 112–114; 100, с. 56; 201, с. 166].
	Конкурентні переваги товару	Частка ринку [300, с. 75; 97, с. 182–186], ціна, товарність [95, с. 50].
Управління	Фінансовий стан	Показники ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності [177, с. 67–68; 95, с. 50], окупність затрат [201, с. 166].
	у т. ч. рентабельність	Рентабельність виробництва, господарської діяльності [100, с. 36; 177, с. 67–68; 354, с. 37; 30, с. 75; 69; 393, с. 115]; маса прибутку на 1 га [265, с. 534; 354, с. 37], маса прибутку на одиницю трудових ресурсів [95, с. 51; 354, с. 37].

Джерело: складено на основі [100, 95, 177, 197, 354, 265, 383, 69, 30 та ін.].

Натомість, у межах всіх сфер формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств слід враховувати такі специфічні ресурси, як земля та сільськогосподарські тварини. Показниками конкурентних переваг ресурсного забезпечення у дослідженні визначено фондо- та енергоозброєність; фондо-, енерго- та працебезпеченість, кількість техніки на 1 га. Для врахування результатів виробництва використано показники валової продукції у розрахунку на одиницю площі сільськогосподарських угідь, продуктивності праці, фондівіддачі, обсягу виготовленої продукції тваринництва на 1 голову, а

також питомі витрати на одиницю земельних ресурсів. Оцінка управлінської діяльності та збуту визначається показниками рентабельності реалізації сільськогосподарської продукції та сільськогосподарської діяльності, масою прибутку на одиницю використаних земельних і трудових ресурсів.

Підсумовуючи результати аналізу сучасних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, зазначимо, що її найточніше кількісне вимірювання забезпечують багатовимірні методи. Узагальнюючі показники, визначені за відповідною методикою, враховують такі характеристики конкурентоспроможності як відносність та латентність. Однак, з огляду на складність математичного апарату розрахунків головних компонент та коефіцієнта таксономії, застосування розглянутих вище багатовимірних методів слід дослідити детальніше.

2.4. Застосування багатовимірних методів у дослідженні рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств

Оцінка конкурентоспроможності підприємства передбачає обчислення як безпосередньо показника, що відображає її рівень, так і визначення числових характеристик її факторів. Такий підхід дає можливість конкретизувати сфери господарського процесу, у яких підприємство відстає від суперників та/або випереджає їх. У разі доступу до інформації про конкурентів доцільно використовувати багатовимірні методи, зокрема, методи головних компонент та таксономічного аналізу. Їх застосування передбачає розрахунок узагальненого коефіцієнта таксономії, який ототожнено із показником конкурентоспроможності. Першим етапом оцінювання конкурентоспроможності підприємства за схемою, відображеною на рис. 2.10, є укрупнення сукупності факторів у сферах ресурсного забезпечення, виробництва, збуту, управлінської діяльності методом головних компонент.

Згідно із попередніми висновками, до чинників конкурентоспроможності належать:

1) чинники сфери ресурсного забезпечення: x_1 – працезабезпеченість, чол. на 100 га; x_2 – кількість тракторів у розрахунку на 100 га ріллі (як модифікований аналог фондозабезпеченості), од.; x_3 – енергозабезпеченість (енергетичні потужності у розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь), кВт/га; x_4 – енергооснащеність (енергетичні потужності у розрахунку на 1 середньорічного працівника), кВт/чол.;

2) чинники сфери виробництва: x_5 – розмір витрат у розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь, тис. грн; x_6 – урожайність зернових та зернобобових (як культур, під які у 2015 р. відведено понад 55 % посівної площі України [326, с. 70]), ц/га; x_7 – середньорічний удій молока на 1 корову, кг; x_8 – середньодобовий приріст ВРХ на вигулі, відгодівлі, вирощуванні, г; x_9 – рівень продуктивності праці, тис. грн;

3) чинники сфери управління та збуту: x_{10} – рівень рентабельності продажу, %; x_{11} – маса прибутку на 1 га сільськогосподарських угідь, грн; x_{12} – маса прибутку на середньорічного 1 працівника, тис. грн; x_{13} – рівень рентабельності сільськогосподарської діяльності, %.

Запропонований перелік показників може коригуватись залежно від особливостей діяльності суб'єктів агробізнесу, а також доступної їм інформації. У дослідженні оцінено конкурентоспроможність вітчизняних сільськогосподарських підприємств, результати діяльності яких усереднено у межах адміністративних областей. Аналіз оцінок конкурентоспроможності необхідно проводити із врахуванням ґрунтово-кліматичних умов. Для цього оцінювання конкурентоспроможності здійснено окремо для виробників Полісся, Лісостепу, Степу та Карпат. На другому етапі застосування методу головних компонент фактичні значення виділених показників стандартизуються за формулою [288, с. 59–60; 146, с. 144; 128, с. 224]:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{\sigma_j}, \quad (2.6)$$

де z_{ij} – стандартизоване значення j -го показника для i -го підприємства; \bar{x}_j – середнє значення j -го показника; σ_j – середньоквадратичне відхилення j -го показника.

Умовою застосування методу головних компонент є існування тісного кореляційного зв'язку між чинниками конкурентоспроможності. Відтак, наступним етапом є побудова трьох кореляційних матриць для стандартизованих величин, обчислених для трьох сфер господарського процесу сільськогосподарських підприємств. За результатами кореляційного аналізу встановлено, що між рядом показників існує тісний кореляційний зв'язок (значення частини коефіцієнтів перевищують 0,8). Це свідчить про обґрунтованість оцінки конкурентоспроможності методом головних компонент.

За допомогою модуля табличного процесора *Statistica 6.0* «Факторний аналіз» визначено власні значення кореляційних матриць, відсоток загальної дисперсії та факторні навантаження (власні вектори). Встановлено, що у 2010 р. в межах сфери ресурсного забезпечення внесок першої компоненти у варіацію виділених чотирьох чинників ($x_1 - x_4$) становить 65,7 %, другої компоненти – 29,3 %. У подальшій оцінці використано першу компоненту, оскільки її факторні навантаження суттєво вищі за навантаження другої компоненти. Аналогічним чином встановлено, що у 2010 р. для сфери виробництва також доцільно використовувати першу компоненту, яка описує 52,8 % варіації виділених чинників (табл. 2.4). Для управління та збуту перша головна компонента описує 94,9 % дисперсії.

Щодо наступних років, то для всіх сфер так само використано першу компоненту. У 2011 р. для ресурсного забезпечення вона пояснює 67,6 % загальної варіації; для виробництва – 57,8 %; для управління і збуту – 91,3 % варіації загальної дисперсії. У 2012 р. у сфері ресурсного забезпечення виділено головну компоненту, яка описує 64,8 % варіації; у виробництві – компоненту,

яка характеризує 58,5 % випадкових коливань загальної дисперсії; в управлінні та реалізації – компоненту, яка відображає 95,5 % варіації чинників конкурентоспроможності. Те саме стосується 2013 р., коли перша компонента сфери постачання описує 56,3 % варіації дисперсії, виробництва – 49,8 %, управління та збуту – 92,2 %. У 2014 р. у розрізі сфери постачання першою компонентою визначається 55,8 % варіації дисперсії, виробництва – 57 %, а управління і збуту – 93,4 %.

Таблиця 2.4

Динаміка факторних навантажень у 2010–2014 рр.

Змінні	Рік				
	2010	2011	2012	2013	2014
<i>Сфера ресурсного забезпечення</i>					
Працевзабезпеченість, x_1	-0,9360	-0,9589	-0,7801	0,8312	-0,7272
Кількість тракторів у розрахунку на 100 га ріллі, x_2	-0,9157	-0,9360	-0,8785	0,8667	-0,7346
Енергозабезпеченість, x_3	-0,9504	-0,9037	-0,9585	0,8211	-0,8873
Енергооснащеність, x_4	0,1022	0,3044	-0,5408	0,3685	-0,6127
Загальна дисперсія	2,6283	2,7048	2,5914	2,2520	2,2312
Частка загальної дисперсії	0,6571	0,6762	0,6479	0,5630	0,5578
<i>Сфера виробництва</i>					
Витрати у розрахунку на 1 га с.-г. угідь, x_5	-0,7117	-0,6184	-0,8156	-0,6774	-0,5904
Урожайність зернових та зернобобових, x_6	-0,5848	-0,8183	-0,8278	-0,8050	-0,7984
Середньорічний удій молока від 1 корови, x_7	-0,8193	-0,8432	-0,6694	-0,7248	-0,7005
Середньодобовий приріст ВРХ, x_8	-0,7066	-0,7344	-0,6519	-0,4935	-0,8941
Рівень продуктивності праці, x_9	-0,7894	-0,7639	-0,8388	-0,7846	-0,7807
Загальна дисперсія	2,6421	2,8859	2,9270	2,4916	2,8857
Частка загальної дисперсії	0,5284	0,5772	0,5854	0,4983	0,5771
<i>Сфера управління та збуту</i>					
Рентабельність продажу, x_{10}	-0,9679	-0,9710	-0,9850	-0,9498	-0,9765
Прибуток на 1 га с.-г. угідь, x_{11}	-0,9701	-0,9267	-0,9686	-0,9584	-0,9597
Прибуток на 1 середньорічного працівника, x_{12}	-0,9742	-0,9574	-0,9757	-0,9549	-0,9535
Рентабельність діяльності, x_{13}	-0,9846	-0,9674	-0,9793	-0,9780	-0,9761
Загальна дисперсія	3,7964	3,6540	3,8195	3,6891	3,7366
Частка загальної дисперсії	0,9491	0,9135	0,9549	0,9223	0,9342

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України [324, с. 229, 240; 345, с. 160; 269, с. 25, 27, 30–32; 210, с. 32, 50; 268, с. 25, 27, 30–32; 209, с. 32, 50; 267, с. 25, 27, 30–32; 208, с. 21, 39; 266, с. 25, 27, 30–32; 207, с. 20, 38; 325, с. 213, 224; 346, с. 113, 161; 270, с. 25, 27, 30–32; 206, с. 21, 42].

Отже, виходячи із отриманих факторних навантажень та часток загальних дисперсій за всіма сферами господарського процесу сільськогосподарських підприємств, можна стверджувати, що в якості показника конкурентоспроможності слід використати значення перших головних компонент. Для їх обчислення необхідно побудувати рівняння, які формалізують залежність конкурентоспроможності від її чинників [128, с. 224]. В узагальненому вигляді формула латентного показника має вигляд:

$$k = a_1 z_1 + a_2 z_2 + \dots + a_j z_j + \dots + a_n z_n, \quad (2.7)$$

де k – головна компонента; a_j – факторне навантаження для j -го чинника; z_j – стандартизоване значення j -го чинника.

Для переходу від стандартизованих величин z_j у рівнянні (2.7) до фактичних значень факторів x_j , змінні z_j слід замінити. Виходячи із формули (2.6), у розгорнутому вигляді рівняння перетворення матиме вигляд:

$$k = \left[\frac{a_1 x_1}{\sigma_1} - \frac{a_1 \bar{x}_1}{\sigma_1} \right] + \left[\frac{a_2 x_2}{\sigma_2} - \frac{a_2 \bar{x}_2}{\sigma_2} \right] + \dots + \left[\frac{a_n x_n}{\sigma_n} - \frac{a_n \bar{x}_n}{\sigma_n} \right]. \quad (2.8)$$

З формули 2.8 видно, що у перетвореному рівнянні з'являється вільний член, який обчислюється як сумарне значення $\left[-\sum_{j=1}^n \frac{a_j \bar{x}_j}{\sigma_j} = -\frac{a_1 \bar{x}_1}{\sigma_1} - \frac{a_2 \bar{x}_2}{\sigma_2} - \dots - \frac{a_n \bar{x}_n}{\sigma_n} \right]$.

Тоді, рівняння головної компоненти із врахуванням фактичних, а не стандартизованих чинників, має вигляд: $k = -\sum_{j=1}^n \frac{a_j \bar{x}_j}{\sigma_j} + \frac{a_1 x_1}{\sigma_1} + \frac{a_2 x_2}{\sigma_2} + \dots + \frac{a_n x_n}{\sigma_n}$. У результаті відповідних перетворень побудовано рівняння латентних показників конкурентоспроможності для кожної із сфер господарського процесу сільськогосподарських підприємств (Додаток Е.1).

Після побудови рівнянь показників конкурентоспроможності в отримані функції необхідно підставити відповідні значення показників-чинників конкурентоспроможності ($x_1 - x_{13}$). У такий спосіб обчислюються значення головних компонент для сфер ресурсного забезпечення, виробництва,

управління та збуту. Кількісні оцінки переваг суб'єктів агробізнесу відображено у Додатках Е.2–Е.4. Стійкі позиції лідерів у сфері ресурсного забезпечення посідають підприємства Волинської та Закарпатської областей. До таких, що характеризуються найнижчим рівнем ресурсозабезпеченості, належать товаровиробники Луганської, Миколаївської та Тернопільської областей (Додаток Е.2). З даних табл. 2.5 видно, що результативніше конкурентні переваги у сфері ресурсного забезпечення формують підприємства зони Карпат за рахунок вищих рівнів фондоозброєності та енергозабезпеченості.

Таблиця 2.5

Оцінка конкурентних позицій сільськогосподарських підприємств у сфері ресурсного забезпечення

Показник	Рік				
	2010	2011	2012	2013	2014
<i>Полісся</i>					
Середній рейтинг за перевагами у ресурсному забезпеченні	12	10	13	11	15
Працебезпеченість, чол. на 1 тис. га	33	34	31	28	27
Кількість тракторів у розрахунку на 100 га ріллі, од.	0,9	1,0	0,9	0,8	0,7
Енергозабезпеченість, кВт/га	2,1	2,4	2,0	1,8	1,7
Енергооснащеність, кВт/чол.	63,1	71,0	64,6	66,9	64,3
<i>Лісостеп</i>					
Середній рейтинг за перевагами у ресурсному забезпеченні	10	11	13	16	11
Працебезпеченість, чол. на 1 тис. га	34	31	30	29	27
Кількість тракторів у розрахунку на 100 га ріллі, од.	1,0	0,9	0,9	0,9	0,8
Енергозабезпеченість, кВт/га	2,4	2,2	3,0	3,6	3,3
Енергооснащеність, кВт/чол.	71,0	71,4	101,7	126,5	88,6
<i>Степ</i>					
Середній рейтинг за перевагами у ресурсному забезпеченні	18	17	16	10	14
Працебезпеченість, чол. на 1 тис. га	25	25	24	23	21
Кількість тракторів у розрахунку на 100 га ріллі, од.	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Енергозабезпеченість, кВт/га	1,8	1,9	2,0	2,0	1,8
Енергооснащеність, кВт/чол.	73,2	74,5	84,1	86,7	65,8
<i>Карпати</i>					
Середній рейтинг за перевагами у ресурсному забезпеченні	3	5	3	19	8
Працебезпеченість, чол. на 1 тис. га	36	33	28	25	22
Кількість тракторів у розрахунку на 100 га ріллі, од.	1,6	1,3	1,5	1,1	0,9
Енергозабезпеченість, кВт/га	3,1	2,8	3,0	2,2	2,0
Енергооснащеність, кВт/чол.	87,0	84,9	106,6	87,5	88,1

Джерело: розраховано на основі даних Додатку Е.2.

Що стосується виробничої сфери, то впродовж останніх років стійкими конкурентними позиціями характеризувались підприємства Івано-Франківської області. Вони піднялися з четвертого місця за рейтингом на перше (Додаток Е.3). Господарства Черкаської області, які у 2010–2013 рр. зберігали лідерство, змістилися у рейтингу на 8 позицій. У розрізі кліматичних зон найсильнішими конкурентними позиціями у сфері виробництва характеризувались підприємства лісостепової зони (табл. 2.6). Позиції лідерів їм забезпечили високі рівні продуктивності праці та продуктивності ВРХ.

Таблиця 2.6

Оцінка конкурентних позицій сільськогосподарських підприємств у сфері виробництва

Показник	Рік				
	2010	2011	2012	2013	2014
<i>Полісся</i>					
Середній рейтинг за перевагами у виробництві	11	13	11	12	11
Урожайність зернових та зернобобових, ц/га	28,0	40,5	40,5	48,8	51,9
Середньорічний удій молока на 1 корову, кг	3577	3685	4337	4350	4499
Середньодобовий приріст ВРХ, г	417	445	480	494	513
Витрати у розрахунку на 1 га с.-г. угідь, тис. грн	3,3	4,2	6,2	6,4	8,7
Рівень продуктивності праці, тис. грн	108,6	146,8	166,8	198,3	216,3
<i>Лісостеп</i>					
Середній рейтинг за перевагами у виробництві	11	9	8	8	8
Урожайність зернових та зернобобових, ц/га	30,5	41,4	42,9	48,9	55,8
Середньорічний удій молока на 1 корову, кг	4055	4133	4709	4823	5096
Середньодобовий приріст ВРХ, г	481	498	516	515	527
Витрати у розрахунку на 1 га с.-г. угідь, тис. грн	4,0	5,1	6,4	7,0	8,9
Рівень продуктивності праці, тис. грн	133,7	183,7	192,2	224,0	262,4
<i>Степ</i>					
Середній рейтинг за перевагами у виробництві	17	16	10	17	16
Урожайність зернових та зернобобових, ц/га	24,8	33,5	26,4	32,2	36,0
Середньорічний удій молока на 1 корову, кг	3751	3871	4588	4584	4836
Середньодобовий приріст ВРХ, г	449	466	467	491	489
Витрати у розрахунку на 1 га с.-г. угідь, тис. грн	3,0	3,5	4,5	4,7	6,2
Рівень продуктивності праці, тис. грн	136,5	162,3	151,1	186,2	208,2
<i>Карпати</i>					
Середній рейтинг за перевагами у виробництві	5	13	10	11	13
Урожайність зернових та зернобобових, ц/га	29,3	37,9	38,0	39,9	44,7
Середньорічний удій молока на 1 корову, кг	2986	3164	3629	3697	3464
Середньодобовий приріст ВРХ, г	418	445	472	475	480
Витрати у розрахунку на 1 га с.-г. угідь, тис. грн	5,7	7,3	9,3	9,9	14,9
Рівень продуктивності праці, тис. грн	114,9	146,9	184,1	203,7	204,3

Джерело: розраховано на основі даних Додатку Е.3.

Отримані висновки підтверджуються і результатами аналізу впливу факторів конкурентоспроможності на рейтинг підприємств (табл. 2.7). Виробники із найкращими рейтинговими оцінками характеризувались високою продуктивністю сільськогосподарських тварин (коефіцієнт кореляції для м'ясного скотарства склав -0,88, а для молочного – -0,67) та рівнем урожайності зернових і зернобобових (коефіцієнт кореляції рівний -0,80). Найістотніший розрив між результативністю підприємств крайніх груп спостерігався відносно витрат у розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь (45 %) та рівнем урожайності зернових і зернобобових (43 %).

Таблиця 2.7

**Вплив чинників на рейтингову оцінку конкурентних позицій
у виробничій сфері**

Показник	Група підприємств за рейтингом			Відхилення між крайніми групами, %	Коефіцієнт кореляції показника та рейтингу
	I – до 9	II – 10–16	III – вище 17		
Урожайність зернових та зернобобових, ц/га	56,0	43,2	35,7	-36,20	-0,80
Середньорічний удій молока на 1 корову, кг	5306	5074	3644	-31,32	-0,68
Середньодобовий приріст ВРХ, г	545	513	446	-18,23	-0,88
Витрати у розрахунку на 1 га с.-г. угідь, тис. грн	9,0	7,0	4,9	-45,24	-0,66
Рівень продуктивності праці, тис. грн	251,7	241,2	180,5	-28,29	-0,59

Джерело: складено на основі даних Додатку Е.3.

Результати оцінювання конкурентних переваг в управлінні підприємством та реалізації продукції показали, що позиції товаровиробників-лідерів протягом 2010–2014 рр. закріпили за собою сільськогосподарські підприємства Львівської, Кіровоградської та Черкаської областей (Додаток Е.4). Значно вищі рівні рентабельності діяльності характерні для виробників зони Степу (табл. 2.8), що пояснюється високими, порівняно з іншими господарюючими суб'єктами, значеннями показників прибутковості та рентабельності.

Таблиця 2.8

Оцінка конкурентних позицій сільськогосподарських підприємств у сферах управління та збуту

Показник	Рік				
	2010	2011	2012	2013	2014
<i>Полісся</i>					
Середній рейтинг за перевагами в управлінні та збуті	11	19	17	19	13
Рентабельність продажу, %	28,57	18,92	19,00	6,89	13,80
Прибуток на 1 га с.-г. угідь, грн	1197,45	1048,10	1479,71	511,31	1582,75
на 1 середньорічного працівника, тис. грн	36,80	31,93	48,20	18,50	54,91
Рентабельність діяльності, %	26,22	13,83	17,56	0,94	13,89
<i>Лісостеп</i>					
Середній рейтинг за перевагами в управлінні та збуті	12	12	11	15	15
Рентабельність продажу, %	21,58	26,37	24,08	10,31	8,74
Прибуток на 1 га с.-г. угідь, грн	1101,31	1864,86	2080,93	901,63	1098,60
на 1 середньорічного працівника, тис. грн	32,82	59,29	70,48	31,50	39,61
Рентабельність діяльності, %	24,42	25,78	26,91	11,34	11,27
<i>Степ</i>					
Середній рейтинг за перевагами в управлінні та збуті	13	11	14	12	10
Рентабельність продажу, %	8,10	26,20	18,01	14,02	18,08
Прибуток на 1 га с.-г. угідь, грн	332,49	1319,16	1109,53	854,18	1614,11
на 1 середньорічного працівника, тис. грн	13,17	52,44	46,62	37,68	72,22
Рентабельність діяльності, %	9,87	36,62	19,57	16,68	25,05
<i>Карпати</i>					
Середній рейтинг за перевагами в управлінні та збуті	11	12	8	6	12
Рентабельність продажу, %	28,45	16,12	37,11	22,54	11,50
Прибуток на 1 га с.-г. угідь, грн	2373,85	1648,43	4629,07	3460,14	2897,55
на 1 середньорічного працівника, тис. грн	65,81	50,50	163,08	138,85	112,87
Рентабельність діяльності, %	29,28	18,27	36,30	26,89	14,51

Джерело: розраховано на основі даних Додатку Е.4.

На основі результатів кореляційного аналізу можна стверджувати, що чим більші значення показників ефективності діяльності підприємства, тим вищий у нього рейтинг за конкурентними позиціями в управлінні та збуті. Про це свідчить те, що обчислені коефіцієнти кореляції між рейтинговою оцінкою та чинниками конкурентоспроможності перевищують 0,9 (табл. 2.9). Наведене означає, що висока ефективність діяльності забезпечує сільськогосподарським

підприємствам стійкі конкурентні переваги у сферах менеджменту та реалізації сільськогосподарської продукції. Відмінності між підприємствами із низьким та високим рейтингами є суттєвими за всіма виділеними показниками ефективності. Зокрема, значення показників ефективності у підприємствах із вищим рейтингом приблизно на 102 % більші, ніж у недостатньо ефективних товаровиробників.

Таблиця 2.9

**Вплив чинників на рейтингову оцінку конкурентних позицій
у сферах управління та збуту**

Показник	Група підприємств за рейтингом			Відхилення між крайніми групами, %	Коефіцієнт кореляції показника та рейтингу
	I – до 9	II – 10–16	III – вище 17		
Рентабельність продажу, %	23,5	11,7	-0,6	-102,74	-0,97
Прибуток на 1 га с.-г. угідь, грн	2543,9	1122,6	-60,7	-102,38	-0,95
Прибуток на 1 середньорічного працівника, тис. грн	99,5	53,3	-2,7	-102,69	-0,93
Рентабельність діяльності, %	33,6	17,8	-0,9	-102,58	-0,96

Джерело: складено на основі даних Додатку Е.4.

На наступному етапі оцінювання конкурентоспроможності підприємств обчислюється узагальнений коефіцієнт таксономії, який визначено як інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства. Для цього рейтинги сільськогосподарських підприємств, визначені за методом головних компонент, необхідно стандартизувати за формулою (2.6). Після цього розраховуються таксономічні відстані та відстані від точок-даних до верхнього полюсу (з координатами еталонів) за формулами [199, с. 186]:

$$c_{ij} = z_{ij} - z_{j0}, \quad d_i = \sqrt{\sum_{j=1}^n c_{ij}^2}, \quad (2.9)$$

де c_{ij} – таксономічна відстань стандартизованого значення j -го показника для i -го підприємства від еталону; d_i – відстань від точок-даних до

верхнього полюсу для i -го об'єкта; z_{ij} – стандартизоване значення j -го показника для i -го підприємства; z_{j0} – еталонне значення j -го показника; n – кількість показників-факторів конкурентоспроможності.

Чим вище абсолютне значення рейтингу, тим менш конкурентоспроможне підприємство. Отже, для кожної сфери господарювання еталон відповідає мінімальному серед всієї сукупності рейтингу (тобто 1 місце за рейтингом). Після цього здійснюється розрахунок таксономічного показника конкурентоспроможності. Він відображає ступінь схожості підприємства з еталоном [146, с. 145]:

$$\mu_i = 1 - \frac{d_i}{\bar{d} + 2S}, \quad (2.10)$$

де μ_i – показник конкурентоспроможності (коефіцієнт таксономії) для i -го підприємства; \bar{d} – середня арифметична відстань від еталонного об'єкта, що визначається за формулою: $\bar{d} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m d_i$, де m – кількість досліджуваних підприємств; S – середньоквадратичне відхилення відстаней від еталонного об'єкта, що визначається за формулою:

$$S = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (d_i - \bar{d})^2}.$$

Результати проведеної оцінки дають підстави стверджувати, що найбільш конкурентоспроможними у 2010–2014 рр. були сільськогосподарські підприємства Львівської, Полтавської та Черкаської областей (Додаток Ж). Суттєво погіршили конкурентні позиції товаровиробники Івано-Франківської області, які з першого місця за рейтингом у 2010 та 2012 рр. поступово опустились на 14 місце у 2014 р. Передусім, це пов'язано з погіршенням показників-чинників конкурентоспроможності у сферах управління та збуту продукції. Стійкі позиції лідерів не характерні для виробників жодного із регіонів.

Одним із напрямів застосування результатів оцінки конкурентоспроможності підприємств є визначення особливостей, що характерні для найуспішніших підприємств. Для цього необхідно визначити фактори, які мають найвагоміший вплив на конкурентні позиції сільськогосподарських підприємств. З цією метою проведено кореляційний аналіз впливу чинників на рівень конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Оцінка впливу основних чинників на конкурентоспроможність
сільськогосподарських підприємств**

Чинники конкурентоспроможності	Коефіцієнт парної кореляції між кількісною оцінкою чинника і рівнем конкурентоспроможності					У середньому за 2010–2014 рр.
	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	
Працевзабезпеченість	0,39	0,28	0,30	-0,44	0,49	0,20
Кількість тракторів у розрахунку на 100 га ріллі	-0,02	-0,07	0,11	-0,43	0,18	-0,05
Енергозабезпеченість	0,31	0,18	0,24	-0,37	0,20	0,11
Енергооснащеність	-0,19	-0,26	0,11	-0,13	-0,02	-0,10
Витрати у розрахунку на 1 га с.-г. угідь	0,83	0,72	0,84	0,33	0,53	0,65
Урожайність зернових та зернобобових	0,61	0,76	0,68	0,32	0,27	0,53
Середньорічний удій молока	0,54	0,72	0,43	0,54	0,54	0,55
Середньодобовий приріст ВРХ	0,42	0,56	0,37	0,04	0,50	0,38
Рівень продуктивності праці	0,51	0,61	0,72	0,67	0,07	0,52
Рентабельність продажу	0,83	0,58	0,80	0,65	0,64	0,70
Прибуток на 1 га с.-г. угідь	0,86	0,88	0,90	0,56	0,80	0,80
1 середньорічного працівника	0,81	0,64	0,78	0,61	0,61	0,69
Рентабельність господарської діяльності	0,85	0,55	0,79	0,63	0,61	0,69

Джерело: власні дослідження.

Результати кореляційного аналізу свідчать про те, що найбільш конкурентоспроможні підприємства характеризуються, передусім, найвищою ефективністю сільськогосподарської діяльності. Також для них характерні

високі питомі витрати у розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь. Натомість, взаємозв'язок між рівнем конкурентоспроможності та показниками ресурсозабезпеченості є менш значущим. У 2013 р. зв'язок між рівнем конкурентоспроможності та показниками ресурсозабезпеченості був від'ємним, що свідчить про низькі рівні показників забезпеченості ресурсами у підприємствах, які були найбільш конкурентоспроможними.

Отримані результати дають підстави зробити висновок про те, що конкурентні переваги сільськогосподарських підприємств формуються здебільшого у сферах управління та збуту, а також виробництва. Покращуючи якісні характеристики ресурсів і використовуючи сучасні технології, що відображається у збільшенні питомих витрат у розрахунку на одиницю площі сільськогосподарських угідь, конкурентоспроможні підприємства підвищують продуктивність ресурсів та формують переваги сфери виробництва. У результаті вони забезпечують нижчу собівартість продукції та, як результат, підвищують частку прибутку у загальних доходах підприємства.

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що багатовимірні методи дають можливість провести комплексний порівняльний аналіз результативності діяльності підприємств та виявити, у яких сферах господарської діяльності суб'єкти агробізнесу випереджають конкурентів, а у яких, навпаки, відстають від них. Результати оцінки конкурентоспроможності вітчизняних сільськогосподарських підприємств дають підстави зробити висновок, що конкурентні переваги створюються не безпосередньо матеріально-технічними ресурсами сільськогосподарських підприємств, а вмінням максимально ефективно ними розпоряджатися.

Окрім обґрунтованості використання багатовимірних методів для оцінювання рівня конкурентоспроможності, зазначимо, що їх практична реалізація можлива лише за наявності даних про конкурентів. Проте, для окремого сільськогосподарського підприємства застосування цих методів часто ускладнюється обмеженим доступом до даних про більшість показників-факторів конкурентоспроможності конкуруючої сторони (навіть до даних

фінансової звітності). Особливо це стосується показників, які є числовими характеристиками конкурентних переваг у сферах ресурсного забезпечення, виробництва та управління. Отже, в умовах відсутності доступу до необхідної інформації актуальною є розробка альтернативного підходу до оцінювання конкурентоспроможності, адаптованого до умов недостатнього інформаційного забезпечення.

2.5. Кількісне вимірювання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах недостатнього інформаційного забезпечення

До причин недостатнього використання методів оцінки рівня конкурентоспроможності більшістю сільськогосподарських підприємств належить нестача необхідних даних про господарську діяльність конкурентів. Відтак, важливо, щоб суб'єкт агробізнесу не залежав від зовнішніх джерел інформації. У такому випадку основним методом порівняльної оцінки конкурентних переваг підприємства та його суперників буде метод експертного оцінювання. Як зазначалось, основою оціночних коефіцієнтів конкурентоспроможності є показники, які кількісно описують фактори конкурентоспроможності, тобто окремі конкурентні переваги. Деякі із них практично неможливо виміряти за допомогою числових значень, тому вони потребують відображення спочатку у нечіткій формі – із використанням якісних лінгвістичних оцінок – та подальшого трансформування у кількісні показники.

Різні одиниці вимірювання показників, які відображають конкурентні переваги підприємства, потребують їх приведення до єдиної розмірності. Це здійснюється шляхом нормування. З позиції методики процедура нормування передбачає перетворення показників у безрозмірні величини шляхом розрахунку нормованих коефіцієнтів як відношення фактичного значення

показника ($P_{\text{факт.}}$) до еталонного (потенційно можливого, найвищого серед конкурентів) (P_e):

$$K_n = \frac{P_{\text{факт.}}}{P_e}. \quad (2.11)$$

Наявність конкурентних переваг означає, що підприємство за певними характеристиками випереджає своїх конкурентів. Іншими словами, фактичні значення показників, що характеризують конкурентні переваги у цього підприємства, кращі, ніж у конкурентів. Для кількісного описання такого випередження пропонується обчислювати: 1) відношення найвищого серед конкурентів рівня показника конкурентної переваги до рівня, досягнутого підприємством (у разі існування прямого зв'язку показника із конкурентоспроможністю); 2) фактичне значення показника у господарюючого суб'єкта до найбільшого з-поміж конкурентів у галузі (у випадку існування оберненого зв'язку із конкурентоспроможністю). У результаті буде визначено, наскільки суперники відстають від підприємства. Однак, оцінка конкурентоспроможності має відображати, наскільки воно випереджає конкурентів. Для цього значення нормованого коефіцієнта слід відняти від 1. Тоді, нормовані частинні коефіцієнти-характеристики конкурентних переваг досліджуваного суб'єкта підприємництва будуть розраховуватись за формулами:

$$K_{\text{вл.}}^+ = 1 - \frac{P_{\text{гал.}}}{P_{\text{факт.}}}, \quad K_{\text{вл.}}^- = 1 - \frac{P_{\text{факт.}}}{P_{\text{гал.}}}, \quad (2.12)$$

де $K_{\text{вл.}}^+$ та $K_{\text{вл.}}^-$ – нормовані коефіцієнти показників, що характеризують конкурентні переваги досліджуваного підприємства і мають, відповідно, прямий та обернений зв'язок із рівнем конкурентоспроможності; $P_{\text{гал.}}$ – найвище серед конкурентів значення показника, що кількісно описує відповідну конкурентну перевагу; $P_{\text{факт.}}$ – значення показника, досягнуте підприємством у результаті формування відповідної конкурентної переваги.

Формули (2.12) використовуються для нормування показників, які є формами прояву переваг підприємства. Однак, аналіз наведених коефіцієнтів не враховує переваги, якими володіють конкуренти. Це може призвести до викривлення результатів оцінювання конкурентоспроможності підприємства та до завищення її фактичного рівня. Тому в методику оцінювання доцільно ввести нормовані коефіцієнти іншого типу, які відображають рівень відставання досліджуваного підприємства від суперників:

$$K_{\text{конк}}^+ = -\left(1 - \frac{P_{\text{факт.}}}{P_{\text{конк.}}}\right) \quad K_{\text{конк}}^- = -\left(1 - \frac{P_{\text{конк.}}}{P_{\text{факт.}}}\right), \quad (2.13)$$

де $K_{\text{конк}}^+$ та $K_{\text{конк}}^-$ – нормовані коефіцієнти показників, що характеризують переваги конкурентів підприємства та мають, відповідно, прямий і обернений зв'язок із рівнем конкурентоспроможності; $P_{\text{конк.}}$ – значення показника, якого досягнув конкурент (конкуренти) у результаті формування конкурентної переваги; $P_{\text{факт.}}$ – фактичне значення показника, що кількісно описує конкурентну перевагу суперника; знак «–» відображає від'ємний характер випередження підприємства своїх конкурентів (тобто, засвідчує факт відставання від суперників).

Кількісне відображення конкурентоспроможності має вигляд інтегрального коефіцієнта, який узагальнює всі переваги підприємства та його суперників. Основним недоліком застосування більшості методик визначення інтегральних коефіцієнтів полягає у тому, що вони припускають рівнозначність внесків кожної переваги у загальний рівень конкурентоспроможності підприємства (табл. 2.11). Однак, на практиці ця умова виконується дуже рідко. Це пояснюється тим, що зазвичай лише невелика частина конкурентних переваг (часто навіть одна із них) відіграє визначальну роль у процесі конкурентної боротьби підприємства. У таких випадках використовуються методи зважування.

Таблиця 2.11

**Недоліки найрозповсюдженіших способів обчислення
інтегрального коефіцієнта**

Спосіб обчислення	Формула	Недоліки
Сума частинних коефіцієнтів	$IK = \sum_{i=1}^n K_i$	Недостатньо універсальна шкала вимірювання (верхня межа здебільшого вища за 1). Припускає рівнозначність конкурентних переваг.
Добуток частинних коефіцієнтів	$IK = \prod_{i=1}^n K_i$	Недостатньо універсальна шкала вимірювання (зміщення центру шкали ближче до 0). Припускає рівнозначність конкурентних переваг.
Середньоарифметичне частинних коефіцієнтів	$IK = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$	Підпадає під вплив «значних відхилень» між значеннями частинних коефіцієнтів (робастність). Припускає рівнозначність конкурентних переваг.
Середнє геометричне частинних коефіцієнтів	$IK = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n K_i}$	Неможливість застосування у разі розподілу частинних коефіцієнтів на інтервалі [-1; 1]. Припускає рівнозначність конкурентних переваг.
Середнє арифметичне зважене	$IK = \frac{\sum_{i=1}^n K_i \omega_i}{\sum_{i=1}^n \omega_i}$, або якщо $\sum_{i=1}^i \omega_i = 1$, то $IK = \sum_{i=1}^n K_i \omega_i$	Частково підпадає під вплив «значних відхилень» між значеннями частинних коефіцієнтів.
Середнє геометричне зважене	$\sqrt[n]{\prod_{i=1}^n K_i \omega_i}$, якщо $\sum_{i=1}^i \omega_i = 1$, то $IK = \prod_{i=1}^n K_i \omega_i$	Неможливість застосування для розподілу частинних коефіцієнтів на інтервалі [-1; 1] (у випадку, якщо $\sum_{i=1}^n \omega_i \neq 1$).

Примітка: IK – інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності; K_i – i -тий частковий коефіцієнт, який надає числову характеристику окремої конкурентної переваги; n – кількість часткових коефіцієнтів; ω_i – ваговий коефіцієнт для i -го часткового нормованого коефіцієнта.

Джерело: власні дослідження.

До недоліків багатьох наведених способів обчислення належать відмінності інтервалів, на яких визначені інтегральний показник конкурентоспроможності та його частинні коефіцієнти. Це стосується шкал

інтегрального коефіцієнта, у яких верхня межа не дорівнює 1. Традиційно інтегральні коефіцієнти розподіляються на інтервалах $[0; 1]$ або $[-1; 1]$. Це означає, що його максимально можливе значення дорівнює 1. Найбільш конкурентоспроможним при цьому є підприємство, у якого рівень інтегрального коефіцієнта максимально наближений до 1. Якщо ж верхня межа коефіцієнта конкурентоспроможності більша за одиницю $IK > 1$ (зазвичай при сумуванні частинних коефіцієнтів), то єдиного еталонного значення результативного показника конкурентоспроможності не існує. Це ускладнює інтерпретацію кількісних оцінок конкурентоспроможності.

Застосування добутку нормованих коефіцієнтів призводить до викривлення традиційної шкали. Зі збільшенням кількості нормованих коефіцієнтів, відмінних від 1, швидкими темпами зростатиме розрив між фактичним значенням інтегрального коефіцієнта та верхньою границею 1. Як наслідок, середнє значення інтегрального показника конкурентоспроможності буде суттєво віддалене від позначки 0,5 та наближуватиметься до 0. Наведене, в свою чергу, ускладнює шкалювання показника конкурентоспроможності та вимагає розробки окремих шкал інтегрального коефіцієнта з різною кількістю частинних коефіцієнтів. Крім того, непарна кількість частинних коефіцієнтів, які відображають переваги конкурентів (та згідно із виразом (2.13) є від'ємними величинами), автоматично зумовлюватиме від'ємний рівень інтегрального показника. Тобто, навіть якщо кількість та вагомість конкурентних переваг підприємства більші, ніж у суперників, все одно інтегральний показник конкурентоспроможності буде від'ємним. Це вказуватиме на неконкурентоспроможність досліджуваного суб'єкта господарювання, тоді як в реальності він характеризується сильнішими конкурентними позиціями.

Зазначених вище негативних рис позбавлена середня арифметична. Однак, для неї характерна проблема робастності, тобто існування значущого впливу «випадкових відхилень». Якщо значення одного або кількох частинних коефіцієнтів суттєво відрізняється від більшості, то рівень інтегрального показника буде значно вищим (нижчим) за цю більшість. Наведене призведе до

викривлення результатів оцінювання та до невідповідності коефіцієнта конкурентоспроможності реальним конкурентним позиціям підприємства. Цю проблему можна уникнути шляхом зважування частинних нормованих коефіцієнтів та обчислення інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності як середнього арифметичного зваженого.

Для того, щоб обчислити рівень конкурентоспроможності за визначеною методикою інтегрального оцінювання, необхідно: 1) знати, у яких сферах господарського процесу підприємство змогло створити конкурентні переваги; 2) виявити сфери, у яких переваги мають конкуренти (системний аналіз процесу формування конкурентоспроможності підприємства); 3) встановити, наскільки ймовірною є можливість того, що конкуренти зімітують кожну окрему конкретну перевагу; 4) оцінити, наскільки ймовірно, що підприємство зможе відтворити переваги суперників. Якісною характеристикою кожної окремої переваги є рівень її імітованості, тобто ймовірності відтворення цієї переваги конкурентами. Рівень імітованості пропонується вимірювати у межах від 0 до 1 (0 – у конкурентів немає ніяких перешкод для імітації переваги; 1 – конкуренти ніколи не зможуть повторити конкурентну перевагу).

Рівень імітованості покладено в основу розрахунку ваги частинних коефіцієнтів показників конкурентних переваг. Чим менш імітованою є перевага підприємства, тим вищий рівень її вагомості (ймовірності того, що конкурентна перевага не буде відтворена конкурентами). Тобто, рівень імітованості переваги I та її ваговий коефіцієнт ω є протилежними величинами, що математично відображається так: $\omega = 1 - I$. У випадку оцінки вагомості переваги конкурента ваговий коефіцієнт тотожний рівню її імітованості: чим вища ймовірність того, що підприємство зможе повторити перевагу, тим більший і коефіцієнт вагомості. З огляду на вищесказане, зважені нормовані коефіцієнти пропонується розраховувати за формулами:

1) зважені нормовані коефіцієнти переваг досліджуваного підприємства:

$$K_{вл.}^+ = \left(1 - \frac{\Pi_{зал.}}{\Pi_{факт.}}\right)(1 - \omega^+) \quad K_{вл.}^- = \left(1 - \frac{\Pi_{факт.}}{\Pi_{зал.}}\right)(1 - \omega^+), \quad (2.14)$$

де $K_{вл.}^+$, $K_{вл.}^-$ – зважені нормовані коефіцієнти конкурентних переваг підприємства; ω^+ – ймовірність того, що конкурентна перевага підприємства буде відтворена конкурентами;

2) зважені нормовані коефіцієнти переваг конкурента:

$$K_{конк.}^+ = -\left(1 - \frac{\Pi_{факт.}}{\Pi_{конк.}}\right)(1 - \omega^-) \quad K_{конк.}^- = -\left(1 - \frac{\Pi_{конк.}}{\Pi_{факт.}}\right)(1 - \omega^-), \quad (2.15)$$

де $K_{конк.}^+$, $K_{конк.}^-$ – зважені нормовані коефіцієнти конкурентних переваг суперників; ω^- – ймовірність того, що підприємство зможе відтворити перевагу суперників.

Інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності обчислюється таким чином:

$$IK = \frac{\sum_{i=1}^n K_{вл.i} - \sum_{j=1}^m K_{конк.j}}{\sum_{i=1}^n (1 + \omega_i^+) - \sum_{j=1}^m (1 - \omega^-)}, \quad (2.16)$$

де IK – інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності; $K_{вл.i}$ та $K_{конк.j}$ – зважені нормовані коефіцієнти переваг підприємства та його конкурентів, відповідно; ω_i^+ та ω_i^- – ймовірність того, що підприємство та його конкуренти, відповідно, зможуть відтворити перевагу суперників; n – кількість переваг підприємства; m – кількість переваг конкурентів.

Відтак, функція конкурентоспроможності підприємства являтиме собою залежність від показників, що описують конкурентні переваги досліджуваного підприємства та його конкурентів, а також від рівнів імітованості цих переваг:

$$IK = F(\Pi_{вл.}, \Pi_{конк.}, \Pi_{зал.}, \omega^+, \omega^-), \quad (2.17)$$

або $IK = F(\Pi_{вл.}, \Pi_{конк.}, \Pi_{зал.}, I^+, I^-),$

де I^+ , I^- – рівні імітованості переваг, відповідно, досліджуваного підприємства та конкурента.

У разі суттєвого відставання підприємства від конкурентів значення інтегрального коефіцієнта буде від'ємним та відобразить, наскільки суб'єкт господарювання поступається їм. Додатній рівень показника вказуватиме на ступінь випередження досліджуваного підприємства його суперників.

На практиці, окрім обчислення показників конкурентоспроможності, важливим є їх шкалювання. Сільськогосподарські підприємства пропонується розподіляти на чотири групи: неконкурентоспроможні; із низьким, середнім та високим рівнями конкурентоспроможності. Спочатку розглянемо шкалу інтегрального показника конкурентоспроможності, обчисленого методом простої середньої арифметичної. Центр шкали у середньої арифметичної для рівномірного розподілу величини, що набуває значень від 0 до 1, становить 0,5. Для нормованих коефіцієнтів, визначених без зважування, шкала має вигляд: менше 0 – неконкурентоспроможні підприємства; (0; 0,33] – низький рівень конкурентоспроможності; (0,33; 0,67] – середній рівень конкурентоспроможності; (0,67; 1,00] – високий рівень конкурентоспроможності.

Для обґрунтування можливості використання такої шкали для середньоарифметичної зваженої використано математичне сподівання ймовірності повторення конкурентних переваг. Ця ймовірність обернена до рівня імітованості, яку використано як коефіцієнт зважування кількісних оцінок конкурентних переваг. Середнє значення ймовірності повторення переваг конкурентами рівне 0,5. Тоді, інтегральні коефіцієнти конкурентоспроможності у центральній точці вагових коефіцієнтів визначатимуться так (виходячи із формули (2.16):

$$IK = \frac{\sum_{i=1}^n K_{вл.i} (1 - \omega_{cp}^+)}{\sum_{i=1}^n (1 - \omega_{cp}^+)} + \frac{\sum_{j=1}^m K_{конк.j} (1 - \omega_{cp}^-)}{\sum_{j=1}^m (1 - \omega_{cp}^-)}, \quad (2.18)$$

$$\begin{aligned} (1 - \omega_{cp}^+) = \omega_{cp}^+ = 0,5 \\ (1 - \omega_{cp}^-) = \omega_{cp}^- = 0,5 \end{aligned}, \text{ тоді, } IK = \frac{\sum_{i=1}^n K_{вл.i}}{n} + \frac{\sum_{j=1}^m K_{конк.j}}{m},$$

де ω_{cp}^+ , ω_{cp}^- – середній рівень ймовірності повторення конкурентних переваг підприємства та його суперників, відповідно; $K_{вл.i}$ – нормований коефіцієнт показника, що характеризує i -ту перевагу досліджуваного підприємства; $K_{конк.j}$ – нормований коефіцієнт показника, що характеризує j -ту перевагу конкурентів досліджуваного підприємства; n – кількість переваг підприємства; m – кількість переваг конкурентів.

Вираз $\frac{\sum_{i=1}^n K_{вл.i}}{n} - \frac{\sum_{j=1}^m K_{конк.j}}{m}$ є формулою інтегрального коефіцієнта

конкурентоспроможності, який обчислено без зважування і який розподілено на інтервалі $[0; 1]$ із центром 0,5. Отже, межі інтегрального коефіцієнта для середньоарифметичної зваженої та простої будуть рівні (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Шкала інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства

Група підприємств	Значення меж інтервалу	
	нижня межа	верхня межа
Неконкурентоспроможні	-1,000	0,000
Низький рівень конкурентоспроможності	0,001	0,333
Середній рівень конкурентоспроможності	0,334	0,667
Високий рівень конкурентоспроможності	0,668	1,000

Джерело: власні дослідження.

Перевагою запропонованої методики є те, що підприємства, які не мають доступу до інформації про умови та результати господарської діяльності конкурентів, зможуть оцінити свій рівень конкурентоспроможності, враховуючи як власні переваги, так і переваги конкуруючої сторони. У цілому, зазначимо, що основним критерієм вибору методики оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства є доступ до інформації про кількісні параметри господарської діяльності конкурентів та володіння навичками застосування складного математичного апарату і

відповідного програмного забезпечення. Зазвичай пов'язані із цим проблеми виникають у малих і середніх сільськогосподарських підприємствах, яким рекомендується використовувати інтегральні методи оцінки конкурентоспроможності із частковим використанням евристичних методів. У разі доступу до даних про числові характеристики факторів конкурентоспроможності суб'єктів ринків сільськогосподарської продукції доцільним є застосування методів багатовимірного аналізу.

Реалізацію розробленої методики оцінки конкурентоспроможності в умовах недостатнього інформаційного забезпечення здійснено на прикладі СТОВ «Росток» Новоград-Волинського району Житомирської області. Особливістю господарства є те, що за останні два роки воно відмовилось від вирощування традиційних сільськогосподарських культур на користь лікарських рослин (передусім, ромашки та календули). У такий спосіб товариство, з одного боку, зайняло вільну нішу на ринку лікарських рослин, попит на які недостатньо задоволений та неперервно зростає. Цим воно забезпечило суттєву перевагу відносно сільськогосподарських підприємств, які раніше були його суперниками. З іншого ж боку, підприємство почало конкурувати з єдиним у регіоні виробником аналогічної продукції, яке функціонує понад 20 років та поки що практично за всіма джерелами конкурентних переваг випереджає СТОВ «Росток». Водночас, спеціалісти господарства відзначають високу ймовірність досягнення результатів конкурента у недалекому майбутньому.

У процесі дослідження здійснено оцінку джерел конкурентних переваг підприємства у межах ресурсного забезпечення (кваліфікація персоналу, рівень механізації та якісні характеристики техніки), виробничого процесу (рівень урожайності та собівартість ромашки лікарської і календули), збуту (ціна реалізації ромашки лікарської та календули), управління та фінансів (доступ до зовнішніх джерел фінансування, виробництво високоефективної продукції із стабільним попитом). Окрім цього, експертам запропоновано оцінити ймовірність того, що конкурент повторить його переваги, і навпаки –

СТОВ «Росток» досягне результатів діяльності суперника. Результати оцінки зазначених показників відображено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Результати експертної оцінки конкурентних переваг

СТОВ «Росток» та його конкурентів

Показник конкурентної переваги	Показник			
	фактичне значення		наскільки ймовірно, що переваги повторять (балів**):	
	СТОВ «Росток»	конкурент	конкурент	СТОВ «Росток»
Рівень родючості ґрунту, балів*	3	4	–	1
Кваліфікація працівників, балів*	4	5	–	2
Рівень механізації, балів*	3	5	–	3
Якісні параметри техніки, балів	3	5	–	2
Застосування сучасної техніки та технологій, балів*	3	4	–	2
Урожайність ромашки, ц/га	3,0	4,5	–	2
календули	4,1	5,3	–	3
Ціна реалізації ромашки, грн/ц	35000	40000	2	
календули	37500	39000	–	2
Собівартість ромашки, грн/ц	4900	4250	–	2
календули	5500	4950	–	2
Доступ до зовнішніх джерел фінансування (кредити, зовнішні інвестиції, держпідтримки), балів	3	4	–	1
Виробництво стабільно рентабельної нетрадиційної продукції рослинництва, балів*	5	1	1	–
Великі партії однорідної продукції, близькість до ринків збуту	5	1	1	–
Близькість ринків збуту, балів*	4	5	–	1

Примітка: * – показники оцінено із застосуванням експертних методів за 5-ти бальною шкалою; ** – ймовірність оцінено за 4-х бальною шкалою: повторення неможливе – 1 бал; ймовірність низька – 2 бали; ймовірність висока – 3 бали; конкуренти (або підприємство) точно досягнуть рівня підприємства (конкурентів) – 4 бали.

Джерело: розраховано за даними інтерв'ювання директора СТОВ «Росток».

При оцінці використано результати експертного оцінювання із застосуванням 5-ти бальної шкали (значення параметра конкурентної переваги дуже низьке – 1 бал, низьке – 2 бали, середнє – 3 бали, високе – 4 бали, дуже високе – 5 балів). Ймовірність того, що господарство відтворить переваги

суперників (і навпаки) оцінено за 4-ох бальною шкалою, із подальшим переведенням балів безпосередньо у ймовірність: 1 бал (неможливо повторити перевагу) – 0; 2 бали (малоймовірно) – 0,33; 3 бали (висока ймовірність повторення) – 0,66; 4 бали (перевагу точно повторять) – 1.

На наступному етапі отримані показники переводяться у нормовані коефіцієнти із подальшим зважуванням на рівень імітованості (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Результати нормування та зважування експертних оцінок конкурентних переваг СТОВ «Росток» та його конкурентів

Показник конкурентної переваги	Значення			
	нормоване (форм. 2.12, 2.13)		зважене (форм. 2.14, 2.15)	
	СТОВ «Росток»	конкуренти	СТОВ «Росток»	конкуренти
Кваліфікація працівників	–	-0,20	–	-0,20
Рівень механізації	–	-0,40	–	-0,27
Якісні параметри техніки	–	-0,40	–	-0,14
Застосування сучасної техніки та технологій	–	-0,25	–	-0,17
Урожайність ромашки	–	-0,33	–	-0,22
календули	–	-0,23	–	-0,15
Ціна реалізації ромашки	–	-0,13	–	-0,04
календули	0,01	–	0,01	–
Собівартість ромашки	–	0,15	–	0,10
календули	–	0,11	–	0,07
Доступ до зовнішніх джерел фінансування (кредити, зовнішні інвестиції, держпідтримки)	–	-0,25	–	-0,17
Близькість ринків збуту	–	-0,20	–	-0,20
Виробництво стабільно рентабельної нетрадиційної продукції рослинництва	0,80	–	0,80	–
Великі партії однорідної продукції, близькість до ринків збуту	0,80	–	0,80	–
Всього	–	–	1,61	-1,38
Інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності (форм. 2.16)	0,76			

Джерело: розраховано на основі даних табл. 2.13.

Інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності СТОВ «Росток» визначається за формулою (виходячи із форм. (2.16):

$$K = \frac{1,61}{0,67 + 1,00 + 1,00} + \frac{-1,38}{1,00 \times 2 + 0,67 \times 7 + 0,34 \times 2} = 0,76.$$

Як зазначалось, з огляду на нетривалість вирощування саме лікарських рослин, переваг порівняно із основним конкурентом у СТОВ «Росток» практично немає. Водночас, відносно виробників традиційних видів сільськогосподарської продукції, які також є конкурентами товариства, товариство має міцні конкурентні позиції завдяки виготовленню продукції нової асортиментної групи. Крім того, на відміну від інших постачальників лікарських рослин, які заготовляють сировину, переробники (передусім, ПАТ «Ліктрави» Житомирської області) зацікавлені у великих партіях продукції з відносно контрольованою однорідною якістю.

Додатковою перевагою СТОВ «Росток» є і близькість до ринку збуту. Без врахування зазначених переваг рівень конкурентоспроможності господарства склав би $-0,19 \left(\frac{-1,38}{1,00 \times 2 + 0,67 \times 7 + 0,34 \times 2} \right) = -0,21$, тоді як фактично значення цього показника у СТОВ «Росток» становить 0,76. У цілому, згідно із розробленою шкалою, досліджуване господарство характеризується високим рівнем конкурентоспроможності.

Таким чином, оцінка, проведена за допомогою методів інтегрального оцінювання, головних компонент і таксономічного аналізу, дає можливість обчислити єдиний узагальнений показник конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Він враховує здатність суб'єкта агробізнесу конкурувати у сферах ресурсного забезпечення, виробництва, управління та збуту сільськогосподарської продукції. У цілому ж, вибір методичного підходу до кількісного вимірювання конкурентоспроможності підприємства визначається, передусім, доступом підприємства до даних про умови та результати господарювання конкурентів.

Висновки до Розділу 2

1. У межах методології дослідження процесів формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств необхідно

виділяти два блоки: процесний (включає підпроцеси дослідження конкурентоспроможності та закономірності її формування) і структурний (до його складу входять такі компоненти як теоретичні основи формування конкурентоспроможності та методика її пізнання). Методологічним базисом дослідження конкурентних позицій сільськогосподарських підприємств повинні бути положення системного аналізу, які, окрім кількісного оцінювання конкурентоспроможності, передбачають вивчення процесу її забезпечення у нерозривному зв'язку із зовнішнім середовищем. Системне дослідження конкурентоспроможності має включати етапи виявлення особливостей діяльності сільськогосподарських підприємств, оцінювання конкурентоспроможності та повноти використання конкурентного потенціалу, аналіз ризиків, ідентифікацію механізмів забезпечення ринкової саморегуляції та оцінку їх дієвості.

2. Оскільки інституціональні чинники відіграють визначальну роль у регулюванні конкурентних відносин сільськогосподарських підприємств, невід'ємною складовою процесу дослідження їх конкурентоспроможності визначено оцінку виконання функцій інституціонального середовища, до яких включено функції захисту прав власності та конкуренції, регулювання контрактних відносин, інформаційного та кредитного забезпечення, законодавчого регулювання, державної підтримки і державних закупівель, підтримки підприємництва, забезпечення інноваційного розвитку тощо. Оцінювання ефективності функціонування інституціонального середовища конкуренції сільськогосподарських підприємств слід проводити на базі методів нечіткої логіки, що призначені для розв'язання важко формалізованих задач.

3. В основу оцінювання повноти використання конкурентного потенціалу покладено метод аналізу середовища функціонування (*DEA*-аналізу). Цей метод ґрунтується на принципах бенчмаркінгу і передбачає порівняльний аналіз здатності підприємств забезпечувати максимальні результати діяльності у розрахунку на одиницю використаних ресурсів. На основі обробки результатів застосування такого методичного підходу з-поміж лідерів на ринку доцільно

визначати підприємства, використання досвіду та стратегії яких дасть можливість забезпечити вищу ефективність товаровиробникам, що недостатньо повно реалізують конкурентний потенціал.

4. Методичною базою обґрунтування механізмів забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств мають бути результати кількісного оцінювання її рівня, яке передбачає числове представлення фактичного відставання або випередження підприємства відносно конкурентів. Результати кількісного вимірювання рівня конкурентоспроможності повинні надавати відповіді щодо переліку найбільш конкурентоспроможних учасників ринку, джерел їх переваг та чинників, які мають визначальний вплив на конкурентні позиції підприємств. Встановлено, що іншою є ціль моделювання конкурентоспроможності, яку часто ототожнюють із процедурою оцінки. Зокрема, якщо оцінювання конкурентоспроможності проводиться для визначення конкурентних позицій підприємства, то моделювання – для обґрунтування рішень щодо вибору стратегічних напрямів управління конкурентоспроможністю.

5. У процесі обґрунтування методів кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності необхідно враховувати чи є у підприємства доступ до інформації про конкурентів. У випадку, якщо суб'єкт агробізнесу має у розпорядженні необхідні дані, рекомендується використовувати багатовимірні методи, зокрема методи головних компонент і таксономічного аналізу. У разі ж обмеженого доступу сільськогосподарського підприємства до інформації про суперників доцільно застосовувати методіку інтегрального оцінювання на базі нормування результативних показників їх господарської діяльності. Незалежно від обраного способу оцінювання, результатом має стати визначення інтегрального показника конкурентоспроможності, що відобразатиме, наскільки підприємство випереджає конкурентів або як сильно поступається їм.

6. Оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах відкритого доступу до інформації про конкурентів доцільно проводити шляхом обчислення інтегрального латентного показника

таксономії, який надає порівняльну характеристику їх здатності конкурувати у сферах ресурсного забезпечення, виробництва, управління та збуту продукції. До факторних змінних, що формують конкурентоспроможність підприємства, віднесено показники їх ресурсозабезпеченості, питомих витрат, ресурсовіддачі, ефективності використання ресурсів, рентабельності. У результаті застосування запропонованої методики встановлено, що найвагоміший вплив на конкурентоспроможність вітчизняних сільськогосподарських підприємств мають конкурентні переваги, сформовані у сферах виробництва, управління та збуту. До відмінних рис конкурентоспроможних підприємств належать низький рівень питомих витрат у розрахунку на одиницю використаних ресурсів.

7. Оцінювання конкурентоспроможності в умовах недостатнього інформаційного забезпечення потребує акумуляції та обробки експертних оцінок. У такому випадку оцінку пропонується здійснювати у чотири етапи, які включають кількісне вимірювання показників-форм прояву конкурентних переваг, їх нормування, оцінювання рівня імітованості кожної переваги, обчислення інтегрального коефіцієнта. У результаті загальнюючий коефіцієнт конкурентоспроможності формуватиметься системою нормованих коефіцієнтів конкурентних переваг, зважених на рівень імітованості кожної із них.

Основні результати наукових досліджень, викладених у Розділі 2, опубліковано в роботах: [215, 223, 225–226, 230, 232, 234–236, 241, 245, 246, 249, 250].

В Розділі 2 використано матеріали з відповідним посиланням на такі наукові джерела зі списку літератури: [6, 8, 13, 30, 34, 35, 43, 44, 55, 56, 69, 71, 76, 81, 83, 87, 90, 93, 95, 97, 98, 100, 104, 111, 127, 128, 129, 131, 133, 136, 145, 146, 149, 155, 160, 162, 167, 169, 171, 176, 177, 178, 199, 201, 206, 207, 208, 209, 210, 257, 258, 259, 262, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 275, 277, 281, 284, 285, 288, 300, 301, 303, 314, 324, 325, 326, 341, 345, 346, 349, 354, 355, 370, 376, 378, 383, 390, 391, 392, 393, 412, 415, 420, 424, 428, 441, 445, 460, 462, 469, 470, 481, 503, 514, 515].

Розділ 3

ОЦІНКА СТАНУ ТА АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Сучасний стан та ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств

Аналіз ефективності господарської діяльності і виявлення тенденцій їх зміни дають можливість оцінити перспективи створення конкурентних переваг сільськогосподарськими підприємствами та виявити проблеми, що перешкоджають цьому. Дослідження конкурентоспроможності виробництва сільськогосподарської продукції передбачає ідентифікацію ключових факторів успіху у конкурентній боротьбі, якими володіють лише суб'єкти конкурентних відносин. Безпосередньо вивченню особливостей процесу формування конкурентоспроможності має передувати визначення сільськогосподарських підприємств, які є повноцінними суб'єктами конкуренції на ринках сільськогосподарської сировини та продуктів харчування. Чинниками, які визначають здатність підприємства конкурувати, є його частка ринку, наявні ресурси, доступ до каналів збуту. У переважній більшості недостатність зазначених чинників позбавляє товаровиробників можливості конкурувати із крупнішими підприємствами та зумовлюють їх залежність від контрагентів. Враховуючи наведене, необхідно визначити, які форми ведення агробізнесу беруть реальну участь у конкурентних відносинах.

Найвагоміша частка у загальній кількості сільськогосподарських підприємств припадає на фермерські господарства. Питома вага виробничих кооперативів, фермерських господарств, державних підприємств та інших форм господарювання у загальній кількості сільськогосподарських підприємств протягом 2011–2015 рр. мала тенденцію до скорочення за рахунок зростання частки господарських товариств і приватних підприємств (табл. 3.1). Водночас,

кількість підприємств всіх без виключення організаційно-правових форм скорочувалася.

Таблиця 3.1

**Кількість сільськогосподарських підприємств
за організаційно-правовими формами**

Показник	Рік					Середньорічний темп приросту (зменшення), %
	2011	2012	2013	2014	2015	
Кількість с.-г. підприємств, од.,	56247	56056	55630	52543	45379	-5,23
у т. ч.: господарські товариства	8080	8235	8245	7750	7721	-1,13
приватні підприємства	4244	4220	4095	3772	3627	-3,85
кооперативи	917	848	809	674	596	-10,21
фермерські господарства	40965	40676	40752	39428	32303	-5,77
державні підприємства	310	296	269	228	241	-6,10
інші організаційно-правові форми	1731	1781	1460	691	891	-15,30
<i>у % від загальної кількості</i>						
Господарські товариства	14,37	14,69	14,82	14,75	17,01	4,32
Приватні підприємства	7,55	7,53	7,36	7,18	7,99	1,45
Кооперативи	1,63	1,51	1,45	1,28	1,31	-5,26
Фермерські господарства	72,83	72,56	73,26	75,04	71,18	-0,57
Державні підприємства	0,55	0,53	0,48	0,43	0,53	-0,92
Підприємства інших організаційно-правових форм	3,08	3,18	2,62	1,32	1,96	-10,63

Джерело: розраховано за даними [335, с. 49; 336, с. 49].

Не зважаючи на значну кількість фермерських господарств, питома вага виготовленої ними валової продукції сільського господарства складає лише 14,3 % від її вартості [335, с. 154] (табл. 3.2). Значною мірою це пояснюється відносно невеликою площею сільськогосподарських угідь, що є у розпорядженні фермерських господарств. Зокрема, у їх володінні та користуванні перебуває до 21 % від загальної площі угідь і протягом 2011–2015 рр. цей показник практично не змінювався (табл. 3.3). Крім того, в 2014 р. у розпорядженні переважної більшості фермерських господарств (87,1 %) було до 500 га сільськогосподарських угідь [335, с. 157]. Враховуючи це, можна стверджувати, що підприємства цієї форми господарювання не виготовляють обсяги однорідної сільськогосподарської продукції, достатні для формування

необхідних партій. Тому, у процесі аналізу фермерські господарства недоцільно відокремлювати від інших форм господарювання.

Таблиця 3.2

Виробництво валової продукції сільськогосподарськими підприємствами

Показник	Рік					Середньо-річний темп приросту (зменшення), %
	2011	2012	2013	2014	2015	
<i>Сільськогосподарські підприємства</i>						
Валова продукція, млн грн.	121053,7	113082,3	136590,9	139058,4	131918,6	1,73
у т. ч.: продукція рослинництва	92138,4	82130,2	103127,8	105529,5	99584,7	1,57
продукція тваринництва	28915,3	30952,1	33463,1	33528,9	32333,9	2,26
<i>У т. ч. фермерські господарства</i>						
Валова продукція, млн грн.	16192,5	14111,1	19091,4	19188,8	18909,3	3,15
у т. ч.: продукція рослинництва	14997,7	12843,1	17695,3	17847	17565,4	3,21
продукція тваринництва	1194,8	1268	1396,1	1341,8	1343,9	2,38
Питома вага фермерських господарств у загальній валовій продукції, %	13,38	12,48	13,98	13,80	14,33	1,39
у т. ч.: продукції рослинництва	16,28	15,64	17,16	16,91	17,64	1,62
продукції тваринництва	4,13	4,10	4,17	4,00	4,16	0,12

Джерело: розраховано за даними [336, с. 153, 44; 334, с. 44].

Натомість, об'єктами дослідження є сільськогосподарські підприємства (незалежно від форми підприємництва), які володіють достатнім ресурсним потенціалом (сільськогосподарськими угіддями, трудовими ресурсами та капіталом) і виготовляють сільськогосподарську продукцію, обсяги та якість якої достатні для ведення бізнесу без впливу з боку посередників, трейдерів, агрохолдингів. На нашу думку, цілком обґрунтованим є аналіз умов та ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств із кількістю

працівників від 50 чол., площею сільськогосподарських угідь від 100 га та поголів'ям сільськогосподарських тварин від 100 голів.

Джерелом конкурентоспроможності підприємства є його спроможність обирати адаптований до власного потенціалу та можливостей спосіб господарювання. Відтак, результати господарської діяльності підприємства мають бути максимально високими незалежно від організаційно-правової форми та зовнішніх (зокрема, природно-кліматичних) умов. У цьому контексті актуальною є оптимізація галузевої структури у розрізі кліматичних зон. Передусім, це стосується тваринництва, оскільки галузева структура рослинництва у підприємствах різних зон варіює несуттєво за винятком площ посівів під соняшником. Зокрема, питома вага посівів зернових та зернобобових у загальній посівній площі коливається від 43 % (у лісостеповій зоні) до 49 % (у зоні Карпат); цукрового буряку – від 0,3 % (у степовій зоні) до 2 % (у зоні Карпат); соняшнику – від 4 % (у Карпатах) до 21 % (у зоні Степу); сої – від 3 % (у степовій зоні) до 15 % (у зоні Лісостепу) [286, с. 8–53].

Таблиця 3.3

Площа та структура сільськогосподарських угідь України

Показник	Рік					Середньо-річний темп приросту (зменшення), %	
	2011	2012	2013	2014	2015		
Площа с.-г. угіть с.-г. підприємств, тис. га	20499,3	20665,5	20437,2	20548,9	20746,9	0,30	
у т. ч.: рілля	тис. га	19203,6	19395,4	19186,7	19293,4	19476,1	0,35
	%	93,68	93,85	93,88	93,89	93,87	0,05
сіножаті	тис. га	393	392,1	391,3	394,9	404,4	0,72
	%	1,92	1,90	1,91	1,92	1,95	0,42
пасовища	тис. га	695,5	673,1	655,9	658,7	664,3	-1,14
	%	3,39	3,26	3,21	3,21	3,20	-1,44
Площа с.-г. угіть фермерських господарств	тис. га	4345,9	4389,4	4451,7	4621,7	4343,7	-0,01
	% від загальної площі	21,20	21,24	21,78	22,49	20,94	-0,31
у т. ч.: рілля	тис. га	4221,9	4260,7	4310	4486,9	4223,3	0,01
	%	97,15	97,07	96,82	97,08	97,23	0,02

Джерело: розраховано за даними [335, с. 70, 336–337; 334, с. 79–80; 333, с. 79; 332, с. 77; 331, с. 75; 336, с. 67, 335].

До негативних тенденцій належить скорочення як загальної площі сіножатей і пасовищ, так і їх питомої ваги у структурі угідь сільськогосподарських підприємств. Значною мірою наведене пояснюється зменшенням поголів'я ВРХ (зокрема, за останні 5 років воно скоротилося на 15 % [336, с. 109]). У товарній продукції сільськогосподарських підприємств переважають зернові та зернобобові (табл. 3.4). Вагома частка товарної продукції припадає на олійні культури. Щороку вона зростає у середньому на 6 %. Проте, найсуттєвішим збільшенням характеризується питома вага реалізації плодів та ягід у структурі товарної продукції сільськогосподарських підприємств. Значним є скорочення частки вовни (щорічно на 23 %), цукрових буряків (у середньому на 20 % щороку) та яєць (щорічно на 11 %).

Таблиця 3.4

Структура товарної продукції сільськогосподарських підприємств України, %

Вид с.-г. продукції	Рік					Середньорічний темп приросту (зменшення), %
	2011	2012	2013	2014	2015	
Зернові та зернобобові	42,35	46,37	51,92	49,29	55,45	6,97
Олійні культури	13,88	14,85	16,50	16,14	17,70	6,27
Цукрові буряки	17,48	14,90	7,63	11,03	7,04	-20,34
Картопля	0,52	0,60	0,62	0,67	0,66	6,03
Овочі	1,16	1,32	1,20	1,17	1,16	0,00
Плоди та ягоди	0,41	0,39	0,46	1,49	1,47	37,36
Худоба та птиця у живій вазі	2,84	2,39	2,64	2,40	2,36	-4,56
Молоко	3,59	3,25	3,26	3,07	3,07	-3,80
Яйця	16,85	15,36	15,33	14,38	10,77	-10,60
Вовна	0,93	0,56	0,43	0,37	0,33	-22,87

Джерело: розраховано за даними [335, с. 127; 326, с. 125].

Однією із основних ознак конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства є забезпечення ним не меншої, ніж у конкурентів, ефективності виробничої діяльності. З даних табл. 3.5 видно, що для виробничої сфери характерна тенденція до зростання переважної більшості показників ефективності, за винятком несучості курей та урожайності сої. Найстрімкіше збільшується рівень урожайності ріпаку, овочів, зернових і

зернобобових. Дещо уповільнена позитивна динаміка урожайності картоплі, а також приросту ВРХ і свиней.

Таблиця 3.5

Ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств

Показник	Рік					Середньорічний темп приросту (зменшення), %
	2011	2012	2013	2014	2015	
Урожайність с.-г. культур, ц/га, в т. ч.: зернових та зернобобових	30,4	24,0	32,1	35,3	43,5	9,36
цукрових буряків	326,8	387,2	376,0	507,1	448,2	8,22
соняшнику	17,1	15,5	20,9	18,2	23,0	7,69
сої	18,8	15,0	18,9	19,5	18,6	-0,27
ріпаку	15,7	19,5	22,4	23,2	26,1	13,55
картоплі	196,5	170,5	225,5	227,0	198,6	0,27
овочів	237,5	264,4	288,2	297,0	363,4	11,22
Рівень продуктивності праці, тис. грн	165,2	159,7	201,2	227,8	223,3	7,82
Середньорічний удій молока на 1 корову, кг	4109	4676	4827	5027	5352	6,83
Середньодобовий приріст ВРХ на вирощуванні, відгодівлі, нагулі, г	481	504	508	525	536	2,74
Середньодобовий приріст свиней на вирощуванні, відгодівлі, нагулі, г	414	448	474	481	481	3,82
Середньорічна несучість 1 курки-несучки, шт	385	269	235	270	252	-10,03

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України [307, с. 34, 36; 346, с. 113, 114, 161, 166; 324, с. 49; 308, с. 34, 36; 347, с. 113, 114, 161, 166; 326, с. 338, 152].

Однією із причин низької конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств часто називають низький, порівняно із європейськими товаровиробниками, рівень продуктивності праці. Згідно із методикою Світового банку, продуктивність праці визначається як додана вартість у розрахунку на одного середньорічного працівника [513]. В 2014 р. цей показник у вітчизняних сільськогосподарських підприємствах склав 6 тис. дол. США (у цінах 2010 р.), тоді як його значення у товаровиробників Франції становило 95 тис. дол., Німеччини – 33, Угорщини – 17, Румунії – 16 тис. дол. США [513]. У середньому продуктивність праці у сільському

господарстві в межах європейської зони склала 38 тис. дол. США, що у 6,3 разів вище, ніж в Україні.

Слід відмітити, що швидшими темпами зростання продуктивності праці характеризуються фермерські господарства. Щорічно вона зростає на 14,5 % порівняно із 11 % за всіма формами господарювання (визначено за даними [39, с. 6]). Крім того, у фермерських господарствах яскравішою є тенденція до збільшення валової продукції у розрахунку на 1 га, середньорічний темп якого становить 10,5 % на противагу 8 % у середньому за сільськогосподарськими підприємствами (розраховано за даними [39, с. 6]). Водночас, урожайність основних сільськогосподарських культур у фермерських господарствах була значно нижча, ніж у середньому по сільськогосподарським підприємствам. Найсуттєвіший розрив спостерігається у вирощуванні зернових і зернобобових (26,16 %) та овочів відкритого ґрунту (19,21 %). До причин такого відставання фермерських господарств є недостатній рівень їх технічної забезпеченості. Зокрема, у 2014 р. на 1 тис. га ріллі у фермерських господарствах припадало 0,75 тракторів, а в середньому за всіма формами господарювання – 7 тракторів [333, с. 168, 350].

Одним із найвагоміших чинників конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є їх витрати. Результати дослідження динаміки собівартості свідчать про її середньорічне зростання у розрізі основних видів сільськогосподарської продукції на 0,09–11,57 % (табл. 3.6). Середньорічний темп збільшення витрат має бути меншим за рівень інфляції. Лише за таких умов зростання собівартості можливо перекрити за рахунок підвищення середньоринкових цін сільськогосподарської продукції. Рівень інфляції за 2011–2015 рр. становив 14,62 % (усереднено за даними [112]). Враховуючи результати, наведені у табл. 3.5, можна стверджувати, що задовільною є тенденція зміни собівартості картоплі, овочів, цукрових буряків, зернових і зернобобових, птиці та свиней у живій вазі. Натомість, значне зростання характерне для витрат у розрахунку на 1 ц сої, ВРХ у живій вазі, насіння соняшника, а також на 1000 курячих яєць.

Таблиця 3.6

Собівартість основних видів продукції сільськогосподарських підприємств, грн/ц

Вид с.-г. продукції	Рік					Відхилення 2014 р. від 2010 р., %
	2011	2012	2013	2014	2015	
Зернові та зернобобові	108,2	134,6	127,6	144,1	179,0	13,42
Цукрові буряки	38,0	37,2	38,9	42,2	58,0	11,12
Насіння соняшника	205,4	246,3	232,1	281,9	362,1	15,22
Соя	255,2	278,4	296,4	346,8	502,7	18,46
Насіння ріпаку	315,1	323,3	283,3	324,2	413,1	7,01
Картопля	174,3	147,3	141,0	196,6	194,3	2,75
Овочі	203,6	213,0	239,6	240,6	245,6	4,81
ВРХ у живій вазі	1590,9	1754,9	1857,6	2128,4	2909,0	16,29
Свині у живій вазі	1417,6	1562,6	1549,7	1747,7	2001,3	9,00
Птиця у живій вазі	1247,1	1207,9	1174,6	1281,5	1177,5	-1,43
Молоко	264,3	266,5	304,3	328,3	352,9	7,50
Яйця курячі, грн/1000 шт	375,1	413,3	442,2	503,2	779,7	20,08

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України [271, с. 12; 270, с. 14–16; 266, с. 14–16; 267, с. 14–16; 268, с. 14–16; 269, с. 14–16].

У розрізі організаційно-правових форм невисокою собівартістю характеризуються фермерські господарства. Особливо це стосується ВРХ на м'ясо (різниця із середнім рівнем складає 25 %) та цукрових буряків (відхилення становить 19 %) (розраховано за даними [270, с. 14–16; 335, с. 166]). За таких умов можна припустити, що у разі незначної варіації якості та цін сільськогосподарської продукції, ефективність діяльності фермерських господарств має бути вищою за середню. Проте, як видно з даних табл. 3.7, реалізаційні ціни більшості видів виготовленої ними сільськогосподарської продукції нижчі, ніж у середньому за всіма формами господарювання. Причиною цього є те, що переважна більшість фермерів не виготовляє партій, достатніх для збуту за найвигіднішими каналами розподілу. Наведене ускладнюється відсутністю у фермерських господарствах потужностей для заготівлі та первинної переробки сільськогосподарської сировини власного виробництва. У сукупності зазначене зумовлює суттєве скорочення доданої вартості виготовленої ними продукції.

Таблиця 3.7

Ціни реалізації основних видів продукції у фермерських господарствах, 2015 р.

Вид с.-г. продукції	Ціна реалізації, грн/ц		Відхилення ціни у фермерських господарствах від середньої ціни за всіма формами підприємництва	
	середня за всіма формами господарювання	фермерські господарства	грн/ц	%
Зернові та зернобобові	291,2	260,4	-30,80	-10,58
Насіння соняшнику	757,1	728,9	-28,20	-3,72
Цукрові буряки	78,9	66,4	-12,50	-15,84
Картопля	243,6	263,6	20,00	8,21
ВРХ у живій вазі	2069,6	2174,4	104,80	5,06
Свині у живій вазі	2426	2362,4	-63,60	-2,62
Молоко	434,7	417,9	-16,80	-3,86

Джерело: розраховано за даними [302, с. 8; 326, с. 166].

Значна варіація цін спостерігається залежно від каналів реалізації сільськогосподарської продукції (табл. 3.8). Особливо це характерно для овочів та олійних культур, різниця між цінами яких у розрізі напрямів збуту сягає 53 та 31 %, відповідно. Згідно із результатами аналізу встановлено, що 94,6 % сільськогосподарських підприємств реалізують молоко та молочні продукти переробним підприємствам за ціною 4338 грн/ц, тоді як продаж молочної продукції через інші канали здійснюється за середньою ціною 4530,7 грн/ц. Недостатньо ефективним є і продаж значної частини овочів (53,3 %) переробникам за ціною 1695,9 грн/ц, яка майже у 4 рази нижча, ніж за іншими напрямами збуту. Інші види сільськогосподарської продукції розподіляються переважно за каналами із найвищими цінами. Однак, навіть відносно високі ціни не завжди є справедливими, оскільки у багатьох галузях вони перебувають під контролем крупних переробних підприємств, посередницьких структур і трейдерів. У цілому, проблема варіації реалізаційних цін є однією із найвагоміших перешкод формуванню конкурентоспроможності вітчизняних сільськогосподарських підприємств.

Таблиця 3.8

Ціни та питома вага реалізованої сільськогосподарськими підприємствами продукції у 2015 р.

Вид с.-г. продукції	Напрямок реалізації					Коефіцієнт варіації, %
	переробним підприємствам	видано пайовикам в рахунок орендної плати за землю та майнових паїв	населенню в рахунок оплати праці	на ринку	за іншими напрямами	
<i>Ціна, грн/ц</i>						
Зернові та зернобобові	3001,0	1776,0	1909,7	2406,1	2965,3	23,73
Олійні культури	7505,9	3571,0	4404,0	6967,3	7549,9	31,24
Цукровий буряк	796,6	690,9	–	–	741,4	7,12
Картопля	1604,7	1959,8	2149,2	1939,8	2522,3	16,49
Овочі	1695,9	2424,0	3428,2	5927,9	6459,9	53,04
Плоди та ягоди	4322,1	3666,2	4411,0	6479,3	6394,5	25,61
Худоба та птиця (у живій вазі)	22860,8	18246,5	19784,0	19979,2	21872,5	8,88
Молоко та молочні продукти	4336,8	3438,7	3593,2	4637,6	4530,7	13,47
<i>Питома вага реалізації, %</i>						
Зернові та зернобобові	3,3	0,2	3,8	2,2	90,5	×
Олійні культури	5,9	0,0	0,2	1,5	92,4	×
Цукровий буряк	85,6	0,0	–	–	14,4	×
Картопля	5,0	0,1	0,0	6,8	88,1	×
Овочі	53,3	0,0	0,0	2,8	43,9	×
Плоди та ягоди	24,3	0,2	0,0	10,8	64,7	×
Худоба та птиця (у живій вазі)	23,0	0,2	0,0	6,6	70,2	×
Молоко та молочні продукти	94,6	0,1	0,0	1,2	4,1	×

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України [302, с. 7–8].

Досягнуті рівні ефективності виробництва, ціни та собівартість визначають ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств, яку оцінено показниками рентабельності їх господарської діяльності, а також рентабельності основних видів сільськогосподарської продукції. Встановлено, що негативна динаміка характерна лише для ефективності виробництва насіння соняшнику та молока (табл. 3.9). Найбільш вираженою є сприятлива тенденція зростання рентабельності виробництва овочів та свиней. У цілому протягом

2011–2015 рр. ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств збільшилася на 23 % (із середньорічним приростом 5,4 %).

Таблиця 3.9

Рентабельність сільськогосподарських підприємств України, %

Показник	Рік					Відхилення 2015 р. від 2014 р., %
	2011	2012	2013	2014	2015	
Рівень рентабельності діяльності	24,7	22,5	12,2	9,3	30,5	23,48
Рівень рентабельності с.-г. продукції: зернових і зернобобових	26,1	15,2	1,5	25,8	43,1	65,13
насіння соняшнику	57,0	45,8	28,5	36,5	80,5	41,23
сої	24,1	23,4	15,8	34,5	38,6	60,17
ріпаку	32,1	21,4	8,6	29,2	44,3	38,01
цукрових буряків	36,5	15,7	2,7	17,9	28,2	-22,74
картоплі	17,7	-21,5	23,0	9,2	24,2	36,72
овочів	8,4	-2,4	4,9	14,1	30,4	261,90
ВРХ (у забійній вазі)	-24,8	-29,5	-43,3	-35,9	-17,9	27,82
свиней (у забійній вазі)	-3,7	2,0	0,2	5,6	12,7	443,24
молока	18,5	2,3	13,6	11,0	12,6	-31,89

Джерело: розраховано за даними [271, с. 6,8, 9; 270, с. 14–16; 266, с. 7, 14–16; 267, с. 7, 14–16; 268, с. 7, 14–16].

Згідно із результатами аналізу рівнів рентабельності у розрізі організаційно-правових форм, встановлено, що у 2014 р. найефективніше сільськогосподарську діяльність у рослинництві здійснювали господарські товариства та виробничі кооперативи (рис. 3.1). Це зумовлено їх перевагами у техніко-технологічному забезпеченні та ефективною збутовою діяльністю. Вищу рентабельність виготовлення продукції тваринництва забезпечили фермерські господарства (ВРХ на м'ясо за рахунок низької собівартості та відносно високої ціни) та виробничі кооперативи (молоко).

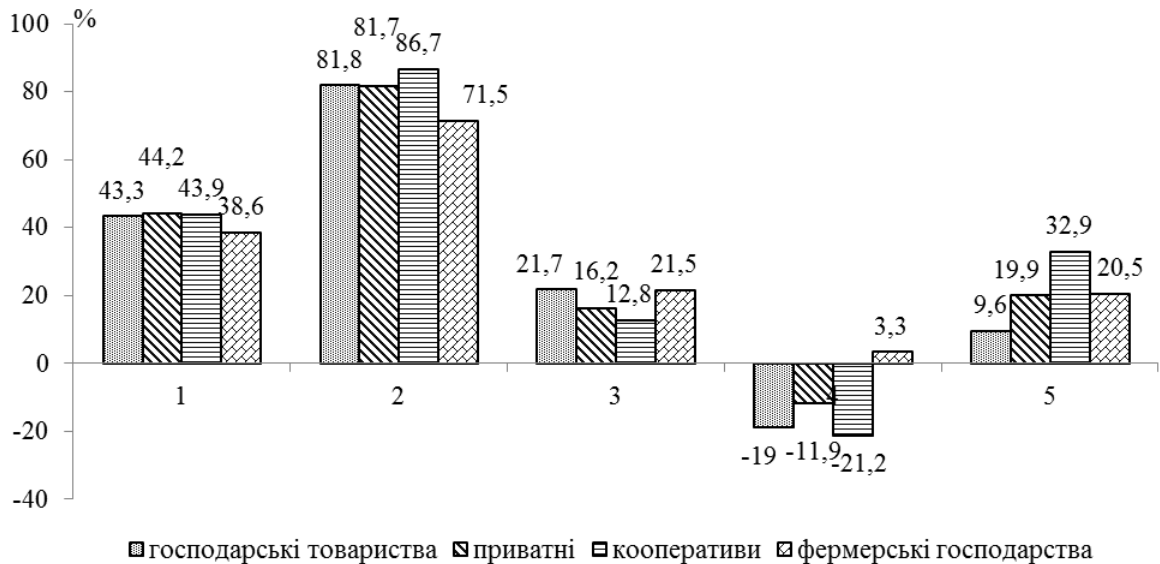


Рис. 3.1. Рівні рентабельності (збитковості) основних видів продукції у сільськогосподарських підприємствах, 2015 р.

Примітка: 1 – зернові та зернобобові; 2 – насіння соняшнику; 3 – картопля; 4 – ВРХ на м'ясо; 5 – молоко.

Джерело: побудовано за даними [271, с. 8: 326, с. 164].

Рівень рентабельності господарської діяльності залежить від розміру прибутку підприємства, який визначається ціною та собівартістю сільськогосподарської продукції. Враховуючи результати аналітичних узагальнень, В. Андрійчук обґрунтував, що основним напрямом збільшення рівня рентабельності є скорочення собівартості, а не підвищення ціни [11, с. 405–406]. Зокрема, скорочення собівартості на 1% забезпечує вагомніше зростання рентабельності, ніж збільшення ціни на той же 1%. Крім того, розмір витрат, здебільшого, формується під впливом внутрішніх факторів (технології виробництва, продуктивності ресурсів, ефективності галузевої структури тощо), тоді як ціна підпадає під дію неконтрольованих ринкових чинників. З даних табл. 3.10 видно, що у 2011–2015 рр. зміни рівня рентабельності сільськогосподарського виробництва були зумовлені переважно змінами ціни. За модулем обчислені зміни рентабельності через зміну ціни більші, ніж зміни, викликані коливанням собівартості. Наприклад, у 2013 р. рівень рентабельності виробництва зернових та зернобобових збільшився на 12,2 в. п., у т. ч. на 8,2 в. п. за рахунок зростання ціни та на 4,0 в. п. завдяки зменшенню

собівартості. Загалом це свідчить про значне підвищення собівартості цих культур поряд із несуттєвим зростанням ціни.

Таблиця 3.10

**Факторний аналіз зміни рівня рентабельності
сільськогосподарських підприємств**

Вид с.-г. продукції	Рік			
	2012	2013	2014	2015
<i>Зміна рівня рентабельності через зміни ціни, в. п.</i>				
Зернові та зернобобові	8,2	-12,2	-35,2	34,5
Цукрові буряки	-8,3	-60,5	-23,5	20,4
Насіння соняшника	-55,1	-42,1	-72,0	2,2
Соя	-4,1	-5,5	-23,5	19,7
Насіння ріпак у	12,5	-39,5	-51,3	25,7
Картопля	-73,7	-78,5	71,2	-8,3
Овочі	-27,0	-14,5	20,6	-13,4
ВРХ на м'ясо	54,8	27,1	19,6	57,9
Свині на м'ясо	18,0	18,4	-25,8	35,3
Птиця на м'ясо	8,3	23,7	1,8	12,1
Молоко	-1,5	-33,7	21,7	-7,9
Яйця	-5,6	-12,2	-47,6	-18,5
<i>Зміна рівня рентабельності через зміни собівартості, в. п.</i>				
Зернові та зернобобові	4,0	1,2	21,6	-10,2
Цукрові буряки	28,1	39,7	10,5	-5,2
Насіння соняшника	47,4	30,9	54,7	5,8
Соя	11,8	4,8	15,9	-1,0
Насіння ріпаку	-7,0	28,8	38,5	-5,1
Картопля	29,3	39,3	-26,7	-5,5
Овочі	27,3	3,7	4,8	4,5
ВРХ на м'ясо	-43,7	-31,8	-33,4	21,3
Свині на м'ясо	-13,9	-12,7	24,0	-29,9
Птиця на м'ясо	-20,7	-14,1	-4,6	-17,5
Молоко	2,1	17,5	-10,4	5,3
Яйця	25,8	26,0	42,6	29,7

Джерело: розраховано за даними [270, с. 14–16; 266, с. 14–16; 267, с. 14–16; 268, с. 14–16; 269, с. 14–16; 271].

Тенденції зміни ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств доцільно вивчати на базі дослідження динаміки рентабельності виробництва основних видів сільськогосподарської продукції методами регресійного аналізу. Встановлено, що зміни рентабельності виробництва насіння соняшнику, овочів, картоплі та м'яса ВРХ сільськогосподарськими підприємствами не мають стійких тенденцій. З огляду на це, їх екстраполяція

неможлива. Динаміка ефективності вирощування зернових і зернобобових описується степеневою функцією, цукрових буряків – лінійною, плодів та ягід – квадратичною, молока та м'яса свиней – логарифмічною (Додаток 3). Враховуючи виявлені тенденції, встановлено, що, окрім зернових і зернобобових, рівень рентабельності виготовлення сільськогосподарської продукції у наступні роки зростатиме (табл. 3.11). Найсуттєвішим є потенційне збільшення ефективності вирощування плодів та ягід (на 61 %).

Таблиця 3.11

Прогнозування рівня рентабельності виробництва сільськогосподарської продукції, %

Вид с.-г. продукції	Рік					Відхилення 2021 р. від 2017 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Зернові та зернобобові	11,25	10,88	10,54	10,22	9,93	-11,70
Цукровий буряк	25,20	26,83	28,47	30,10	31,73	25,93
Плоди та ягоди	89,44	101,87	115,13	129,22	144,15	61,18
Молоко	11,97	12,33	12,67	13,00	13,31	11,19
Свині (у живій вазі)	5,88	6,64	7,36	8,048	8,70	47,95

Джерело: власні дослідження.

Незважаючи на позитивні зрушення, рівні рентабельності виробництва молока та м'яса свиней є невисокими. Збитковістю характеризується вирощування зернових та зернобобових. У таких умовах подальше зміцнення конкурентних позицій суб'єктів вітчизняного агробізнесу доцільно пов'язати не з утриманням існуючих тенденцій, а із їх поглибленням і прискоренням. Крім того, важливо, подолати високу варіацію ефективності виробництва інших видів сільськогосподарської продукції та забезпечити стійку тенденцію її зростання. Наведене можливе лише у разі подальшої інтенсифікації сприятливої динаміки показників ресурсовіддачі, забезпечення переважання темпів зростання ціни відносно темпів підвищення собівартості.

Підсумовуючи результати дослідження стану та тенденцій розвитку вітчизняних сільськогосподарських підприємств, необхідно зазначити, що позитивною динамікою характеризується більшість показників продуктивності ресурсів та ефективності їх використання, зокрема, рівні урожайності та

продуктивності тварин, продуктивність праці. Сприятливим є зростання рівня рентабельності діяльності сільськогосподарських підприємств, які, однак, слід прискорити. Незадовільним визначено суттєвіше підвищення собівартості сільськогосподарської продукції порівняно із ціною її реалізації. Крім того, поробленою є нездатність фермерських господарств як найчисельнішої форми ведення агробізнесу повноцінно брати участь у конкурентних відносинах на ринках сільськогосподарської продукції.

Подальше виявлення резервів зміцнення конкурентних позицій сільськогосподарських підприємств пов'язане із аналізом, наскільки повно вони використовують наявні ресурси порівняно із конкурентами. Оцінка реалізації конкурентного потенціалу дасть можливість застосувати інструментарій бенчмаркінгу для обґрунтування стратегічних напрямів зміцнення конкурентних позицій сільськогосподарських підприємств.

3.2. Використання конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств

Рівень конкурентоспроможності підприємства визначається його конкурентним потенціалом та наскільки повно воно цей потенціал використовує. Оскільки першоджерелом конкурентоспроможності є ресурси, саме їх якісні та кількісні характеристики використано як оцінки конкурентного потенціалу. Ступінь реалізації потенціалу залежить від того, чи може суб'єкт господарювання отримати всі вигоди, які здатні забезпечити наявні у нього ресурси. Узагальнюючи результати досліджень вітчизняних вчених-економістів щодо сутності поняття «конкурентний потенціал», встановлено що йому притаманні такі характеристики [18, с. 24; 20, с. 26; 15; 124, с. 168; 21, с. 151–152; 143]: 1) конкурентний потенціал визначається ресурсами підприємства; 2) повнота використання конкурентного потенціалу пов'язана зі здатністю підприємства трансформувати ресурси на конкурентні переваги та економічні ефекти; 3) дослідження конкурентного потенціалу передбачає співставлення

потенційних можливостей, які можуть забезпечити наявні у підприємства ресурси, із фактично досягнутими результатами.

У процесі оцінювання ефективності використання конкурентного потенціалу слід враховувати, що, ефективність діяльності підприємств із однотипними ресурсами різна. Ефективнішими є суб'єкти агробізнесу, що досягають кращих результатів, ніж суперники із аналогічним ресурсним забезпеченням. Під ефективністю використання конкурентного потенціалу розуміється повнота його реалізації: чим більш значущі фінансово-економічні результати у розрахунку на одиницю ресурсів, тим ефективніше підприємство використовує свій потенціал. Основою відповідного аналізу є співставлення вхідних ресурсів (входів) із вихідними результатами господарювання (виходами). Цей методичний підхід доцільно доповнити принципами бенчмаркінгу, який є однією із найпопулярніших методик дослідження конкурентоспроможності. Він передбачає порівняльний аналіз результатів господарювання конкурентів та виділення найефективніших серед них. На основі аналізу визначаються підприємства-бенчмарки, які успішніші за конкурентів зі схожим ресурсним потенціалом. Досвід бенчмарків, їх стратегію слід розглядати як базу для прийняття рішень щодо організації повнішого використання потенціалу іншими, менш ефективними, підприємствами.

Оцінювання ефективності використання конкурентного потенціалу підприємства полягає у кількісному вимірюванні результатів господарської діяльності (наприклад, валової продукції, обсягу виробництва, прибутку, виручки від реалізації тощо) у розрахунку на одиницю ресурсів, або питомих витрат кожного виду ресурсу на одиницю ефекту (результату). У першому випадку необхідно визначити, який результат окреме підприємство досліджуваної сукупності може отримати, у разі використання одиниці кожного виду ресурсу. Другий підхід пов'язаний із обчисленням обсягу ресурсу, що використовується для забезпечення одиниці ефекту (наприклад, 1 т сільськогосподарської продукції, 1 грн валової продукції, виручки від реалізації, прибутку тощо). На основі результатів порівняльного аналізу цих

показників у межах сукупності конкурентів виділяються підприємства, які найповніше реалізують потенціал.

Описаному підходу відповідає згаданий раніше метод аналізу середовища функціонування (*DEA*-аналізу) (форм. 2.4, 2.5). Розв'язання *DEA*-задач дає можливість обчислити показник ефективності функціонування окремого підприємства. Ті об'єкти оцінювання, у яких він рівний одиниці, є лідерами, що максимально повно реалізують конкурентний потенціал. Інші ж визначаються як підприємства, які використовують потенціал недостатньою мірою. У процесі аналізу використано програмний продукт *DEA*-методології – надбудову для *MS Excel DEAFrontier*. Методику її застосування описано в [475, 514]. У дослідженні процесів формування конкурентоспроможності увагу сконцентровано на аналізі ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства у порівнянні із конкурентами. Такі порівняльні оцінки, згідно з результатами досліджень зарубіжних науковців (наприклад, [478]) є однією із форм прояву конкурентоспроможності.

Метод *DEA* застосовується для вивчення сукупності однорідних об'єктів. Однорідними визначено великі підприємства однієї кліматичної зони, які є повноцінними учасниками конкурентних відносин. Оцінку повноти реалізації потенціалу сільськогосподарських підприємств здійснено у розрізі кліматичних зон Полісся, Лісостепу, Степу та Карпат. До зони Полісся належать Житомирська, Полтавська, Рівненська, Чернігівська області; до зони Лісостепу – Вінницька, Волинська, Київська, Сумська, Тернопільська, Хмельницька, Черкаська області; до зони Степу – Одеська, Миколаївська, Дніпропетровська, Харківська, Херсонська, Запорізька, Донецька, Луганська, Чернівецька, Кіровоградська області, АР Крим; до Карпат – Закарпатська, Львівська, Івано-Франківська області.

Початковими даними для *DEA*-аналізу є обсяги використаних сільськогосподарськими підприємствами ресурсів та отримані ними фінансово-економічні результати. Ресурси сільськогосподарських підприємств включають землю, трудові ресурси, капітал у формі основних і оборотних засобів. Для їх

врахування до вхідних параметрів віднесено наявні у підприємства площі сільськогосподарських угідь (земельні ресурси), кількість найманих працівників і витрати на оплату праці (відображають кількісну та якісну складові трудових ресурсів), повну собівартість сільськогосподарської продукції та розмір матеріальних витрат. Виходи *DEA*-задачі включають основні результати діяльності сільськогосподарських підприємств, а саме: виручку від реалізації й отриманий прибуток.

Ринки сільськогосподарської продукції тяжіють до досконалої конкуренції та характеризуються однотипністю продукції із незначною варіацією показників якості. Паралельно із цим розвиток світових глобалізаційних процесів, вступ до СОТ і лібералізація торгівлі України та ЄС викликають об'єктивну необхідність у виготовленні сільськогосподарської продукції, яка відповідає міжнародним стандартам якості. Це, в свою чергу, сприяє поступовій стандартизації і, як наслідок, типізації та уніфікації сільськогосподарської продукції за рахунок вирівнювання її параметрів у бік високої, стандартизованої якості. Наведене зумовлює необхідність концентрації уваги на створенні цінових переваг за рахунок зниження собівартості продукції. Враховуючи наведене, при оцінці ступеня використання конкурентного потенціалу сільськогосподарськими підприємствами застосовано задачу із орієнтацією на мінімізацію вхідних ресурсів (форм. 2.5). Критерієм повноти використання потенціалу у такому разі є мінімум витрат ресурсів на 1 грн виручки та економічного ефекту. Бенчмарками визначено підприємства, у яких ці показники будуть найменші.

За результатами попереднього аналізу встановлено, що рівень використання конкурентного потенціалу підприємствами зони Карпат приблизно однаковий і явних лідерів серед них немає. Тому, подальше оцінювання проведено для товаровиробників Полісся, Лісостепу та Степу (табл. 3.12). Значення отриманих у результаті *DEA*-аналізу оцінок відображають повноту використання конкурентного потенціалу сільськогосподарськими підприємствами. Наприклад, підприємства

Житомирської області у 2015 р. реалізували свій потенціал на 88,2 %, а рівень його недовикористання склав 11,8 %. У цілому, позиції лідерів у поліському регіоні належать підприємствам Рівненської області, у лісостеповій зоні – Сумської, а у степовій – Кіровоградської області.

Таблиця 3.12

**Коефіцієнти повноти використання конкурентного потенціалу
сільськогосподарських підприємств України**

Адміністративна область	Рік					Середньорічний темп приросту, %
	2011	2012	2013	2014	2015*	
<i>Полісся</i>						
Житомирська	0,886	1,000	1,000	0,907	0,882	0,35
Полтавська	1,000	1,000	1,000	0,948	1,000	0,00
Рівненська	1,000	0,926	1,000	1,000	1,000	0,00
Чернігівська	0,881	0,978	0,932	0,805	0,852	-3,94
<i>Лісостеп</i>						
Вінницька	1,000	0,922	1,000	0,890	0,868	-3,47
Волинська	0,906	0,896	1,000	0,903	1,000	2,59
Київська	1,000	1,000	1,000	1,000	0,865	-3,55
Сумська	0,904	1,000	1,000	1,000	1,000	1,24
Тернопільська	1,000	1,000	1,000	1,000	0,881	-3,12
Хмельницька	0,961	1,000	1,000	1,000	0,888	-2,57
Чернівецька	1,000	0,997	0,973	1,000	1,000	0,00
<i>Степ</i>						
АРК	0,814	0,752	0,798	1,39
Дніпропетровська	0,969	0,858	1,000	0,979	0,803	-5,34
Донецька	0,907	0,904	0,921	0,958	0,676	-9,16
Запорізька	0,898	0,816	0,830	0,929	0,825	-2,48
Кіровоградська	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,00
Луганська	0,883	0,916	1,000	0,944	0,748	-1,39
Миколаївська	0,926	1,000	1,000	0,996	0,887	-1,70
Одеська	0,831	0,811	0,904	0,945	0,828	-0,40
Харківська	0,892	0,916	0,939	1,000	0,772	-1,08
Херсонська	0,947	0,835	0,884	1,000	0,882	0,44
Черкаська	1,000	1,000	1,000	1,000	0,805	-1,30

Примітка: * – без врахування даних про площу с.-г. угідь та кількість зайнятих у сільськогосподарських підприємствах; ... – дані відсутні.

Джерело: розраховано за даними, зведеними у Додатках И.1–И.5.

Особливістю діяльності підприємств Лісостепу є те, що у 2012–2014 рр. переважна їх більшість характеризується максимальною повнотою використання потенціалу, тоді як у 2015 р. серед них ефективно функціонували

лише виробники трьох областей. Це означає, що у 2015 р. спостерігається суттєва варіація у витратах ресурсів, які припадають на 1 грн виручки і прибутку. Раніше ж така варіація була майже відсутня.

Що стосується підприємств зони Степу, то стабільно стійкими лідерами серед них є виробники Кіровоградської області. Інших бенчмарків у цій зоні в 2015 р. не виявлено. У тому ж році було порушено стійку тенденцію до зростання коефіцієнта повноти використання ресурсного потенціалу за рахунок значного скорочення витрат у розрахунку на 1 грн прибутку у підприємствах Харківської та Херсонської областей. У 2015 р. виник суттєвий розрив між бенчмарками регіону та виробниками, що недостатньо повно використовують наявний у них конкурентний потенціал. Зокрема, рентабельність господарської діяльності підприємств Кіровоградської області була на 67 % вища, ніж у товаровиробників Чернівецької області, та на 65 % – ніж у виробників Донецької.

У процесі реалізації задачі *DEA*-аналізу відбувається автоматичне формування переліку бенчмарків для виробників, що недостатньо мірою використали свій конкурентний потенціал (табл 3.13). Особливістю є те, що з-поміж всієї сукупності підприємств, які характеризуються максимальним ступенем реалізації потенціалу, лише деякі можуть розглядатися в якості бенчмарків. Наведене пояснюється суттєвою варіацією початкових умов господарювання, зокрема, різними обсягами наявних ресурсів. Іншими словами, підприємства зі значними земельними, трудовими та фінансовими ресурсами не можуть розглядатись як бенчмарки для менших за розмірами виробників. Наприклад, у 2014 р. у зоні Лісостепу бенчмарками були підприємства Хмельницької та Черкаської областей (лише 2 з-поміж 5), а у зоні Степу – Кіровоградської і та Чернівецької областей (2 з 4-х). Наведене пояснюється тим, що особливості діяльності саме цих виробників (розміри вхідних та вихідних параметрів) найбільше всього наближені до недостатньо ефективних підприємств.

Таблиця 3.13

**Підприємства-бенчмарки для виробників, що недостатньо
реалізували потенціал у 2015 р.**

Області	Підприємства-бенчмарки	
	2014 р.	2015 р.
<i>Полісся</i>		
Житомирська	Підприємства Рівненської області	Підприємства Полтавської області
Полтавська	Підприємства Рівненської області	–
Чернігівська	Підприємства Рівненської області	Підприємства Полтавської області
<i>Лісостеп</i>		
Вінницька	Підприємства Хмельницької та Черкаської областей	Підприємства Волинської та Сумської областей
Волинська	Підприємства Хмельницької та Черкаської областей	–
Київська	–	Підприємства Сумської області
Тернопільська	–	Підприємства Волинської та Черкаської областей
Хмельницька	–	Підприємства Волинської, Сумської та Черкаської областей
<i>Степ</i>		
Дніпропетровська	Підприємства Кіровоградської та Чернівецької областей	Підприємства Кіровоградської області
Донецька	Підприємства Чернівецької області	Підприємства Кіровоградської області
Запорізька	Підприємства Кіровоградської та Чернівецької областей	Підприємства Кіровоградської області
Луганська	Підприємства Кіровоградської області	Підприємства Кіровоградської області
Миколаївська	Підприємства Кіровоградської області	Підприємства Кіровоградської області
Одеська	Підприємства Кіровоградської області	Підприємства Кіровоградської області
Харківська	–	Підприємства Кіровоградської області
Херсонська	–	Підприємства Кіровоградської області
Черкаська	–	Підприємства Кіровоградської області

Джерело: власні дослідження.

Однією з переваг використання *DEA*-аналізу є можливість визначити, які саме входи та виходи слід змінити кожному підприємству, що неповною мірою реалізує свій потенціал, а також на скільки їх необхідно зменшити або

збільшити. У табл. 3.14 відображено скорочення фактичних значень вхідних параметрів моделі (розміру витрат), які необхідні для забезпечення ефективності на рівні з бенчмарками. Найбільших змін потребують матеріальні витрати, що свідчить про їх недостатню віддачу у вигляді виручки та прибутку у розрахунку на 1 грн цього виду витрат.

Таблиця 3.14

**Необхідні зміни вхідних параметрів DEA-моделі
сільськогосподарських підприємств України у 2014 р.**

Область	Зменшення розміру входів моделі, яке необхідне для забезпечення повноти використання потенціалу, %		
	повна собівартість	матеріальні витрати	витрати на оплату праці
<i>Полісся</i>			
Житомирська	0,00	1,53	0,00
Чернігівська	0,00	5,40	0,00
<i>Лісостеп</i>			
Вінницька	0,00	3,59	0,00
Київська	0,00	4,03	6,22
Тернопільська	1,90	0,00	0,00
Хмельницька	0,00	0,00	0,00
<i>Степ</i>			
Дніпропетровська	4,00	10,24	0,00
Донецька	0,00	1,76	12,44
Запорізька	0,00	0,61	9,63
Луганська	1,05	0,00	11,66
Миколаївська	13,63	14,66	0,00
Одеська	8,75	13,22	0,00
Харківська	0,09	3,01	0,00
Херсонська	0,00	3,52	9,37
Черкаська	13,58	17,98	0,00

Джерело: розраховано на основі даних Додатку И.5.

Разом зі скороченням витрат, підвищення ефективності використання конкурентного потенціалу потребує збільшення розмірів вихідних параметрів, тобто доходу від реалізації та прибутку. Встановлено, що питомі витрати на 1 грн виручки є відносно однаковими у досліджуваних підприємствах. Тому збільшувати доходи недоцільно (табл. 3.15). Водночас, через варіацію частки прибутку у доходах, розмір економічного ефекту у деяких із них має бути суттєво збільшений. Зокрема, найістотніше нарощення прибутку мають забезпечити підприємства Черкаської, Донецької (Степ) та Тернопільської

(Лісостеп) областей. Це досягається за рахунок зниження собівартості виготовленої продукції.

Таблиця 3.15

**Необхідні зміни вихідних параметрів DEА-моделі
сільськогосподарських підприємств України у 2015 р.**

Область	Збільшення розміру виходів моделі, яке необхідне для забезпечення повноти використання потенціалу, %	
	доходу від реалізації	чистого прибутку
<i>Полісся</i>		
Житомирська	0,00	31,36
Чернігівська	0,00	32,18
<i>Лісостеп</i>		
Вінницька	0,00	39,03
Київська	0,00	37,92
Тернопільська	0,00	69,81
Хмельницька	0,00	36,09
<i>Степ</i>		
Дніпропетровська	0,00	46,67
Донецька	0,00	96,82
Запорізька	0,00	27,66
Луганська	0,00	57,20
Миколаївська	0,00	51,69
Одеська	0,00	55,80
Харківська	0,00	43,84
Херсонська	0,00	15,94
Черкаська	0,00	102,44

Джерело: розраховано на основі даних Додатку И.5.

Наступним етапом аналізу результатів оцінювання ефективності використання конкурентного потенціалу є виділення особливостей господарювання бенмарків та визначення джерел їх успіху. Ключовою відмінністю найефективніших товаровиробників Степу є високі, порівняно з іншими підприємствами цієї зони, продуктивність праці та рівень рентабельності у тваринництві (табл. 3.16). Тобто, значні відмінності в ефективності виробництва і реалізації продукції рослинництва у підприємствах степової зони відсутні. Натомість, результати виготовлення продукції тваринництва в успішніших підприємствах значно вищі, ніж у тих, що недостатньо використовують потенціал. Що стосується Полісся, то у цій зоні підприємства із найвищими значеннями коефіцієнта повноти використання

конкурентного потенціалу характеризуються вищою ефективністю виробництва та кращими фінансовими результатами у межах як тваринництва, так і рослинництва.

Таблиця 3.16

**Відмінні риси результатів господарської діяльності
підприємств-лідерів у 2011–2015 рр.**

Відмінна риса	Кліматична зона		
	Полісся	Лісостеп	Степ
Висока продуктивність праці у рослинництві	+
Висока продуктивність праці у тваринництві	+
Висока рентабельність виробництва продукції рослинництва	+	+	...
Висока рентабельність виробництва продукції тваринництва	+	...	+
Висока урожайність	+	+	+
Високі витрати на 1 га с.-г. угідь	+	+	+
Низькі питомі витрати у розрахунку на 1 грн виручки від реалізації	+	+	+
Висока середня номінальна плата	...	+	...

Примітка: ... – відмінна риса не характерна для конкурентоспроможних підприємств відповідної кліматичної зони; + – відмінна риса характерна для конкурентоспроможних підприємств відповідної кліматичної зони.

Джерело: власні дослідження.

Слід також зауважити, що для всіх підприємств, які ефективно реалізували свій потенціал, характерні значно вищі витрати на 1 га та рівні урожайності сільськогосподарських культур, порівняно із іншими товаровиробниками. Водночас, розмір грошових витратами у розрахунку на 1 грн виручки у підприємствах з коефіцієнтом повноти використання конкурентного потенціалу рівним 1,000 суттєво нижчий. Виходячи із зазначеного, можна стверджувати, що для отримання 1 грн доходу підприємствам-лідерам, незалежно від кліматичної зони, необхідно інвестувати значно менше фінансових ресурсів, ніж підприємствам, які використали потенціал неповною мірою.

Кінцевим етапом *DEA*-аналізу є визначення потенційних результатів, які підприємство змогло б досягти у разі повної реалізації конкурентного потенціалу (табл. 3.17). Найсуттєвіші зміни рівня рентабельності закладені у

діяльності підприємств зони Степу. Зокрема, якби виробники Черкаської області повністю використали наявний у них конкурентний потенціал, їх рентабельність була б за 65 % вищою на фактичну. У підприємствах Донецької області ефективність могла б перевищити досягнуту на 64 %, а у товаровиробників Луганської та Одеської – на 51 %. Потенційне збільшення рентабельності господарювання сільськогосподарських підприємств Лісостепу коливається від 16 до 20 %.

Таблиця 3.17

**Можливе зростання рентабельності діяльності
сільськогосподарських підприємств, 2015 р.**

Області	Потенційний рівень рентабельності, %	Потенційне збільшення рівня рентабельності, %
<i>Полісся</i>		
Житомирська	37,57	55,94
Полтавська	96,61	0,00
Рівненська	31,92	0,00
Чернігівська	46,11	25,45
<i>Лісостеп</i>		
Вінницька	33,73	20,28
Вінницька	23,07	0,00
Волинська	35,52	21,09
Київська	56,61	0,00
Сумська	19,77	19,18
Тернопільська	30,92	16,45
Хмельницька	45,83	0,00
<i>Степ</i>		
Дніпропетровська	50,78	46,83
Донецька	33,51	64,11
Запорізька	63,11	34,50
Кіровоградська	97,61	0,00
Луганська	45,82	51,79
Миколаївська	48,29	49,33
Одеська	46,42	51,19
Харківська	52,30	45,31
Херсонська	74,23	23,38
Черкаська	32,28	65,34

Джерело: розраховано на основі даних Додатку И.5.

З огляду на особливості сільськогосподарської діяльності у межах агрохолдингових структур як ключових гравців на ринках сільськогосподарської продукції, оцінку ступеня реалізації їх конкурентного

потенціалу проведено окремо від інших суб'єктів агробізнесу. В якості вхідних параметрів *DEA*-моделі пропонується використовувати земельний банк, вартість активів у цілому та основних і оборотних засобів, зокрема. Результати діяльності агрохолдингів оцінено розміром виручки від реалізації та операційного прибутку. Застосування методики *DEA*-аналізу розглянуто на прикладі деяких найкрупніших виробників та експортерів зерна в Україні, а саме: аграрної групи «Кернел», Астарті-Київ, Агрохолдингу «Мрія», Баришівської зернової компанії, *KSG Agro*, *Trigon Farming*. Оцінювання проведено за результатами операційної діяльності компаній у 2015 р.

З даних табл. 3.18 видно, що у 2015 р. неповною мірою потенціал використовували аграрна група «Кернел» (недовикористання склало на 3,19 %), Агрохолдинг «Мрія» (із недовикористанням 59,35 %) та *Trigon Farming* (недовикористання становило 45,61 %). Для всіх компаній із недостатнім рівнем використання потенціалу бенчмарком є Баришівська зернова компанія.

Таблиця 3.18

**Використання конкурентного
потенціалу структур холдингового типу**

Компанія	Коефіцієнти повноти використання потенціалу	Рівень недовикористання потенціалу, %	Бенчмарки
Аграрна група «Кернел»	0,968	3,19	Баришівська зернова компанія
Астарта-Київ	1,000	0,00	–
Агрохолдинг «Мрія»	0,406	59,35	Баришівська зернова компанія
Баришівська зернова компанія	1,000	0,00	–
<i>KSG Agro</i>	1,000	0,00	–
<i>Trigon Farming</i>	0,544	45,61	Баришівська зернова компанія

Джерело: розраховано на основі публічних щорічних звітів про господарську діяльність компаній у 2015 р.

Розв'язання проблеми недостатньої реалізації конкурентного потенціалу досліджуваних компаній має лежати у площині збільшення прибутку, що припадає на одиницю використаних ресурсів. Для досягнення рівня

операційного прибутку у розрахунку на 1 грн активів Баришівської зернової компанії, аграрна група «Кернел» має збільшити розмір економічного ефекту втричі, Агрохолдинг «Мрія» – у 12 разів, а *Trigon Farming* – у 18 разів (табл. 3.19). Обґрунтування шляхів такого збільшення має ґрунтуватися на аналізі досвіду вертикально інтегрованих агрохолдингових структур, які максимально повно використовують свій конкурентний потенціал.

Таблиця 3.19

**Можливе зростання операційного прибутку агрохолдингів
на 1 грн наявних активів**

Компанія	Фактичний розмір прибутку у розрахунку на 1 грн активів, %	Потенційне збільшення розміру прибутку у розрахунку на 1 грн активів, %*	Необхідна зміна прибутку, разів
Аграрна група «Кернел»	22,90	75,40	3,29
<i>Trigon Farming</i>	5,18	93,12	17,96
Агрохолдинг Мрія	7,38	90,92	12,32

Примітка: збільшення до рівня Баришівської зернової компанії.

Джерело: розраховано на основі публічних щорічних звітів про господарську діяльність компаній у 2015 р.

До особливостей компаній, що ефективно реалізували наявний у них конкурентний потенціал, належать використання сучасних інформаційних систем підтримки прийняття управлінських рішень, здійснення власної переробки, чітке дотримання сівозміни та використання елеваторів і сховищ для власних потреб. Особливістю діяльності Баришівської зернової компанії, що посідає позиції лідера, є вирощування до 5 сільськогосподарських культур, вибір яких визначається не лише сприятливими прогнозами кон'юнктури, але й можливістю зберегти родючість ґрунту (табл. 3.20). Крім того, компанія характеризується відносно невеликою часткою тваринництва у валовій продукції. Визначальна роль у забезпеченні ефективного господарювання відводиться підвищенню родючості ґрунтів, у т. ч. за рахунок дотримання сівозміни, використання системи мінімального обробітку ґрунту та постійного моніторингу його стану на базі власних лабораторій.

Таблиця 3.20

Відмінні риси діяльності агрохолдингових структур

Відмінні риси компанії	Баришівська зернова компанія	Астарта-Київ	KSG Agro	Аграрна група «Кернел»	Trigon Farming	Агрохолдинг Мрія
<i>Сільськогосподарське виробництво</i>						
Рейтинг за повнотою використання потенціалу	1	1	1	2	3	4
Вирощування зернових	+	+	+	+	+	+
Вирощування олійних культур	+	+	+	+	+	+
Інші культури	+	+
Скотарство	+	++	+	+
Інші напрями тваринництва	+	
Насінництво	+	+	+
<i>Інша діяльність</i>						
Технології точного землеробства	+	++	...	+
Дотримання сівозміни	++	+	+	+		...
Неперервний моніторинг стану ґрунтів на базі власних лабораторій	+	+
Система мінімального обробітку ґрунту	+				+	+
Переробка	+	++	+	++
Надання послуг зі зберігання та перевалки		++	+	++
Виробництво біопалива, біогазу, енергетичних гранул	+	+

Примітка: ... – відмінна риса не характерна компанії; + – відмінна риса характерна для компанії; ++ – відмінна риса позиціонується як конкурентна перевага компанії.

Джерело: власні дослідження.

Що ж стосується компаній, які недостатньо ефективно використовують конкурентний потенціал, то вони вирощують більше сільськогосподарських культур (аграрна група «Кернел» – до 7 культур; Агрохолдинг «Мрія» – 8 культур), надаючи перевагу культурам із найвищим рівнем рентабельності. Значні потужності (елеватори, сховища, портові термінали) для зберігання та перевалки сільськогосподарської продукції, окрім власного використання, надаються ними в оренду, тоді як ефективніші агрохолдинги використовують свої елеватори і сховища для задоволення внутрішніх потреб. Подальше обґрунтування шляхів підвищення ступеня реалізації потенціалу має спиратися на аналіз можливостей використання досвіду підприємств-лідерів аграрною

групою «Кернел», Агрохолдингом «Мрія» та *Trigon Farming*, а також на результати пошуку альтернативних напрямів збільшення частки операційного прибутку у загальних доходах компаній.

Таким чином, в основі застосування методики *DEA*-аналізу для аналізу конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств лежить оцінювання, наскільки повно воно реалізує свій конкурентний потенціал порівняно із суперниками. Невід'ємним етапом обробки результатів *DEA*-аналізу є ідентифікація особливостей діяльності підприємств, які найповніше реалізують конкурентний потенціал, порівняно із іншими виробниками. Конкурентоспроможність вітчизняним підприємствам, що повною мірою реалізують конкурентний потенціал, забезпечують низькі витрати ресурсів, що припадають на 1 грн доходу та прибутку. У такий спосіб підприємства-бенчмарки забезпечують нижчу, ніж у конкурентів, собівартість сільськогосподарської продукції. Дослідження повноти використання конкурентного потенціалу сільськогосподарськими підприємствами, разом із оцінюванням рівня їх конкурентоспроможності, є методичною основою комплексної діагностики конкурентних позицій суб'єктів агробізнесу відносно суперників, що передбачає ідентифікацію конкурентів-бенчмарків та джерела їх конкурентних переваг.

3.3. Комплексна діагностика конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств

Прийняття рішень щодо формування конкурентних переваг підприємства має ґрунтуватися на результатах комплексної діагностики його конкурентоспроможності. Результат такого аналізу дасть можливість визначити, наскільки конкурентоспроможне підприємство, якими перевагами володіє воно та його суперники, чи ефективно воно використовує конкурентний потенціал, а також наскільки сприятливими для нього є чинники зовнішнього середовища. Крім того, важливою є ідентифікація причин

відставання від конкурентів; виділення зовнішніх факторів, що гальмують ефективну конкуренцію; визначення джерел конкурентних переваг суперників.

Раніше встановлено, що комплексне дослідження конкурентних позицій сільськогосподарського підприємства передбачає кількісне вимірювання його конкурентоспроможності та оцінку повноти використання конкурентного потенціалу (рис. 2.5). Рівень конкурентоспроможності має відображати, наскільки ефективно функціонує підприємство у порівнянні зі своїми конкурентами. У п. 2.5 встановлено, що випередження суперників у сфері ресурсного забезпечення зазвичай не є запорукою успішності у конкурентній боротьбі. Тому, у подальшому показники реусозабезпеченості розглянуто як фактори конкурентоспроможності, а не як її індикатори. Натомість, показники сфери реалізації сільськогосподарської продукції розглянуто окремо від показників ефективності управління.

Враховуючи зазначене, оцінювання рівня конкурентоспроможності включатиме обчислення коефіцієнтів ефективності виробничої (валова продукція на 1 га; витрати, що припадають на 1 грн товарної продукції; продуктивність праці), збутової (середня за основними видами продукції часткою ринку, рентабельність продажів, відношення ціни основного виду продукції підприємства до середньоринкової ціни) та управлінської (рентабельність діяльності, прибуток у розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь та 1 працівника) діяльності. Враховуючи типологію форм підприємництва, запропоновану О. Буднік [35, с. 6–7], у роботі проведено аналіз рівня конкурентоспроможності 60-и сільськогосподарських підприємств Житомирської області у 2015 р., які є повноцінними учасниками конкурентних відносин із площею сільськогосподарських угідь від 500 га. До них включено 30 суб'єктів індивідуальної форми підприємництва та 30 підприємств партнерської форми. У галузевій структурі обраних для аналізу товаровиробників переважають зернові та зернобобові культури, соя і молоко, що характерно для досліджуваного регіону. Крім того, значна частка

сільськогосподарських підприємств вирощує соняшник і ріпак та виготовляє м'ясо ВРХ.

На першому етапі комплексної діагностики конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств проведено порівняльну оцінку ефективності їх виробничої, збутової та управлінської діяльності методами головних компонент. Надалі отримані показники ефективності зведено в єдиний коефіцієнт таксономії, що відображає рівень конкурентоспроможності підприємства. Результати відповідних розрахунків у розрізі фермерських господарств і приватних підприємств відображено у Додатку К. Переважна більшість підприємств із низьким рівнем конкурентоспроможності характеризується недостатньою ефективністю господарської діяльності. Однак, особливістю деяких виробників із низьким загальним рейтингом (зокрема, 10-е та 11-е підприємство) є відносно висока результативність у виробничій сфері. Наведене пояснюється тим, що товаровиробники формують свої переваги здебільшого у сферах управління та збуту. Це підтверджується і менш значущим кореляційним зв'язком між коефіцієнтами конкурентоспроможності та ефективності виробництва. Зокрема, парний коефіцієнт кореляції між цими показниками складає 0,66, тоді як коефіцієнти кореляції рівня конкурентоспроможності та ефективності управління і збуту становлять 0,82 та 0,93, відповідно.

Поглиблений аналіз конкурентоспроможності фермерських господарств і приватних підприємств проведено на базі їх групування за значеннями таксономічного коефіцієнта конкурентоспроможності (табл. 3.21). Встановлено, що всі показники, окрім витрат, що припадають на 1 грн товарної продукції, у підприємствах із найвищим рейтингом більші. Про низьку собівартість продукції конкурентоспроможних виробників свідчить суттєве відхилення розміру витрат у розрахунку на 1 грн товарної продукції у крайніх групах. Водночас, реалізаційні ціни продукції цих підприємствах або дуже наближені до середньоринкових, або вищі за них. Це, у свою чергу, дає підстави зробити висновок про використання ними ефективних каналів збуту.

Таблиця 3.21

Вплив ефективності діяльності суб'єктів індивідуальної форми підприємництва на рівень їх конкурентоспроможності

Показник	Група підприємств за рівнем конкурентоспроможності			Відхилення між крайніми групами
	I – низький	II – середній	III – високий	
Середній рейтинг за: рівнем конкурентоспроможності	25,0	15,0	5,0	-20,00
коефіцієнтом ефективності виробничої діяльності	22,0	16,0	6,0	-16,25
коефіцієнтом ефективності управлінської діяльності	25,0	14,0	5,0	-19,78
коефіцієнтом ефективності збуту	25,0	14,0	6,0	-19,33
Працевзабезпеченість, чол. на 1000 га	30,0	33,0	35,0	4,38
Валова продукція на 1 га, грн	6817,6	12580,1	25458,7	18641,10
Витрати на 1 грн товарної продукції, грн	1,0	0,8	0,6	-0,40
Продуктивність праці, тис. грн	225,5	382,7	735,5	510,03
Прибуток на 1 га, грн	-157,3	2767,1	9471,5	9628,72
1 середньорічного працюючого	-5201,5	84172,5	273643,7	278845,21
Рентабельність продажу, %	-2,3	28,2	59,2	61,50
діяльності	-2,3	22,0	37,2	39,51

Джерело: розраховано за даними Додатку К.

Окрім переваг у собівартості та ціні, на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств суттєво впливає їх здатність ефективно розпоряджатися наявними ресурсами. Можна припустити, що спроможність приймати обґрунтованіші, ніж конкуренти, рішення щодо галузевої структури, рівня спеціалізації, переліку несільськогосподарських напрямів діяльності може спричинити значну різницю в рівні конкурентоспроможності підприємств, які мають у розпорядженні приблизно однакові ресурси. Для перевірки цієї гіпотези проведено аналіз впливу відповідних особливостей господарювання підприємств на їх конкурентні позиції. З даних табл. 3.22 видно, що значення коефіцієнта зосередження товарного виробництва, який відображає рівень спеціалізації підприємства [11, с. 542], не сильно варіює у межах досліджуваних груп сільськогосподарських підприємств. Тобто, він не має вагомego впливу на їх конкурентоспроможність.

Що стосується додаткових видів діяльності, то найбільша питома вага виробників, які надають послуги у сільському господарстві, відповідає підприємствам із низьким рівнем конкурентоспроможності. Це свідчить про неспроможність фермерських господарств і приватних підприємств ефективно надавати такі послуги, а також про відволікання ресурсів від ефективніших напрямів господарської діяльності. Крім того, слід відмітити нижчу питому вагу продукції тваринництва у підприємствах третьої групи, що пояснюється збитковістю цього виду діяльності у більшості виробників.

Таблиця 3.22

**Фактори впливу на рівень конкурентоспроможності суб'єктів
індивідуальної форми підприємництва**

Показник	Група підприємств за рівнем конкурентоспроможності			Відхилення між крайніми групами
	I – низький	II – середній	III – високий	
Середній рейтинг за рівнем конкурентоспроможності	25	15	5	-20,00
Питома вага підприємств, які надають послуги, пов'язані із сільським господарством, %	72,73	30,00	55,56	-17,17
Питома вага підприємств, які здійснюють несільськогосподарську діяльність, %	54,55	30,00	33,33	-21,21
Коефіцієнт зосередження товарного виробництва	0,49	0,39	0,45	-0,04
Частка продукції рослинництва у валовій продукції, %	76,79	74,88	85,80	9,01
Частка продукції тваринництва у валовій продукції, %	23,21	25,12	14,20	-9,01

Джерело: розраховано за даними Додатку К та обчислено за даними статистичної форми звітності «Звіт про основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств».

Для оцінки повноти використання конкурентного потенціалу фермерськими господарствами та приватними підприємствами Житомирської області, їх розподілено на такі, що виготовляють або не виготовляють продукцію скотарства. Це пояснюється тим, що у разі виробництва м'яса ВРХ та/або молока, у вхідних факторах *DEA*-аналізу необхідно враховувати поголів'я тварин. Оцінку реалізації конкурентного потенціалу проведено за

методикою, описаною в п. 2.1 (форм. 2.4, 2.5). В якості вхідних параметрів *DEA*-задачі використано площу сільськогосподарських угідь, кількість працівників, витрати на оплату праці, виробничу собівартість виготовленої продукції, повну собівартість реалізованої продукції та поголів'я ВРХ. До виходів віднесено виручку від реалізації та прибуток. Згідно з результатами оцінювання у 2015 р. неповною мірою наявні ресурси використовували 73,33 % підприємств (Додаток Л). Між ефективністю використання потенціалу фермерськими господарствами та приватними підприємствами і рівнем їх конкурентоспроможності існує прямий зв'язок (коефіцієнт кореляції становить 0,55). Встановлено, що майже половина сільськогосподарських підприємств із високим рівнем конкурентоспроможності максимально повно використовують наявні ресурси (табл. 3.23). Крім того, для них характерний найменший розмах варіації коефіцієнтів ефективності використання конкурентного потенціалу.

Таблиця 3.23

Вплив повноти використання потенціалу на конкурентоспроможність суб'єктів індивідуальної форми підприємництва

Статистична характеристика коефіцієнта повноти використання конкурентного потенціалу	Група підприємств за рівнем конкурентоспроможності		
	I – низький	II – середній	III – високий
Середнє за досліджуваними підприємствами	0,68	0,65	0,88
Мінімальне серед досліджуваних підприємств	0,42	0,51	0,66
Максимальне серед досліджуваних підприємств	1,00	1,00	1,00
Розмах варіації коефіцієнт ефективності використання потенціалу	0,58	0,49	0,34
Питома вага підприємств, що недостатньо повно використовують потенціал, %	81,82	100,00	45,45

Джерело: розраховано за даними Додатку К, Л.

За аналогічною схемою проведено комплексну діагностику рівня конкурентоспроможності 30-и партнерських аграрних бізнес-структур, які включають господарські товариства (за винятком акціонерних товариств) та виробничі кооперативи (Додаток М). На відміну від приватних підприємств та фермерських господарств, у них простежується залежність між коефіцієнтом

конкурентоспроможності та ефективністю у всіх сферах господарської діяльності. Ця залежність однаково значуща як для управління і збуту, так і виробництва. Зокрема, коефіцієнти кореляції між показником конкурентоспроможності і результативністю виробництва складає 0,87, управління – 0,83, збуту – 0,93. Зростання конкурентоспроможності супроводжується вищими рівнями ресурсовіддачі, прибутковості ресурсів, рентабельності господарювання, а також скороченням питомих витрат, що припадають на 1 грн товарної продукції (табл. 3.24). Слід відмітити, що, на противагу суб'єктам індивідуальної форми підприємництва, у більш конкурентоспроможних господарських товариствах і виробничих кооперативах кількість працівників у розрахунку на одиницю площі сільськогосподарських угідь менша.

Таблиця 3.24

Вплив ефективності діяльності суб'єктів партнерської форми підприємництва на рівень їх конкурентоспроможності

Показник	Група підприємств за рівнем конкурентоспроможності			Відхилення між крайніми групами
	I – низький	II – середній	III – високий	
Середній рейтинг за: рівнем конкурентоспроможності	25,0	12,0	10,0	-15,67
коефіцієнтом ефективності виробничої діяльності	25,0	17,0	6,0	-18,14
коефіцієнтом ефективності управлінської діяльності	25,0	16,0	6,0	-19,30
коефіцієнтом ефективності збуту	25,0	16,0	6,0	-19,30
Працевзабезпеченість, чол. на 1000 га	18,0	37,0	16,0	-1,90
Валова продукція та 1 га, грн	7680,0	10785,0	20501,7	12821,61
Витрати на 1 грн товарної продукції, грн	1,1	0,9	0,6	-0,46
Продуктивність праці, тис. грн	437,6	294,1	1310,2	872,57
Прибуток на 1 га, грн	-850,9	1258,1	7244,2	8095,05
1 середньорічного працюючого	-48483,8	34311,0	462947,2	511430,95
Рентабельність продажу, %	-10,0	13,2	54,6	64,62
діяльності	-11,1	11,7	35,3	46,41

Джерело: розраховано за даними Додатку М.

Характерна особливість конкурентоспроможних підприємств, які є суб'єктами партнерської форми підприємництва, полягає у дуже низькій питомій вазі продукції тваринництва. Це пояснюється недостатньою ефективністю скотарства (середній рівень рентабельності виробництва продукції скотарства у досліджуваних підприємств складає 0,7 %, а питома вага збиткових товаровиробників – 46 %) (табл. 3.25). Крім того, на відміну від фермерських господарств і приватних підприємств, значно більша кількість товариств і виробничих кооперативів із високим рівнем конкурентоспроможності надають послуги в сільському господарстві. Це пов'язано із тим, що у суб'єктів, функціонуючих на засадах партнерської форми підприємництва, такі послуги зазвичай є прибутковими, а інколи, навіть, ефективніші за деякі види сільськогосподарської діяльності.

Таблиця 3.25

**Фактори впливу на рівень конкурентоспроможності суб'єктів
партнерської форми підприємництва**

Показник	Група підприємств за рівнем конкурентоспроможності			Відхилення між крайніми групами
	I – низький	II – середній	III – високий	
Середній рейтинг за рівнем конкурентоспроможності	25	12	10	-15,67
Питома вага підприємств, які надають послуги, пов'язані із сільським господарством, %	30,00	66,67	72,73	42,73
Питома вага підприємств, які здійснюють несільськогосподарську діяльність, %	40,00	55,56	9,09	-30,91
Коефіцієнт зосередження товарного виробництва	0,49	0,42	0,52	0,03
Частка продукції рослинництва у валовій продукції, %	94,56	76,84	98,74	4,18
Частка продукції тваринництва у валовій продукції, %	5,44	23,16	1,26	-4,18

Джерело: розраховано за даними Додатку К та обчислено за даними статистичної форми звітності «Звіт про основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств».

Водночас, підприємства, які здійснюють несільськогосподарську діяльність, недостатньо конкурентоспроможні. Зокрема, 40 % диверси-

фікованих товаровиробників характеризуються низьким рівнем конкурентоспроможності, 50 % – середнім і лише 10 % – високим. Зазначене дає підстави стверджувати, що суб'єкти партнерської форми підприємництва нездатні формувати конкурентні переваги на базі диверсифікованої діяльності. До основних напрямів несільськогосподарської діяльності належать переробка сільськогосподарської сировини (зокрема, виготовлення борошна, круп, хлібобулочних виробів тощо), надання транспортних послуг, переробка деревини. Відносно спеціалізації слід зазначити, що у виробників із вищим рівнем конкурентоспроможності значення коефіцієнта зосередження товарного виробництва дещо більше.

Результати оцінки повноти використання конкурентного потенціалу суб'єктів партнерської форми підприємництва у 2015 р. відображено у Додатку Н. Встановлено, що понад 55 % досліджуваних підприємств неповною мірою використовують наявні у них ресурси, тоді як у фермерських господарствах та приватних підприємствах цей показник складає близько 74 %. Дані табл. 3.26 свідчать про те, що чим ефективніше товаровиробники використовують ресурси, тим конкурентоспроможнішими вони є. Зокрема, 67 % підприємств із високим рівнем конкурентоспроможності забезпечують максимальну реалізацію конкурентного потенціалу. Суттєвою є різниця розмаху варіації коефіцієнта повноти використання потенціалу у крайніх групах (58 %). Це свідчить про те, що у межах третьої групи відставання від підприємств-бенчмарків не таке істотне, як у виробників першої групи. У групі підприємств із низьким рівнем конкурентоспроможності максимальне відхилення від результативності лідируючих товаровиробників складає 78 %, а у найбільш конкурентоспроможній групі – 33 %. Враховуючи вищесказане, а також результати аналізу рівня конкурентоспроможності приватних підприємств і фермерських господарств, можна стверджувати, що вміння розпоряджатись наявними ресурсами та максимально повно їх використовувати є однією із потенційних конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств.

Таблиця 3.26

**Вплив повноти використання потенціалу на конкурентоспроможність
суб'єктів партнерської форми підприємництва**

Статистичні характеристики коефіцієнта повноти використання конкурентного потенціалу	Група підприємств за рівнем конкурентоспроможності		
	I – низький	II – середній	III – високий
Середнє за досліджуваними підприємствами	0,63	0,80	0,92
Мінімальне серед досліджуваних підприємств	0,22	0,44	0,67
Максимальне серед досліджуваних підприємств	1,00	1,00	1,00
Розмах варіації коефіцієнт ефективності використання потенціалу	0,78	0,56	0,33
Питома вага підприємств, що недостатньо повно використовують потенціал, %	80,00	60,00	33,33

Джерело: розраховано за даними Додатку М, Н.

Для порівняння впливу факторів на рівень конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств проведено кореляційний аналіз узагальненого таксономічного показника та його чинників у розрізі розглянутих форм підприємництва. Вибіркову сукупність сформовано зі 100 суб'єктів індивідуальної форми підприємництва та 100 – партнерської форми. До факторів, що можуть впливати на конкурентні позиції суб'єкта агробізнесу, віднесено праце забезпеченість підприємства, середню заробітну плату, питомі витрати (у розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь, на 1 грн товарної продукції), ресурсовіддачу та показники ефективності використання ресурсів товаровиробників. Крім того, враховано показники, що відображають особливості галузевої структури сільськогосподарських підприємств та рівень їх спеціалізації.

Незалежно від форми підприємництва найістотнішим є обернений лінійний зв'язок рівня конкурентоспроможності та витрат у розрахунку на 1 грн товарної продукції (табл. 3.27). Це означає, що скорочення собівартості реалізованої продукції слід розглядати як беззаперечну конкурентну перевагу сільськогосподарського підприємства. Вагомим є і вплив здатності ефективно розпоряджатися наявними ресурсами. Наведене стосується коефіцієнта

кореляції конкурентоспроможності та продуктивності праці та валової продукції у розрахунку на одиницю земельних ресурсів. Слід зазначити, що саме повнота використання ресурсного потенціалу є одним із основних факторів собівартості сільськогосподарської продукції.

Таблиця 3.27

**Вплив чинників на рівень конкурентоспроможності
сільськогосподарських підприємств**

Показник	Форма підприємництва			
	індивідуальна		партнерська	
	коефіцієнт кореляції	характеристика взаємозв'язку	коефіцієнт кореляції	характеристика взаємозв'язку
Працевзабезпеченість	-0,05	відсутній	-0,19	тісний
Середня заробітна плата	0,27	тісний	0,07	відсутній
Витрати на 1 га с.-г. угідь	0,25	тісний	0,45	тісний
Витрати на 1 грн товарної продукції	-0,92	тісний	-0,93	тісний
Продуктивність праці	0,42	тісний	0,59	тісний
Валова продукція на 1 га с.-г. угідь	0,49	тісний	0,77	тісний
Коефіцієнт повноти використання конкурентного потенціалу	0,54	тісний	0,52	тісний
Питома вага підприємств, які надають послуги, пов'язані із сільським господарством	-0,23	тісний	0,30	тісний
Питома вага підприємств, які здійснюють несільськогосподарську діяльність	-0,05	відсутній	-0,15	тісний
Рівень спеціалізації	-0,03	відсутній	0,00	відсутній
Частка продукції рослинництва у валовій продукції	0,29	тісний	0,38	тісний
Частка продукції тваринництва у валовій продукції	-0,29	тісний	-0,38	тісний

Джерело: власні дослідження.

Рівень спеціалізації майже не впливає на конкурентоспроможність. Вигіднішим з позицій конкурентоспроможності є виробництво продукції рослинництва. Однак, як свідчить практика, деякі підприємства здатні забезпечувати високі прибутки, виготовляючи продукцію тваринництва.

Наприклад, рівень рентабельності виробництва і реалізації молока у ТОВ «Нива» у 2015 р. становив 55 %, СВК «Ксаверівський» – 58 %, ПП «Велідницьке» – 72 %, ПП Зоря» – 84 %. Виготовлення м'яса ВРХ рентабельне у ТОВ «Милар-Агро» (20,3 %), ТОВ «Агролайн-Україна» (36,7 %), Печанівському СТОВ (41,2 %), ПСП «Гошівське» (44,8 %). Високоєфективне виробництво як м'яса ВРХ, так і молока здійснює СФГ «Зоря» (рентабельність становить 65,9 та 79,2 %, відповідно). Враховуючи зазначене, можна стверджувати, що виробництво продукції скотарства доцільно розглядати як перспективну конкурентну перевагу у сфері, де більшість вітчизняних товаровиробників недостатньо ефективні.

Відмінності між характером впливу виділених чинників у розрізі розглянутих форм підприємництва пов'язані із тим, що конкурентоспроможні господарські товариства та виробничі кооперативи формують додаткові переваги, надаючи послуги у сфері сільського господарства. Що ж стосується приватних підприємств і фермерських господарств, то у них такі послуги є нерентабельними і надають їх здебільшого неконкурентоспроможні виробники. Вагомим чинником конкурентоспроможності для бізнес-структур індивідуальної форми підприємництва є середній розмір заробітної плати. Це дає підстави стверджувати про існування впливу розміру оплати праці на продуктивність праці у приватних підприємства та фермерських господарствах.

Комплексна діагностика конкурентоспроможності – це завершальний етап вивчення внутрішніх чинників та результатів конкурентної боротьби підприємства. Після цього відбувається дослідження зовнішніх умов, зокрема їх здатності максимально сприяти розвитку конкуренції сільськогосподарських товаровиробників. Як засвідчили результати оцінювання, конкурентні позиції сільськогосподарських підприємств характеризуються високою варіабельністю. Це свідчить про неспроможність суб'єктів агробізнесу втримувати позиції лідерів протягом тривалого часу. Наведене зумовлено дією ризиків, що знижують здатність товаровиробників утримувати вже сформовані конкурентні

переваги. Тому, наступним етапом дослідження конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу має бути аналіз їх ризиковості.

3.4. Ризики діяльності сільськогосподарських підприємств

Основною характеристикою конкурентної переваги є її стійкість, яка залежить від здатності підприємства її утримувати. Спроможність суб'єкта господарювання утримувати переваги протягом тривалого часу залежить від рівня невизначеності, що притаманна абсолютно всім соціально-економічним системам. Виникнення невизначеності пов'язане із неможливістю оволодіти повною та точною інформацією (знаннями) про економічні об'єкти і процеси. Невизначеність спричиняє появу різних видів підприємницьких ризиків, які є невід'ємною характеристикою бізнесу у цілому та процесу прийняття управлінських рішень, зокрема [255, с. 5–6]. Враховуючи зазначене, оцінювання ризиків сільськогосподарських підприємств є невід'ємним елементом аналізу їх конкурентоспроможності.

Ризики зниження конкурентоспроможності включають: 1) ризики втрати власних конкурентних переваг; 2) ризики формування переваг конкурентами; 3) ризики зниження ефективності господарської діяльності. Негативна дія ризиків зумовлена випадковими коливаннями результативних показників господарської діяльності. Коливання пропонується розділяти на такі, що спричинені або непередбачуваними діями конкурентів, або іншими чинниками. Ризики втрати конкурентних переваг через невизначеність поведінки суперників належать до конкурентних ризиків, а всі інші – до господарських (рис. 3.2). Ключова відмінність господарських і конкурентних ризиків полягає у можливості їх числового вимірювання. Зокрема, оцінка господарського ризику пов'язана з вимірюванням розмаху варіації результативних показників та ймовірності їх коливань у несприятливий для підприємства бік. Для цього широко використовуються методи статистичного аналізу динамічних рядів.

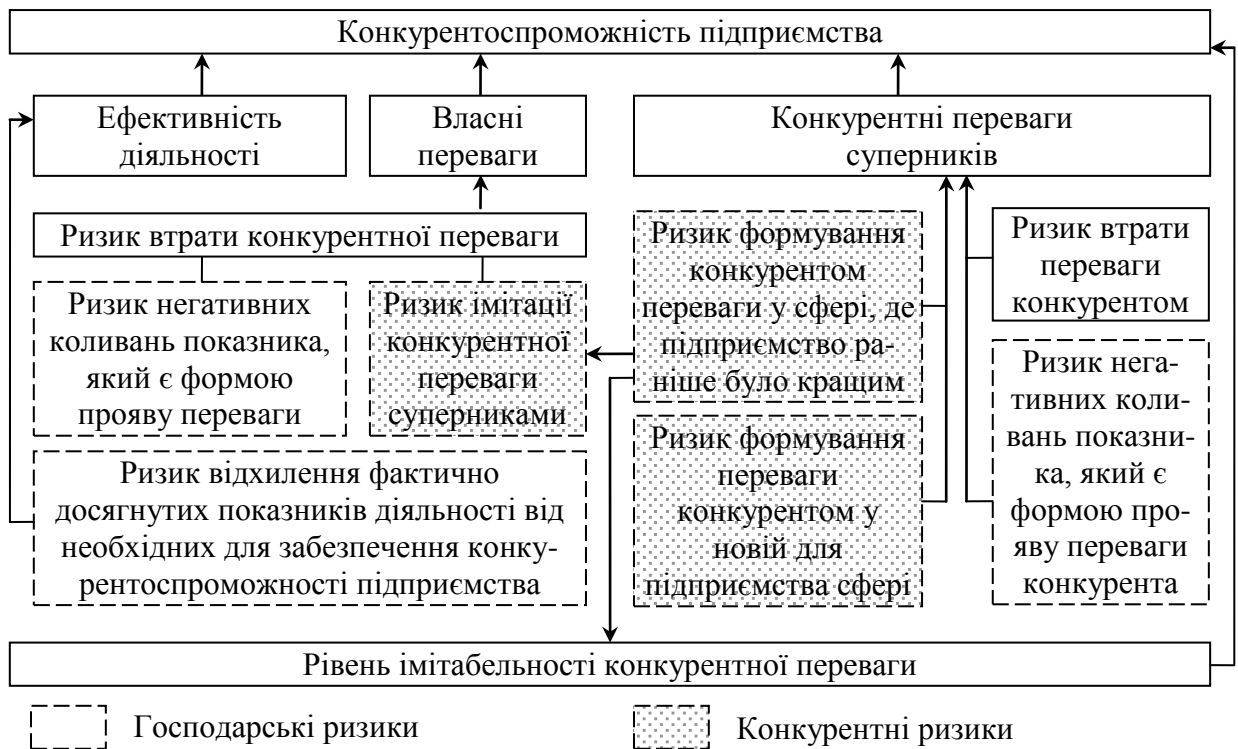


Рис. 3.2. Господарські та конкурентні ризики підприємства

Джерело: власні дослідження.

Натомість, поведінку конкурентів практично неможливо спрогнозувати, а тому кількісно оцінити конкурентні ризики дуже складно. З огляду на це, основним напрямом кількісного оцінювання ризиковості підприємства є вимірювання рівнів господарських ризиків. Процес оцінювання ризику включає два етапи: якісний аналіз ризиків та безпосередньо їх кількісна оцінка [254, с. 33–34]. Якісний аналіз передбачає ідентифікацію факторів ризику та виявлення видів ризиків, виникнення яких зумовлюють ці фактори. У дослідженні систематизацію ризиків проведено у межах сфер господарського процесу, а саме: ризики ресурсного забезпечення, виробництва, збуту, фінансові ризики. Основні види та фактори ризиків, які формуються під впливом зовнішнього середовища та негативно діють на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств, відображено у табл. 3.28. Варіація значень наведених фінансово-економічних показників зумовлює посилення ризику зниження рівня рентабельності господарської діяльності.

Основні види та фактори ризиків сільськогосподарських підприємств

Фактори ризику	Вид ризику	Форма прояву
Природно-кліматичні.	Природно-кліматичний	Варіація фактичних рівнів урожайності (держав, областей, районів, природно-кліматичних зон тощо).
Природно-кліматичні, агротехнічні та організаційно-економічні.	Виробничий	Варіація рівнів урожайності, продуктивності тварин у межах підприємства.
Природно-кліматичні, агротехнічні та організаційно-економічні.	Ризик зниження якості продукції	Варіація якісних характеристик продукції (вмісту білків, жирів, вуглеводів, мікроелементів тощо).
Правові; поведінка постачальників, обслуговуючих організацій; поведінка конкурентів, посередників, споживачів.	Цінові	Варіація цін реалізації. Варіація витрат (собівартості).
	Збутовий	Варіація товарності продукції, частки ринку.
Природно-кліматичні, агротехнічні та організаційно-економічні.	Екологічний	Варіація рівня винесення гумусу з ґрунту.
		Варіація вмісту шкідливих речовин у продукції.
Правові.	Податковий	Варіація податкових платежів у розрахунку на 1 грн прибутку (тобто податкового навантаження).
	Фіскальний	Варіація розміру держпідтримки у розрахунку на 1 га (1 голову).
Всі вищезазначені фактори в межах інвестиційного проекту.	Інвестиційний	Варіація чистої приведеної вартості, строку окупності, індексу прибутковості.

Джерело: складено на основі [254, с. 68].

У формальному вигляді оцінка (міра) ризику відображає можливе відхилення результативного показника від очікуваного рівня. У дослідженні очікуваним визначено тенденційний рівень, що відповідає трендовому. В основу кількісної оцінки ризиків покладено методика, запропоновану вітчизняним науковцем В.Чепурком [374, с.172–214] (Додаток П). Її застосовано для оцінки ризику зниження фінансово-економічних показників, що характеризуються певною тенденцією зміни. Зокрема, це урожайність, продуктивність сільськогосподарських тварин, вартісні показники (ціна та собівартість). Що ж стосується інших показників (рівень товарності, податкове

навантаження, винесення гумусу з ґрунту), то в якості бази порівняння, відхилення від якої вважатиметься проявом ризику, можна використовувати їх середній або прийнятний для підприємства рівні.

Зниження кожного із виділених ризиків забезпечує зменшення ймовірності або втрати вже існуючих переваг підприємства, або формування переваг його конкурентами (табл. 3.29). Дія податкового та фіскального ризиків зазвичай розповсюджується на всі вітчизняні підприємства. Тому, у разі їх виникнення, у виграші можуть залишитися лише зарубіжні конкуренти.

Таблиця 3.29

**Взаємозв'язок господарських ризиків та конкурентоспроможності
сільськогосподарських підприємств**

Вид ризику	Конкурентна перевага, ймовірність втрати якої підвищується через дію ризику	Конкурентна перевага, ймовірність формування якої з боку конкурентів підвищується через дію ризику
Природно-кліматичний	Висока урожайність, нижча собівартість.	Нижча собівартість.
Виробничий	Висока урожайність та/або продуктивність сільськогосподарських тварин, нижча собівартість.	Нижча собівартість.
Ризик зниження якості продукції	Вища якість та ціна, високий рівень товарності, погіршення іміджу.	Вищі якість і ціна.
Цінові	Вигідна для підприємства ціна.	–
Збутовий	Високий рівень товарності продукції.	–
Екологічний	Відповідність екологічним потребам споживачів та стандартам якості продукції; вигідна ціна.	–
Податковий	Невисока собівартість, прийнятні витрати.	Низька собівартість (для зарубіжних конкурентів).
Фіскальний	Невисока собівартість.	Низька собівартість (для зарубіжних конкурентів).
Інвестиційний	Перевага в техніко-технологічному забезпеченні господарських процесів.	–

Джерело: власні дослідження.

Оцінку ризиків сільськогосподарських підприємств проведено на базі авторського програмного продукту *DontRisk*, орієнтованого на обчислення інтегральних семикомпонентних коефіцієнтів ризиків (K), значення яких розподілено на інтервалі від 0 до 1. Чим нижчий коефіцієнт, тим менший рівень відповідного виду ризику. Результати оцінювання ризиків вітчизняних сільськогосподарських підприємств відображено у табл. 3.30. Найзначущими для них є господарські ризики, пов'язані із коливаннями обсягів державної підтримки та рівня рентабельності (особливо у тваринництві). Крім того, вагомими виявилися ризики, зумовлені нестабільністю реалізаційних цін.

Таблиця 3.30

Рівень ризиковості сільськогосподарських підприємств

Форма прояву ризику	Статистичні характеристики коефіцієнтів ризику			
	середнє значення*	мінімальне значення	максимальне значення	коефіцієнт варіації, %
Зниження урожайності	0,17	0,13	0,23	19,02
Зменшення середньодобового приросту с.-г. тварин на вирощуванні, відгодівлі, нагулі	0,08	0,07	0,08	9,43
середньорічного удою молока на 1 корову	0,09	×	×	×
Зниження ціни реалізації	0,21	0,12	0,29	28,46
Зменшення рівня товарності	0,13	0,04	0,21	41,75
Скорочення обсягу державної підтримки виробників с.-г. продукції на 1 га с.-г. угідь	0,66	0,45	0,86	44,10
Зменшення рівня рентабельності с.-г. виробництва в цілому,	0,56	×	×	×
у т. ч. рослинництва	0,39	×	×	×
тваринництва	0,17	×	×	×

Примітка: * середнє за основними видами сільськогосподарської продукції.

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України [306, с. 34, 36; 309, с. 30–38; 324, с. 53, 65, 89, 128, 141, 148; 322, с. 52, 63, 126, 128, 134; 323, с. 52, 81, 120, 132, 133, 139; 345, с. 113, 114, 160; 344, с. 118, 119, 176; 195, с. 11–12], використовуючи методику В. Чепурка [374, с. 172–214].

Суттєва варіація коефіцієнтів ризиків має місце у розрізі видів сільськогосподарської продукції. Це стосується, передусім, обсягів державної

підтримки (коефіцієнт варіації склав 44 %) та рівня товарності (коефіцієнт варіації становить 42 %). Наведене свідчить про значні відмінності рівнів зазначених ризиків залежно від виду продукції. Зокрема, коефіцієнт ризику скорочення державної підтримки коливається від 0,45 (для рослинництва) до 0,86 (для тваринництва). Рівень ризику зниження товарності набуває значень від 0,04 (для м'ясного скотарства) до 0,21 (для зернових і зернобобових).

Найризиковішим видом сільськогосподарської продукції є зернові і зернобобові, вирощування та реалізація яких характеризується високими коефіцієнтами природно-кліматичного, виробничого та ринкових ризиків (табл. 3.31). Наведене пояснюється нестійкою динамікою рівнів їх урожайності, цін і товарності. Через схильність цін на овочі й картоплю до значних коливань, виробництво цих видів сільськогосподарської продукції також визначено ризиковим. Суттєвим є і ризик зниження урожайності ріпаку. Що стосується виробництва продукції скотарства, то для нього значними є лише цінові ризики. Проте, порівняно із іншими видами сільськогосподарської продукції, коефіцієнти цінових ризиків для реалізації молока та ВРХ у живій вазі невисокі.

Таблиця 3.31

Оцінка ризиків сільськогосподарських підприємств у розрізі видів продукції

Вид продукції	Семикомпонентний коефіцієнт ризику K			Інтегральний коефіцієнт ризику*
	урожайність / продуктивність тварин	ціна	рівень товарності	
Зернові та зернобобові	0,23	0,29	0,21	0,24
Цукрові буряки	0,15	0,26	0,09	0,15
Насіння соняшника	0,17	0,12	0,18	0,15
Соя	0,16	0,18	0,15	0,16
Ріпак	0,20	0,16	0,13	0,16
Картопля	0,13	0,25	×	0,19
Овочі	0,16	0,26	0,15	0,18
ВРХ у живій вазі	0,07	0,16	×	0,11
Молоко	0,09	0,19	0,04	0,09

Примітка: * – обчислено як середнє геометричне коефіцієнтів ризиків зниження урожайності, ціни та товарності.

Джерело: власні дослідження.

Коефіцієнт ризику має враховувати не лише потенційні коливання показників господарської діяльності та частоту їх виникнення, але й можливі втрати у разі реалізації ризику. Наприклад, скорочення ризику є економічно не вигідним, якщо ймовірні втрати незначні, а вірогідність їх виникнення – висока. Водночас, суттєві розміри можливих втрат навіть за відносно невисокої ймовірності їх виникнення, значно підвищують рівень ризику. Семикомпонентний коефіцієнт ризику відображає статистичні характеристики випадкових коливань результативного показника навколо очікуваного рівня (чим вищий рівень цього коефіцієнта, тим більш ймовірними є його негативні відхилення). Але, значення цих коефіцієнтів слід уточнювати, враховуючи міру вагомості кожного окремого ризику. Вагомість, що залежить від потенційних втрат підприємства, пропонується оцінювати на основі коефіцієнтів еластичності рівня рентабельності. Коефіцієнт еластичності показує, на скільки відсотків зменшиться рівень рентабельності, якщо показник, пов'язаний із дією ризику, скоротиться на 1 %. Відповідно, чим вищий коефіцієнт еластичності, тим більш значущий ризик та тим чутливішим до нього підприємство.

Поширеною є методика оцінки ризику, запропонована Б. Боемом. Згідно з нею показник ризику визначається як добуток ймовірності настання ризикової події та можливих втрат [407]. Тобто, згадується про математичне сподівання втрат. Адаптуючи цю методику до вищевикладеної логіки, в якості міри господарського ризику використано коефіцієнт ризику, що обчислюється як зважений семикомпонентний коефіцієнт:

$$R_i = \omega_i K_i, \quad (3.1)$$

де K_i – семикомпонентний коефіцієнт i -го виду ризику; ω_i – коефіцієнт вагомості i -го ризику (чим більше значення вагового коефіцієнта, тим чутливіше до коливань показника підприємство).

Коефіцієнт вагомості розраховується шляхом нормування коефіцієнтів еластичності:

$$\omega_i = \frac{|E_i|}{|E_i|^{\max}}, \quad (3.2)$$

де E_i – коефіцієнт еластичності рівня рентабельності за показником i -го ризику; $|E_i|^{\max}$ – максимальне (серед всіх оцінюваних ризиків) значення коефіцієнта еластичності; $E_i = \frac{I_{2i} - I_{1i}}{I_{1i}} \div \frac{Q_{2i} - Q_{1i}}{Q_{1i}}$, де Q_{1i} , Q_{2i} – значення показника i -го ризику, відповідно, для попереднього та поточного років; I_{1i} , I_{2i} – рівень рентабельності при значеннях показника i -го ризику Q_{1i} та Q_{2i} , відповідно.

Перевагою окресленого методичного підходу є використання кількісних, а не якісних методів оцінювання, точність яких значно вища. За результатами кількісного оцінювання, а також із використанням шкал показників ризику здійснюється порівняльна оцінка господарських ризиків та їх ранжирування. Межі інтервалів коефіцієнтів господарського ризику R_i визначено на базі адаптованої методики В. Чепурка [374, с. 128–133]. Етапами обчислення меж є такі:

1. Генерація 500-т варіантів коефіцієнта вагомості. У дослідженні здійснено припущення, що вагомість господарського ризику розподілена за нормальним законом. Коефіцієнт вагомості є стандартизованою величиною, що розподілена на інтервалі $[0;1]$. Тому його математичне сподівання становить $\bar{\omega}_i = 0,5$, а середньоквадратичне відхилення – $\sigma_{\omega_i} = 0,15$. Для машинної імітації використано надбудову програми *MS Excel* «Генерація випадкових чисел».

2. Генерація 500-т варіантів семикомпонентного коефіцієнта ризику. Припущено, що цей показник має нормальний закон розподілу. Середнє значення та середньоквадратичне відхилення обчислено на основі фактичних рівнів семикомпонентних коефіцієнтів ризиків зниження урожайності (для зернових і зернобобових, цукрових буряків, соняшнику, ріпаку, сої, картоплі, овочів), приросту маси ВРХ і свиней, удою молока, цін і частки реалізованої продукції (для зернових і зернобобових, цукрових буряків, соняшнику, ріпаку, сої, картоплі, овочів, ВРХ і свиней у живій вазі, молока) та рівня рентабельності

діяльності сільськогосподарських підприємств за основними видами сільськогосподарської продукції. Середнє значення семикомпонентного коефіцієнта склало $\bar{K}_7 = 0,1772$, а середньоквадратичне відхилення – $\sigma_{K7} = 0,0621$.

3. Зважування 500-т ітерованих семикомпонентних коефіцієнтів ризику (добуток 500-т значень вагового та семикомпонентного коефіцієнтів ризику) та у такий спосіб визначення 500-т варіантів коефіцієнтів ризику.

4. Розподіл 500-т варіантів коефіцієнта ризику на 5 груп і визначення середніх рівнів у межах кожної із них (табл. 3.32).

Таблиця 3.32

Результати групування 500-т варіантів за значеннями семикомпонентних коефіцієнтів ризику

Номер групи	Середнє значення інтегрального коефіцієнта
1	0,0353
2	0,0760
3	0,1230
4	0,1719
5	0,2436

Джерело: власні дослідження.

5. Обчислення середніх значень коефіцієнтів ризику між середніми сусідніх груп. На їх основі визначаються межі інтервалів господарського ризику (рис. 3.3).

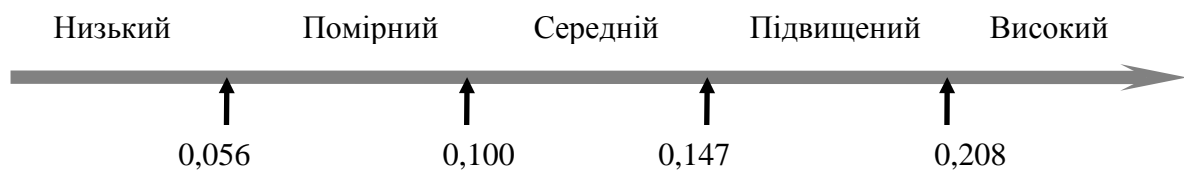


Рис. 3.3. Шкала оцінки інтегрального коефіцієнта ризику

Джерело: власні дослідження.

Запропоновану методику використано для оцінки господарських ризиків СТОВ «Хлібороб» Житомирського району Житомирської області. Підприємство вирощує зернові та зернобобові, насіння соняшнику, сою, виготовляє молоко і м'ясо ВРХ. У процесі дослідження оцінено ризики зниження рівня урожайності, продуктивності тварин, ціни і частки реалізованої

продукції у розрізі зазначених видів продукції. Коефіцієнти еластичності визначено на основі результатів діяльності товариства у 2014 та 2015 рр. В якості семикомпонентних коефіцієнтів ризику використано результати попередніх обчислень (табл. 3.31). Значення коефіцієнтів ризику суттєво різняться у межах видів продукції. Найістотнішим у виробництві та реалізації зернових і зернобобових є ризик скорочення питомої ваги реалізації, насіння соняшнику – ризик зниження ціни, молока – ризик зменшення надою молока від 1 корови (табл. 3.33). Що ж стосується виробництва м'яса ВРХ, то рівень його ризиковості є помірним.

Таблиця 3.33

**Оцінка господарських ризиків СТОВ «Хлібороб»
Житомирського району Житомирської області**

Вид ризику	Показник				Рівень ризику
	семикомпонентний коефіцієнт, K_7	коефіцієнт еластичності, $ E $	коефіцієнт вагомості, ω	зважений коефіцієнт ризику, R	
<i>Зернові та зернобобові</i>					
Зниження урожайності	0,16	154,8	0,08	0,01	низький
Зниження ціни	0,14	40,5	0,02	0,00	низький
Зниження частки реалізації	0,21	2006,0	1,00	0,21	високий
<i>Соняшник</i>					
Зниження урожайності	0,09	66,1	0,20	0,09	помірний
Зниження ціни	0,19	56,7	0,17	0,19	підвищений
Зниження частки реалізації	0,04	331,0	1,00	0,04	низький
<i>Молоко</i>					
Зниження надою молока	0,17	3,9	1,00	0,17	підвищений
Зниження ціни	0,12	1,0	0,25	0,03	низький
Зниження частки реалізації	0,18	1,3	0,34	0,06	помірний
<i>М'ясо ВРХ</i>					
Зниження приросту маси ВРХ	0,07	4,9	1,00	0,07	помірний
Зниження ціни ВРХ (у живій вазі)	0,59	0,6	0,11	0,07	помірний
Зниження частки реалізації	0,09	3,6	0,74	0,06	помірний

Джерело: розраховано за даними табл. 3.13 та даними Звітів про основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств.

Одним із найвагоміших для сільськогосподарських підприємств є природо-кліматичний ризик. Тому, на управління ним спрямовується основна увага аграріїв. До традиційних інструментів управління цим видом ризику належить сільськогосподарське страхування (як безпосередньо урожаю, так і доходів). Страхування підприємницьких ризиків, пов'язаних із недоотриманням доходів та прибутків, є одним із найбільш затратних на території України. Тому цей вид страхування вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами практично не використовується. Як видно з даних табл. 3.34, у 2015 р. переважна більшість договорів сільськогосподарського страхування (82 %) укладалася фізичними особами. Основна ж частка страхових платежів (80 %) і, відповідно, страхової суми припадала на сільськогосподарські підприємства.

Таблиця 3.34

**Стан добровільного страхування сільськогосподарської
продукції у 2015 р.**

Показник	Значення	Питома вага, %*	
		фізичні особи	юридичні особи
Сума страхових платежів, тис. грн	207789,3	0,54	80,11
Кількість укладених договорів страхування	5939	81,83	18,17
Загальна страхова сума, тис. грн	6248867,5	×	×
Кількість страхових випадків	123	×	×
Розмір страхових виплат, тис. грн	11932,2	2,84	71,17

Примітка: не враховано дані за перестрахованням.

Джерело: дані Консолідованого звіту Національної комісії з державного регулювання у сфері ринків фінансових послуг «Про стан і розвиток страхового ринку».

Характерною рисою сільськогосподарського страхування в Україні є те, що співвідношення розмірів страхових виплат і страхової суми дуже низьке та складає лише 0,19 %. Основна причина цього пов'язана з невеликою кількістю страхових випадків (2 % від загальної кількості укладених договорів страхування). Проте, виходячи із результатів оцінювання, ризик зниження урожайності є високим (табл. 3.23). Виявлена суперечність пояснюється тим, що більшість сільськогосподарських підприємств фінансово неспроможна здійснювати комплексне страхування урожаю одночасно від всіх видів ризиків (загибелі від посухи, граду, морозів, повені, пожежі тощо). Крім того, відносно

невеликі втрати урожаю (до 50 %) зазвичай не страхуються, а страхові виплати суттєво обмежуються страховою франшизою. Тому, сільськогосподарським підприємствам необхідно використовувати інші, альтернативні страхуванню, інструменти управління ризиками зниження рівня урожайності через природо-кліматичні умови.

Зменшити варіабельність урожайності через погодні чинники можливо за допомогою спеціально призначених для цього техніки і технологій, застосування адаптованих сортів рослин і гібридів, сортів із коротким вегетаційним періодом, зрошення та меліорації, превентивних оглядів тварин тощо. У процесі прийняття рішення щодо обґрунтування виробничої структури у рослинництві також рекомендується враховувати ступінь і характер кореляції рівнів урожайності різних сільськогосподарських культур. Важливо, щоб погодні умови, несприятливі для одних культур, не були настільки ж згубними для інших. Тоді, якщо одна з культур не вродить, урожайність іншої не буде суттєво відрізнятися від планової. Для цього у схему сівозміни доцільно вводити сільськогосподарські культури, урожайність яких не корелює, або характеризується оберненим зв'язком. Наприклад, якщо підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових, йому доцільно також вирощувати цукровий буряк, овочі, плоди і ягоди, рівні урожайності яких не корелюють між собою (фактичні значення t -критеріїв Стюдента менші за критичні) (табл. 3.35).

До заходів зниження ринкових ризиків (зокрема скорочення ціни та обсягів реалізації) належить хеджування. Воно передбачає укладання строкових контрактів, які фіксують майбутні ціни сільськогосподарської продукції, обсяг постачання, якісні характеристики продукції та момент продажу. Найпоширенішими строковими угодами з купівлі/продажу сільськогосподарської продукції є форвардні, ф'ючерсні та опціонні контракти. Проте, як свідчать результати опитування керівників малих і середніх сільськогосподарських підприємств, проведеного Асоціацією *AgriSurvey*, основною їх проблемою є складність доступу до форвардних закупівель.

Форвардні контракти із державою в особі ПАТ «Аграрний фонд» та ПАТ «Державна продовольчо-зернова корпорація України», складають лише 1 % від загальної кількості укладених контрактів на купівлю–продаж зерна [42, с. 15]. Натомість, у світі в структурі біржової торгівлі питома вага біржового сектора сільськогосподарської продукції у 2015 р. склала 6,5 %. Його основна частка припала на сою та ріпак [396].

Таблиця 3.35

**Значущість лінійного взаємозв'язку рівнів урожайності
сільськогосподарських культур**

Сільськогосподарська культура	Значення t -критерію Стюдента								
	Пшениця	Ячмінь	Кукурудза на зерно	Цукровий буряк	Соняшник	Ріпак	Картопля	Овочі	Плоди та ягоди
Пшениця	–								
Ячмінь	5,95	–							
Кукурудза на зерно	4,65	8,27	–						
Цукровий буряк	2,00	4,05	3,18	–					
Соняшник	4,64	3,52	2,55	2,73	–				
Ріпак	3,18	5,03	6,61	2,05	0,79	–			
Картопля	4,13	4,90	5,53	2,26	3,01	2,79	–		
Овочі	-0,59	0,32	0,49	1,66	-0,57	0,55	1,14	–	
Плоди та ягоди	-0,96	-0,94	-0,15	-0,53	-0,36	-0,90	-0,78	-0,82	–

Примітка: критичний рівень t -критерію Стюдента становить $t_{кр}(18; 0,005) = 2,07$.

Джерело: побудовано за даними [325, с. 228, 231, 234, 237, 241, 244, 247, 251, 255].

Негативною є тенденція до скорочення вартості біржових угод, укладених сільськогосподарськими підприємствами у 2010–2014 рр., на 44 % (табл. 3.36). З огляду на нерозвиненість біржової торгівлі в Україні, актуальною є участь вітчизняних виробників сільськогосподарської продукції (зокрема зерна) у торгах на іноземних біржових майданчиках. Передусім, це стосується таких об'єднань бірж як *NYSE Euronext* та *CME Group*, з якими ведуться переговори щодо співпраці. Однак, доступнішими у теперішніх умовах є позабіржові форвардні та опціонні контракти, які базуються на домовленостях та довірі сторін трансакції.

Таблиця 3.36

**Укладені угоди на біржах за основними видами
товарів і послуг, млн грн**

Вид товарів	Рік					Середньорічний темп зростання, %
	2010	2011	2012	2013	2014	
Основні метали	13,5	9,1	3,8	0,1	3,8	-46,95
Засоби автотранспортні	184,5	60,2	43,5	51,1	76,7	-35,52
Лісоматеріали, деревина	344	948,1	1297,9	1861,3	2094,8	146,77
Пальне	2630,4	7523,8	6280,9	11132,8	1027,8	-37,49
Сільськогосподарська продукція	43787,4	63361,4	77889,6	11631,6	13856,2	-43,75
Продовольчі товари	2272,3	20139,9	28541,8	245,2	1707,2	-13,32

Примітка: дані за 2015 р. відсутні.

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України [339].

Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що ризик є одним із факторів конкурентоспроможності підприємства, який впливає на стійкість його конкурентних переваг та ефективність господарської діяльності. Зокрема, високі ризики знижують здатність суб'єктів бізнесу утримувати переваги. До основних ризиків виробників сільськогосподарської продукції належать природно-кліматичні, виробничі, ринкові, екологічні, фінансові, інвестиційні. Найзначущими визначено ризики несприятливих коливань реалізаційних цін сільськогосподарської продукції та урожайності, а найризиковішою сферою сільськогосподарського виробництва є вирощування і реалізація зернових. Встановлено, що інструментарій управління ризиками сільськогосподарських підприємств недостатньо застосовується на території України. Однак, окрім оцінки ризиків, важливо визначити причини їх виникнення. Це потребує аналізу впливів інституціонального середовища, яке покликане скоротити інформаційну невизначеність, на процес формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

3.5. Інституціональні чинники формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств

Дослідження інституціональних чинників, які впливають на процес формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, передбачає виявлення існуючих інструментів інституціонального регулювання їх конкуренції між собою та взаємодії із іншими контрагентами. Дієвість ринкової регуляції залежить від рівня монополізації ринку, асиметрії інформації та наявності екстерналій. Відповідно, аналіз впливу інституціонального середовища на конкурентні позиції сільськогосподарських підприємств пов'язаний із аналізом сучасного стану зазначених типів ринкових недосконалостей.

Проблема нечесної конкуренції здебільшого характерна для ринків сільськогосподарської продукції та оренди землі. Не маючи можливості сформувати великі партії однорідної продукції, невеликі підприємства цілком залежать від посередників, трейдерів, переробників. Це дає підстави характеризувати ринки більшості видів сільськогосподарської продукції як моносонії, що перебувають під владою покупців. Як наслідок, до виробників доходить лише незначна частка прибутку, який формується у межах маркетингового ланцюга. Суттєві втрати від існування моносоній на ринках сільськогосподарської сировини характерні для підприємств, що виготовляють невеликі обсяги зернових і зернобобових, плодів, овочів, насіння соняшника тощо і не можуть заготовляти та зберігати виготовлену продукцію.

Серед інститутів, які, за прикладом більшості розвинутих країн, можуть відстоювати інтереси сільськогосподарських товаровиробників, слід виділити асоціації підприємств. Їх основна функція полягає у лобіюванні інтересів виробників у органах влади та торгівлі. Прикладом таких організацій є потужні професійні асоціації у різних галузях сільськогосподарського виробництва (Американська асоціація виробників сої, Американська пшенична асоціація, Асоціація виробників рису в США, Асоціація виробників м'ясної продукції у

Новій Зеландії, Британська Асоціація свинарів та ін.). Аналогічні функції задекларовані вітчизняними асоціаціями свинарів [316], виробників картоплі [317], виробничих та переробних підприємств м'ясної галузі України «М'ясо України» [372], Українською зерновою асоціацією [318] тощо. Умовою успішного функціонування будь-якої асоціації сільськогосподарських підприємств є усунення впливу на її діяльність з боку контрагентів. Для цього необхідно забезпечити як мінімум рівні із ними умови трансакцій. Однак, в Україні вагому частку сільськогосподарської продукції купують агрохолдинги, які одночасно є одними із найпотужніших сільськогосподарських виробників. В їх інтересах забезпечити якомога нижчу ціну сільськогосподарської сировини, яку вони купують для подальшої переробки або експорту. Зважаючи на те, що більшість представників вітчизняних асоціацій мають пряме або опосередковане відношення до агрохолдингів, про захист інтересів дрібних сільськогосподарських підприємств не йдеться.

Одним із ключових факторів успіху зарубіжних асоціацій підприємств є можливість врахування потреб усіх товаровиробників шляхом взаємодії із їх об'єднаннями. Зокрема, невеликі фермери більшості розвинутих країн світу є членами кількох кооперативів, які, у свою чергу, також часто об'єднуються у кооперативні об'єднання (наприклад, американські кооперативи *Land O'Lakes* та *CHS*, членами яких є понад 1000 кооперативів [52, 455]). Участь таких крупних кооперативних ієрархічних структур у діяльності згаданих асоціацій створює реальну можливість враховувати інтереси всіх товаровиробників.

В Україні середньорічний темп приросту кількості сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів протягом останніх 5 років склав 15 % [73]. Незважаючи на позитивну динаміку, проблемним є те, що лише частина зареєстрованих кооперативів реально функціонують. Наприклад, у 2014 р. з 1028 зареєстрованих сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів діяло лише 640 або 68 % [130]. Основними причинами такої ситуації є недовіра керівників до кооперації, відсутність системного бачення та розуміння вигод

сільськогосподарських товаровиробників від обслуговуючої кооперації, а також нестача у них фінансових ресурсів [105, 31, 151, 197, 23].

Основними законодавчо-нормативними актами у сфері регулювання кооперативного руху є Закони України «Про кооперацію», «Про сільськогосподарську кооперацію», «Про споживчу кооперацію» [294, 298, 299]. Питання фінансування створення сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів та їх інформаційного забезпечення частково вирішується за рахунок участі в іноземних проектах. Наприклад, основна фінансова підтримка створення СОК «Щедрий край» (Тернопільська область) надавалась у межах проекту ЄС/ПРООН «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду» (550 тис. грн). Цим же проектом передбачено інвестиції у розмірі по 775 тис. грн, які планується інвестувати у кооперативи «Старий млин» у с. Ценів Тернопільської області (переробка зернових на борошно і крупи), «Дари ланів» у с. Рудка Тернопільської області (придбання обладнання для переробки зерна в крупу і екструдер для виробництва кормів), а також 687 тис. грн у кооператив «Кринички» в с. Котов Тернопільської області (придбання лінії з виготовлення паливних брикетів, ремонт і купівля додаткового обладнання). Іншим прикладом є грантова програма ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні» із вартістю 617 тис. євро (внесок ЄС – 79,97 % від загальної вартості). У її рамках протягом 2015 р. створено 27 сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, зокрема 7 кооперативів з сушіння фруктів, 3 – з вирощування ягід, 17 – з розведення кролів.

Однак, переважна більшість невеликих підприємств, які найбільше потребують об'єднання, не мають доступу до іноземних джерел фінансування. Тому, основними спонсорами створення сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів залишаються його члени, які через дефіцит оборотних коштів часто не можуть інвестувати достатні ресурси у майно кооперативу, незважаючи на високу окупність таких капіталовкладень. Незначною є державна підтримка кооперативного руху, що свідчить про недовіру інституції держпідтримки у межах розвитку кооперації.

Ще одним проблемним питанням недобросовісної конкуренції є створення агрохолдингами моносонії на ринку оренди землі [211; 181, с. 142; 185; 278, с. 55–56, 170, с. 9]. За підсумками 2015 р. українські агрохолдинги збільшили земельний банк на 110 тис. га до 5,71 млн га. Це становить 28 % від угідь, які перебувають у користуванні сільськогосподарських підприємств [5, с. 13–14]. Найбільші земельні банки належать ПАТ «UkrLandFarming» (654 тис. га), ТОВ «Агропросперіс» (430 тис. га), агропромисловій компанії «Кернел» (390 тис. га), ПАТ «Миронівський хлібопродукт» (370 тис. га), ТОВ «Астарта-Київ» (250 тис. га). У результаті носії моносонічної влади (агрохолдинги) позбавляють орендодавців вибору інших орендарів [278, с. 51] та, відповідно, витісняють інші сільськогосподарські підприємства з ринку оренди землі. Одним із негативних наслідків зазначеного стала неможливість збільшення розмірів підприємств, які не входять до структури агрохолдингів, низька плата за оренду сільськогосподарських угідь, що погіршує матеріальне становище сільського населення, а також виснаження земель через недотримання сівозмін на орендованих площах [319, с. 252–253].

Основну роль у боротьбі із монополіями відіграє держава в особі антимонопольних організацій, які здійснюють відповідне регулювання (передусім нормами Законів України «Про захист економічної конкуренції», «Про антимонопольний комітет України», Постанови Верховної Ради України «Про Державну програму демонополізації економіки і розвитку конкуренції» та ін. [293, 290, 292]). Законодавство України монопольним визначає таке становище суб'єкта господарювання, при якому: 1) його частка на ринку переважає 35 %; 2) його частка на ринку менша 35 %, але частка інших товаровиробників значно менша і вони не можуть розцінюватися як повноцінні конкуренти [293]. Також монопольним визначено становище кількох суб'єктів ринку, які не конкурують між собою, якщо: 1) на їх товар припадає понад 50 % ринку (для 3-х і менше виробників); 2) на їх товар припадає понад 70 % ринку (для 5-и і менше товаровиробників) [293]. Виходячи із зазначеного, недобросовісна конкуренція чинним антимонопольним законодавством

розглядається лише з боку товаровиробників-монополістів, тоді як моно- та олігопсонії (тобто покупці-монополісти) не підпадають під його дію. Негативною також є відсутність обмежень щодо концентрації на ринках оренди землі та сільськогосподарської продукції (з боку як крупних товаровиробників, так і покупців і орендарів). Не встановлено обмеження і на розмір земельних банків. Наведене свідчить про недієвість інституції законодавства у питаннях забезпечення добросовісної конкуренції на ринках, де функціонують сільськогосподарські товаровиробники.

Іншим джерелом ринкової недосконалості є інформаційна асиметрія. Її виникнення спричинене тим, що ринкові контрагенти володіють різною за якістю та/або кількістю інформацією про об'єкт угоди. Покупець може припуститися помилки у процесі прийняття купівельного рішення, якщо йому свідомо нададуть неадекватну або нічим непідтверджену інформацію про товар. На ринку сільськогосподарської продукції це пов'язано, передусім, із необґрунтованими, а інколи і неправдивими відомостями про екологічну безпеку продуктів з маркуванням «еко-», «біо-» та «натур-», про їх якість, вміст ГМО. Причинами наведеного є недостатнє законодавчо-нормативне регулювання у сфері забезпечення якості і безпеки продуктів харчування, зокрема: 1) необов'язковість їх стандартизації та сертифікації; 2) відсутність відповідальності за недобросовісне маркування (за стандартами ДСТУ, ГОСТ, екологічне маркування, вміст ГМО, надписів «еко-», «біо-», «натур-» тощо); 3) відсутність механізмів моніторингу відповідності маркування продуктів харчування її фактичним параметрам і характеристикам. Зазначене створює передумови для безконтрольного використання інструментів маркування з метою введення споживачів в оману. Наслідком цього стає недовіра до інформації на упаковках. У результаті виробництво екологічно безпечної продукції перестає бути конкурентною перевагою, оскільки споживач прирівнює її до продукції інших товаровиробників.

Із асиметрією інформації пов'язані системні порушення через інформаційну ентропію. Вона зумовлена недостатністю, відсутністю та

хаотичністю інформації про ринок у цілому та об'єкт купівлі–продажу зокрема. Високий рівень ентропії характерний для ринків інновацій, інформація про які у розвинутих країнах вважається пріоритетною [59, с. 55–57]. Значною мірою на ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств впливає рівень доступу до інформації про продукцію на ринках матеріально-технічних засобів виробництва. Здебільшого її можна отримати із мережі Інтернет. Однак, згідно з результатами досліджень Національного інституту стратегічних досліджень, 54 % сільських мешканців не мають Інтернету достатньої швидкості [79, с. 68]. З огляду на це, фермери та керівники невеликих підприємств, значна частина яких проживає у сільській місцевості, не мають можливості системно відстежувати пропозицію на ринках добрив, засобів захисту, кормів тощо.

Вагому дію на ринкові механізми регулювання конкуренції мають екстерналиї. Найвідчутнішими є зовнішні негативні впливи на якість сільськогосподарської продукції. Зокрема, забруднення ґрунтів і ґрунтових вод промисловими та крупними сільськогосподарськими підприємствами впливає на безпечність продукції сільського господарства інших виробників. До відповідних екстерналій, що виникають у результаті безконтрольного використання ГМО, слід віднести перехресне запилення, яке спричиняє перетворення рослин на гібриди (особливо це стосується сої, кукурудзи та ріпаку) [432, с. 33; 446] (вплив на якість продукції) та призводить до виникнення нових стійких до засобів захисту бур'янів [272, с. 238] (вплив на врожайність).

У цілому, існування недобросовісної конкуренції, екстерналій та інформаційної асиметрії, які негативно впливають на конкурентоспроможність, є свідченням недостатньої дієвості інституціонального середовища конкуренції сільськогосподарських підприємств. Передусім, це стосується інституцій ринкової регуляції та законодавства щодо питань кооперації; забезпечення чесної конкуренції, стандартизації, сертифікації, маркування та інформаційного забезпечення споживачів щодо якості продуктів харчування. Крім того,

неповною мірою виконуються функції державної підтримки щодо розвитку кооперативів.

Відсутність умов однаково сприятливих для рівномірного розвитку всіх форм агробізнесу визначає необхідність в інституціях підтримки підприємництва, спрямованих на захист прав і представлення інтересів всіх без виключення сільськогосподарських підприємств. Зазначену функцію мають виконувати громадські організації та згадані асоціації підприємств. Однак, у сьогоdnішніх реаліях вони не можуть відстоювати інтереси товаровиробника, які зазвичай суперечать інтересам великих вертикально інтегрованих бізнес-структур. Крім того, низка вкрай болючих для невеликих суб'єктів індивідуальної та партнерської форм підприємництва заходів (зокрема, скасування спецрежиму нарахування ПДВ) є свідченням нездатності громадських об'єднань та асоціацій підприємств повною мірою виконувати відведені на них функції.

Іншим індикатором ефективності функціонування інституціонального середовища, окрім спроможності забезпечити чесну конкурентну боротьбу, є здатність знижувати ризиковість сільськогосподарського виробництва. Як зазначалось раніше, найвагомішими для сільськогосподарських підприємств є цінові ризики. До основних способів їх зниження належить контракція взаємовідносин між продавцем та покупцем. Це дає можливість захиститись від кон'юнктурних коливань на ринках сільськогосподарської продукції. Особливістю контракції процесів купівлі–продажу сільськогосподарської продукції є те, що покупці можуть надавати фінансову підтримку в обмін на зобов'язання виробника відвантажити певний обсяг продукції визначеної якості. Одним з інструментів такої взаємодії є аграрні розписки, за допомогою яких протягом 2015–2016 рр. у сільськогосподарське виробництво залучено 428 млн грн [4]. Через механізм аграрних розписок підприємства із площею сільськогосподарських угідь від 100 до 10 тис. га можуть залучити кредити від 20 тис. до 1 млн грн [361]. Проте, укладання контрактів можливе лише після тривалого (до кількох років) співробітництва, протягом якого виробник

доводить свою здатність виготовляти достатні обсяги продукції потрібної якості. Слід зазначити й те, що малі підприємства у переважній більшості працюють на безконтрактній основі (часто реалізуючи продукцію «з поля»).

Проблемою, що стримує розвиток сільськогосподарських підприємств, є нестача обігових коштів. Це зумовлює необхідність активізації фінансових інституцій, які у т. ч. реалізуються у межах функцій кредитування і державної підтримки. Через високу ризиковість сільськогосподарського виробництва та відсутність застави необхідної вартості, ставки за кредитами для сільськогосподарських підприємств значно вищі, ніж у середньому за всіма видами економічної діяльності. Зокрема, станом на листопад 2016 р. середньозважена процентна ставка для підприємств сільського, лісового та рибного господарства склала 18,1 % проти 13,1 % у середньому для всіх економічних суб'єктів [38, с. 99]. Водночас, розміри кредитування сільськогосподарських підприємств мають тенденцію до зростання: середньорічний приріст за останні 5 років склав 10,4 %. Це дає підстави стверджувати, що, незважаючи на високу плату за користування кредитними ресурсами, сільськогосподарські підприємства розширюють можливості їх залучення, а комерційні банки погоджуються їх надавати.

У світі все більшої популярності набуває інституція мікrokредитування, яка передбачає скорочення кредитних ставок за рахунок усунення посередників та уможливорює залучення кредитних ресурсів виробниками із низькими доходами [441, с. 30]. Особливість цієї інституції полягає у значно нижчих, порівняно із традиційним кредитним сектором, трансакційних витратах [481, с. 60]. Джерелом ресурсів для мікrokредитування зазвичай є комерційний сектор, розвинуті банки та макрофінансові організації [508, с. 5]. У сільському господарстві мікrokредитування часто здійснюється через кредитну кооперацію. Однак, в останні роки в Україні спостерігається тенденція незначного зменшення кількості як кредитних кооперативів (на 5 % протягом 2013–2015 рр.), так і їх членів (на 20 % за 2011–2015 рр.). Сума ж сільськогосподарських кредитів у загальній структурі кредитування спілками є

відносно низькою (44,1 млн грн, або 7 % проти 66 % на споживче кредитування) (розраховано за даними [101]).

Фінансові інституції також реалізуються на базі державної підтримки сільського господарства, за рахунок яких підприємства економічно розвинутих країн посідають позиції лідерів на світових ринках. Протягом 2009–2014 рр. обсяг держпідтримки сільськогосподарських підприємств зріс у 3 рази. Водночас, розмір дотацій на розвиток тваринництва як найменш ефективної сфери сільськогосподарського виробництва скоротився на 32 % зі 196,6 до 132,8 млн грн. Ключову роль у цьому до 2016 р. відігравала непрям державна підтримка аграрного сектора у формі спеціального режиму оподаткування ПДВ. Зокрема, основна частка державного фінансування (98 % від загального розміру) виплачувалась шляхом повернення податку на додану вартість. До 2016 р. вся сума ПДВ акумулювалась на спецрахунках виробників та повністю ними використовувалась. З 2016 р. умови спецрежиму почали поступово наближувати до загальноприйнятої схеми. Якщо раніше вся сума податку залишалася на спеціальних рахунках, то у 2016 р. значна її частина (20 % для тваринництва, 80 % для зерновиробництва, 50 % для інших галузей) перераховувалась до держбюджету [296]. Починаючи ж з 2017 р. спецрежим повністю скасовано [282]. Частково державне недофінансування планується компенсувати державною допомогою. Однак для галузі тваринництва вона не покриває втрати від скасування спецрежиму. Так, у 2016 р. повернуто 9 млрд грн ПДВ, тоді як у Державному бюджеті на 2017 р. закладено лише 5,6 млрд грн (зокрема, лише 170 млн грн на підтримку тваринництва) [291].

Чи не найвагомішу роль у забезпеченні розвитку сільськогосподарських підприємств і зміцненні їх конкурентоспроможності відіграють інституції забезпечення інноваційного розвитку. Згідно з результатами оцінювання Світового економічного форуму, у 2015–2016 рр. за впровадженням інновацій та розвитку технологій Україна посіла, відповідно, 54 та 86 місце у рейтингу [499, с. 373]. Про несприятливі тенденції свідчить і те, що у 2014 та 2015 рр. не було оформлено жодної заявки та патенту на винаходи і корисні моделі, тоді як

у 2013 р. лише до патентних відомств іноземних держав від Академії аграрних наук України надійшло 17 заявок [204, с. 228, 232; 202, с. 232, 236].

Тенденціями до скорочення характеризуються основні показники наукової діяльності. Щорічно зменшується кількість виконаних наукових та науково-технічних робіт у сфері сільського господарства, кількість працівників у цілому та безпосередньо виконавців наукових робіт (табл. 3.37). Однак, ці зміни супроводжуються підвищенням продуктивності наукового персоналу. Зокрема кількість наукових та науково-дослідних робіт у розрахунку на одного виконавця протягом 2011–2015 рр. щорічно зростала на 1,74 %.

Таблиця 3.37

**Основні показники наукової діяльності Національної
Академії аграрних наук України**

Показник	Рік					Середньорічний темп приросту, %
	2011	2012	2013	2014	2015	
Кількість працівників наукових організацій, чол.	9887	9075	8934	7853	7319	-7,24
Кількість виконавців наукових та науково-технічних робіт, чол., всього, у т. ч.:						
– доктори наук	6976	6451	6384	6932	6451	-1,94
– кандидати наук	296	310	334	296	299	0,25
	1659	1608	1638	1557	1527	-2,05
Кількість виконаних наукових та науково-технічних робіт, од.	3204	3163	3313	2954	3175	-0,23
Кількість виконаних наукових та науково-технічних робіт на одного виконавця, од./чол.	0,46	0,49	0,52	0,43	0,49	1,74

Джерело: розраховано на основі даних [204, с. 63, 64, 139; 203, с. 59, 60, 135; с. 138; 202, с. 60, 61, 117].

Про існування суттєвого інноваційного потенціалу вітчизняної економіки свідчить те, що за критеріями забезпеченості науковцями та винахідниками, їх здатністю до розробки інновацій та якістю науково-дослідних організацій Україна посідає відносно високі позиції, входячи до перших 50-и країн світу (табл. 3.38). Низькою є оцінка розвитку трансферу технологій, доступності новітніх технологій та рівня освоєння інновацій суб'єктами господарювання. Зазначені проблеми у т. ч. спричинені недостатньою взаємодією товаровиробників із науковою сферою, потенційними інвесторами і

кредиторами [384, с. 8]. Тобто, з одного боку, вітчизняна наука характеризується достатнім кількісним складом персоналу та поступовим зростанням його продуктивності, а, з іншого боку, кінцевий результат наукової діяльності – забезпечення інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств – в Україні недостатній.

Таблиця 3.38

**Рейтинг України за основними індикаторами рівня
інноваційної активності та розвитку технологій**

Індикатор конкуренто-спроможності	Роки					Середньорічний темп приросту, %
	2011–2012	2012–2013	2013–2014	2014–2015	2015–2016	
Доступність новітніх технологій	96	80	106	113	96	0,00
Освоєння інновацій підприємствами	82	69	100	100	100	5,09
Трансфер технологій	124	109	131	127	117	-1,44
Рівень використання Інтернету	92	62	93	82	80	-3,43
Здатність до інновацій	42	58	100	82	52	5,48
Якість науково-дослідних організацій	72	64	69	67	43	-12,09
Співпраця університетів та бізнесу в НДДКР	70	69	77	74	74	1,40
Забезпеченість науковцями та винахідниками	51	25	46	48	29	-13,16

Джерело: розраховано на основі даних [499, с. 355; 498, с. 373; 497, с. 378; 496, с. 355; 495, с. 357; 494, с. 355].

Системна взаємодія між виділеними економічними суб'єктами забезпечується трансфером технологій, який набуває форми розгалуженої мережі та передбачає координацію всіх учасників трансферу з єдиного центру. Прикладом таких мереж є Європейська мережа підприємництва, Американський центр трансферу технологій, Російська мережа трансферу технологій тощо, які мають складну багаторівневу ієрархічну структуру. На території України діють дві крупні мережі (Українська мережа трансферу технологій із координаційним центром в Академії технічних наук і Національна мережа трансферу технологій), кілька центрів трансферу, бізнес-інкубатори,

технопарки, які функціонують незалежно одне від одного. На відміну від закордонної практики вітчизняна сфера трансферу технологій характеризується значною розпорошеністю. Це спричинено тим, що згадані неінтегровані мережі виконують практично однакові функції [139, с. 167]. Крім того, жодна із вітчизняних мереж не є учасником зарубіжних платформ трансферу технологій, що не лише значно ускладнює їх доступ до іноземних баз даних, але й унеможлиблює доступ провайдерів та виробників інших країн до даних про вітчизняні досягнення науки і техніки [139, с. 171]. Вищесказане свідчить про низьку ефективність виконання функції трансферу технологій, недостатню доступність до новітніх технологій та складність освоєння інновацій суб'єктами агробізнесу.

Вищеописане узагальнено для оцінки повноти виконання функцій, пов'язаних із інституціональним регулювання конкурентних відносин сільськогосподарських підприємств (табл. 3.39).

Таблиця 3.39

Характерні особливості функціонування інституціонального середовища сільськогосподарських підприємств

Функція інституціонального середовища	Невеликі підприємства (до 3500 га)	Великі підприємства (понад 3500 га)	Підприємства-учасники агрохолдингових структур
1	2	3	4
Законодавчого регулювання	Неврегульованість питань створення і функціонування СОК, відсутність захисту на олігопсонічних ринках оренди землі та с.-г. продукції.		Сприятливе законодавство через лобювання інтересів в органах влади.
Підтримки підприємництва	Нездатність уповноважених організацій відстоювати інтереси товаровиробників.	Недостатнє відстоювання інтересів товаровиробників уповноваженими організаціями.	Представлення інтересів в органах влади.
Ринкової регуляції конкуренції	Нездатність усунути контроль цін з боку покупців; відсутність контролю за маркуванням.	Можливість обирати покупців із найвигіднішою ціною, відсутність контролю за маркуванням.	Повний контроль цін з боку агрохолдингів, відсутність контролю за маркуванням.

Закінчення табл. 3.39

1	2	3	4
Розвитку контрактації	Неможливість укласти контракти через невеликі партії неоднорідної продукції.	Відсутність проблем співпраці за контрактами за умови виконання запитів покупця.	Продаж продукції у межах агрохолдингу без укладання контрактів.
Кредитного забезпечення	Обмежений доступ до кредитних ресурсів через відсутність необхідної заставної вартості, високі процентні ставки.	Доступність кредитних ресурсів за високими процентними ставками.	Доступність кредитних ресурсів нижчої вартості.
Інформаційного забезпечення	Обмежений доступ до інформації про інновації, висока вартість інформації про кон'юнктуру ринків с.-г. продукції.	Відсутність баз даних про ринок інновацій, про кон'юнктуру ринків	Необмежений доступ до необхідної інформації.
Держпідтримки	Недостатні обсяги держпідтримки, скасування спецрежиму оподаткування ПДВ.	Скасування непрямой державної підтримки у формі спецрежиму оподаткування ПДВ.	
Забезпечення інноваційного розвитку	Неможливість впровадження інновацій через відсутність коштів, немає систематизованої інформації про інновації.	Впровадження ускладнюється браком коштів, немає систематизованої інформації про інновації.	Можливість впровадження передових техніки і технологій.

Джерело: власні дослідження.

Для кількісної оцінки ефективності функціонування інституціонального середовища конкуренції сільськогосподарських підприємств враховано його здатність виконувати вищезазначені функції, а також спроможність знижувати рівень ризиковості сільськогосподарського виробництва. Враховуючи дані табл. 3.32, проведено оцінку повноти виконання інституціональним середовищем його функцій у розрізі різних за розміром підприємств (Додаток Р.1, Р.2). Також здійснено переведення коефіцієнтів ризиків (табл. 3.23) у нормовані коефіцієнти (форм. 2.1). Результати відображено у Додатку Р.3. Взаємозв'язок між показниками ефективності функціонування інституціонального середовища та виділеними нормованими коефіцієнтами представлено у вигляді системи співвідношень:

$$I_1 = f(X_6, Y_1); I_2 = f(X_6, Y_2); I_3 = f(X_4, X_5, Y_3); I_4 = f(X_4, X_5, Y_4); \quad (3.3)$$

$$I_5 = f(X_6, Y_5); I_6 = f(X_1, X_2, X_3, X_4, Y_6); I_7 = f(X_6, Y_7); I_8 = f(Y_8);$$

$$Z = f(I_1, I_2, I_3, I_4, I_5, I_6, I_7, I_8),$$

де $X_1 - X_6$ – нечіткі оцінки ризиків несприятливих коливань урожайності, середньодобового приросту ВРХ, надою молока, ціни, рівня товарності та розміру державної підтримки на 1 га, відповідно; $Y_1 - Y_8$ – експертні оцінки повноти виконання інституціональним середовищем сільськогосподарського підприємства функцій законодавчого регулювання, підтримки підприємництва, ринкового регулювання конкуренції, розвитку контрактації, кредитного забезпечення, інформаційного забезпечення, держпідтримки, забезпечення інноваційного розвитку; $I_1 - I_8$ – інтегральна оцінка повноти виконання інституціональним середовищем сільськогосподарського підприємства функцій законодавчого регулювання, підтримки підприємництва, ринкового регулювання конкуренції, розвитку контрактації, кредитного забезпечення, інформаційного забезпечення, держпідтримки, забезпечення інноваційного розвитку; Z – коефіцієнт ефективності функціонування інституціонального середовища сільськогосподарського підприємства.

Застосовуючи інструментарій пакету розширення *MatLab Fuzzy Logic Toolbox*, визначено коефіцієнти повноти виконання функцій інституціональним середовищем, які стосуються забезпечення розвитку конкуренції сільськогосподарських підприємств. Для обчислення інтегрального коефіцієнта ефективності використано шкалу: від 0 до 0,33 – низький рівень; від 0,34 до 0,66 – середній рівень; від 0,67 до 1 – високий рівень. З даних табл. 3.40 видно що, найнижча ефективність характерна для невеликих підприємств, які не входять до структури агрохолдингових формувань. Проблемним для них є виконання, передусім, функцій забезпечення їх інноваційного розвитку через фінансовий чинник. У вигідніших умовах перебувають товаровиробники, що

функціонують у складі агрокорпорацій. Для них характерна відсутність проблем зі збутом продукції та фінансовим забезпеченням, однак неможливість самостійно обирати цільові ринки зумовлює низьку ефективність ринкової регуляції конкуренції та контракції.

Таблиця 3.40

**Результативність виконання функцій інституціональним середовищем
сільськогосподарських підприємств**

Функція інституціонального середовища	Коефіцієнт ефективності виконання функції інституціональним середовищем		
	невеликі підприємства (до 3500 га)	великі підприємства (понад 3500 га)	підприємства-учасники агрохолдингових структур
Законодавчого регулювання, I_1	0,21	0,49	0,75
Підтримки підприємництва, I_2	0,21	0,21	0,75
Ринкового регулювання конкуренції, I_3	0,24	0,50	0,24
Розвитку контракції, I_4	0,50	0,57	0,24
Кредитного забезпечення, I_5	0,21	0,49	0,75
Інформаційного забезпечення, I_6	0,48	0,50	0,78
Держпідтримки, I_7	0,21	0,49	0,49
Забезпечення інноваційного розвитку, I_8	0,17	0,17	0,50
Коефіцієнт повноти виконання функцій інституціональним середовищем, Z	0,28	0,43	0,56
Рівень ефективності функціонування інституціонального середовища	низький	середній	середній

Джерел: власні дослідження.

Отже, із результатів проведеного аналізу можна зробити висновок, що інституціональне середовище, яке покликане сприяти формуванню конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, збільшити ефективність їх діяльності та знижувати рівень ризиковості, не повною мірою виконує свої функції. Це спричинено нездатністю забезпечити добросовісну конкуренцію на ринках сільськогосподарської продукції і оренди землі, а також однакові умови для розвитку сільськогосподарських підприємств всіх

організаційно-правових форм і розмірів. Особливо зазначене стосується невеликих підприємств, які не входять до структури корпорацій агрохолдингового типу.

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що дослідження конкурентоспроможності підприємства передбачає кількісне оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства та визначення внутрішніх і зовнішніх чинників, які на нього впливають. Оцінювання конкурентоспроможності має здійснюватись на основі порівняльної оцінки, по-перше, ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства та його конкурентів і, по-друге, вміння розпоряджатися наявними ресурсами. Поряд із позитивними тенденціями зростання більшості фінансово-економічних показників діяльності сільськогосподарських підприємств, актуальним є питання поступового скорочення кількості товаровиробників, які повною мірою використовують свій конкурентний потенціал. Окрім внутрішніх факторів зазначено спричинене дією інформаційної невизначеності та ризиків, які впливають на стійкість конкурентних переваг. Найвагомими видами господарських ризиків виробників сільськогосподарської продукції є фіскальні, цінові та природно-кліматичні ризики. До функцій інституціонального середовища сільськогосподарських підприємств, які не виконуються повною мірою, належать функції підтримки підприємництва та забезпечення інноваційного розвитку суб'єктів агробізнесу. Отримані результати аналітичного дослідження конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є підставою для подальшого обґрунтування стратегічних напрямів формування їх конкурентних переваг та зміцнення конкурентоспроможності.

Висновки до Розділу 3

1. Згідно з результатами аналізу ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств встановлено, що позитивним є зростання урожайності (щорічно на 6,78 %), продуктивності тварин (на 6,83 % за рік),

продуктивності праці (середньорічне підвищення складає 7,82 %). Водночас, динаміка рівня рентабельності основних видів сільськогосподарської продукції характеризується або скороченням (зернові та зернобобові), або незначним підвищенням (цукрові буряки, молоко, плоди та ягоди, приріст свиней у живій вазі), або відсутністю будь-якої тенденції (соняшник, овочі, картопля, м'ясо ВРХ у живій вазі). Основними причинами наведеного визначено низькі ціни сільськогосподарської продукції разом із несприятливими тенденціями зміни її собівартості. Зокрема за більшістю видів продукції темпи підвищення реалізаційних цін (щорічно на 4 %) нижчі за темпи зростання собівартості (щорічно на 10 %). Крім того, суттєва варіація цін у розрізі каналів збуту супроводжується тим, що основна частка деяких видів продукції, виготовленої сільськогосподарськими підприємствами (передусім, це стосується молока та овочів), реалізується за зниженими цінами. Встановлено, що зазначене зумовлено обмеженим доступом сільськогосподарських підприємств до вигідних каналів продажу.

2. Для аналізу повноти використання конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств застосовано порівняльні оцінки їх доходу і прибутку у розрахунку на одиницю використаних земельних, трудових і грошових ресурсів. Високим ступенем реалізації потенціалу характеризуються суб'єкти агробізнесу, у яких ці показники найвищі. Доведено, що особливістю вітчизняних сільськогосподарських товаровиробників є їх неспроможність утримувати позиції лідерів протягом тривалого часу. Зокрема, лише підприємства Кіровоградської області у 2011–2015 рр. максимально повно використовували наявні ресурси, тоді як 30 % виробників із максимальними значеннями відповідного коефіцієнта у попередніх роках втратили провідні позиції. До напрямів забезпечення максимально повної реалізації потенціалу віднесено підвищення ресурсовіддачі та збільшення розміру прибутку. Найістотніші резерви зростання рівня рентабельності виявлено у підприємств зони Степу (деякі із них, у разі використання конкурентного потенціалу повною мірою, зможуть забезпечити підвищення рентабельності на 65 %).

3. За результатами оцінювання конкурентоспроможності 60 суб'єктів індивідуальної та партнерської форм підприємництва у Житомирській області встановлено, що для конкурентоспроможних господарюючих суб'єктів характерні низька собівартість продукції та високі продуктивність праці і розмір валової продукції у розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь. Вагомим визначено також вплив ступеня повноти використання конкурентного потенціалу, про що свідчить вагомий рівень коефіцієнтів парної кореляції (0,54 % для суб'єктів індивідуальної форми підприємництва та 0,52 % – для партнерської форми). Встановлено, що відмінною рисою найконкурентоспроможніших суб'єктів партнерської форми підприємництва є надання ними послуг, пов'язаних із сільським господарством, тоді як найуспішніші суб'єкти індивідуальної форми підприємництва, навпаки, такі послуги не надають.

4. Найвагоміший вплив на стійкість конкурентних переваг підприємства мають ризики його діяльності. До ризиків сільськогосподарського підприємства включено господарські (природно-кліматичні, виробничі, ринкові, екологічні, фінансові, інвестиційні) та конкурентні (спричинені непередбачуваністю дій суперників) ризики. Встановлено, що найризиковішою галуззю сільськогосподарського виробництва є вирощування та реалізації зернових. Високими рівнями характеризуються ризики несприятливих відхилень розмірів державної підтримки (особливо для виробників продукції тваринництва), реалізаційних цін та урожайності сільськогосподарських культур. Серед основних інструментів управління зазначеними ризиками виділено страхування та хеджування, які, однак, практично не використовуються на території України.

5. Інституціональне забезпечення процесів формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств має лежати у площині врегулювання питань недобросовісної конкуренції, інформаційної асиметрії та виникнення екстерналій. Доведено, що існування цих ринкових недосконалостей пов'язане із недостатнім виконанням інституціональним

середовищем функцій законодавчого регулювання у сферах кооперації, стандартизації, сертифікації, маркування та інформаційного забезпечення споживачів щодо якості продуктів харчування, а також функції ринкового регулювання конкуренції. Крім того, встановлено, що неповною мірою реалізуються функції кредитування (через недоступність та високу вартість кредитних ресурсів), забезпечення інноваційного розвитку (через неналагодженість взаємодії сільськогосподарських підприємств із розробниками інновацій та фінансовим сектором) і розвитку контрактних відносин (через нерозвиненість біржової торгівлі та неспроможність формувати великі партії однорідної продукції). результати оцінювання показали, що особливо негативні інституціональні умови створено для невеликих підприємств. Це стосується забезпечення їх інноваційного розвитку, кредитування, підтримки підприємництва, законодавчого та ринкового регулювання конкуренції, держпідтримки. Для товаровиробників, що входять до структури агрохолдингових формувань, проблемним визначено забезпечення розвитку контрактних відносин і ринкового регулювання конкуренції.

Основні результати наукових досліджень, викладених у Розділі 3, опубліковано в роботах: [215, 233, 239, 243, 246–247, 250–251].

В Розділі 3 використано матеріали з відповідним посиланням на такі наукові джерела зі списку літератури: [4, 5, 11, 15, 18, 20, 21, 23, 31, 35, 38, 39, 42, 52, 59, 73, 79, 101, 105, 112, 124, 130, 139, 143, 151, 170, 181, 185, 195, 197, 202, 203, 204, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 254, 255, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 278, 282, 286, 290, 291, 292, 293, 294, 296, 298, 299, 302, 306, 307, 308, 309, 316, 317, 318, 319, 322, 323, 324, 325, 326, 331, 332, 333, 334, 335, 336, 339, 344, 345, 346, 347, 361, 372, 374, 384, 396, 407, 432, 441, 446, 475, 478, 481, 494, 495, 496, 497, 498, 499, 508, 513, 514].

Розділ 4

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

4.1. Диверсифікація діяльності сільськогосподарських підприємств

Зміцнення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств здійснюється шляхом формування конкурентних переваг та цілеспрямованого впливу на їх найвагоміші чинники. За результатами аналітичного дослідження встановлено, що основними конкурентними перевагами суб'єктів агробізнесу є: 1) низька собівартість, яка забезпечується відносно високою ресурсовіддачею та максимально повним використанням конкурентного потенціалу; 2) вигідні реалізаційні ціни; 3) висока ефективність діяльності. До чинників, що визначають здатність сільськогосподарських підприємств формування та утримувати наведені переваги, слід віднести рівень інноваційного розвитку підприємства, доступ до найвигідніших каналів збуту, спроможність виготовляти продукцію із високою доданою вартістю, ризиковість бізнесу. Окремо необхідно виділити інституціональні чинники, на які самотужки підприємство впливати нездатне.

Формування визначених конкурентних переваг та забезпечення сприятливих умов господарювання лежить у площині управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. Сучасні напрями управління, відображені на рис. 1.10, мають комплексний характер, оскільки передбачають вплив одразу на кілька чинників конкурентоспроможності. Одним із основних напрямів зміцнення конкурентних позицій підприємства є диверсифікація діяльності, яка для сільськогосподарських товаровиробників характеризується суттєвим потенціалом створення нових конкурентних переваг, зниженням господарських ризиків та можливістю збільшити ефективність використання ресурсів. Окрім конкурентоспроможності та економічної ефективності диверсифікація

стимулює зростання екологічної та соціальної ефективності, що у сукупності сприяє сталому розвитку сільських територій [351; 22, с. 84].

Найчастіше диверсифікацію визначають як стратегію діяльності [22, 449], стратегію або стратегічний напрям розвитку [165, с. 192], конкурентну стратегію [285, с. 54–55]. На нашу думку, зміст диверсифікації у контексті управління конкурентоспроможністю точніше передає термін «стратегічна орієнтація». Він, на відміну від поняття «стратегія», допускає застосування як цього, так і інших стратегічних орієнтирів організації господарської діяльності. В основу класифікації форм диверсифікації діяльності сільськогосподарських виробників доцільно покласти ступінь пов'язаності перспективних видів діяльності із вже існуючими. За цією ознакою можна виділити горизонтальну (сільськогосподарську), вертикальну («вперед» і «назад»), конгломератну форми диверсифікації [380, 141, 351].

Прийняття рішення щодо диверсифікації діяльності має спиратися на результати аналізу потенційних конкурентних переваг, які вона дасть змогу сформуванню. З позицій забезпечення конкурентоспроможності горизонтальна диверсифікація спрямована, передусім, на утримання або поглиблення вже існуючих переваг. Горизонтальна диверсифікація може бути поштовхом для вертикальної диверсифікації «назад», коли нові види продукції потребуватимуть сировини із специфічними якісними характеристиками. Передусім, це стосується виробництва екологічно чистої сільськогосподарської сировини для виробництва органічних продуктів харчування.

Формування додаткових або зміцнення наявних переваг у розрізі існуючих на підприємстві видах сільськогосподарської діяльності відбувається у межах вертикальної диверсифікації. Нові, незалежні від основної діяльності, переваги створюються за таких умов: 1) вертикальна диверсифікація задля виробництва та реалізації продукції, пов'язаної продуктовим ланцюгом із сільськогосподарською продукцією; 2) вертикальна диверсифікація для надання послуг, пов'язаних із сільськогосподарською діяльністю; 3) конгломератна диверсифікація. Економічно обґрунтована конгломератна диверсифікація

знижує ризики втрати прибутку за рахунок формування додаткових стійких переваг, які зберігатимуться в разі втрати конкурентоспроможності у традиційних для господарюючого суб'єкта галузях. Зазначені форми диверсифікації також різняться видами ризиків, які вони покликані знизити (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Конкурентні переваги та напрями зниження ризиковості у розрізі форм диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств

Форма диверсифікації	Спосіб зміцнення конкурентоспроможності	Об'єкт ризик-менеджменту	Перспективні напрями диверсифікації
Горизонтальна	Формування конкурентних переваг у нових сферах с.-г. виробництва	Ризики скорочення урожайності; зниження або втрати конкурентоспроможності основної с.-г. продукції, втрати ринків її збуту; зниження якості продукції; кон'юнктурні ризики ринків с.-г. продукції; конкурентні ризики	Виробництво органічної продукції; вирощування нетрадиційних с.-г. культур та порід с.-г. тварин, відгодівля високопродуктивних порід тварин
Вертикальна «назад»	Скорочення собівартості та підвищення якості с.-г. продукції;	Кон'юнктурні ризики ресурсних ринків і ринків послуг; конкурентні ризики	Насінництво, виробництво кормів, виробництво органічних добрив, ремонт с.-г. техніки
Вертикальна «вперед»	формування конкурентних переваг у нових сферах господарської діяльності	Кон'юнктурні ризики ринків с.-г. продукції; конкурентні ризики	Переробка, заготівля, зберігання, пакування, транспортування, збут через власну торговельну мережу, освоєння нових географічних ринків
Конгломератна	Формування конкурентних переваг у несільськогосподарських сферах діяльності	Ризик зниження або втрати конкурентоспроможності основної продукції підприємства, ринків її збуту; конкурентні ризики	Сільський туризм, біоенергетика, лісництво і обробка деревини, рибальство, транспортні перевезення, надання с.-г. і несільськогосподарських послуг, аутсорсинг тощо

Джерело: власні дослідження.

Зміцнення конкурентних позицій на основі диверсифікації діяльності передбачає здійснення цілеспрямованого впливу на важелі управління конкурентоспроможністю, які включають переваги продукції і переваги

підприємства. Важелі у рамках конкурентних переваг продукції включають собівартість, ціну, доступність та поінформованість (управління шляхом вертикальної диверсифікації «вперед»), якість (вплив на базі вертикальної диверсифікації «назад»). Дія на важелі переваг сільськогосподарського підприємства загалом (ефективність та ризик) може здійснюється у межах всіх форм диверсифікації. Логіку управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств шляхом диверсифікації їх діяльності відображено на рис. 4.1.



Рис. 4.1. Диверсифікація діяльності сільськогосподарських підприємств у системі управління їх конкурентоспроможністю

Джерело: власні дослідження.

Оптимальні форма та напрями диверсифікації визначаються цілями підприємства із урахуванням доступних ресурсів, що узагальнюється корпоративною стратегією (рис. 4.2).

	Особливості диверсифікації	Форми диверсифікації
Стратегія виживання	<ul style="list-style-type: none"> • перерозподіл ресурсів у напрямку ефективних виробництв; • використання існуючої техніко-технологічної бази. • оптимізація співвідношення «ефект/ризик»; • забезпечення беззбитковості 	<p>Горизонтальна диверсифікація:</p> <ul style="list-style-type: none"> • нові для підприємства галузі сільського господарства, що не потребують залучення нової техніки та технологій; • екологічно безпечна продукція
Стратегія стабілізації	<ul style="list-style-type: none"> • утримання переваг у вже існуючих галузях; • часткове використання наявної техніко-технологічної бази; • структуризація цілей освоєння нових виробництв; • охоплення споживчих ринків B2C 	<p>Вертикальна диверсифікація «назад»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • насінництво, кормовиробництво, виготовлення органічних добрив; <p>Вертикальна диверсифікація «вперед»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • переробка, освоєння нових географічних ринків, створення власної мережі збуту. <p>Горизонтальна диверсифікація:</p> <ul style="list-style-type: none"> • екологічна сертифікація продукції, на якій підприємство вже спеціалізується; • нетрадиційні види продукції: лікарські трави, декоративні рослини і рулонний газон, салати, духмяні трави тощо
Стратегія зростання	<ul style="list-style-type: none"> • вертикальна інтеграція. • освоєння несільськогосподарських сфер виробництва та надання послуг. • забезпечення сільського розвитку. • здатність залучати інвестиційні ресурси. • консолідація та узгодженість цілей всіх напрямів діяльності підприємства 	<p>Конгломератна диверсифікація:</p> <ul style="list-style-type: none"> • агротуризм, агроекотуризм; • біоенергетика; • автоперевезення, забезпечення чистою питною та гарячою водою, роздрібна торгівля, будівництво, ремонт, громадське харчування, сортування, вивіз, переробка, утилізація сміття тощо; • консалтинг с.-г. виробників; • виробництво будматеріалів, обробка деревини, каменю тощо; <p>Вертикальна диверсифікація «назад»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • виробництво техніки, інноваційні розробки технологій <p>Вертикальна диверсифікація «вперед»</p>

Рис. 4.2. Особливості та напрями диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств

Джерело: власні дослідження.

Для реалізації стратегії виживання пріоритетними мають стати напрями диверсифікації, які не потребують значних інвестицій та є мінімально ризиковими. До них належить горизонтальна диверсифікація, що передбачає виробництво продукції рослинництва і тваринництва, не потребує залучення додаткових ресурсів і відповідає існуючим агрокліматичним та інституціональним умовам. Що стосується тваринництва, то перспективним є виготовлення екологічно безпечної тваринницької продукції, що не потребує оновлення та модернізації існуючої технічної бази. У такий спосіб відбувається переорієнтація на цільові ринки із нижчою еластичністю попиту, на яких ціна на м'ясо вища, а попит відносно стабільний. Результатом окреслених напрямів диверсифікації буде зміна якості виготовленої продукції та створення конкурентних переваг у традиційних для підприємства сферах виробництва.

Стратегія стабілізації часто є наступним етапом розвитку підприємства після успішної реалізації стратегії виживання. Вона передбачає фіксування ефективності на достатньому для підприємства рівні шляхом створення та утримання конкурентних переваг у межах уже освоєних галузей. Передусім, наведене забезпечується вертикальною диверсифікацією, у т. ч. на основі вже існуючої матеріально-технічної бази. До перспективних напрямів диверсифікації у цьому випадку належить диверсифікація «назад», яка сприятиме зниженню собівартості та забезпеченню бажаної якості сільськогосподарської продукції. Додатковим ефектом стане поглиблений контроль якості та можливість швидко реагувати на зміни запитів ринку.

Диверсифікація «вперед» для сільськогосподарських підприємств із стратегією стабілізації включає освоєння нових географічних ринків і створення власної мережі збуту. Крім зазначеного, такий тип диверсифікації передбачає переробку сільськогосподарської сировини власного виробництва. Це зумовить заміну існуючих переваг господарства на ринках сільськогосподарської продукції перевагами на ринках продуктів її переробки. Що стосується горизонтальної диверсифікації, то для підприємств зі стратегією стабілізації доцільним є екологічна сертифікація продукції, яка вже

виготовляється підприємством, а також вирощування нетрадиційних високорентабельних сільськогосподарських культур.

Стратегія зростання визначає пріоритетність розширення існуючих ринків та завоювання нових, що потребує значних інвестицій. У межах цих цілей пріоритетними є вертикальна та конгломератна форми диверсифікації. Яскравим прикладом вертикальної диверсифікації «назад» і «вперед» для вертикальної координації всіх етапів продуктового ланцюга є діяльність агрохолдингів. Наприклад, корпорація «Сварог Вест Груп» здійснює діяльність у сферах насінництва, рослинництва, тваринництва (у т. ч. селекція та племінне скотарство), переробки сільськогосподарської сировини. Крім того, разом із традиційними для сільськогосподарських товаровиробників напрямками вертикальної диверсифікації «назад» корпорація розробила та успішно просуває власну технологію точного землеробства, яка дала можливість не лише суттєво знизити собівартість продукції, але й охопити абсолютно нові ринки технологій точного землеробства.

Суттєвого ефекту від одночасного використання кількох форм і напрямів диверсифікації можуть досягти і значно менші за розмірами сільськогосподарські підприємства. Зробити це можливо шляхом об'єднання капіталів на принципах сільськогосподарської обслуговуючої кооперації та/або через розвиток контрактної форми інтеграції. У контексті сприяння соціальному розвитку села можливими напрямками розширення діяльності є надання послуг населенню у таких сферах: автоперевезення, забезпечення чистою питною та гарячою водою, роздрібна торгівля, будівництво, ремонт рухомого та нерухомого майна, громадське харчування, сортування, вивіз, переробка та утилізація сміття тощо.

Деякі із виділених напрямів диверсифікації поступово розвиваються у вітчизняних сільськогосподарських підприємствах (табл. 4.2). Наприклад, до розповсюджених напрямів диверсифікованої діяльності суб'єктів агробізнесу Житомирської області належать виробництво кормів і сумішей для кормів, облаштування ландшафту, оптова та роздрібна торгівля, виробництво цукру,

продукції борошномельної промисловості, хліба та хлібобулочних виробів, олії та жирів, обробка деревини. Крім того, підприємства надають послуги з постачання пари і гарячої води. Натомість відсутні агротуризм і біоенергетика, розвиток яких активно стимулюється у країнах ЄС [351, с. 147–170].

Таблиця 4.2

Приклади диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств Житомирської області

Напрями вертикальної диверсифікації «назад»	Напрями вертикальної диверсифікація «вперед»	Нетрадиційні напрями горизонтальної диверсифікації	Напрями конгломератної диверсифікації
<i>Приватна агрофірма «Єрчики» (Попільнянський район), (рівень рентабельності – 60,5 %)</i>			
Виготовлення кормових сумішей	Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, оптова та роздрібна торгівля, транспортування	Декоративне садівництво	Рибництво, надання послуг у рибництві
<i>ПСП «Церем» (Баранівський район), (рівень рентабельності – 77 %)</i>			
Виготовлення сумішей для годівлі тварин	Оптова торгівля насінням, кормами, м'ясом і м'ясопродуктами.	Розведення овець, кіз, коней	–
<i>ПП «Галекс-агро» (Новоград-Волинський район), (рівень рентабельності – 82 %)</i>			
–	Оптова торгівля	Органічне виробництво, вирощування прянощів, культур для напоїв, декоративне садівництво	–
<i>ПОСП «Велідницьке» (Овруцький район), (рівень рентабельності – 93 %)</i>			
–	Виробництво м'ясних продуктів	–	Виробництво верхнього одягу, лісопильне і стругальне виробництво
<i>СФГ ім. Мічуріна (Ружинський район), (рівень рентабельності – 42 %)</i>			
Виготовлення сумішей для годівлі тварин	Виробництво цукру	–	Пиломатеріали, постачання пари і гарячої води

Примітка: види діяльності за КВЕД.

Джерело: власні дослідження.

Іншим прикладом диверсифікованої діяльності є сільськогосподарський виробничий кооператив «Лабунський» Полонського району Хмельницької

області. Він використовує всі форми диверсифікації: 1) горизонтальна диверсифікація – виготовлення продукції рослинництва (пшениця, гречка, жито, кукурудза на зерно, ячмінь, горох, гірчиця, овес, соняшник, сою, ріпак, овочі відкритого ґрунту) та тваринництва (вирощування ВРХ, свиней, овець, виробництво молока, меду, вовни); 2) вертикальна диверсифікація «назад» – насінництво і кормовиробництво, здійснення медичної і ветеринарної практики; 3) вертикальна диверсифікація «вперед» – охолодження молока, ковбасний цех, млин, пекарня, заготівля; 4) конгломератна диверсифікація – виготовлення пам'ятників, кругів для криниць. Висока ефективність (рівень рентабельності 41 % із прибутком 12,1 млн грн) забезпечують виробничому потенційні можливості для зміцнення його конкурентних позицій та збільшення ефективності діяльності. Оскільки підприємство і так має складну та розгалужену галузеву структуру, подальший розвиток диверсифікації йому слід спрямувати у бік диверсифікації каналів збуту (у т.ч. за рахунок екологічної сертифікації та реалізації продуктів харчування під власною торговою маркою). Також доцільним є виділення частини площ сільськогосподарських угідь і поголів'я ВРХ та свиней під виробництво органічної або натуральної, екологічно безпечної продукції.

Потенційні можливості горизонтальної диверсифікації господарської діяльності, з метою зміцнення конкурентних позицій, проілюстровано на прикладі ПП «Імпак» Андрушівського району Житомирської області, яке має у розпорядженні 3,5 тис. га сільськогосподарських угідь. Воно вирощує пшеницю, кукурудзу на зерно, сою, картоплю та овочі, а також займається насінництвом. Однією з традиційних сільськогосподарських культур для зони Полісся, де розташоване ПП «Імпак», є льон. Протягом 2011–2015 рр. рентабельність вирощування льону сільськогосподарськими підприємствами зросла з 5,3 % до 32,7 %. Наприклад, світовий ринок льоноволокна характеризується постійним зростанням (обсяги споживання продукції його переробки за 2010–2013 рр. у світі зросли майже вдвічі). На користь вирощування льону олійного ПП «Імпак» свідчить і можливість введення цією

культури у вже існуючу схему сівозміни (з попередником озимою пшеницею та заміною льону на ріпак, який підприємство також вирощувало протягом тривалого часу).

Проте, незважаючи на високий рівень рентабельності, більшість сільськогосподарських підприємств неспроможна вирощувати та самостійно переробляти льон олійний через нестачу фінансових ресурсів. Натомість, фінансові результати господарської діяльності дають ПП «Імпак» можливість придбати вагому частину техніки та переробних потужностей за рахунок реінвестування прибутку. Зокрема, у 2015 р. прибуток підприємства склав 38 млн грн, що майже покриває витрати на придбання лінії з виробництва льоноволокна. Іншим потенційним джерелом фінансування є участь у спеціалізованих програмах кредитування аграріїв (наприклад, у спільній програмі комерційного банку «*Credit Agricole*» та європейського виробника сільськогосподарської техніки *CLAAS* із річною ставкою від 9,7 % проти 18,1 % у вітчизняних банках). Крім того, починаючи з 2017 р., заплановано дотування вирощування льону з місцевого бюджету. У цілому строк окупності інвестицій, необхідних для вирощування та переробки льону олійного, буде близького одного року (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Окупність капітальних витрат на диверсифікацію діяльності ПП «Імпак»

Показник	Значення	
	тис. дол. США	тис. грн
Обсяг капітальних інвестицій	1897,44	41440,00
в т. ч.: двохрядна самохідна льонотеребілка GX 220	57,23	1250,00
карусельна сушарка	0,92	20,00
обертач стрічки льону ОСН-1	0,92	20,00
лінія первинної обробки натурального волокна	1831,50	40000,00
маслопрес ММШ-450	6,87	150,00
Прибуток від виробництва та реалізації олії льону і льоноволокна (при очікуваній урожайності 7,1 ц/га)	450,94	9848,57
Загальний прибуток від господарської діяльності (при очікуваній урожайності 7,1 ц/га)	1735,11	37894,84
Строк окупності капітальних інвестицій, років	0,9	

Примітка: використано середній за 2015 р. курс долара США 21,84 грн/дол.

Джерело: власні дослідження.

Залежно від продуктивності посівів рентабельність вирощування та переробки льону може скласти від 95,2 (при 6,0 ц/га) до 176,5 % (при 8,5 ц/га) (табл. 4.4). Якщо ПП «Імпак» вирощуватиме льон на площі 1000 га, у разі досягнення планової урожайності 7,1 ц/га, рівень рентабельності його господарської діяльності може зрости на 22 в. п., або на 35 %.

Таблиця 4.4

Економічна ефективність диверсифікації діяльності ПП «Імпак»

Показник	Урожайність, ц/га		
	6,0	7,1	8,5
Площа посіву льону, га	1000,0	1000,0	1000,0
Витрати на 1 га, грн*	13650,0	13650,0	13650,0
Вихід масла льону з урожаю з 1 га, ц	1,8	2,1	2,6
Вихід льонотрести з 1 га, ц/га	4,2	5,0	6,0
Загальна собівартість виробництва олії та льоноволокна, тис. грн	13650,0	13650,0	13650,0
Ціна льоноволокна, грн/ц	3000,0	3000,0	3000,0
Ціна олії льону, грн/ц	4800,0	4800,0	4800,0
Дохід від реалізації олії льону, тис. грн	8640,0	10224,0	12240,0
Дохід від реалізації льоноволокна, тис. грн	18000,0	21300,0	25500,0
Рівень рентабельності виробництва та переробки льону, %	95,2	130,9	176,5
Загальні витрати в межах інших видів діяльності, тис. грн	40380,8	40380,8	40380,8
Прибуток від інших видів діяльності, тис. грн	28046,3	28046,3	28046,3
Рівень рентабельності господарської діяльності після диверсифікації, %	75,9	85,0	96,5
Фактичний рівень рентабельності, %	63,0		

Примітка: включають витрати на обробіток ґрунту, підготовку і сівбу, догляд за посівами, брання льону, обертання льоносоломки, збирання трести (на 1 га); на виробництво льоноволокна і олії льону з урожаю, отриманого з 1 га.

Джерело: власні дослідження.

Запропоновані ПП «Імпак» напрями горизонтальної (вирощування льону олійного) та вертикальної диверсифікації «вперед» (переробки льону на олію та льоноволокна) забезпечать не лише зростання його фактичного рівня ефективності, але й зміцнення конкурентоспроможності за рахунок освоєння практично вільного вітчизняного ринку продуктів переробки продукції льонарства. У рейтингу за рівнем конкурентоспроможності підприємство може піднятися з 4 на 2 місце (табл. 4.5). Потенційний відрив за коефіцієнтом конкурентоспроможності ПП «Імпак» від ПОСП «Новоселиця» (із 1 місцем за

рейтингом) становитиме до 3,34 %, тоді як наразі відставання від нього складає понад 7,7 %.

Таблиця 4.5

Вплив диверсифікації на рівень конкурентоспроможності

ПП «Імпак»

Показник	До диверсифікації	Після диверсифікації
Таксономічний коефіцієнт конкурентоспроможності	0,86	0,91
Рейтинг за рівнем конкурентоспроможності	4	2
Відрив від найближчого конкурента за коефіцієнтом конкурентоспроможності, %	-7,74	-3,44

Джерело: власні дослідження.

Для повного завантаження переробних потужностей, купівлю та експлуатацію необхідних технічних засобів доцільно організувати на кооперативних засадах. До потенційних партнерів у цій сфері слід віднести ТОВ «Агросоюз», що переробляє льонотресту власного виробництва на базі ВАТ «Новоград-Волинський льонозавод» (відстань до льонозаводу складає близько 140 км). Проте переробні потужності заводу завантажено не повністю. Тому ПП «Імпак» також рекомендується кооперуватись із великими сільськогосподарськими підприємствами Житомирської області, які фінансово спроможні інвестувати у вирощування та переробку льону олійного.

Узагальнюючи отримані результати дослідження, можна зробити висновок, що диверсифікація як один із стратегічних орієнтирів формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств забезпечує зменшення рівня ризиковості, стимулює інноваційний розвиток підприємства і сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності. Вибір форм і напрямів диверсифікації залежить від типу корпоративної стратегії товаровиробника. Однак, оскільки збільшення кількості видів діяльності зазвичай пов'язане із значними капітальними інвестиціями, перешкодою її розвитку можуть стати недостатні інвестиційні можливості. Саме тому логічним продовженням питання диверсифікації є розвиток інтеграції

сільськогосподарських підприємств, у т. ч. з метою фінансового забезпечення організації нових виробництв, що особливо актуально для суб'єктів малого і середнього агробізнесу.

4.2. Організаційні аспекти інтеграції сільськогосподарських підприємств

Розв'язання основних проблем, що перешкоджають забезпеченню конкурентоспроможності вітчизняних сільськогосподарських підприємств (висока собівартість, недоступність інновацій, низькі ціни реалізації, недостатні партії продукції тощо), лежить у площині розвитку їх інтеграції. В умовах нестачі обігових коштів, інформаційної асиметрії та невизначеності активізація розвитку суб'єктів малого і середнього агробізнесу можлива лише у разі формування та подальшого поглиблення їх каузальних взаємозв'язків з метою об'єднання потенціалів. Практична реалізація наведеного відбувається у межах інтеграції сільськогосподарських підприємств як по горизонталі, так і вздовж ланцюга створення доданої вартості.

Враховуючи принципи системного підходу, інтеграцію можна інтерпретувати як механізм трансформації вхідних потоків у вихідні. Адаптуючи положення теорії конкуренції до особливостей конкуренції у сільському господарстві [409, с. 65–66], до інтегрованої системи суб'єктів агробізнесу включено: її структурні елементи (учасники інтеграції); потенціали, які привнесли учасники в інтегровану структуру; правила, за якими відбувається інтеграція; тактики (варіанти поведінки учасників щодо отримання конкурентних переваг); межі інтеграційного об'єднання. Якщо враховувати цілеспрямованість інтеграції, орієнтованої на досягнення максимуму ефективності за повного використання потенціалів учасників, модель інтегрованої структури (I) матиме вигляд:

$$I = E \cup R \cup B, \quad E = P \cup T \cup fe^{in} \cup fe^{ex}, \quad (4.1)$$

де E – множина учасників інтеграційного об'єднання, кожен із яких характеризується множинами потенціалів P , тактик T , функціональних зв'язків із іншими учасниками інтеграції fe^{in} та з зовнішнім середовищем fe^{ex} ; R – множина правил гри у межах інтегрованої структури; B – множина границь інтегрованого об'єднання.

Модель функціонування інтегрованої структури включатиме: 1) цільові функції кожного окремого учасника, які залежать від вхідних факторів (потенціалів P) та від побудованих функціональних зв'язків учасників fe^{in} і fe^{ex} ; 2) обмежуючі цільові функції умови, що включають, по-перше, правила гри R , по-друге, тактики поведінки, по-третє, границі інтегрованого об'єднання B (рис. 4.3).

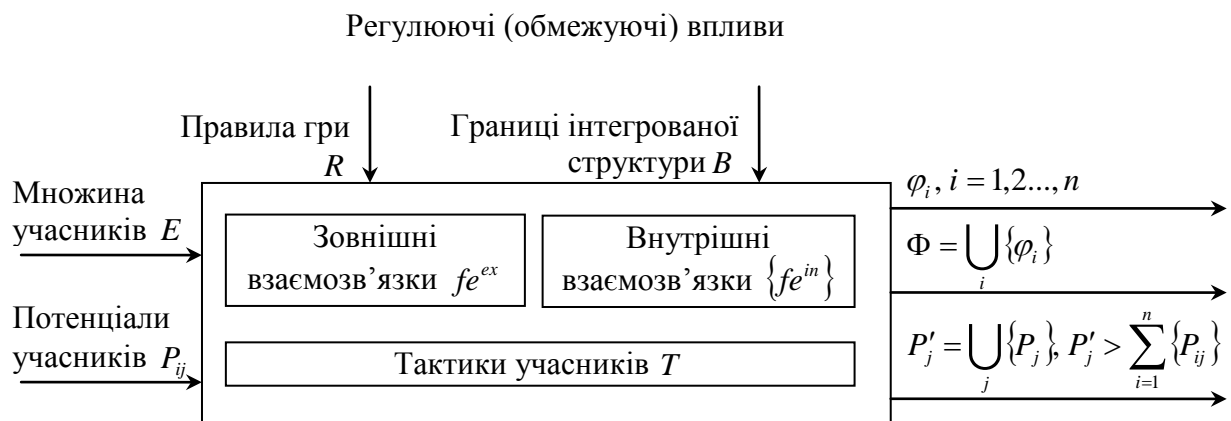


Рис. 4.3. Схема функціонування інтегрованої структури сільськогосподарських підприємств

Примітка: $\{\varphi_i\}$ – множина цільових функцій учасників; n – кількість учасників; Φ – узагальнена цільова функція інтегрованої структури; P'_j – об'єднаний потенціал j -го виду; P_{ij} – потенціал j -го виду у i -го учасника.

Джерело: власні дослідження.

Організація ефективного інтеграційного процесу передбачає ідентифікацію:

1) функціональних взаємозв'язків, які забезпечують дифузю (взаємопроникнення) відокремлених потенціалів учасників інтеграції. Така взаємодія представляється у вигляді функціональних залежностей. Вони

включають функції перетворення потенціалів на цільові показники для кожного окремого учасника $\{\varphi_i\} = f_\varphi(P_{ij})$ та для об'єднання у цілому $\Phi = f_\Phi(P_{ij})$; функції синергетичного ефекту у вигляді збільшення сукупного потенціалу $P_j' > \sum_{i=1}^n \{P_{ij}\}$;

2) елементів всіх перелічених множин. До цих множин належать потенційні учасники об'єднання, види та кількісні оцінки їх потенціалів; функції, що визначають обов'язки акторів та обов'язки інших учасників по відношенню до них, варіанти їх поведінки; правила об'єднання; цілі вступу та ефекти від інтеграції.

Як зазначають Ю. Іванов та А. Пилипенко, ключовим мотивом створення інтегрованих структур є максимізація вигоди із одночасним зменшенням трансформаційних і трансакційних витрат [115, с. 67]. Вигодами від інтеграції сільськогосподарських підприємств можуть стати розширення доступу до джерел фінансування та до вигідних каналів збуту, зниження ризиковості, зменшення собівартості, зміцнення ринкових позицій. У сукупності наведене сприятиме підвищенню ефективності. З огляду на антагоністичність інтересів учасників трансакцій, важливим є введення у модель інтеграції множини інтеграційних обмежень IR , які представляють собою тактики поведінки. Вони визначатимуть обов'язки учасників по відношенню один до одного [115, с. 90].

Вигоди одного суб'єкта є втратами інших. Особливість організації взаємодії сільськогосподарських підприємств на засадах інтеграції полягає у забезпеченні того, щоб вигоди і втрати не були тотожними за своїми абсолютними значеннями. Їх різниця має бути додатною величиною. Для цього необхідно дотримуватись умови, що сумарні втрати, які виникають у результаті виконання інтеграційних обмежень-зобов'язань i -го актора ($\sum_{k \in K} z_{ik}^-$, де K – кількість зобов'язань i -го учасника), мають бути меншими за позитивний ефект від обмежень, які відображають зобов'язання інших суб'єктів перед ним ($\sum_{l \in L} z_{il}^+$, де L – кількість зобов'язань інших учасників перед i -тим актором).

Слід враховувати додаткові витрати (зазвичай трансакційні), які виникають у результаті забезпечення та підтримання каузальних внутрішньосистемних взаємозв'язків, а також зв'язків із зовнішнім середовищем. У цілому, оптимізація інтеграційних процесів передбачає побудову обмежень двох типів: 1) множини інтеграційних обмежень-зобов'язань IR ; 2) обмежень щодо переважання вигод від інтеграції i -го актора відносно його витрат і втрат:

$$\sum_{k \in K} z_{ik} + z_i^t < \sum_{l \in L} z_{il} + z_i^{ad}, \quad (4.2)$$

де z_{ik} – втрати i -го актора, які виникають у разі виконання ним k -го зобов'язання перед іншим учасником об'єднання; z_i^t – додаткові витрати i -го актора, які виникають у процесі інтеграції; z_{il} – додатковий ефект, який виникає у результаті виконання l -го зобов'язання іншим актором перед i -тим учасником; z_i^{ad} – додаткові вигоди від інтеграції i -го актора.

Найприйнятнішою формою вертикальної інтеграції сільськогосподарських підприємств є сільськогосподарська обслуговуюча кооперація. Вона здійснюється як для вдосконалення господарського процесу (зокрема ресурсного забезпечення, сервісного обслуговування, збуту продукції), так і з ціллю поглиблення ланцюга створення доданої вартості. Важливо, що розвиток сільськогосподарської обслуговуючої кооперації сприяє розвитку малого та середнього бізнесу. Поширеними формами вертикальної інтеграції є контрактна (забезпечує збереження юридичної та господарської самостійності учасників шляхом виробничої або квазіінтеграції), корпоративна (передбачає існування головної компанії та підпорядкованих їй підприємств із різним рівнем самостійності) та кластерна (базується на об'єднанні за територіальною ознакою юридично незалежних суб'єктів бізнесу, фінансової та наукової сфер і органів влади) [103, с. 259–260; 164, с. 30–35]. Прийняття

рішення щодо вибору форми вертикальної інтеграції має спиратись на оптимізацію рівнів автономії.

Розбудову мережевих взаємовідносин в інтегрованих структурах слід розглядати як умову забезпечення економічного розвитку на інноваційній основі. Стратегічним напрямом розвитку інтегрованих структур має стати створення мережевих об'єднань фрактального типу, що формуватимуться самостійними, самоорганізованими та глибокопов'язаними між собою учасниками. При цьому буде створено таку ієрархічну інтегровану структуру (рис. 4.4):

1. Нижній рівень ієрархії $\{N\}$ формуватиметься окремими юридично незалежними виробниками сільськогосподарської продукції. У разі високого рівня залежності підприємства від інших учасників об'єднання та його нездатності конкурувати із іншими суб'єктами ринку, на початкових етапах доцільним є застосування корпоративної форми інтеграції або деяких форм квазіінтеграції (створення стратегічних альянсів, спільних підприємств, отримання ліцензій на використання технологій, володіння активами [137, с. 148]). Однак, у подальшому необхідно орієнтуватися на максимізацію самостійності та децентралізацію управління. Для підприємств із високим рівнем фрактальності (тобто самостійності, самоорганізації, самовідновлення) підприємства прийнятною є інтеграція на засадах сільськогосподарської обслуговуючої кооперації.

2. Проміжні рівні ієрархії $\{M\}$ формуватимуться у результаті взаємодії суб'єктів пов'язаних продуктовим ланцюгом. До них належатимуть елементи першого рівня ієрархії $\{N\}$ (сільськогосподарські підприємства та обслуговуючої кооперації), а також переробники сільськогосподарської продукції, заготівельно-збутові організації, перевізники $\{C\}$: $M = N \cup C$.

3. Верхній рівень ієрархії $\{Z\}$ утворюватимуть кластерні об'єднання учасників першого та другого рівнів ієрархії $\{N\}$, $\{M\}$ із суб'єктами фінансової і

наукової сфер $\{L\}$, громадськими організаціями $\{G\}$, правового захисту та ЗМІ $\{K\}$: $Z = N \cup M \cup L \cup G \cup K$.

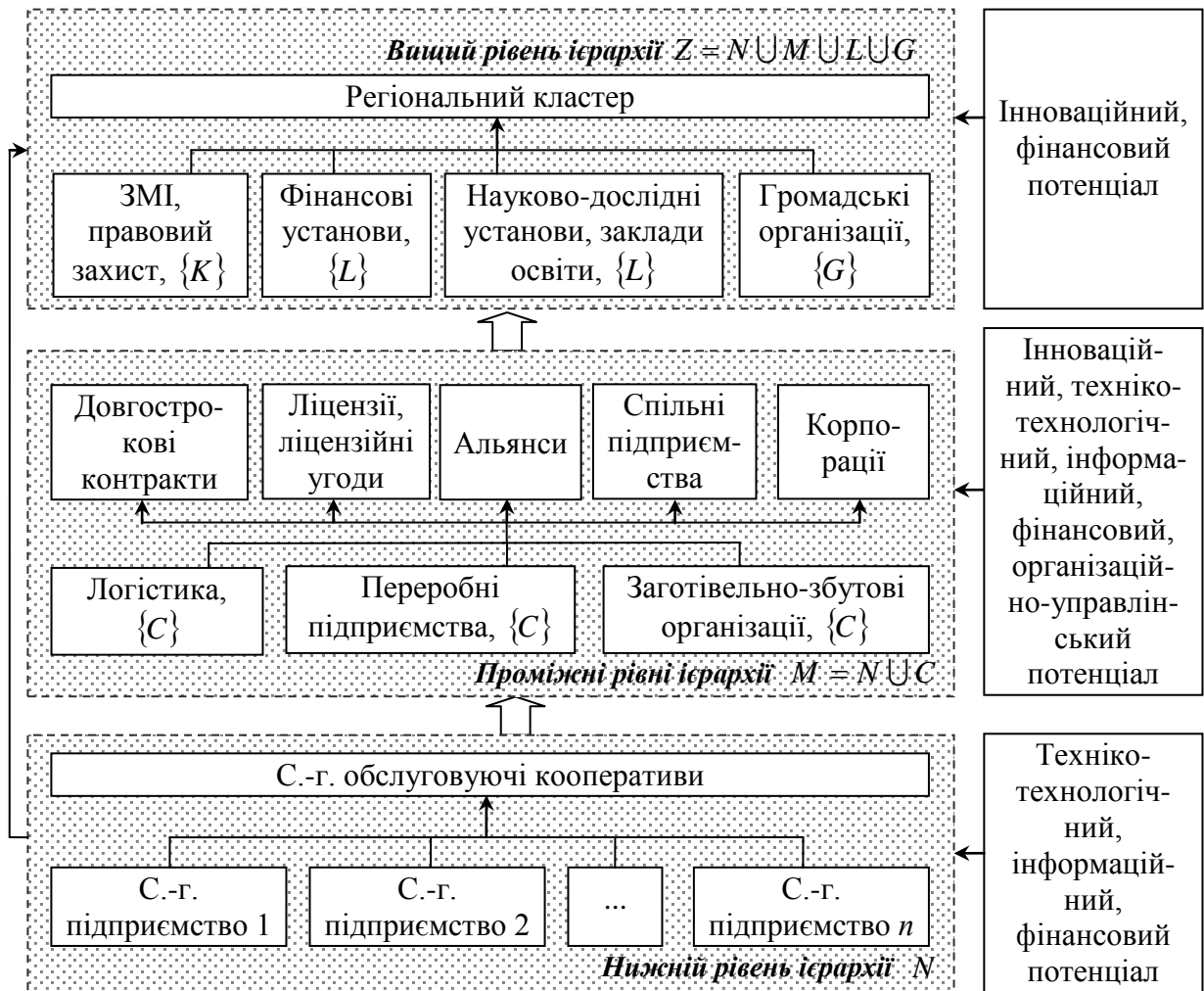


Рис. 4.4. Ієрархічна будова інтегрованих структур у сільському господарстві

Джерело: власні дослідження

Додатне значення ефектів від інтеграції досягається за рахунок ефекту синергії, утвореного об'єднанням потенціалів учасників [115, с. 174–175]. Інтеграційні вигоди формуються інформаційним, техніко-технологічним, інноваційним, фінансовим та організаційно-управлінським видами потенціалу. У результаті їх агрегування забезпечується максимально повне використання їх латентних можливостей. Важливо, щоб дотримувалась умова: загальний інтегрований потенціал після приєднання додаткового актора має бути не меншим загального потенціалу без нього: $\cup\{P_{i+1}\} \geq \cup\{P_i\}$ ($\{P_i\}, \{P_{i+1}\}$ – множини

потенціалів, відповідно, до та після приєднання додаткового учасника) [115, с. 188].

Для перевірки дотримання умов $\cup\{P_{i+1}\} \geq \cup\{P_i\}$ та $P'_j > \sum_{i=1}^n \{P_{ij}\}$ (P'_j – об'єднаний потенціал j -го виду; P_{ij} – потенціал j -го виду у i -го учасника) необхідно оцінити потенціал учасників інтеграції. Використання одного із сучасних підходів передбачає оцінювання не безпосередньо потенціалу, (матеріальних і нематеріальних об'єктів та умов, що у результаті господарської діяльності перетворюються на результат), а кількісне вимірювання результатів використання цих об'єктів [300, 287]. Метою оцінювання потенціалу окремих акторів є визначення не того, як вони його використовують, а того, що саме є у розпорядженні підприємств та що вони можуть запропонувати іншим учасникам інтеграції. Для цього використовуються витратні методи, які передбачають оцінку вартості ресурсів підприємства.

Обов'язки акторів регулюються інституціями підприємництва, власності, розвитку контрактних відносин, законодавства тощо, а також елементами внутрішнього інституціонального середовища інтеграційного об'єднання. Внутрішні інституції формують систему правил і механізмів, які являють собою патерни рутинізації взаємодії акторів. Правила поведінки у межах інтегрованої структури спрямовують їх діяльність у бік загальної цілі, яка уможливорює досягнення індивідуальних завдань як сільськогосподарських підприємств, так і інших учасників інтеграції. Основні види внутрішніх інституцій інтеграції та принципи їх формування відображено на рис. 4.5.

В основі більшості етапів управління інтеграційними процесами лежить визначення цілей інтеграції. На їх базі здійснюється планування (ідентифікація цільових установок та їх числове представлення), розробка стратегії (виділення шляхів досягнення цілей та вибір тактик поведінки учасників із врахуванням цільових функціоналів), поточний контроль, оцінка ефективності інтеграції (співставлення результатів із цілями). Спільними для всіх типів, форм і масштабів інтеграції мають бути такі вигоди, як скорочення собівартості за

рахунок зменшення трансформаційних і трансакційних витрат, підвищення ефективності (як окремих видів діяльності, так і господарювання загалом), зниження ризиковості. Інші цільові установки та відповідні їм результативні показники кожен актор визначає, виходячи із власних мотивів, що спонукали його до об'єднання.



Рис. 4.5. Правила поведінки учасників інтеграційних процесів та принципи їх формування

Джерело: власні дослідження

Методологію управління процесами інтеграції розглянуто на прикладі виробників картоплі та овочів. Їх об'єднання може здійснюватись у таких напрямках: 1) сільськогосподарська обслуговуюча кооперація з метою технічного та сервісного обслуговування, спільних закупівель добрив і засобів захисту рослин, зберігання та переробки (перший рівень ієрархії); 2) вертикальна інтеграція, спрямована на зниження ринкових ризиків, налагодження прямих контактів із переробниками та ритейлорами, здешевлення вартості перевезень (другий рівень ієрархії); 3) вертикальна інтеграція для

фінансового забезпечення господарської діяльності, інноваційного оновлення виробничих процесів (третій рівень ієрархії) (рис. 4.6).

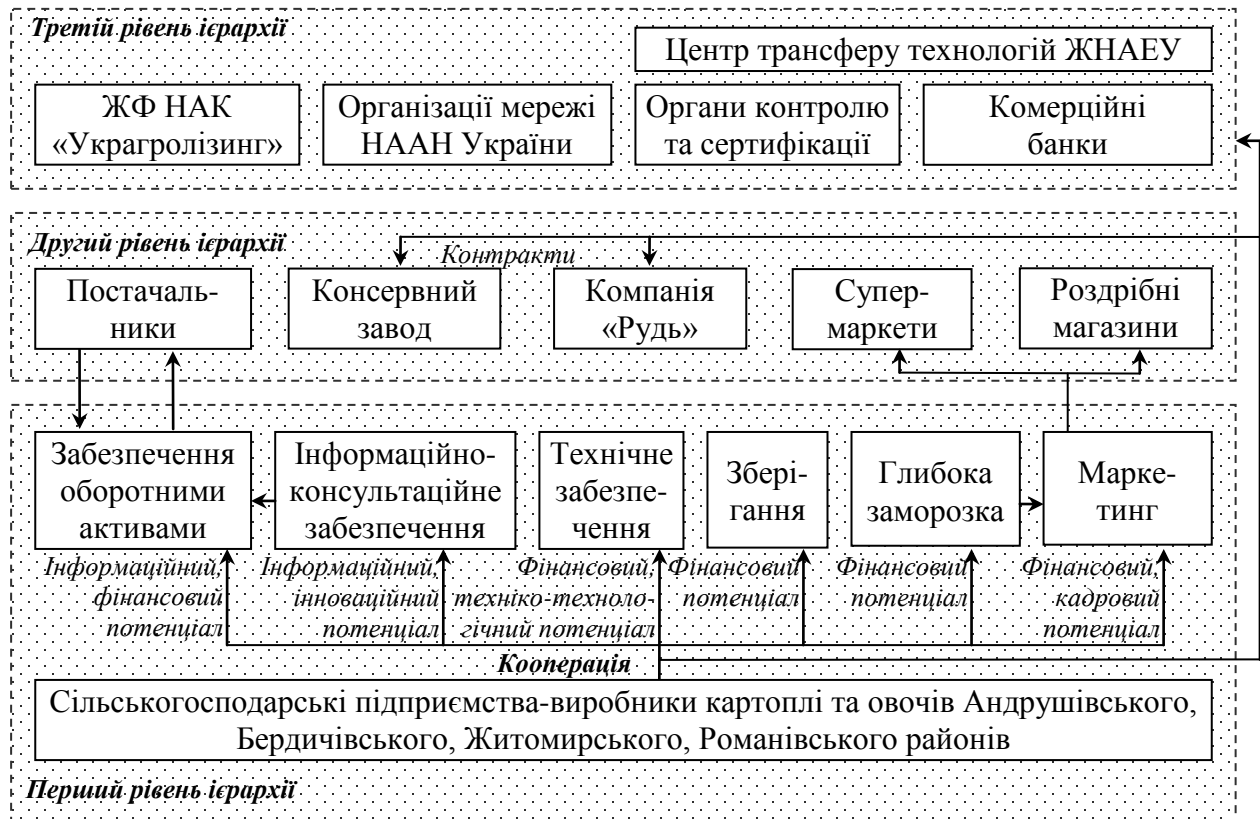


Рис. 4.6. Ієрархічна структура інтеграційної взаємодії виробників картоплі та овочів

Джерело: власні дослідження.

Першочерговим у процесі об'єднання сільськогосподарських підприємств є визначення цілей інтеграції у формі кількісних показників (ефектів), а також критеріїв оптимальності (мінімум трансформаційних, трансакційних витрат, строку окупності спільних інвестицій, максимум ефективності). На їх основі формуватиметься перелік потенційних учасників інтеграції другого рівня ієрархії. Після цього має вибудуватися множина дуальних взаємодій «сільськогосподарське підприємство (або їх об'єднання) – контрагент, залучений на верхніх рівнях ієрархії». Кожну із взаємодій необхідно представити у вигляді кількісних величин – умов трансакції (обсягу, ціни, якості тощо). На основі окресленого будуть сформовані інтеграційні обмеження

(тактики) у межах об'єднання виробників картоплі та овочів {IR} (кому, скільки, за якою ціною та якого виду продукції необхідно відвантажити).

До потенційних учасників об'єднання віднесено ПАТ «Андрушівське» (43 ц овочів, 350 ц картоплі), ПП «Яроповичі» (740 ц овочів), ТОВ «Факт» (5,5 тис. ц овочів), ТОВ «Єлисейські поля» (561 ц овочів), ТОВ «Анналанд» (524 ц овочів, 3 т картоплі), ВСК «Світоч» (100 ц картоплі). Ціллю їх кооперації має бути реалізація сільськогосподарської продукції за вищими цінами. Для цього необхідно формувати партії однорідної продукції, достатні для збуту в мережі місцевих супермаркетів. До інтеграційних обмежень запропонованої інтеграційної структури належать обмеження щодо:

- 1) задоволення попиту ритейлерів та забезпечення безперебійних поставок;
- 2) завантаження потужностей для зберігання сільськогосподарської продукції;
- 3) реалізація всієї продукції, виготовленої сільськогосподарськими підприємствами-членами об'єднання;
- 4) перевищення прогнозованої рентабельності її фактично досягнутого рівня;
- 5) перевищення потенційного загального ефекту від інтеграції відносно сумарного поточного прибутку сільськогосподарських виробників та ритейлерів.

Критерії задачі оптимізації складу інтегрованої структури включатимуть максимум рівня рентабельності інтеграційного об'єднання та його членів і мінімум строку окупності інвестицій.

У табл. 4.6 відображено потенційні вигоди від сільськогосподарської обслуговуючої кооперації. Суттєве підвищення ефективності забезпечується реалізацією картоплі та овочів за вищими цінами. Наведене можна досягти за рахунок суттєвого подовження періоду відвантажень та формування партій, які влаштовують мережі супермаркетів. Зокрема, це постачання близько 180 ц картоплі та овочів двічі на місяць протягом 10 місяців. У результаті можна

очікувати на підвищення цін на 60–75 %. Досягти такого ефекту у разі самостійного будівництва овоче- та картоплекховищ кожним окремим сільськогосподарським підприємством неможливо через відсутність необхідних обсягів продукції.

Таблиця 4.6

Потенційна ефективність організації зберігання та реалізації картоплі та овочів на засадах сільськогосподарської обслуговуючої кооперації

Підприємство	Дохід від реалізації, тис. грн	Прибуток, тис. грн	Рівень рентабельності, %
<i>Фактичні результати у 2015 р.</i>			
ПАТ «Андрушівське»	83,0	5,0	6,41
ПП «Яроповичі»*	–	–	–
ТОВ «Факт»	9942,0	-5677,0	-36,35
ТОВ «Слисейські поля»	279,0	-240,1	-46,25
ТОВ «Анналанд»	390,0	97,0	33,11
ВСК Світоч»	17,5	9,1	108,33
Всього	10711,5	-5806,0	-35,15
<i>Потенційно можливі результати після кооперації</i>			
ПАТ «Андрушівське»	169,0	91,0	116,64
ПП «Яроповичі»	603,2	350,0	138,24
ТОВ «Факт»	13513,8	-986,2	-6,80
ТОВ «Слисейські поля»	457,3	-61,7	-11,89
ТОВ «Анналанд»	1569,0	1276,0	435,48
ВСК Світоч»	38,3	29,2	320,50
Всього	16350,5	698,2	4,46
Інвестиційні витрати, тис. грн	500		
Строк окупності, років	0,72		

Примітка: в інвестиційні витрати включено витрати на будівництво картоплекховища, овочесховищ для буряків і моркви, цибулі, капусти з вентиляційним обладнанням та системою холодопостачання; * – у 2015 р. овочі вирощувались, але не були реалізовані.

Джерело: власні дослідження.

Враховуючи перелічені вище інтеграційні обмеження та функції цілей можна сформулювати багатокритеріальну задачу оптимізації. Невідомими будуть булеві змінні, які відображають доцільність вступу до інтегрованої структури кожного окремого сільськогосподарського підприємства:

1) максимум узагальненого рівня рентабельності всіх членів інтеграційної структури:

$$\frac{\sum_{i=1}^n p_i x_i + \sum_{j=1}^m p_j x_j}{\sum_{i=1}^n v_i x_i + \sum_{j=1}^m v_j x_j} \rightarrow \max, \quad i \in I, \quad j \in J, \quad (4.3)$$

де I – множина сільськогосподарських підприємств; J – множина рітейлерів; x – булева змінна, яка відображає доцільність інтеграції суб'єкта господарювання ($x=1$ – інтеграція доцільна; $x=0$ – інтеграція недоцільна); p – розмір прибутку у разі інтеграції; v – витрати на виробництво, переробку, реалізацію, купівлю картоплі та овочів на засадах інтеграції;

2) мінімальний строк окупності інвестицій у переробні потужності та приміщення для зберігання сільськогосподарської продукції:

$$\frac{\sum_{i=1}^n p_i x_i}{\sum_{i=1}^n b q_i x_i} \rightarrow \min, \quad i \in I, \quad (4.4)$$

де b – розмір витрат на будівництво приміщень для зберігання у розрахунку на одиницю виготовленої продукції;

3) обмеження щодо перевищення прогнозованої рентабельності сільськогосподарського підприємства фактично досягнутого ним рівня:

$$\frac{p_i x_i}{v_i x_i} 100 > r_i^0, \quad i \in I, \quad (4.5)$$

де r^0 – рівень рентабельності виробництва та реалізації картоплі та овочів до інтеграції;

4) загальний ефект від інтеграції має бути більшим за сумарний прибуток всіх членів об'єднання:

$$\sum_{i=1}^n p_i x_i + \sum_{j=1}^m p_j x_j > P^0, \quad i \in I, \quad j \in J, \quad (4.6)$$

де P^0 – поточний сумарний прибуток всіх членів об'єднання;

5) обмеження щодо задоволення попиту рітейлерів та реалізації всієї продукції, виготовленої сільськогосподарськими підприємствами:

$$\sum_{i=1}^n q_{iz} x_i = \sum_{j=1}^m c_{jz} x_j, \quad i \in I, \quad j \in J, \quad z \in Z, \quad (4.7)$$

де Z – множина видів продукції; c – потреба рітейлорів у картоплі та овочах.

Наведена задача також може доповнюватись обмеженнями повного завантаження потужностей. На другому етапі оптимізації, після визначення складу інтеграційного об'єднання, важливо скорегувати обсяги виробництва кожного виду продукції. Для цього наведена задача (4.3–4.7) трансформуватиметься на задачу, де невідомими будуть не булеві змінні, а обсяги виробництва кожного виду продукції у розрізі сільськогосподарських підприємств-учасників інтеграції.

Для прийняття рішення щодо вибору тактики поведінки учасників інтеграції рекомендується використовувати антагоністичні (враховуючи протилежність інтересів гравців, що об'єднались, та інтересів інших сторін трансакцій), кооперативні (оскільки у результаті інтеграції сільськогосподарських підприємств формуватиметься коаліція), повторювальні (з огляду на необхідність постійного поглиблення взаємозв'язків) ігри з обмеженою кількістю гравців. Обов'язковою є спільна ціль об'єднання. Крім того, необхідно забезпечити вигреш кожного окремого гравця та додатне значення сумарного виграшу всіх гравців. Ґрунтовне висвітлення методик розв'язання задач оптимізації кооперативних ігор відображено у роботах [161, 183, 114 та ін.]. Більшість підходів пошуку рішення у кооперативній грі передбачає визначення не лише загального виграшу коаліції, але й шляхів перерозподілу додаткового ефекту [53]. Цей ефект особливо цінний за корпоративної форми інтеграції та низького рівня автономії окремих акторів.

До етапів формалізації задачі із урахуванням особливостей ігор, що виникають у процесі інтеграції, належать:

1) визначення варіантів тактики гри (види продукції, ціна, обсяги і періодичність поставок) Z_S (для учасників коаліції) та Z_N (для гравців-суперників об'єднання);

2) очікувані виграші i -го гравця u_i для кожної стратегії. Виграш коаліції U_S складатиметься із виграшів учасників коаліції $U_S = \sum_{i \in S} u_i(Z)$. Ефект у разі кооперативної дії учасників гри має бути більший за сумарний ефект у некооперативній грі: $\sum_{i \in S} u_i(Z) > \sum_{i \in S} u_i(z_i)$ (z_i – стратегія i -го гравця);

3) вибір показника виграшу (цілі) u . Фактором вибору у даному випадку має бути форма інтеграції. Зокрема, у разі горизонтальної інтеграції доцільно обрати традиційні показники (прибуток, рівень рентабельності), тоді як за вертикальної інтеграції, яка передбачає взаємодію різних за напрямом господарської діяльності акторів з антагоністичними інтересами, рекомендується використовувати додану вартість.

Зважаючи на відсутність кваліфікованого персоналу для розв'язання відповідних складних багатокритеріальних задач, актуальною є розробка спеціального програмного забезпечення та створення інформаційних систем прийняття управлінських рішень щодо оптимізації складу та структури інтеграційних об'єднань в агробізнесі. Такі інформаційні системи слід розглядати як довгострокові інвестиції у організаційні ІТ-інновації пролонгованої дії. Одним із варіантів створення такої інформаційної системи є співпраця виробництва та науки, що дасть можливість профінансувати наукові розробки на базі міжнародних науково-дослідних програм. Наведене та інші питання забезпечення розвитку сільськогосподарських підприємств лежать у площині інноваційного оновлення їх діяльності. Без цього утримання існуючих і формування нових конкурентних переваг у сучасних умовах високотехнологічного суспільства неможливе.

4.3. Механізми активізації інноваційного розвитку у забезпеченні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств

Невід'ємною умовою формування та утримання стійких конкурентних позицій суб'єктами агробізнесу на внутрішніх і зовнішніх ринках є

впровадження у їх господарський процес інноваційних технологій. Проте, інновації у сільському господарстві використовують лише 5–10 % підприємств [158]. Основними причинами цього є нестача грошових коштів, відсутність систематизованої інформації про ринок інновацій, неналагодженість взаємозв'язків сільськогосподарських товаровиробників із інноваторами та фінансово-кредитним сектором. У країнах з розвинутою ринковою економікою вирішення цих проблем ґрунтується на організації розгалуженої системи трансферу технологій. Оскільки практикою доведено неспроможність вітчизняних виробників сільськогосподарської продукції, розробників інновацій та суб'єктів фінансового сектора економіки організувати ефективну взаємодію, за прикладом інших країн до трансферу технологій доцільно залучити третю сторону – провайдерів інновацій. Їх завданням має стати інформаційне забезпечення і організація процесу комерціалізації інноваційних продуктів тв. технологій.

На рис. 4.7 відображено види інновацій, розподілені залежно від конкурентних переваг, які вони забезпечують сільськогосподарським товаровиробникам. У процесі їх комерціалізації, що передбачає доведення інновацій до кінцевого споживача, беруть участь кілька сторін, а саме: продавці інновації, сільськогосподарські підприємства, інвестори, провайдери. Окрім розробників (науково-дослідних організацій, науково-навчальних закладів, приватних бізнес-структур – передусім, насінневих і селекційних компаній, племінних господарств, вертикально інтегрованих агроструктур холдингового типу), до продавців інновацій належать промислові виробники та посередники.

Невід'ємною складовою інноваційного процесу є система його фінансового забезпечення. До фінансово-кредитних установ, які можуть фінансувати інноваційну діяльність сільськогосподарських підприємств, належать комерційні банки (всі види інновацій за умови кредитоспроможності підприємства та наявності застави необхідної вартості); кредитні спілки (поліпшуючі інновації невисокої вартості); лізингові компанії, НАК «Украгролізинг» (техніка). Впровадження інновацій суб'єктами

агробізнесу може фінансуватись і зовнішніми інвесторами, зокрема переробниками. У цьому випадку перспективним є використання контрактної форми вертикальної інтеграції. У такий спосіб буде усунено витрати на виплату відсотків за кредитами або лізингових платежів.



Рис. 4.7. Види інновацій та перешкоди їх впровадження сільськогосподарськими підприємствами

Джерело: власні дослідження.

Функції провайдерів як координаторів взаємодії учасників інноваційного процесу включають:

1) консультування сільськогосподарських виробників щодо сучасних продуктів і технологій, надання рекомендацій стосовно інноваційного вдосконалення їх господарського процесу;

2) технологічний аудит сільськогосподарського підприємства для визначення оптимального портфелю інновацій;

3) пошук джерел фінансування придбання та освоєння кожної конкретної інновації;

4) аналіз фінансового стану сільськогосподарського підприємства, розробка бізнес-планів та інвестиційних проектів із економічним обґрунтуванням ефективності впровадження інновації;

5) оцінка ефективності впровадження інновації (як економічної, так і соціальної й екологічної);

6) маркетингове обслуговування трансферу технології, зокрема просування розроблених технологій сільськогосподарським товаровиробникам;

7) юридичний супровід трансферу технологій;

8) патентування та ліцензування.

Узагальнену модель функціональних зв'язків між учасниками інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств відображено на рис. 4.8.

Необхідність систематизації інформації про всіх учасників трансферу технологій та про існуючі інновації, зумовлює необхідність створення регіональних центрів трансферу технологій у сільському господарстві. Вони, у свою чергу, мають бути структурними підрозділами єдиної Національної мережі трансферу технологій, яка охоплюватиме різні напрями наукових розробок. Основою функціонування Національної мережі буде інформаційна платформа трансферу технологій із осередками у регіональних центрах. Обов'язковою вимогою до спеціалістів, які виконуватимуть роль посередників між учасниками інноваційного процесу, є поєднання глибоких знань про

технологію сільськогосподарського виробництва та практичних навичок оцінки ефективності й ризиковості інноваційно-інвестиційних проектів.



Рис. 4.8. Функціональна модель системи забезпечення інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств

Джерело: власні дослідження.

Необхідними для інноваційного провайдингу компетенціями та кваліфікацією володіють спеціалісти науково-навчальних закладів. Зокрема, в університетах аграрного спрямування функціонують науково-інноваційні інститути профілю, які спеціалізуються на проблемах інноваційного розвитку рослинництва, тваринництва, переробки, а також на проблемах інвестування, управління інноваційною діяльністю, інтелектуальної власності, фінансів, маркетингу. Крім того, в університетах працюють спеціалісти з ІТ-технологій, які можуть розробляти та обслуговувати інформаційні системи на основі

необхідних баз даних. Систематизацію функцій центрів трансферу технологій, створених на базі аграрних університетів, відображено на рис. 4.9.



Рис. 4.9. Функції університетського Центру трансферу технологій

Джерело: власні дослідження.

Враховуючи виділені функції університетського Центру трансферу технологій у сільському господарстві, у його структурі рекомендується створити такі підрозділи:

1) технологічний відділ (технологічний аудит діяльності сільськогосподарського підприємства-замовника, оптимізація його інноваційного портфелю; технологічний аудит наукової розробки; розробка супровідної технічної документації тощо);

2) відділ маркетингу (дослідження кон'юнктури ринку інновацій у сільському господарстві; організація участі розробників, сільськогосподарських виробників, представників органів влади та інвесторів у спеціалізованих виставках-продажах, конференціях, ознайомлювальних зустрічах тощо);

3) фінансово-економічний відділ (оцінка фінансово-економічного стану сільськогосподарського підприємства, складання бізнес-планів та інноваційно-інвестиційних проектів впровадження інновацій виробником; оцінка соціально-економічної та екологічної ефективності ідеї; оптимізація джерел фінансування інноваційної діяльності), налагодження контактів з потенційними інвесторами, кредиторами, партнерами;

4) служба патентування (розробка та супровід заявок на отримання патенту, захист інтелектуальної власності);

5) юридична служба (юридичний супровід оформлення кредитних договорів, ліцензійних угод, договорів із виконавцями замовлення, консультивання у разі порушення прав інтелектуальної власності тощо);

6) відділ інформаційного забезпечення (розробка та обслуговування системи інформаційного забезпечення центру трансферу технологій; забезпечення двостороннього зв'язку інформаційної системи університетського центру із інформаційною платформою Національної мережі трансферу технологій).

Основою інформаційного забезпечення трансферу технологій на рівні університетських центрів, будуть їх власні локальні прикладні додатки. Вони функціонуватимуть у межах інформаційної платформи Національної мережі трансферу технологій. У базах даних прикладних додатків університетських центрів слід акумулювати інформацію про: 1) сільськогосподарські підприємства із зазначенням видів їх діяльності, особливостей технологічного процесу й управлінської діяльності, а у разі необхідності – поточних показників фінансового стану; 2) організації, установи, підприємства, які розробляють інноваційні продукти і технології; 3) офіційно зареєстровані інноваційні продукти і технології із зазначенням уніфікованих для національної платформи

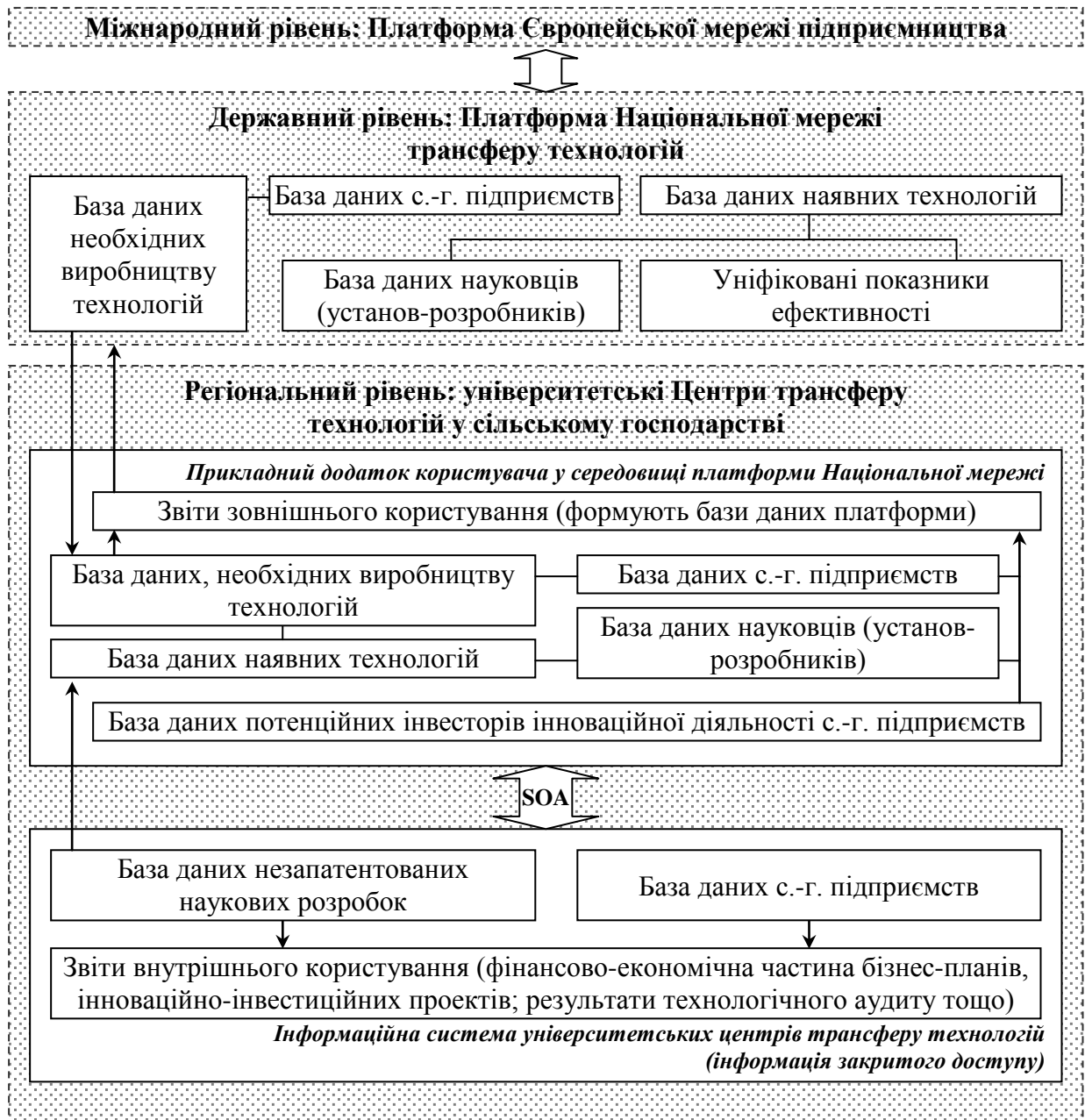
та міжнародних платформ характеристик інновації; 4) потенційних інвесторів і кредиторів; 5) наукові ідеї та новації, які перебувають на стадії розробки (інформація із закритим доступом). Що стосується національної мережі, то її база даних має наповнюватися даними перших чотирьох із вищезазначених блоків. Взаємопов'язані бази даних обох рівнів формуватимуть єдине сховище даних платформи трансферу технологій.

Частина інформації регіональних університетських центрів буде автоматично поповнювати базу даних Національної платформи без додаткової обробки (наприклад, перелік потенційних учасників трансферу та коротка інформація про них, їх контакти). Деякі інформаційні потоки оброблятимуться прикладними програмними продуктами інформаційної системи з метою формування звітів із узагальненими даними (звіт про фінансовий стан і кредитоспроможність сільськогосподарського підприємства, потенційна ефективність технології, фінансово-економічна частина бізнес-планів та інноваційно-інвестиційних проектів, результати оцінки інноваційних та інвестиційних ризиків тощо). Окрім прикладних додатків, на рівні університетських центрів слід створити додаткові інформаційні системи закритого доступу, які акумулюватимуть та оброблятимуть дані про наукові ідеї на стадії розробки.

Отже, інформаційне забезпечення трансферу технологій здійснюватиметься на базі неперервного обміну даними між платформою Національної мережі трансферу технологій, локальними прикладними додатками університетських центрів та їх інформаційними системами закритого доступу (рис. 4.10). Що стосується організації інформаційного забезпечення трансферу технологій, то воно включатиме такі етапи:

1. Акумуляція інформації загального доступу про інновації, їх розробників, кредиторів, інвесторів та сільськогосподарських підприємств у банках даних локальних прикладних додатків платформи. Паралельно створюються та наповнюються бази даних інформаційної системи закритого доступу університетського центру (інформація про ще незапатентовані

винаходи). Зв'язок між цими інформаційними системами рекомендується забезпечувати сервісорієнтованою архітектурою (SOA), яка дає можливість після патентування передавати дані від інформаційної системи із обмеженим доступом до локальних прикладних додатків користувача платформи.



- – обмін інформаційними потоками між базами даних.
- – напрямок руху інформаційних потоків у процесі формування баз даних або звітів.
- ⇄ – двосторонній обмін інформаційними потоками різними інформаційними системами.

Рис. 4.10. Інформаційне забезпечення інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств

Джерело: власні дослідження.

2. Після патентування технології дані про неї із інформаційної системи закритого доступу надходять спочатку до прикладного додатку із подальшою передачею до національної платформи. Це забезпечує доступ до інформації як на рівні університету, так і на рівні Національної мережі трансферу технологій.

3. Обробка вхідних інформаційних потоків (як загальнодоступних, так і тих, доступ до яких обмежений) програмними модулями (прикладного додатку платформи або інформаційної системи закритого доступу). Результатом такої обробки буде формування звітів, які включають показники ефективності, ризиковості, кредитоспроможності, фінансової надійності суб'єктів агробізнесу, результати анкетного опитування щодо необхідних сільськогосподарським підприємствам технологій тощо. Частина таких звітів передається до загальнонаціональної платформи.

Зв'язок із зовнішніми користувачами (передусім, сільськогосподарськими товаровиробниками та потенційними інвесторами) відбувається через *Web*-орієнтовану інформаційну систему (*Web*-сайт). Ця система має функціонувати у формі прикладного модуля платформи. Вона буде реалізовувати пошук інформації у сховищі даних за заданими зовнішнім користувачем критеріями. На основі технології *OLAP* у межах *Web*-сайту реалізовуватимуться складні запити у формі багатовимірних таблиць.

В умовах дефіциту грошових коштів актуальним є питання пошуку джерел фінансування створення та обслуговування системи інформаційного забезпечення трансферу технологій. У табл. 4.8 відображено орієнтовний кошторис розробки та технічної підтримки загальнодержавної інформаційної бази даних. До витрат університетського рівня віднесено створення робочого місця системного адміністратора (придбання ПЕОМ, принтера, меблів), який виконуватиме функції наповнення бази.

Фінансове забезпечення створення інформаційної системи доцільно здійснювати у рамках проектного фінансування, зокрема за рахунок закордонних грантів. З огляду на їх цільовий характер, важливо ретельно вирахувати та обґрунтувати соціально-економічний ефект, на досягнення якого

і виділятимуться грошові кошти. Серед міжнародних організацій, які забезпечують проектне фінансування в Україні, слід виділити Швецьку міжнародну агенцію розвитку (у межах Програми інновацій громадянського суспільства), Фінський фонд місцевого співробітництва (гранти у рамках підтримки науки і технологій із бюджетом близько 40 тис. євро), Європейську Комісію із програмою «Горизонт-2020» (щодо підтримки електронної дослідницької інфраструктури), Посольство Канади (відносно запровадження ефективного середовища для агробізнесу), Фонд «Східна Європа» та ін. Важливо, що необхідна сума є відносно невеликою – до 21 тис. дол. США.

Таблиця 4.7

**Кошторис створення та технічної підтримки
Платформи Національної мережі трансферу технологій**

Стаття витрат	Створення бази даних, тис. грн	Технічна підтримка бази даних, тис. грн/рік
Web-сайт	50,0	5,0
Апаратне забезпечення	225,0	119,3
в т. ч.: оренда сервера	–	119,3
ПЕОМ	150,0	–
принтери	75,0	–
Розробка і підтримка інформаційної системи	300,0	450,0
Адміністрування бази даних (наповнення)	–	84,0
Всього	575,0	658,3

Джерело: власні дослідження.

Фінансування технічної підтримки мережі та оренди сервера слід здійснювати за рахунок: 1) періодичних внесків розробників інновацій; 2) одноразової плати за розміщення інформації про окрему інновацію; 3) періодичних внесків провайдерів, які не є співробітниками університетських центрів трансферу технологій; 4) частини комісійних провайдерів. Оплату своїх послуг провайдер отримуватиме у вигляді фіксованого відсотка від суми організованої ним трансакції або у вигляді плати за консультування. У 2015 р. у сільськогосподарській та ветеринарній сферах виконано 6247 наукових робіт. Якщо припустити, що хоча б половини із них є новаціями, то, для відшкодування щорічних витрат на обслуговування бази даних (658,3 тис. грн),

одноразовий внесок у розрахунку на одну інновацію має скласти 211 грн. Наведена вартість не враховує зазначених вище періодичних внесків розробників інновацій та комісійних провайдерів. Це дає підстави стверджувати, що проблеми створення Платформи Національної мережі трансферу технологій пов'язані, передусім, із організаційними, а не з фінансовими, чинниками.

Таким чином, проблему недостатнього інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств через неналагодженість взаємозв'язків між розробниками інновацій, інноваторами та суб'єктами фінансової сфери необхідно вирішувати шляхом формування багаторівневої системи трансферу технологій. Її стрижнем має стати інформаційна платформа, що охоплюватиме Національну мережу та університетські центри трансферу технологій. Інститут посередництва між сільськогосподарськими товаровиробниками та іншими учасниками інноваційного процесу уможливить освоєння інноваційних технологій та забезпечить базу для формування і утримання конкурентних переваг сільськогосподарськими підприємствами.

4.4. Соціально-екологічний концепт зрівноваженого розвитку у формуванні конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств

Посилення соціальної свідомості суспільства, загострення екологічних і соціальних проблем у сільській місцевості, негативні впливи інтенсивного ведення сільськогосподарського виробництва на ефективність діяльності суб'єктів агробізнесу, довкілля та здоров'я населення зумовлюють необхідність врахування концепту зрівноваженого розвитку сільськогосподарськими підприємствами. Серед науковців немає однозначної оцінки характеру взаємозв'язку між зрівноваженим розвитком і рівнем конкурентоспроможності. Існує позиція, що ці явища суперечать один одному через екодеструктивний вплив конкурентоспроможного ведення господарської діяльності [444]. Однак,

поширенішим є погляд, що конкурентоспроможність слід розглядати як один з основних чинників зрівноваженого розвитку [506, р. 13]. Особливий інтерес викликає наукова позиція, згідно із якою зрівноважений розвиток є джерелом конкурентних переваг [446].

Зрівноважений розвиток (від англ. *sustainable development*) передбачає задоволення потреб без шкоди можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби [472, с. 8]. Базовими компонентами зрівноваженого розвитку визначено економічний і соціальний розвиток, а також захист навколишнього природного середовища, що необхідно забезпечувати на локальному, регіональному, національному і глобальному рівнях [447]. Поняття «зрівноважений розвиток» пов'язане з бажаною характеристикою людської діяльності, що досягається шляхом цілеспрямованого впливу на діяльність людини.

Забезпечення зрівноваженого розвитку сільськогосподарського підприємства можливе за умови гармонізації економічної, екологічної та соціальної складових, тобто за умови його коеволюційного розвитку. Кожна зазначена компонента є підсистемою господарської діяльності підприємства, у межах якої відбувається перетворення вхідних сигналів (ресурсів) $\{r\}$ на вихідні (економічні, екологічні та соціальні результати) $\{e\}$ (рис. 4.10). Критеріями коеволюційного розвитку є ступінь відповідності фактичних вихідних сигналів еталонним значенням $\{e^e\}$. Бажаним є еталонний стан суб'єктів агробізнесу S^e , якому відповідають еталонні рівні компонентів їх господарської діяльності.

Під процесом гармонізації розуміється забезпечення трансформації сільськогосподарського підприємства з небажаного стану S_0 у зрівноважений S^e шляхом його поступових перетворень: $S_0 \rightarrow S_1 \rightarrow S_2 \rightarrow \dots \rightarrow S^e$. Кожен стан характеризується сукупністю параметрів економічної $\{s^{econ}\}$, екологічної $\{s^{ecol}\}$ та соціальної $\{s^{soc}\}$ компонент. Перехід підприємства з одного стану в інший відбувається під впливом регуляторів управління зрівноваженим розвитком. Вони включають інструментарій управління ресурсним забезпеченням $\{z\}$ та

господарським процесом $\{p^i\}$ (на макрорівні), а також зовнішні регулятори $\{i^e\}$ (на макрорівні). Кожен наступний стан залежить від вхідних і вихідних сигналів, попереднього стану, сукупності обраних заходів та інструментів управління (рис. 4.11).

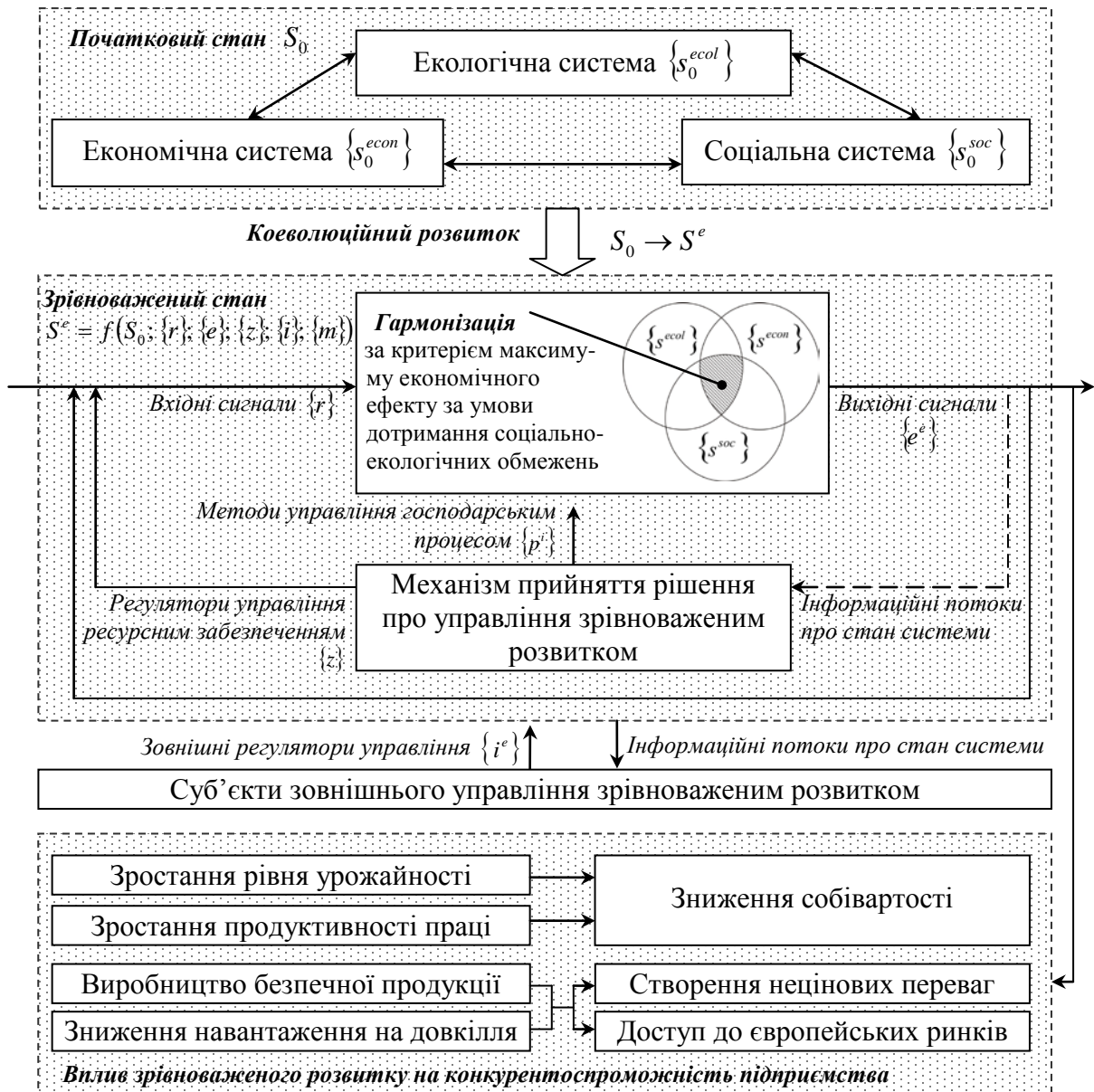


Рис. 4.11. Механізм управління зрівноваженим розвитком підприємства

Джерело: власні дослідження.

Враховуючи вищевикладене, процес управління зрівноваженим розвитком будь-якого сільськогосподарського підприємства включає такі етапи:

1) обґрунтування механізму управління господарською діяльністю, на якому відбувається оцінка наявних ресурсів $\{r\}$ та результатів від їх використання $\{e\}$. Результативні показники характеризуватимуть стан системи у розрізі економічної $\{s^{econ}\}$, соціальної $\{s^{soc}\}$ та екологічної $\{s^{ecol}\}$ складових;

2) визначення еталонних рівнів результативних показників його діяльності $\{e^e\}$, які відповідатимуть зрівноваженому стану підприємства. Для цього необхідно ідентифікувати компоненти життєдіяльності людини (об'єктів управління), які слід розвивати, а також тих, чия стійкість має бути забезпечена (Додаток С.1);

3) цілепокладання, що передбачає формування кількісних оцінок цільових показників зрівноваженого розвитку. Для цього необхідно визначити поточний стану підприємства $S_0 = \{s_0^{econ}\} \cup \{s_0^{ecol}\} \cup \{s_0^{soc}\}$, зіставити його із бажаним (зрівноваженим) станом $S_1 = \{s_1^{econ}\} \cup \{s_1^{ecol}\} \cup \{s_1^{soc}\}$, а також виділити проміжні стани, поступовий перехід яких одного до одного забезпечить гармонізацію економічної, екологічної та соціальної сфер;

4) стратегічне планування, у межах якого, по-перше, визначається система зовнішніх регуляторів ($\{i^e\}$ та $\{m^e\}$) і внутрішніх заходів ($\{z\}$, $\{i^i\}$) управління зрівноваженим розвитком, імплементація яких має забезпечити досягнення попередньо визначених еталонних рівнів вихідних сигналів. По-друге, на цьому етапі здійснюється попередня оцінка ефективності цих регуляторів та заходів.

Вибір показників, які відображають результати господарської діяльності у контексті зрівноваженого розвитку сільськогосподарського підприємства, має здійснюватись, виходячи із узагальнених у Додатку С.2 об'єктів управління. Якщо господарюючий суб'єкт здійснює будь-який вплив (як деструктивний, так і позитивний) на перелічені об'єкти, наслідки такого впливу необхідно відобразити у формі кількісних показників. Визначення переліку таких показників для кожного окремого підприємства відбувається із врахуванням особливостей його господарської діяльності.

Очевидно, що досягти еталонних рівнів $\{e^e\}$ всіх виділених показників одночасно неможливо. Тому, спочатку має бути максимізований ефект в одній із зазначених областей господарської діяльності за умови дотримання мінімально необхідних ефектів у інших. Пріоритетною визначається та сфера, розвиток якої має суттєво інтенсифікуватися для розвитку інших компонент. В основу прийняття відповідного рішення слід покласти фінансово-економічний стан підприємства.

Встановивши та кількісно оцінивши цілі управління зрівноваженим розвитком сільськогосподарського підприємства, необхідно визначити оптимальний інструментарій їх досягнення. Заходи мікрорівня включають технологічні (заходи управління операційним процесом підприємства), організаційно-економічні (заходи з організації та управління господарським процесом) і фінансові (заходи з акумуляції, розподілу та перерозподілу фінансових ресурсів). У процесі вибору заходів управління зрівноваженим розвитком важливо дотримуватися принципів їх компліментарності (для забезпечення позитивних ефектів одночасно у кількох напрямках), економічності (для максимізації співвідношення «ефект/витрати»), усунення антагоністичної дії (для збільшення ефекту в одній сфері не має нести шкоди для інших сфер).

Прийняття рішення щодо вибору заходів управління зрівноваженим розвитком підприємства рекомендується починати з виявлення проблем у кожній окремій сфері, шляхом порівняння фактичних та еталонних рівнів ключових показників, які характеризують стан економічної, соціальної та екологічної компонент. Наступними етапами є вибір технологічних, економічних і фінансових заходів, імплементація яких забезпечить наближення підприємства до еталонного стану S^e . Враховуючи проблеми екологічної складової розвитку суб'єктів агробізнесу, які широко досліджено у [106, 84, 359], у роботі виділено сукупність заходів та інструментів управління розвитком екологічної компоненти діяльності сільськогосподарських підприємств (табл. 4.8).

Таблиця 4.8

**Напрями регулювання екологічної компоненти діяльності
сільськогосподарських підприємств**

Проблеми	Зовнішні регулятори	Природоохоронні заходи	Ефект
Висока ресурсомісткість	Прискорена амортизація, податкові пільги на інвестиції.	Використання ресурсо- та енергозберігаючої техніки.	Зниження податків і собівартості.
Деградація ґрунту	Штрафи за зниження родючості ґрунту та недотримання сівозміни (передбачено договорами оренди), корегування методики визначення бази єдиного податку, податкові пільги на імпорт техніки, прискорена амортизація.	Використання екологічно обґрунтованої сівозміни. Використання побічної продукції для накопичення гумусу. Мінімальний та нульовий обробіток ґрунту.	Зростання урожайності, зниження собівартості.
Ерозія ґрунту	Гранти, прискорена амортизація, корегування методики визначення бази єдиного податку.	Використання екологічно обґрунтованої сівозміни. Технології ґрунтозахисного землеробства.	Зростання урожайності, зниження собівартості.
Забруднення водних ресурсів	Плата за використання пестицидів*, прискорена амортизація, штрафи за відсутність каналізаційних та очисних споруд.	Відмова від мінеральних добрив або використання обґрунтованих норм їх внесення. Екологізація процесу утилізації гною і відходів від забою тварин.	Формування позитивного іміджу, збільшення обсягу продаж.
Забруднення атмосфери	Прискорена амортизація, акциз на імпорт техніки, плата за забруднення повітря сірководнем та аміаком*, податкові пільги для виробників біогазу з відходів тваринництва.	Екологізація зберігання та використання безпідстилкового гною.	Покращення іміджу, збільшення обсягу продаж.
Підвищення стійкості хвороб і шкідників	Маркування щодо вмісту ГМО, плата за використання пестицидів*, штрафи за недотримання законодавства щодо екомаркування	Застосування біопестицидів та безпечних засобів захисту. Відмова від ГМО.	Зростання урожайності, зниження собівартості. Безпечність продукції, формування позитивного, зростання продаж.
Гібридизація с.-г. культур	Маркування щодо вмісту ГМО, штраф за вирощування ГМО у спеціалізованих зонах та поблизу них.	Відмова від ГМО.	
Небезпечна для здоров'я людини продукція	Обов'язкова стандартизація, податкові пільги у разі екологічної конверсії, штрафи за недотримання законодавства щодо екомаркування.	Екологічна сертифікація і стандартизація. Екомаркування.	Безпечність продукції, формування позитивного та зростання продажів.

Примітка: * – без віднесення плати до собівартості продукції, що зменшує розмір оподаткованого прибутку.

Джерело: власні дослідження.

Ключову роль у забезпеченні зрівноваженого розвитку сільськогосподарських підприємств відіграє держава, яка виконує регулюючу, стимулюючу та забезпечуючу функції. З огляду на дефіцит державного бюджету, основним напрямом державної політики щодо зрівноваженого розвитку має стати розробка та впровадження системи регуляторів, яка б активізувала механізм мотивації сільськогосподарських виробників гармонізувати економічні, екологічну та соціальну компоненти діяльності. Важелю, впливаючи на який можна досягти зазначеної мети, є прибуток. Використання прибутку в якості важеля зрівноваженого розвитку передбачає дотримання таких принципів:

1) при застосуванні інструментів-стимуляторів (податкові пільги, пільгове кредитування, прискорена амортизація) необхідно, щоб загальна економія сільськогосподарського підприємства на податках була максимально наближеною до його втрат. Під втратами розуміється різниця між витратами на впровадження заходу та економічними вигодами підприємства від нього. Також слід враховувати вагомість конкретного заходу: чим більший загальний позитивний вплив на довкілля або соціальну сферу, тим вищими мають бути втрати держави у формі втрачених бюджетних надходжень.

2) при використанні інструментів-дестимуляторів (штрафи, додаткові податки, збори, платежі, плата за забруднення тощо) загальна сума додатково сплачених у бюджет коштів має бути не меншою за витрати на уникнення або ліквідацію шкоди.

Регуляторами управління зрівноваженим розвитком є податкові інструменти, які представлені сукупністю податків, що зобов'язані сплачувати сільськогосподарські підприємства; податковими ставками; методом нарахування податків. До інструментів-стимуляторів належать знижені або нульові ставки оподаткування, зменшення бази оподаткування, спеціальний режим оподаткування. Інструменти-дестимулятори включають додаткові податки, збори і платежі; плата і штрафи за негативні ефекти.

Вибір податкових інструментів здійснюється у рамках діючого режиму оподаткування виробників сільськогосподарської продукції, який охоплює, передусім, загальну систему оподаткування прибутку, єдиний податку (4 категорія платників), податок на додану вартість. Згідно з чинним законодавством єдиний податок, який сплачує більшість сільськогосподарських підприємств, стягується лише за умови 75 %-го виробництва сільськогосподарської продукції. З позицій стимулювання збереження родючості ґрунтів єдиний податок наразі відіграє негативну роль. Це пояснюється тим, що базою оподаткування визначено нормативну грошову оцінку землі і чим менш родючий ґрунт, тим менший розмір бази оподаткування. Але слід враховувати, що дегуміфікація і високий рівень еродованості, які спричиняють зниження родючості ґрунту, є здебільшого наслідком інтенсивного сільськогосподарського виробництва. Тому, у разі зниження грошової оцінки землі через екологічно деструктивний спосіб господарювання, важливо збільшувати податкове навантаження, тоді як у теперішніх умовах його розмір, навпаки, буде скорочуватися. Для цього базу оподаткування єдиним податком необхідно підвищувати шляхом введення у схему розрахунку нормативної вартості 1 га сільськогосподарських угідь корегуючих коефіцієнтів зі значеннями вищими за 1.

З іншого боку, покращення якісних характеристик ґрунту за рахунок імплементації суб'єктом господарювання екологоорієнтованих заходів має супроводжуватися скороченням бази оподаткування. Для цього доцільно використати корегуючі коефіцієнти менші 1. Виходячи з переліку проблем, пов'язаних зі зниженням родючості ґрунту, рекомендується використання корегуючих коефіцієнтів, які враховуватимуть динаміку: 1) вмісту гумусу; 2) рівня еродованості; 3) щільності будови орного шару; 4) вмісту залишків пестицидів (перевищення ГДК у ґрунті); 5) вмісту важких металів (перевищення ГДК у ґрунті). У процесі корегування грошової оцінки доцільно використовувати мультиплікативний коефіцієнт. Це дасть можливість максимізувати додаткове податкове навантаження у разі активізації одночасно

кількох негативних процесів та мінімізувати його у випадку одночасного поліпшення стану ґрунту за кількома вище описаними характеристиками. Також слід наголосити на важливості застосування прогресивної шкали корегуючих коефіцієнтів (табл. 4.9). Незважаючи на умовність проведених розрахунків, з їх результатів видно, що прогресивна шкала суттєво збільшує базу оподаткування у разі значного екодеструктивного впливу на ґрунт з боку підприємства. Базою оподаткування єдиним податком у запропонованому підході є грошова оцінка землі, обчислена за стандартною методикою [297], що корегується мультиплікативним коефіцієнтом:

$$\Gamma_{oz}^c = k \cdot \Gamma_{oz}, \quad k = \prod_{i=1}^5 k_i = k_g \cdot k_e \cdot k_{dk} \cdot k_p \cdot k_m, \quad (4.8)$$

де Γ_{oz}^c – скорегована нормативна грошова оцінка землі; Γ_{oz} – нормативна грошова оцінка землі, визначена за офіційною методикою [297]; $k_g, k_e, k_{dk}, k_p, k_m$ – частинні корегуючі коефіцієнти, які обчислюються за прогресивною шкалою залежно від динаміки вмісту гумусу, рівня еродованості, щільності ґрунту, вмісту залишків пестицидів, вмісту важких металів, відповідно.

Таблиця 4.9

Вплив прогресивної шкали корегуючих коефіцієнтів на базу оподаткування єдиним податком

Показник	Відносна зміна якісної характеристики ґрунту, %						
	-15	-10	-5	0	5	10	15
Частинний корегуючий коефіцієнт*, k_i	1,9	1,5	1,2	1,0	0,8	0,5	0,1
Кумулятивний корегуючий коефіцієнт у разі однакового рівня всіх частинних корегуючих коефіцієнтів, k	24,8	7,6	2,5	1,0	0,3	0,03	0,0
Відносна зміна бази оподаткування, %, $\frac{k-1}{k}$	2376,1	659,4	148,8	0,0	-67,23	-96,9	-100,0

Примітка: * – у дослідженні використано орієнтовні шкали частинних коефіцієнтів, які потребують обов'язкового уточнення; градація зміни якісної характеристики ґрунту може охоплювати інтервал ширший за $[-15; 15]$.

Джерело: власні дослідження.

Використання податку на прибуток як регулятора зрівноваженого розвитку сільськогосподарських підприємств передбачає зміну податкової ставки та бази оподаткування (у т. ч. шляхом використання прискорених методів амортизації). Іншим податковим регулятором зрівноваженого розвитку аграріїв є ПДВ. У Додатку Г відображено вигоди сільськогосподарського підприємства у разі застосування окремих податкових регуляторів їх зрівноваженого розвитку.

Як зазначалось раніше впровадження виділених внутрішніх заходів та використання зовнішніх регуляторів змінюватиме поточний стан сільськогосподарського підприємства (зокрема значення показників економічної, екологічної та соціальної компонент). Встановлено, що умовами гармонізації економічної, екологічної та соціальної сфер, які необхідно враховувати у процесі моделювання зрівноваженого розвитку, є: 1) зростання прибутку за рахунок збільшення продуктивності ресурсів (ресурсовіддачі); 2) покращення якісних і кількісних характеристик ресурсів (тобто зміна їх стану) шляхом реінвестування частини прибутку у їх відновлення; 3) збільшення продуктивності ресурсів за рахунок покращення їх якісних характеристик. Ключовим питанням дослідження моделі має стати обґрунтування питомої ваги прибутку, що спрямовуватиметься на фінансування екологічних і соціальних заходів.

Основним природним ресурсом, на якому ґрунтується сільськогосподарське виробництво є земельні ресурси. Окрім їх збереження до пріоритетних заходів управління екологічною компонентою зрівноваженого розвитку включено заходи щодо збільшення частки екологічно безпечної продукції. Ефектом від соціально орієнтованої діяльності суб'єкта бізнесу, є покращення якісних та кількісних параметрів доступних трудових ресурсів. Логіку динамічного моделювання зрівноваженого розвитку сільськогосподарських підприємств схематично відображено на рис. 4.12, а безпосередньо модель сформовано з таких блоків:

1) умова, що обсяг виробництва продукції має прямувати до екологічно чистої компоненти [106, с. 281]:

$$\begin{aligned} v^z &\rightarrow 0, \\ v &= v^e + v^z, \quad v \leq v' \end{aligned} \tag{4.9}$$

де v – обсяг виробництва продукції; v^e – компонент екологічно чистої продукції; v^z – компонент забруднення; v' – обсяг попиту;

2) економічний блок, що ґрунтується на моделі динаміки прибутку. Темп його зростання тотожний віддачі від використаних у господарській діяльності ресурсів. Розмір такої віддачі визначається рівнем рентабельності господарювання. До факторів ефективності віднесено продуктивність земельних (урожайність) і трудових (продуктивність праці) ресурсів:

$$\begin{aligned} \frac{dy}{dt} &= r \cdot x_a(t) \\ r &= f(P_s, P_l) \\ \frac{dx_a}{dt} &= y(t) - x_s(t) - x_l(t) \\ x_a(t_0) &= \gamma \cdot v \\ P_s &= \frac{v}{Q_s} \\ P_l &= \frac{v}{Q_l}, \end{aligned} \tag{4.10}$$

де y – розмір прибутку; x_a – вартісний вираз використаних у господарському процесі ресурсів; r – рівень рентабельності; P_s, P_l – продуктивність земельних і трудових ресурсів, відповідно; x_s, x_l – витрати на збереження земельних та трудових ресурсів, відповідно; γ – грошовий вираз витрат ресурсів, необхідних для виробництва одиниці продукції; a_s, a_l – стан земельних і трудових ресурсів, відповідно; Q_s, Q_l – наявні обсяги земельних та трудових ресурсів; $v = f(a_s, a_l, Q_s, Q_l)$ – виробнича функція;

3) соціально-екологічний блок, що базується на моделях динаміки стану земельних і трудових ресурсів. Цільовим є досягнення еталонного стану, після чого витрати на збереження земельних і трудових ресурсів залишатимуться сталими доти, доки еталон не буде змінено. Стан ресурсів, з одного боку, впливає на їх продуктивність, а, з іншого боку, залежить від розміру прибутку, частина якого реінвестується:

$$\begin{aligned} \frac{da_s}{dt} &= k_s \cdot a_s - c_s \cdot a_s^2 \\ \frac{da_l}{dt} &= k_l \cdot a_l - c_l \cdot a_l^2 \\ c_l &= \frac{k_l}{a_l^e}, \quad c_s = \frac{k_s}{a_s^e} \\ k_s &= \phi_s \cdot x_s \\ k_l &= \phi_l \cdot x_l \\ x_s(t) &= \varphi_s \cdot y(t) \\ x_l(t) &= \varphi_l \cdot y(t) \\ \varphi_s + \varphi_l + \frac{y - x_s - x_l}{y} &= 1, \end{aligned} \tag{4.11}$$

де k_s, k_l – коефіцієнти зростання показників стану земельних і трудових ресурсів, відповідно; a_s^e, a_l^e – еталонні стани земельних і трудових ресурсів, відповідно; ϕ_s, ϕ_l – коефіцієнти покращення стану земельних і трудових ресурсів, які відображають на скільки (у частках від одиниці) збільшаться показники стану за рахунок вкладення додаткової грошової одиниці; φ_s, φ_l – частки прибутку, які спрямовуються на збереження земельних та трудових ресурсів відповідно.

Аналізуючи результати зміни коефіцієнтів моделі, сільськогосподарське підприємство визначатиме об'єкти управління, цілеспрямований вплив на які забезпечить максимальне збільшення прибутку та покращення стану земельних і трудових ресурсів. На основі ідентифікованих у такий спосіб параметрів, на

які доцільно спрямовувати управлінську дію, формуватиметься система інструментів та заходів забезпечення зрівноваженого розвитку сільськогосподарських підприємств.

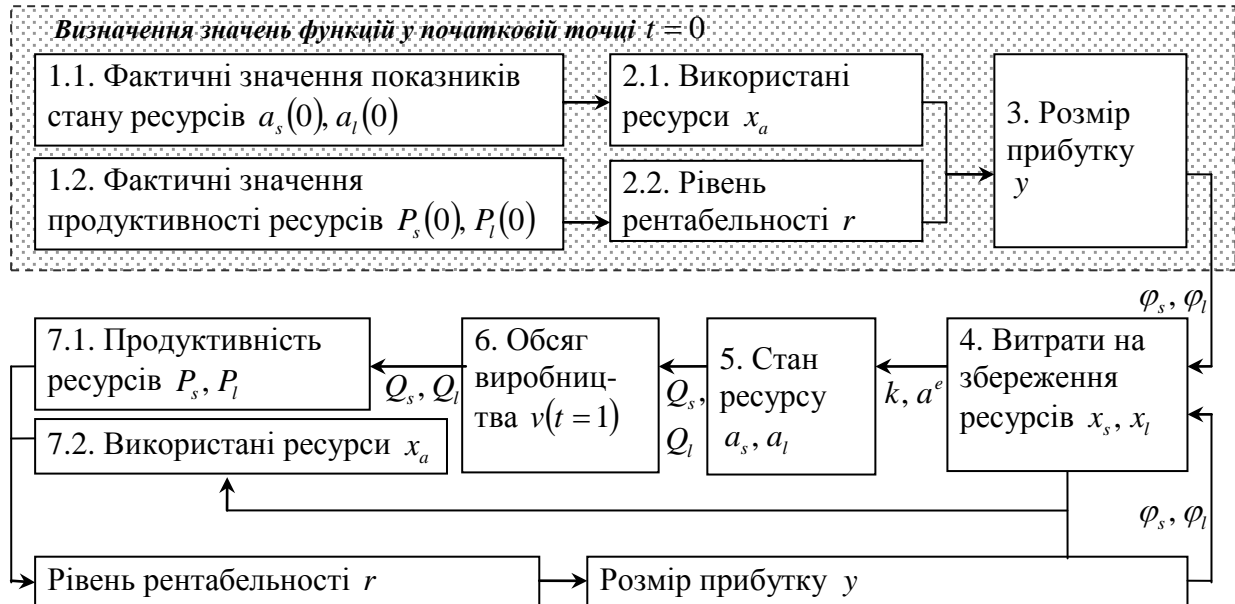


Рис. 4.12. Послідовність визначення параметрів динамічної моделі зрівноваженого розвитку сільськогосподарського підприємства

Джерело: власні дослідження.

Гармонізацію економічної, екологічної та соціальної складових також слід розглядати як одну з обов'язкових умов розвитку євроінтеграційних процесів вітчизняних сільськогосподарських товаровиробників

4.5. Забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах Зони вільної торгівлі України з ЄС

Ратифікація Угоди про Асоціацію між Україною та ЄС, створення зони вільної торгівлі (ЗВТ) та ухвалення режиму найбільшого сприяння (РНС) між ними забезпечує сприятливі умови розвитку зовнішньоторговельної діяльності вітчизняного аграрного бізнесу. Це створює можливість диверсифікувати ринки збуту та знизити конкурентні ризики сільськогосподарських підприємств. Основна вигода експорту на європейські ринки пов'язана із відкриттям квот на

безмитну поставку продукції. Однак, ввезення продукції до країн-учасників ЄС понад встановлений квотою обсяг здійснюється за конверсійними ставками мита, які за деякими групами товарів є дуже високими. Це значно знижує цінову конкурентоспроможність вітчизняних товаровиробників. Водночас, конверсійні ставки імпортного мита, встановлені у межах РНС, нижчі за автономні ставки, що діють на території країн ЄС. Враховуючи зазначене, умови, що діють у межах ЗВТ, товаровиробник має розглядати у якості:

- 1) розширення доступу на європейські ринки;
- 2) можливість експортувати продукцію на європейські ринки за нульовою ставкою імпортного мита;
- 3) можливість скоротити митні платежі за рахунок різниці між автономною ставкою та ставкою РНС.

Крім того, Україна є країною-бенефіціаром генералізованої системи преференцій (ГСП) ЄС, що передбачає використання як нульових ставок імпортного мита, так і знижених порівняно із ставками РНС, ставок для деяких груп товарів.

Необхідно додати й те, що підприємства, які спроможні експортувати продукцію на європейські ринки, на внутрішніх ринках володіють такими перевагами, як низька собівартість, висока якість та безпечність продукції.

Для оцінки доцільності повної або часткової переорієнтації на експорт на європейські ринки, у дослідженні визначено орієнтовний розмір економічного ефекту від реалізації продукції у країнах ЄС. Його розмір пропонується обчислювати як різницю між доходами, які товаровиробники змогли б отримати у разі збуту всієї експортованої продукції за умовами ЗВТ, та фактично отриманими доходами від експорту:

$$E = I_p - I_f = (P \cdot Q + P(E_f - Q) - D) - I_f, \quad (4.12)$$

$$P = \frac{V_I}{Q_I}$$

де E – економічний ефект від реалізації фактичного експорту на території ЄС; I_p – потенційний дохід від реалізації сільськогосподарської продукції в ЄС; I_f – фактична вартість експорту України в ЄС; P – середня ціна реалізації продукції на території ЄС; Q – розмір

тарифної квоти; E_f – фактичний обсяг експортованої продукції; D – митні платежі; V_I – загальна вартість імпортованої на територію ЄС продукції; Q_I – обсяг імпорту продукції на територію ЄС.

Оподаткування імпорту деяких груп товарів на територію ЄС передбачає використання як адвалортних (нараховуються на митну вартість), так і специфічних (підставою нарахування є обсяг імпорту) ставок (табл. 4.11). Враховуючи це, розмір митних платежів визначено за формулою:

$$D = A \cdot P(E_f - Q) + S \cdot k \cdot (E_f - Q), \quad (4.13)$$

де D – розмір митних платежів; A – адвалортна ставка мита; S – специфічна ставка мита; k – курс долара до євро.

З даних табл. 4.10 видно, що практично за всіма видами експортованої Україною сільськогосподарської продукції існує вигода від переорієнтації на європейські ринки збуту. Основною причиною недостатньої ефективності імпорту молока та молочних продуктів на територію ЄС є незначний розмір тарифної квоти порівняно із загальним експортом (8 % від всієї продукції, реалізованої на зовнішніх ринках). Суттєві недовикористані можливості спостерігаються відносно свинини. Незважаючи на те, що безмитний імпорт свинини дозволено навесні 2016 р., станом на початок листопада цього року, коли квоти на більшість товарів (зокрема, кукурудзу, овес, м'ясо птиці, мед, пшеницю тощо) було закрито, залишок квоти за свининою склав 88 % (17,7 тис. т). Значною мірою це пов'язано зі спалахами африканської чуми свиней у вітчизняних підприємствах. Незаповненими залишаються і тарифні квоти за часником, м'ясом баранини, цукровою кукурудзою. Наведене свідчить про те, що проблемним є не лише недостатня лібералізація умов для вітчизняного товаровиробника, яка передбачає введення низьких безмитних квот або взагалі їх відсутність (наприклад, олійні культури, соя, овочі та фрукти

тощо), але й відмова виробників експортувати деякі види сільськогосподарської продукції, на які тарифні квоти встановлені.

Таблиця 4.10

Потенційний економічний ефект від експорту сільськогосподарської продукції до Європи в умовах зони вільної торгівлі України з ЄС

Вид продукції	Тарифна квота, тис. т	Використання тарифної квоти, %	Обсяг загального експорту з України, тис. т	Мито РНС	Ціна продукції у країнах ЄС, дол./т	Потенційний ефект від експорту в ЄС, млн дол.	Потенційний ефект у розрахунку на 1 т, дол./т
Яловичина*	12	–	32,1	12,8 % + 214,5 євро/т ¹	5021,28	59,31	1847,54
Свинина*	40	–	27,2	69,9 євро/т ²	2739,79	54,89	2018,08
Молоко та молочні продукти*	8	–	82,1	67,3 євро/т ³	495,82	-77,83	-947,97
М'ясо птиці	36	70	161,3	149 євро/т ⁴	2691,69	186,00	1153,13
Мед	5	100	7	17,3 %	3403,40	21,25	3035,18
Пшениця	950	100	13482,8	95 євро/т	320,37	712,13	52,82
Ячмінь	250	77,7	4629,5	93 євро/т	295,80	132,50	28,62
Кукурудза	400	100	19048,7	94 євро/т	341,36	1484,05	77,91
Овес	4	100	57,8	89 євро/т	327,54	6,03	104,24

Примітка: * тарифні квоти щодо цих видів продукції почали діяти з 2016 р.; ¹ у середньому за м'ясом яловичини (коди тарифу 0201, 0202); ² у середньому за свининою (коди тарифу 0203); ³ у середньому за м'ясом птиці (коди тарифу 0401); ⁴ у середньому за м'ясом птиці (коди тарифу 0207); використано курс долара до євро на рівні 1,15дол./євро.

Джерело: складено та розраховано на основі даних [109, с. 53; 295; 343].

Спільною причиною обох зазначених проблем є невідповідність продуктів вітчизняного виробництва європейським стандартам якості та безпеки. Якість у європейському співтоваристві нарівні з ціною віднесено до ринкових стандартів, які є суб'єктивною характеристикою товару, що варіює залежно від споживача. До об'єктивних характеристик продукції належить безпека, яка регулюється стандартами, що визначають сукупність санітарних, фітосанітарних і технічних вимог (рис. 4.13).



Рис. 4.13. Ринкові стандарти та стандарти безпеки, яким має відповідати імпортована до країн ЄС сільськогосподарська продукція

Джерело: * – узагальнено законодавчо-нормативні акти у сфері регулювання європейських ринків продовольства (Додаток У).

Джерело: власні дослідження.

Гарантувати виконання більшості вимог можна шляхом сертифікації продукції та виробничих процесів. Оскільки країна-імпортер не в змозі перевірити весь обсяг товару, що ввозиться на її територію, покупці вимагають від виробників сертифікацію за стандартами, що враховують виконання як загальноєвропейських вимог, так і його індивідуальних вимог. У цілому ж, отримання міжнародних сертифікатів, з одного боку, є джерелом конкурентних переваг на зовнішніх і внутрішніх ринках, а з іншого – підставою для підтвердження відповідності продукції основним стандартам безпеки, що враховуються при імпорті товару на територію ЄС. Відтак, сертифікацію та стандартизацію необхідно розглядати як невід'ємну складову виходу на європейські ринки.

Визнання безпеки імпортованої до ЄС продукції передбачає обов'язкове впровадження експортером системи менеджменту безпеки харчових продуктів, яка відповідає принципам кодексу *HACCP* «Аналіз ризику та критичних точок контролю». Найрозповсюдженішими стандартами, які враховують принципи *HACCP* є *ISO 22000* (відповідає державному стандарту ДСТУ *ISO 22000:2007*), *IFC*, *GLOBAL G.A.P.*, *BRC*, а також специфічні стандарти для окремих видів продукції. Оскільки перелічені стандарти регулюють безпечність продукції на всіх етапах продуктового ланцюга, їх впровадження значно полегшується у разі переробки сільськогосподарської сировини власного виробництва та у випадку тісної взаємодії товаровиробників у межах вертикально інтегрованих структур. Вибір стандартів, які доцільно впроваджувати, визначається видом продукції, індивідуальними вимогами покупця, а також доступністю процедури сертифікації для виробника, що залежить від його матеріально-технічних ресурсів, інвестиційних та організаційних можливостей.

Слід зазначити, що *de-jure* сертифікація продукції та господарських процесів імпортерів продукції до ЄС не є обов'язковою, тоді як *de-facto* наявність сертифікатів, що враховують принципи *HACCP*, є обов'язковою вимогою країни-імпортера. Абсолютна більшість європейських виробників продуктів харчування та ритейлерів, яким реалізують вітчизняну

сільськогосподарську продукцію та продукти її переробки, проходять сертифікацію безпечності продуктового ланцюга. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність сертифікації за відповідними стандартами і вітчизняних експортерів як їх постачальників. Відмінності сертифікації за стандартами *ISO 22000*, *IFC*, *Global G.A.P*, *BRC* тощо пов'язані із такими чинниками: 1) об'єкти стандартизації, які окрім процесів управління безпекою продуктового ланцюга можуть включати безпеку виробничих процесів (наприклад, *Global G.A.P*); 2) види продукції, що сертифікується (харчові продукти – всі перелічені стандарти; харчові продукти та деякі види сільськогосподарської продукції – *IFC*; харчові продукти та практично всі види сільськогосподарської продукції – *GLOBAL G.A.P*). Крім того, для підтримки свого іміджу покупець може вимагати наявності сертифікатів, що підтверджують його дбайливе ставлення до довкілля (наприклад *ISO 14001*, *Global G.A.P*), заощадливе використання ресурсів (*ISO 14001*), органічну якість (стандарти органічного виробництва), екологічність виробничих процесів, захист тварин тощо. Вкрай важливим є отримання сертифікату якості продукції *ISO 9001*, що підтверджує належний рівень екологічності товару, або інших сертифікатів, які враховують стандарти цієї серії.

Відповідність технічним вимогам товару, що експортується на територію ЄС, сільськогосподарські підприємства мають забезпечувати шляхом стандартизації продукції (зокрема, відповідно гармонізованих із міжнародними стандартами ДСТУ і ГОСТ на продукцію), самостійного контролю за дотриманням технічних вимог країн-імпортерів і покупців, а також моніторингу змін цих вимог. З огляду на низький відсоток гармонізації ДСТУ на сільськогосподарську та харчову продукцію (5,8 %) [64, с. 17–18], стандартизація продукції згідно з вітчизняними стандартами не відіграє особливого значення для розвитку експорту товарів на територію ЄС. Узагальнену схему стандартів, важливих для виходу вітчизняних сільськогосподарських підприємств на європейські ринки, та вигоди від їх впровадження відображено на рис. 4.14.

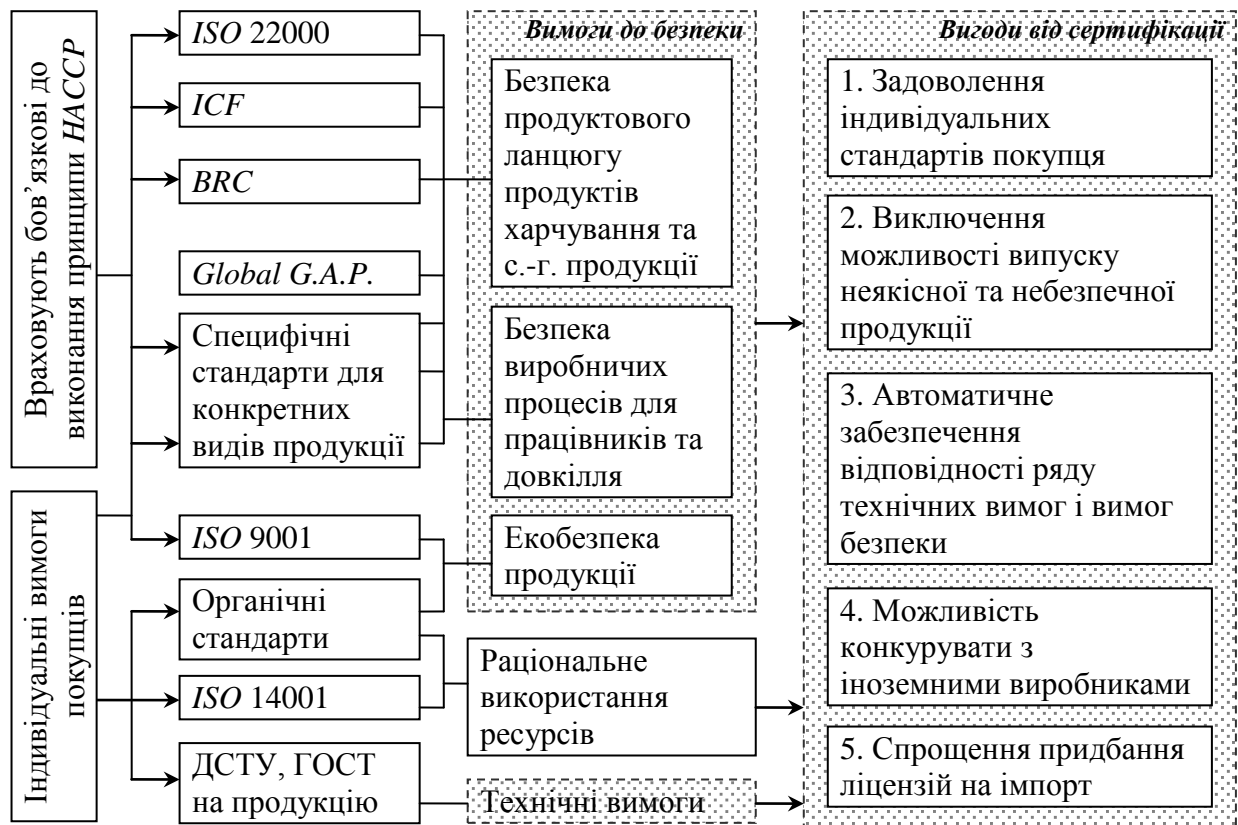


Рис. 4.14. Стандарти якості та безпеки сільськогосподарської сировини і харчових продуктів

Джерело: власні дослідження.

Отже розширення експорту сільськогосподарської сировини та харчових продуктів до країн ЄС та поглиблення співпраці із європейськими покупцями охоплює два стратегічні напрями: по-перше, вихід на європейські ринки, що передбачає подолання нетарифних бар'єрів, та, по-друге, формування конкурентних переваг і, в такий спосіб, забезпечення конкурентоспроможності у боротьбі з європейськими товаровиробниками (рис. 4.15). За аналогічною схемою має здійснюватися розвиток зовнішньої торгівлі із іншими країнами.

Слід також враховувати, що лібералізація торгівлі з країнами ЄС є двосторонньою, що зумовлює зростання імпорту європейської продукції, стандартизованої згідно з високими критеріями якості. Високий рівень протекціонізму європейських товаровиробників і використання ними сучасних ресурсозберігаючих технологій забезпечують нижчу, порівняно з вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами, собівартість та, відповідно, формування

зарубіжними конкурентами цінових та нецінових переваг. З огляду на це, а також на поступовий розвиток освіченості вітчизняного споживача у питаннях сертифікації, виробництво якісної та безпечної продукції стає необхідним не лише для виходу на європейські ринки, але й для утримання конкурентних позицій на внутрішньому ринку.

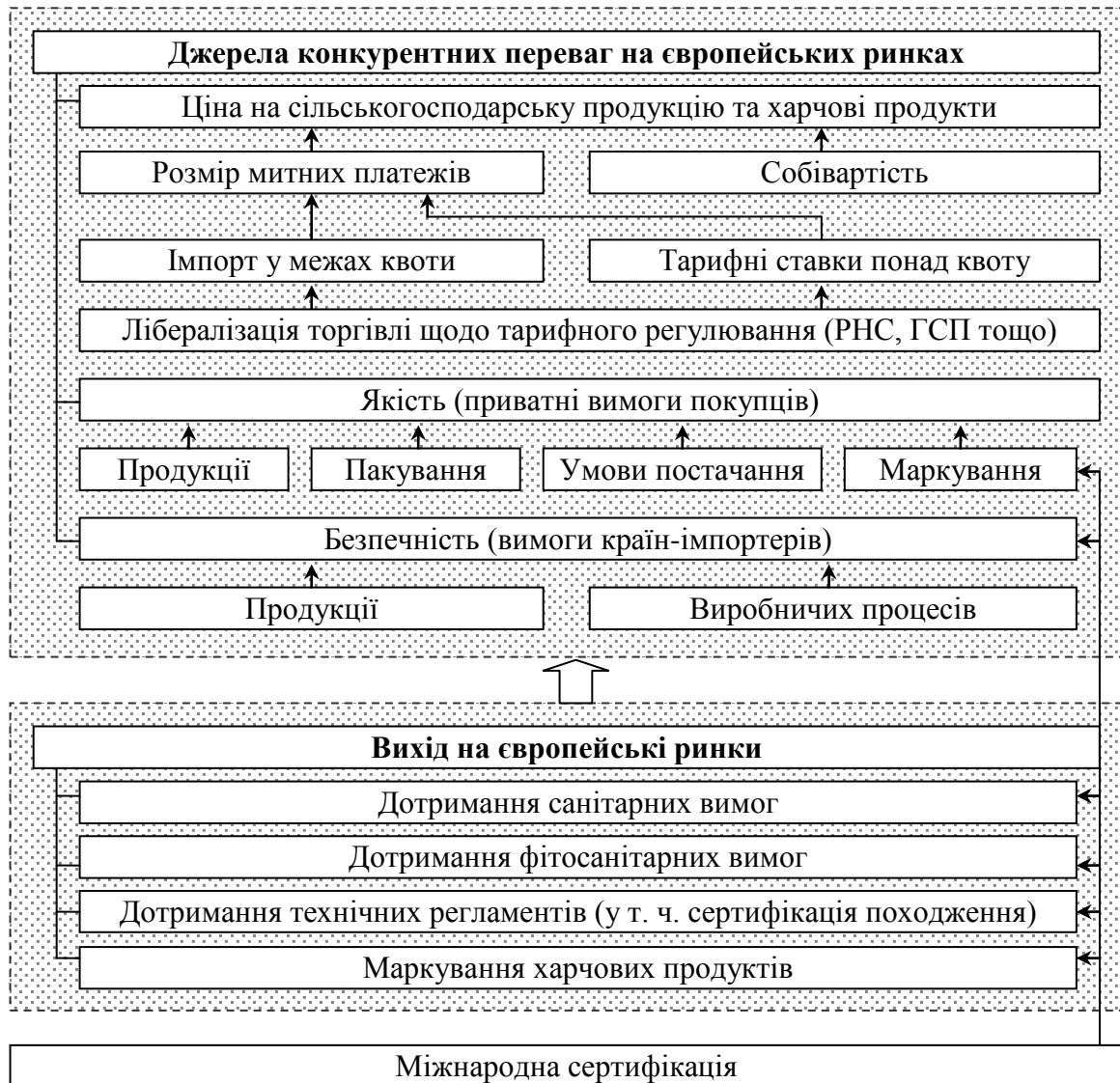


Рис. 4.15. Механізм формування конкурентних переваг на європейських ринках сільськогосподарської сировини та продуктів харчування

Джерело: власні дослідження.

Перешкоди імпорту сільськогосподарської сировини та харчових продуктів до ЄС умовно можна розподілити на три групи (рис. 4.16): 1) перешкоди тарифного та нетарифного регулювання імпорту, які не можуть бути усунені ні на державному рівні, ні окремими виробниками; 2) перешкоди,

що усуваються на державному рівні; 3) перешкоди, які долаються безпосередньо сільськогосподарськими підприємствами.

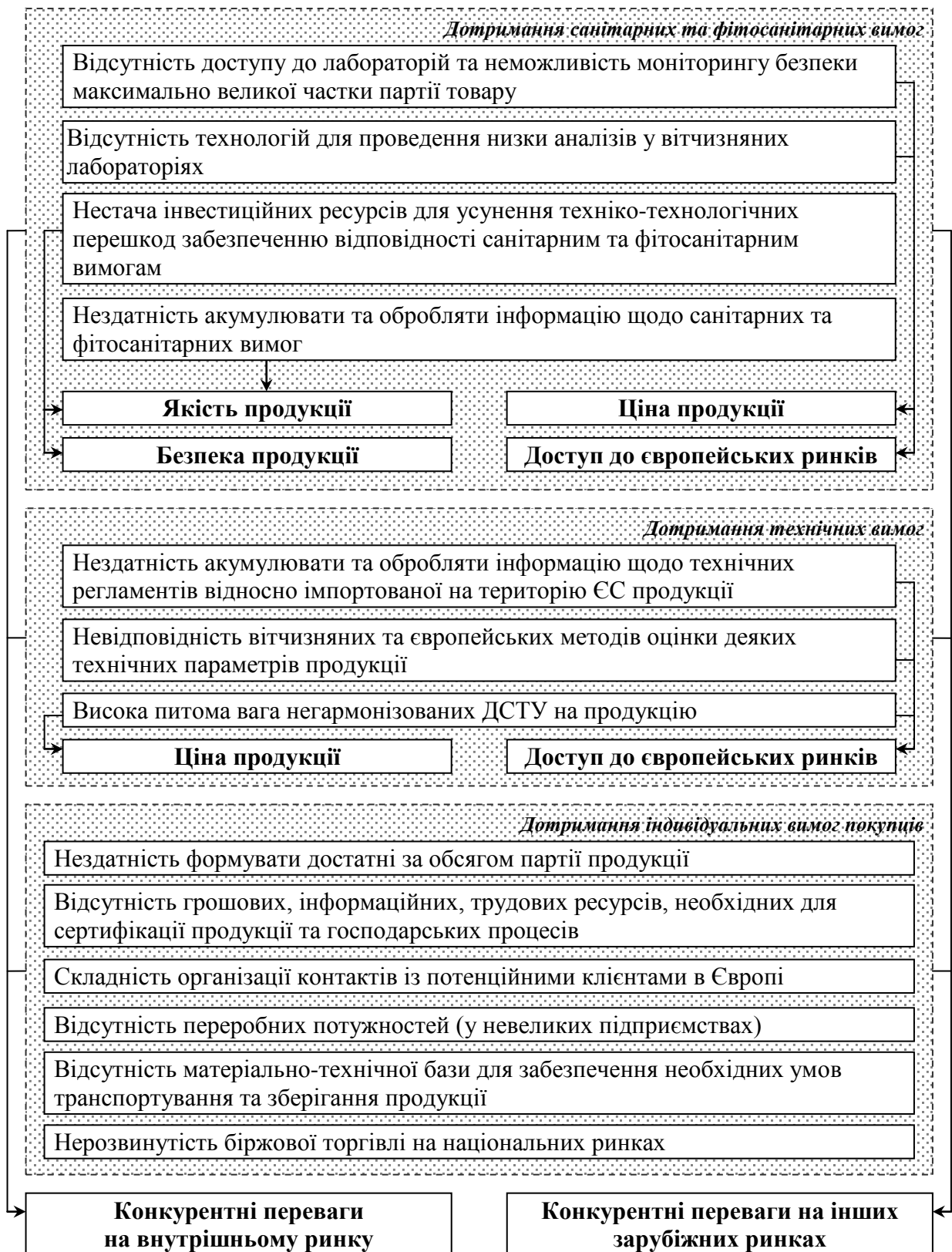


Рис. 4.16. Перешкоди доступу вітчизняних сільськогосподарських підприємств на європейські ринки

Джерело: власні дослідження.

Зростання експорту вітчизняної продукції до країн ЄС пов'язане з усуненням двох останніх груп перешкод. Їх узагальнена схема дає можливість виділити такі проблеми: 1) незабезпеченість господарств інформаційними ресурсами (відсутність систематизованої інформації про умови, що висувають країни-імпортери до продукції; інформації щодо того, як ці умови можна забезпечити; інформації відносно особливостей сертифікації за міжнародними стандартами тощо); 2) відсутність у більшості сільськогосподарських підприємств кваліфікованого персоналу, що спеціалізується на просуванні продукції на європейські ринки; на сертифікації згідно з європейськими стандартами; 3) дефіцит інвестиційних ресурсів, необхідних для виробництва продукції, що відповідає європейським вимогам якості й безпеки; для сертифікації операційних процесів і продукції; для створення власних потужностей з переробки, зберігання, транспортування продукції.

Крім того, існує низка проблем організаційного характеру, які традиційно вирішуються на державному рівні, однак, об'єднання капіталів індивідуальних суб'єктів господарювання уможливорює здійснення цього на мікрорівні. Зокрема, внутрішній контроль за виконанням вимог ЄС ускладнює висока вартість аналізів сільськогосподарської продукції на якість та безпечність, невідповідність вітчизняних стандартів європейським нормам, неможливістю проведення деяких аналізів тощо. Однак, перелічені проблеми можуть вирішуватися не одним, а сукупністю підприємств.

Вирішення окреслених проблемних питань у розвинутих країнах світу, де сільське господарство є прерогативою фермерського бізнесу, а не великих корпорацій, лежить у площині формування крупних суб'єктів ринку шляхом горизонтальної інтеграції малих і середніх товаровиробників із подальшим поглибленням їх взаємозв'язків по вертикалі продуктового ланцюга. Саме формування сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів із різними напрямками діяльності сприятиме покращенню ресурсного забезпечення сільськогосподарських підприємств і створюватиме умови для їх виходу на європейські ринки збуту.

Першим та найбільш відповідальним етапом має стати формування дерева цілей, що конкретизуватимуть цільові установки у межах кожної із виділених на рис. 4.16 перешкод та визначатимуть стратегію досягнення глобальної мети – налагодження та подальшого нарощення експорту до країн ЄС. Саме на цьому етапі цілі слід розподілити на такі, досягнення яких цілком залежить від товаровиробників, та такі, що мають вирішуватись на державному рівні. Створення кооперативного об'єднання значної кількості сільськогосподарських підприємств визначатиме появу нового крупного суб'єкта ринку, який зможе делегувати досвідчених і грамотних спеціалістів відстоювати їх інтереси на заходах, де обговорюються (як у відкритому, так і закритому режимах) напрями державної політики у сферах, які цікаві членам кооперативу (Додаток Ф).

Найважливішим серед таких питань є прискорення гармонізації вітчизняних ДСТУ та європейських стандартів. Важливою є й організаційна участь держави у роз'ясненні переваг від торгівлі з країнами ЄС, обґрунтуванні реальності експорту сільськогосподарської продукції малими та середніми підприємствам, а також ролі обслуговуючої кооперації у цих процесах. Відповідні заходи, на нашу думку, на перших етапах мають організовуватись під егідою державних органів влади, однак просвітницьку роботу можуть виконувати спеціалісти кооперативів.

Висновки до Розділу 4

1. Одним із стратегічних напрямів зміцнення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств має бути диверсифікація їх діяльності, яка забезпечує формування нових та підвищення стійкості існуючих конкурентних переваг, а також зниження господарських ризиків. Для товаровиробників зі стратегією виживання прийнятною визначено горизонтальну диверсифікацію, яка дає можливість на базі наявних ресурсної бази, техніки і технологій освоїти нові ефективні сфери сільськогосподарського виробництва без суттєвих

грошових витрат. Стратегія стабілізації повинна передбачає закріплення конкурентних позицій у межах існуючих виробництв, що доцільно здійснювати у межах вертикальної диверсифікації вздовж ланцюга створення доданої вартості. Конгломератна та вертикальна форми диверсифікації (особливо напрями, що потребують значних інвестицій і пов'язані з високими ризиками) можуть суттєво підвищити конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств, діяльність яких спрямована у бік розвитку. На прикладі ПП «Імпак» обґрунтовано, що горизонтальна та вертикальна диверсифікація «вперед» дасть можливість підвищити рівень рентабельності його діяльності на 20–53 % та у рейтингу за рівнем конкурентоспроможності підняти з 4-го на 2-ге місце.

2. Організація ефективної діяльності та забезпечення стійких конкурентних позицій малих і середніх сільськогосподарських підприємств в умовах недосконалості інституціонального середовища та контролю цін з боку переробників, трейдерів та крупних бізнес-структур агрохолдингового типу на ринку можливі лише на засадах розвитку інтеграційних процесів. До компонентів моделі інтеграції сільськогосподарських підприємств необхідно включити їх потенціали, зовнішні та внутрішні зв'язки, правила їх взаємодії та межі об'єднання. Прийняття рішень щодо складу, структури та тактики інтеграційного об'єднання має здійснюватись із урахуванням інтеграційних обмежень (зобов'язань учасників один перед одним) і критеріїв оптимальності його функціонування (досягнення цілей та покращення результативних показників діяльності кожного окремого учасника). У результаті інтеграції повинна сформуватися трьорівнева структура інтеграційного об'єднання, яка передбачає створення сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів (перший рівень), які у подальшому взаємодіятимуть із постачальниками та покупцями на засадах вертикальної інтеграції (другий рівень). На третьому рівні відбуватиметься інтеграція сфер сільськогосподарського виробництва і переробки із наукою та фінансовим сектором економіки.

3. До умов формування стійких конкурентних переваг сільськогосподарського підприємства віднесено організацію господарських процесів на засадах інноваційного розвитку. Подолання проблем нестачі фінансових ресурсів та неналагодженості взаємодії сільськогосподарських підприємств із розробниками інновацій і фінансовим сектором економіки повинно лежати у площині створення системи інноваційного провайдингу у сільському господарстві. Ця система має функціонувати на базі інформаційної платформи трансферу технологій, яка має охоплювати національну мережу та університетські центри. У результаті сільськогосподарські підприємства матимуть доступ до інформації про наявні інновації та потенційні джерела їх фінансування, а також зможуть отримати кваліфіковану допомогу щодо інноваційного оновлення господарської діяльності із врахуванням ресурсних обмежень та особливостей їх сільськогосподарського виробництва.

4. Невід'ємною компонентою процесу формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства визначено забезпечення його зрівноваженого розвитку, що передбачає гармонізацію економічної, екологічної та соціальної складових господарської діяльності. Для цього необхідно організувати поступову трансформацію поточних характеристик підприємства, які не відповідають принципам зрівноваженого розвитку, у такі, що відповідають чітко сформульованим кількісним еталонам. Наведене слід забезпечувати впровадженням системи внутрішніх механізмів та зовнішніх регуляторів зрівноваженого розвитку. До основних заходів підтримки екологічної компоненти господарської діяльності суб'єктів агробізнесу віднесено використання ресурсо- та енергозберігаючої техніки, екологізацію технологічних процесів, екологічну стандартизацію та сертифікацію, що забезпечить сільськогосподарським підприємствам цінові та нецінові конкурентні переваги за рахунок зниження собівартості, покращення якості та безпеки продукції, створення позитивного іміджу тощо.

5. Найвагомішими факторами вибору тих чи інших заходів забезпечення зрівноваженого розвитку сільськогосподарських підприємств визначено його

інвестиційні можливості (залежать від прибутку, який реінвестується) та очікувані результати (економічний ефект і якісні характеристики ресурсів підприємств). Враховуючи це, в основу моделі зрівноваженого розвитку суб'єктів агробізнесу слід покласти функції зміни, по-перше, прибутку, темп зростання якого тотожний ресурсовіддачі, та, по-друге, стану земельних і трудових ресурсів. Крім того, необхідно враховувати умову нарощення питомої ваги екологічно безпечної продукції у товарній продукції підприємства. Дослідження відповідної динамічної моделі дасть можливість спрогнозувати динаміку прибутку та стану ресурсів для різних заходів, спрямованих на гармонізацію економічної, екологічної та соціальної компонент господарської діяльності підприємства.

6. В умовах лібералізації торгівлі України з ЄС експорт сільськогосподарської продукції до Європи може забезпечити зростання ефективності діяльності підприємств навіть у разі збуту продукції в обсягах, що перевищують тарифні квоти. Основною перешкодою активізації торгівлі з європейськими країнами визначено високі стандарти безпеки, відповідність яким вимагає сертифікації продукції та господарських процесів. Проте, незважаючи на складність процедури сертифікації, у пролонгованій перспективі її впровадження слід розглядати як джерело нецінових переваг вітчизняних товаровиробників на внутрішніх ринках, а також як забезпечення доступу до європейських ринків.

Основні результати наукових досліджень, викладених у Розділі 4, опубліковано в роботах: [222, 224, 229, 231, 246, 253].

В Розділі 4 використано матеріали з відповідним посиланням на такі наукові джерела зі списку літератури: [22, 37, 48, 53, 64, 103, 106, 109, 114, 115, 137, 141, 158, 161, 164, 165, 183, 285, 287, 295, 297, 300, 312, 337, 342, 343, 351, 380, 409, 426, 444, 446, 447, 472, 489, 506, 512, 573].

Розділ 5

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

5.1. Оптимізація виробничої структури сільськогосподарського підприємства

У процесі формування конкурентоспроможності підприємства визначальну роль відіграє не лише вміння продати виготовлені товари, але й обрати види продукції, виробництво яких вигідне саме цьому суб'єкту агробізнесу. Тобто, важливо не просто підлаштовуватися до вимог ринку, а ідентифікувати напрями господарської діяльності, які найбільше відповідають особливостям підприємства, його ресурсному потенціалу. Крім того, слід враховувати, що конкурентоспроможність суб'єкта бізнесу визначається його конкурентними перевагами за всіма видами продукції і тому успішність на лише одному ринку не завжди свідчить про ефективну конкурентну боротьбу в цілому. Відповідно до результатів комплексної діагностики конкурентоспроможності вітчизняних сільськогосподарських підприємств, виробники із практично однаковими кількісними параметрами ресурсів (наявні грошові кошти, площа сільськогосподарських угідь, поголів'я, чисельність персоналу тощо) можуть кардинально різнитися за рівнем конкурентоспроможності. Одна із причин наведеного полягає у здатності обирати ті галузі, у яких вони здатні максимально повно реалізувати свій потенціал і досягати найсуттєвіших результатів.

Враховуючи зазначене, можна стверджувати, що однією із фундаментальних основ забезпечення конкурентоспроможного функціонування сільськогосподарських підприємств є оптимізація виробничої структури із врахуванням зовнішніх умов, ресурсних та організаційних можливостей суб'єкта підприємництва. Мета оптимізації полягає у визначенні переліку та розміру основних і додаткових галузей сільськогосподарського виробництва,

які забезпечуватимуть максимум ефективності діяльності підприємства. Передувати оптимізації має визначення рівня оптимальності вже існуючої виробничої структури. У стратегічному менеджменті оцінювання ефективності окремих напрямів господарської діяльності пов'язане із портфельним аналізом. Такий аналіз передбачає дослідження господарського портфеля підприємства, тобто сукупності видів діяльності, що воно здійснює або планує здійснювати. Невід'ємною складовою портфельного аналізу є вивчення ринків, на яких функціонує, або збирається освоїти підприємство. У результаті здійснюється оцінювання, по-перше, ефективності вже існуючого господарського портфеля (відображає рівень оптимальності діючої виробничої структури) і, по-друге, перспективності потенційних напрямів діяльності.

Після визначення видів сільськогосподарської продукції, які доцільно виготовляти конкретному підприємству, з-поміж відповідних напрямів діяльності обираються ті, що узгоджуються із його можливостями. Передусім, слід враховувати доступні інвестиційні, трудові, земельні ресурси, а також потребу в матеріально-технічних засобах (техніці, зрошувальних системах, потужностях для доробки, заготівлі, зберігання, первинної переробки тощо). У цілому схему оптимізації виробничої структури сільськогосподарського підприємства з позиції максимізації рівня його конкурентоспроможності відображено на рис. 5.1.

Ефективність господарського портфеля визначається рівнем рентабельності як окремих видів діяльності, так і господарювання в цілому. У розрізі аналізу видів сільськогосподарської продукції доцільно використати такі показники:

1) рівень рентабельності, зважений на питому вагу реалізованої продукції у загальній вартості товарної продукції:

$$r_i = R_i \omega_i, \quad (5.1)$$

де R_i – фактичний рівень рентабельності i -го виду продукції; ω_i – питома вага доходу від реалізації продукції i -го виду у товарній продукції підприємства;

2) частка прибутку від реалізації продукції у загальному прибутку;

3) показники характеру та інтенсивності розвитку аграрних ринків. Ці показники мають враховувати тенденцію зміни ємності ринку та середнього рівня рентабельності у галузі.

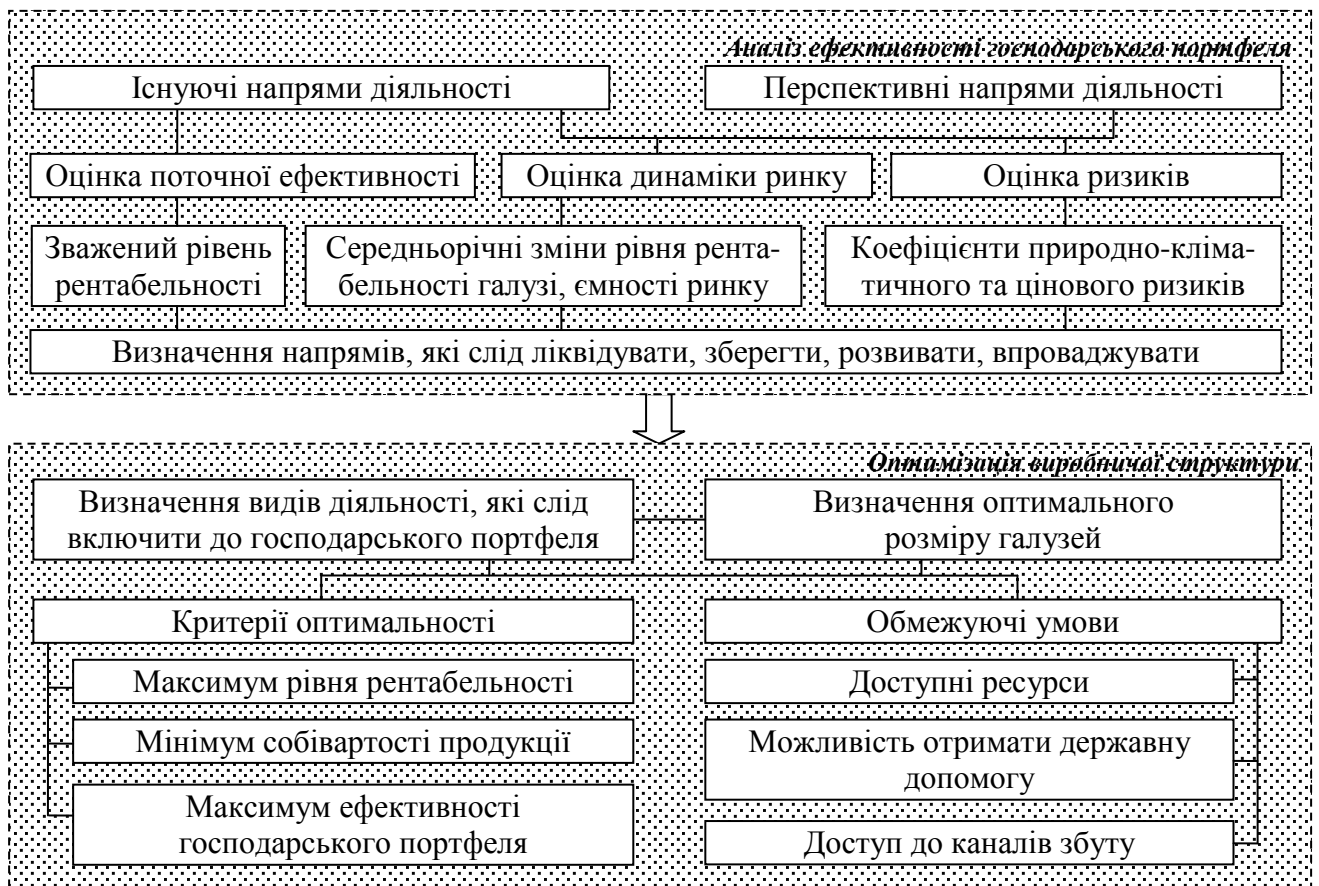


Рис. 5.1. Процес оптимізації виробничої структури сільськогосподарського підприємства

Джерело: власні дослідження.

Оцінку ефективності господарського портфеля проведено на прикладі 15-ти приватних підприємств та фермерських господарств Житомирської області. Їх основними напрямками діяльності є вирощування зернових і зернобобових, сої, виготовлення молока і м'яса ВРХ (Додаток X). Спочатку для

кожного підприємства визначено рівні рентабельності у розрізі видів сільськогосподарської продукції. Після цього отримані показники ефективності зважено на питому вагу реалізованої продукції відповідного виду в товарній продукції підприємства (форм. 5.1). Узагальнений коефіцієнт ефективності господарського портфеля обчислюється як середнє зважене рівнів рентабельності:

$$R = \frac{\sum_{i=1}^n R_i \omega_i}{\sum_{i=1}^n \omega_i}, \quad (5.2)$$

де R – узагальнений коефіцієнт ефективності господарського портфеля підприємства; n – кількість видів продукції, що виготовляє підприємство.

З даних табл. 5.1 видно, що зростання коефіцієнта ефективності господарського портфеля супроводжується вищими цінами реалізації та нижчою собівартістю практично за всіма видами продукції. Для зернових і молока вища ефективність забезпечується здатністю виробників реалізувати продукцію за вигіднішими цінами. Основна конкурента перевага виробників соняшника пов'язана із меншими витратами. Значно вищою є ціна на ВРХ у живій вазі в підприємствах третьої групи порівняно із першою (на 43,4 %). Проте, це не забезпечило їм рентабельності цього напрямку сільськогосподарської діяльності. Наведене свідчить про необхідність зниження собівартості (яка майже однакова у крайніх групах) разом зі скороченням питомої ваги скотарства у виробничій структурі. Що стосується сої, то збутові ціни і витрати у підприємствах першої та третьої груп майже не різняться.

Реалізаційна ціна визначається каналами збуту продукції. Найнижчі ціни характерні для підприємств, що виготовляють невеликі обсяги продукції, не мають потужностей для її доробки, зберігання і первинної переробки. Вигідніші ціни таким суб'єктам господарювання можна забезпечити на базі їх

об'єднання у сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи, що уможливить спільне формування великих партій однорідної продукції.

Таблиця 5.1

**Залежність ефективності господарського портфеля від ціни
та собівартості сільськогосподарської продукції**

Показник	Група підприємств за ефективністю господарського портфеля			Відхилення між крайніми групами, %
	I – низький	II – середній	III – високий	
Коефіцієнт ефективності господарського портфеля, %	12,1	77,2	156,8	144,6 в. п.
<i>Зернові</i>				
Зважений рівень рентабельності, %	1,8	36,0	142,0	140,2 в. п.
Ціна, грн/ц	237,0	275,4	685,1	189,0
Собівартість, грн/ц	249,2	177,9	178,3	-28,5
<i>Насіння соняшника</i>				
Зважений рівень рентабельності, %	9,7	39,7	26,8	17,1 в. п.
Ціна, грн/ц	723,3	749,2	731,1	1,1
Собівартість, грн/ц	614,2	230,5	318,1	-48,2
<i>Соя</i>				
Зважений рівень рентабельності, %	1,1	8,2	1,6	0,5 в. п.
Ціна, грн/ц	665,3	741,3	700,0	5,2
Собівартість, грн/ц	625,6	358,8	597,9	-4,4
<i>ВРХ (у живій вазі)</i>				
Зважений рівень рентабельності, %	-1,7	0,1	-1,6	0,0 в. п.
Ціна, грн/ц	1841,5	2100,4	2641,4	43,4
Собівартість, грн/ц	3249,8	2705,6	3259,8	0,3
<i>Молоко</i>				
Зважений рівень рентабельності, %	-0,5	9,2	1,4	1,9 в. п.
Ціна, грн/ц	389,1	457,6	463,1	19,0
Собівартість, грн/ц	402,4	356,9	438,6	9,0

Джерело: розраховано за даними Звітів про основні показники сільськогосподарських підприємств Житомирської області (річна статистична форма 50-ст).

Додатковим чинником, який визначає виробничу структуру сільськогосподарського підприємства, є характер і темпи розвитку аграрних ринків. Зважаючи на розширення експорту та поступову лібералізацію умов зовнішньої торгівлі вітчизняних сільськогосподарських товаровиробників, доцільним є аналіз перспектив розвитку як внутрішнього, так і зовнішніх

ринків. Дослідження ринкових тенденцій проведено на базі розрахунку темпів приросту середньогалузевих рівнів рентабельності (внутрішні ринки) та обсягів споживання (внутрішні і зовнішні ринки). Як видно з даних табл. 5.2, рентабельність насіння соняшника, картоплі, овочів і молока поступово скорочується. Натомість, перспективним, згідно із тенденціями розвитку внутрішніх ринків, є вирощування плодів та ягід, виготовлення м'яса свиней. Зміни ємності внутрішніх ринків основних видів сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки характеризуються скороченням або лише незначним зростанням.

Таблиця 5.2

Середньорічні темпи приросту рентабельності та обсягів споживання продукції на внутрішніх ринках за 2010–2014 рр., %

Продукція	Рівень рентабельності	Обсяг споживання
Зернові та зернобобові	16,72	-2,22
Насіння соняшника	-13,33	...
Цукрові буряки	1,75	...
Овочі	-8,19	1,62
Картопля	-37,96	0,62
Плоди та ягоди	46,27	0,52
Молоко	-11,46	...
ВРХ (у живій вазі)	0,00	...
Свині (у живій вазі)	94,80	...
Птиця	36,78	...
Олія	...	-4,70
Цукор	...	-2,2
Молоко та молочні продукти	...	0,29
М'ясо та м'ясні продукти	...	-0,62

Примітка: ... – дані відсутні.

Джерело: розраховано за даними [335, с. 53, 145–147].

Перспективність виходу на зовнішні ринки підтверджує зростання світового споживання всіх видів сільськогосподарської продукції, які виготовляють вітчизняні сільськогосподарські підприємства, та продуктів її переробки (табл. 5.3). Особливо це стосується ринків льоноволокна і насіння ріпаку. За виключенням м'яса ВРХ і свиней, тенденцією до зростання характеризуються і європейські ринки.

Таблиця 5.3

**Середньорічні темпи приросту обсягів споживання продукції
на зовнішніх ринках за 2010–2013 рр., %**

Продукція	Світ	Європа
Пшениця	2,11	0,83
Картопля	3,30	0,79
Цукрові буряки	4,19	4,75
Цукор мед	3,37	0,95
Соя	2,81	1,56
Насіння соняшника	1,50	0,15
Насіння ріпаку	19,69	11,23
Льоноволокно	194,78	25,74
М'ясо ВРХ	2,28	-0,51
М'ясо свиней	0,42	-2,10
Птиця	1,93	0,18
Молоко	3,15	3,15
Олія	1,87	0,29

Джерело: розраховано за даними Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН [427].

За результатами аналізу ефективності існуючого господарського портфеля та перспектив розвитку ринків, сільськогосподарське підприємство може прийняти рішення, які напрями діяльності йому слід ліквідувати, які залишати, зберігаючи існуючі обсяги виробництва, а які розвивати. Незмінність обсягів виробництва часто супроводжується необхідністю підвищення ефективності шляхом зниження собівартості та пошуку вигідніших каналів реалізації. Натомість, розвиток окремого напрямку господарювання передбачає нарощення обсягів виробництва, збільшення частки ринку, вихід на нові ринки тощо. У разі вивільнення ресурсів через відмову від одного із видів продукції, доцільним є освоєння інших видів діяльності, які є перспективними з позицій розвитку ринків.

Для аналізу існуючого господарського портфеля, пропонується використовувати матрицю «Ефективність господарського портфеля/Розвиток ринку» (табл. 5.4). Під неефективними напрямками діяльності розуміються як збиткові продукти, так і ті, що забезпечують недостатній рівень рентабельності. Крім того, одним із варіантів може бути збереження існуючих обсягів

виробництва неефективних видів продукції за умови існування реальних можливостей поступового збільшення їх рентабельності.

Таблиця 5.4

Матриця «Ефективність господарського портфеля/Розвиток ринку»

Ефективність напрямку діяльності	Розвиток ринку		
	Розвиток	Сталість	Скорочення
Ефективний	Розвивати	Залишати виробництво незмінним/ Розвивати	Залишати виробництво незмінним
Низька ефективність	Залишати виробництво незмінним /Розвивати	Залишати виробництво незмінним	Ліквідація/ Скорочувати обсяг виробництва
Неефективний	Скорочувати обсяг виробництва/ Залишати виробництво незмінним	Ліквідація/ Скорочувати обсяг виробництва	Ліквідація

Джерело: власні дослідження.

Застосування запропонованого підходу розглянуто на прикладі приватного підприємства «Імпак» Андрушівського району Житомирської області. Воно має у розпорядженні 3,3 тис. га сільськогосподарських угідь і на 1026 га вирощує пшеницю (зважений рівень рентабельності становить 17,99 %), на 551 га – кукурудзу на зерно (зважена ефективність рівна 16,21 %), на 1225 га – сою (зі зваженою рентабельністю 11,43 %), на 461 га – картоплю (зважений рівень рентабельності складає 15,08 %), на 55 га – овочі (зі зваженою ефективністю 25,36 %). За результатами аналізу ефективності наявного господарського портфеля та тенденцій розвитку відповідних ринків, всі напрями діяльності підприємства доцільно зберегти. Водночас, враховуючи тенденцію до зростання ємності ринків овочів і картоплі, відповідні напрями сільськогосподарського виробництва ПП «Імпак» рекомендується розвивати.

Водночас, перелік потенційно ефективних для підприємства галузей виробництва ширший за фактично існуючий, оскільки воно є високоприбутковим (до 38 млн грн річного прибутку) та фінансово надійним.

Це уможлиблює інвестування ресурсів у виробництво нових видів високорентабельної сільськогосподарської продукції. Виділення саме тих напрямів діяльності, які забезпечать ПП «Імпак» максимальну ефективність та узгоджуються із доступними ресурсами, доцільно здійснювати із застосуванням методів економіко-математичного моделювання. Відповідні задачі оптимізації виробничої структури включають критерії оптимальності, що мають відображати цілі суб'єкта господарювання, та обмежуючі умови (зокрема, обмеження за ресурсами, обсягами та умовами постачання, потужностями тощо). Розв'язання таких моделей передбачає визначення видів продукції, які забезпечать підприємству конкурентні переваги та максимальну ефективність господарської діяльності.

Як доведено вище, переваги у розрізі конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції включають низьку собівартість та доступ до каналів реалізації, у межах яких формується максимально висока ціна. Оскільки усереднення собівартості різних видів продукції є методично неможливим, перший критерій пропонується замінити відношенням сукупних витрат до вартості валової продукції. Використання цього показника дає можливість врахувати економію на постійних витратах у результаті нарощення обсягів виробництва. До цих цільових функцій також слід додати максимум ефективності господарського портфеля.

У такому випадку матиме місце багатокритеріальна задача оптимізації виробничої структури сільськогосподарського підприємства із кількома критеріями оптимальності. Оптимізацію доцільно здійснювати у два етапи:

1) *оптимізація господарського портфеля у галузі рослинництва*. У цій задачі серед перспективних видів продукції (визначених на основі аналізу ефективності господарського портфеля та тенденцій розвитку ринків), обираються лише ті, що забезпечують виконання цільових функцій та умов обмежень. Невідомими є булеві змінні, що набувають значення 0 або 1 ($x_i = 0$ – виробництво недоцільне; $x_i = 1$ – виробництво доцільне):

$$f_1(x) = \frac{\sum_{i=1}^n v_i y_i x_i}{\sum_{i=1}^n p_i y_i s_i x_i} \rightarrow \min, \quad f_2(x) = \frac{\sum_{i=1}^n (p_i y_i s_i x_i - v_i y_i x_i)}{\sum_{i=1}^n v_i y_i x_i} \rightarrow \max, \quad (5.3)$$

$$\sum_{i=1}^n x_i = k, \quad x_i \in \{0; 1\},$$

де $f_1(x)$ – сукупні витрати у розрахунку на 1 грн валової продукції, грн; $f_2(x)$ – рівень рентабельності; x_i – булева змінна для i -тої культури, яка відображає доцільність її вирощування; v_i – собівартість одиниці продукції i -го виду, грн; p_i – ціна реалізації продукції i -го виду, грн; s_i – рівень товарності продукції i -го виду; y_i – урожайність i -тої культури, ц/га; k – кількість ротацій у сівозміні; n – кількість сільськогосподарських культур.

Основні обмеження стосуються врахування кількості ротацій у сівозміні, збалансування галузей рослинництва і тваринництва, наявних ресурсів. Крім того, у задачі важливим є контроль чергування обраних сільськогосподарських культур. Якщо результати її розв'язання не відповідають принципу чергування, отримане рішення необхідно скорегувати експертним шляхом;

2) *оптимізація виробничої структури* шляхом обґрунтування поголів'я сільськогосподарських тварин і площ посівів раніше визначених культур. Цільові функції задачі мають вигляд:

$$f_1(x) = \frac{\sum_{i=1}^n a_i x_i + \sum_{j=1}^m x_j a_j}{\sum_{i=1}^n p_i y_i s_i x_i + \sum_{j=1}^m p_j y_j s_j x_j} \rightarrow \min, \quad (5.4)$$

$$f_2(x) = \frac{\sum_{i=1}^n (p_i (y_i s_i x_i - K_i) - a_i x_i) + \sum_{j=1}^m x_j (p_j y_j s_j - a_j)}{\sum_{i=1}^n a_i x_i + \sum_{j=1}^m a_j x_j} \rightarrow \max,$$

$$f_3(x) = \sum_{i=1}^n r_i \omega_i + \sum_{j=1}^m r_j \omega_j \rightarrow \max,$$

$$\omega_i = \frac{(p_i (y_i s_i x_i - K_i) - a_i x_i)}{\sum_{i=1}^n (p_i (y_i s_i x_i - K_i) - a_i x_i) + \sum_{j=1}^m x_j (p_j y_j s_j - a_j)}$$

$$\omega_j = \frac{x_j (p_j y_j s_j - a_j)}{\sum_{i=1}^n (p_i (y_i s_i x_i - K_i) - a_i x_i) + \sum_{j=1}^m x_j (p_j y_j s_j - a_j)}$$

$$r_i = \frac{(p_i(y_i s_i x_i - K_i) - a_i x_i)}{a_i x_i}, \quad r_j = \frac{x_j(p_j y_j s_j - a_j)}{a_j x_j},$$

де $f_3(x)$ – ефективність господарського портфеля; r_i, r_j – рентабельність продукції рослинництва i -го виду та продукції тваринництва j -го виду, відповідно; ω_i, ω_j – питома вага виручки від реалізації продукції рослинництва i -го виду та продукції тваринництва j -го виду, відповідно, у товарній продукції; x_i – площа посіву i -ї культури; x_j – поголів'я тварин j -го виду, гол.; a_i – розмір витрат у розрахунку на 1 га посіву i -ї культури, грн/га; $a_i = a_i^v y_i + a_i^c$, де a_i^v – змінні витрати у розрахунку на одиницю продукції рослинництва i -го виду, грн/ц; a_i^c – постійні витрати у розрахунку на 1 га посіву i -ї культури, грн/га; a_j – розмір витрат у розрахунку на 1 голову тварин j -го виду, грн/гол.; $a_j = a_j^v y_j + a_j^c$, де a_j^v – змінні витрати у розрахунку на одиницю продукції від j -го виду тварин, грн/ц; a_j^c – постійні витрати у розрахунку на 1 голову тварин j -го виду, грн/гол.; y_j – вихід продукції від 1 голови тварин j -го виду; K_i – обсяг врожаю культури i -го виду, який спрямовуватиметься на

забезпечення тваринництва, ц; $K_i = \frac{T \cdot \sum_{j=1}^m g_{kj} x_j - x_k}{b_{ki}}$, T – тривалість

утримання 1 голови (днів на рік); g_{kj} – добова потреба 1 голови тварин j -го виду у k -му виді корму, ц; b_{ki} – вихід k -го виду корму з 1 ц i -тої сільськогосподарської культури, ц; x_k – невідомий річний обсяг купівлі k -го виду корму, ц; p_j – ціна реалізації продукції тваринництва від тварин j -го виду, грн; s_j – рівень товарності продукції від j -го виду тварин; n – кількість видів продукції рослинництва; m – кількість видів сільськогосподарських тварин.

Основні обмеження задачі оптимізації галузевої структури сільськогосподарського підприємства зведено у табл. 5.5. Задачу оптимізації господарського портфеля (форм. 5.3, табл. 5.5) розв'язано на прикладі ПП «Імпак». Як зазначалося, підприємству рекомендується вирощувати пшеницю, кукурудзу на зерно, сою, картоплю та овочі.

**Обмеження задачі оптимізації виробничої структури
сільськогосподарського підприємства**

Зміст обмеження	Формалізований вигляд обмеження
Щодо наявних земельних ресурсів.	$\sum_{i=1}^n x_i \leq S$.
Щодо наявних площ для утримання худоби.	$c_j x_j \leq C_j$.
Щодо наявних грошових ресурсів.	$\sum_{i=1}^n a_i x_i + \sum_{j=1}^m a_j x_j \leq A$.
Щодо збалансування галузей рослинництва та тваринництва.	$\sum_{i=1}^n b_{ki} y_i x_i + x_k = T \cdot \sum_{j=1}^m g_{kj} x_j$.
Граничні умови, які враховують мінімальні та максимальні значення змінних.	$X_i^{\min} \leq x_i \leq X_i^{\max}$ або $Y_i^{\min} \leq y_i x_i \leq Y_i^{\max}$, $X_j^{\min} \leq x_j \leq X_j^{\max}$ або $Y_j^{\min} \leq y_j x_j \leq Y_j^{\max}$.
Щодо оренди додаткових площ ріллі та залучення додаткових площ для утримання тварин.	$\sum_{i=1}^n x_i \leq S + \Delta S$, $\Delta S \leq S'$, $c_j x_j \leq C_j + \Delta C_j$, $\Delta C_j \leq C'_j$, $\sum_{i=1}^n a_i x_i + a' \Delta S + \sum_{j=1}^m b'_j \Delta C_j \leq A$

де S – площа наявних сільськогосподарських угідь, га; c_j – площа приміщень, необхідна для утримання 1 голови j -го виду, м²; C_j – загальна площа приміщень, пристосованих для утримання тварин j -го виду, м²; D_i , D_j – попит на продукцію рослинництва i -го виду та продукцію від тварин j -го виду, відповідно, ц; $\sum_{i=1}^n b_{ki} y_i x_i$ – вихід k -го виду корму з урожаю всіх сільськогосподарських культур, ц; $T \cdot \sum_{j=1}^m g_{kj} x_j$ – річна потреба поголів'я тварин j -го виду у k -му виді корму, ц; X_i^{\min} , X_i^{\max} – мінімальна та максимальна площа посіву культури i -го виду, га; X_j^{\min} , X_j^{\max} – мінімальне та максимальне поголів'я тварин j -го виду, гол.; Y_i^{\min} , Y_i^{\max} – мінімальний та максимальний обсяг виробництва продукції рослинництва i -го виду, ц; Y_j^{\min} , Y_j^{\max} – мінімальний та максимальний обсяги виробництва продукції від тварин j -го виду, ц; ΔS – невідома площа додатково орендованої ріллі, га; a' – орендна плата за 1 га площі, грн; S' – максимальна площа сільськогосподарських угідь, яку може орендувати підприємство, га; ΔC_j – невідома площа додатково орендованих приміщень для утримання тварин j -го виду, м²; b'_j – плата за оренду 1 м² площі для утримання тварин j -го виду, грн; D' – максимальна площа приміщень, яку може орендувати підприємство, м².

Джерело: власні дослідження.

У процесі обґрунтування диверсифікації його діяльності також доведено економічну доцільність виробництва льону олійного і його переробки (табл. 4.4). Це підтверджується високою рентабельністю виробництва насіння

льону (до 75 % [360, с. 15]), стрімким зростанням ємності ринку олії з нього та невеликою кількістю конкурентів. Крім наведеного, ПП «Імпак» має у розпорядженні технічні засоби, необхідні для вирощування ріпаку. Зростання ємності ринку цієї сільськогосподарської культури дає підстави додати її виробництво до переліку можливих напрямів діяльності ПП «Імпак».

З-поміж потенційно вигідних сільськогосподарських культур необхідно обрати ті, що забезпечують максимальну ефективність та мінімальну частку витрат у загальних доходах підприємства. Отже, задачею оптимізації є визначення культур, які вигідно вирощувати ПП «Імпак». В Додатку Ц відображено умову відповідної задачі оптимізації господарського портфеля та вихідні дані для неї. Згідно з отриманими результатами, доцільним є вирощування озимої пшениці, льону олійного, сої, овочів і картоплі (табл. 5.6).

Таблиця 5.6

Результати оптимізації виробничої структури ПП «Імпак»

Показник	Сільськогосподарські культури							Всього
	озима пшениця	кукурудза на зерно	соя	льон	овочі	картопля	ріпак	
	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6	x_7	
Булева змінна	1	0	1	1	1	1	0	×
Витрати на 1 га, тис. грн	5,30	0,00	8,79	10,33	4,13	56,52	0,00	48190,34
Дохід з 1 га, тис. грн	6,57	0,00	13,65	17,07	10,79	103,29	0,00	81076,33
Фактична площа посіву, га	1026,0	551,0	1225,0	–	55,0	461,0	–	3318,0
Рекомендована площа посіву, га	1026,0	–	1225,0	551,0	55,0	461,0	–	3318,0
Рівень рентабельності, %	23,9	–	55,2	65,2	161,2	82,7	–	68,24
Фактичний рівень рентабельності, %	63,0							

Примітка: * – без врахування фінансових результатів від переробки льону на олію та волокно.

Джерело: власні дослідження.

Вирощування зазначених культур дасть можливість забезпечити рентабельність сільськогосподарської діяльності ПП «Імпак» на рівні 68,2 %,

тоді як фактичне значення цього показника складає 63,0 %. Як обґрунтовано раніше, ключовою конкурентною перевагою підприємства може стати вирощування льону олійного задля його подальшої переробки. У такий спосіб рівень рентабельності можливо підвищити до 85,0 % (табл. 4.4).

Підсумовуючи результати дослідження, слід зазначити, що одним із визначальних чинників конкурентоспроможності підприємства є його здатність формувати максимально ефективний господарський портфель, який забезпечує вищу, ніж у конкурентів, рентабельність. Обґрунтування напрямів господарської діяльності передбачає оцінку ефективності вже існуючих виробництв із урахуванням їх частки у товарній продукції, а також визначення тенденцій розвитку ринків. На основі результатів аналізу виділяються проблемні та економічно вигідні види продукції. Обґрунтування рішення щодо уточнення виробничої структури підприємства рекомендується здійснюватись за допомогою методів багатокритеріального оптимізаційного моделювання, що дасть можливість узгодити ефективні напрями діяльності із наявними у підприємства ресурсами і доступними каналами реалізації. Подальше зміцнення конкурентоспроможності у межах визначеної виробничої структури пов'язане з ідентифікацією способів зниження собівартості сільськогосподарської продукції, які формують систему управління витратами суб'єктів агробізнесу. Важливо, при цьому, диференціювати механізми скорочення витрат залежно від розмірів, інвестиційних можливостей та ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств.

5.2. Управління витратами у забезпеченні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств

Конкурентні позиції сільськогосподарських підприємств визначаються їх здатністю виготовляти сільськогосподарську продукцію високої стандартизованої якості із витратами меншими, ніж у конкурентів. З позицій концепції управління витратами наведене можна сформулювати як

необхідність їх мінімізації без втрат у якості товару та фізичному обсязі товарної продукції. У цілому ж управління витратами пов'язане з підвищенням конкурентоспроможності підприємства за рахунок скорочення собівартості продукції. Як наслідок, підприємство зможе встановлювати нижчу, порівняно із конкурентами, ціну на товар аналогічної якості не скорочуючи, при цьому, рентабельність та/або створюючи запас міцності. Існування запасу міцності забезпечує суб'єкту ринку низку переваг, які включають: 1) можливість отримання більшого, ніж у суперників, прибутку (у разі встановлення однакових із конкурентами цін); 2) здатність утримувати цінову перевагу за рахунок збереження незмінної ціни у разі несприятливої кон'юнктури на ресурсних ринках; 3) здатність утримувати цінову перевагу за рахунок реалізаційної утримання ціни у разі несприятливої кон'юнктури на ринках сільськогосподарської продукції.

Основними напрямками зниження собівартості є збільшення ресурсовіддачі і скорочення розміру сукупних витрат, що залежить від вартості та обсягу використаних ресурсів (рис. 5.2). Зростання продуктивності сільськогосподарських тварин і урожайності досягається, передусім, шляхом інноваційного оновлення технологічних процесів, використання високопродуктивних сортів рослин і гібридів, порід тварин. Одним із найдієвіших методів зниження витрат на закупівлю сировини і матеріалів, а також збутових витрат є сільськогосподарська обслуговуюча кооперація та вертикальна інтеграція. Зменшити обсяги споживання ресурсів можливо за рахунок застосування ресурсо- та енергозберігаючої техніки і технологій.

Для великих підприємств зниження собівартості повинно мати мотиваційні засади. Виключна роль механізму мотивації зумовлена тим, що, по-перше, інструменти стимулювання виконують функцію заохочення персоналу до збільшення продуктивності праці. По-друге, через систему мотивації реалізується функція заохочення персоналу до пошуку альтернативних шляхів зниження собівартості. Обов'язковим елементом мотивації є визначення центрів відповідальності, ефективність функціонування

яких визначатиме розмір винагороди або, навпаки, покарання відповідальних осіб. Це значно полегшить облік витрат і збільшить продуктивність управлінського персоналу, на який покладено обов'язки управління ними. Окреслені заходи та інструменти управління витратами варіюють залежно від розміру, ефективності діяльності й інвестиційних можливостей сільськогосподарських підприємств.



Рис. 5.2. Механізм управління витратами сільськогосподарських підприємств

Джерело: власні дослідження.

Підґрунтям для вибору заходів зі зниження витрат сільськогосподарських підприємств є порівняльна оцінка собівартості його продукції з собівартістю конкурентів. За наявності необхідних даних, інформативним також є порівняльний аналіз структури собівартості та розміру витрат за елементами у розрахунку на одиницю продукції. У Додатках Ш.1–Ш.2 відображено результати групування 30 приватних підприємств і фермерських господарств Житомирської області залежно від виробничої собівартості пшениці, сої, молока та приплоду ВРХ у 2015 р. Нижчу собівартість пшениці товаровиробники досліджуваного регіону забезпечують відносно невисокими витратами на послуги стороннім організаціям та на закупівлю насіння (Додаток Ш.1). Натомість, витрати на насіння сої у підприємствах із низькою собівартістю значно вищі (пояснюється високими цінами на високопродуктивні гібриди сої), тоді як витрати на придбання мінеральних добрив і пального менші. Суттєвою визначено різницю у витратах на оплату праці.

Низьку собівартість молока сільськогосподарським підприємствам забезпечують майже вдвічі нижчі витрати на корми та суттєво менший розмір витрат на оплату послуг стороннім організаціям (Додаток Ш.2). Це характерне і для виробників м'яса ВРХ, які спроможні заощаджувати на прямих витратах на оплату праці. Підсумовуючи результати групування, можна стверджувати, що сільськогосподарські підприємства із низькою собівартістю витрачають менше практично за всіма статтями виробничих витрат.

Для порівняльного аналізу витрат доцільно використовувати метод бенчмаркінгу, що ґрунтується на аналізі відхилень фактичних витрат підприємства від витрат суб'єкта агробізнесу, у якого собівартість нижча. Резерви зниження виробничих витрат на виготовлення сільськогосподарської продукції визначено на базі порівняльного аналізу сільськогосподарських товаровиробників з підприємством-бенчмарком (для пшениці та м'яса ВРХ – СФГ «Шателюк», для сої – ПП «Приватна агрофірма «Лан», для молока – СФГ «Зоря»), та із абстрактним еталоном. Таким еталоном визначено

собівартість, що враховує мінімальні серед всіх конкурентів витрати за кожним окремим елементом.

У табл. 5.7 відображено, на скільки досліджувані підприємства у середньому відстають від найуспішніших конкурентів. Аналогічним чином має здійснюватись аналіз у розрізі кожного окремого підприємства. Згідно із отриманими результатами практично за всіма статтями витрат є резерви зниження. Найзначущі серед них пов'язані зі скороченням витрат на нафтопродукти, нафтопродукти, мінеральні добрива.

Таблиця 5.7

**Середні відхилення витрат сільськогосподарських підприємств
від потенційно можливого рівня, разів**

Види витрат	Вид продукції			
	пшениця	соя	молоко	ВРХ у забійній вазі
<i>Порівняння із підприємством-бенчмарком</i>				
Виробнича собівартість продукції	2,26	12,27	2,32	3,21
Витрати на: насіння	3,21	23,56	–	–
мінеральні добрива	3,06	10,40	–	–
корми	–	–	2,41	3,11
нафтопродукти	4,43	3,29	141,52	9,34
Прямі витрати на оплату праці	2,12	16,24	1,26	2,16
<i>Порівняння із абстрактним еталоном</i>				
Виробнича собівартість продукції	2,26	12,27	2,32	3,14
Витрати на: насіння	4,54	23,56	–	–
мінеральні добрива	3,66	174,12	–	–
корми	–	–	2,42	3,07
нафтопродукти	289,11	13,96	137,87	19,16
послуги сторонніх організацій	22,40	197,37	25,58	37,68
Прямі витрати на оплату праці	54,19	48,61	7,34	9,85

Примітка: відхилення показника від еталонного значення обчислено як відношення фактичного розміру витрат підприємства до витрат бенчмарку або еталону.

Джерело: власні дослідження.

Наступним етапом аналізу є, по-перше, визначення за рахунок яких факторів суперники забезпечують нижчу собівартість, та, по-друге, які із цих факторів кожне окреме підприємство може використати. Як зазначалось, основними напрямками зниження виробничої собівартості є підвищення

ресурсовіддачі, зменшення обсягу використаних ресурсів на одиницю продукції та мінімізація вартості ресурсів. Здатність підприємства впроваджувати той чи інший захід з управління витратами залежить від обсягів виробництва сільськогосподарської продукції та наявних інвестиційних ресурсів. Для збиткових підприємств доступні лише організаційні заходи операційного менеджменту, які не потребують суттєвих інвестицій, однак, сприяють зростанню ресурсовіддачі. Особливу роль у здешевленні вартості закупівлі насіння та посадкового матеріалу, добрив, засобів захисту рослин, кормів тощо для невеликих підприємств відіграють закупівельні обслуговуючі кооперативи. Доцільно поступово переходити на високопродуктивні районовані сорти сільськогосподарських культур та гібриди, породи тварин.

Фінансування придбання техніки може здійснюватися на засадах лізингу та оренди (для невеликих і недостатньо ефективних підприємств) й самофінансування або кредитування (для крупних товаровиробників). Крім того, високоефективні великі підприємства у перспективі мають поступово автоматизувати, а згодом комп'ютеризувати виробничі та управлінські процеси. Перспективними для них є роботизація виробництва і освоєння геоінформаційних технологій. Концентрація капіталу у вузькоспеціалізованих великих підприємствах дасть можливість суттєво знизити витрати за рахунок ефекту масштабу. Розвиток спеціалізації є економічно виправданим лише для підприємств зі значними інвестиційними ресурсами. Наведене узагальнено у групуванні заходів зі скорочення собівартості виробництва сільськогосподарської продукції, відображених на рис. 5.2, залежно від розміру й ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств (табл. 5.8).

Вибір напрямів зниження собівартості сільськогосподарської продукції розглянуто на прикладі СФГ «Універсал» Любарського району Житомирської області, яке має у розпорядженні 35 га ріллі. Господарство вирощує пшеницю та сою, забезпечуючи рівень рентабельності діяльності 2%. Основним напрямом скорочення витрат для сільськогосподарського підприємства є підвищення урожайності.

Таблиця 5.8

**Резерви зниження собівартості сільськогосподарської продукції
у підприємствах різного фізичного розміру**

Рівень рентабельності	Фізичний розмір сільськогосподарського підприємства		
	до 500 га	500–3500 га	понад 3500 га
Від’ємний (нижче 0 %)	Впровадження високопродуктивних районованих сортів та гібридів, операційний менеджмент (контроль своєчасності проведення операцій, оптимізація раціону годівлі, норм висіву, внесення добрив і засобів захисту рослин), мотивація до заощадження ресурсів, с.-г. обслуговуюча кооперація з метою спільних закупівель, залучення сторонніх організацій		
Низький (0–10 %)	С.-г. обслуговуюча кооперація, операційний менеджмент, оренда техніки, придбання техніки б/у.	С.-г. обслуговуюча кооперація, операційний менеджмент, лізинг	Мотивація персоналу до заощадження ресурсів, кооперація з метою моніторингу посівів, придбання високопродуктивної техніки у кредит
Середній (10–25 %)	С.-г. обслуговуюча кооперація, операційний менеджмент, автоматизація управління, лізинг	С.-г. обслуговуюча кооперація, операційний менеджмент, придбання високопродуктивної техніки у кредит	Мотивація персоналу до заощадження ресурсів, моніторинг посівів і використання геотехнологій, автоматизація управління, спеціалізація, придбання ресурсозберігаючої техніки
Високий (25–60 %)	С.-г. обслуговуюча кооперація, операційний менеджмент, комп’ютеризація управління, лізинг	Кооперація з метою моніторингу посівів, комп’ютеризація управління, спеціалізація, придбання високопродуктивної техніки	Технології точного землеробства, моніторинг посівів, роботизація операційних процесів, спеціалізація, концентрація, придбання ресурсозберігаючої техніки
Дуже високий (понад 60 %)	С.-г. обслуговуюча кооперація, автоматизація виробничих процесів, комп’ютеризація управління, лізинг	Технології точного землеробства, комп’ютеризація управління, моніторинг посівів, придбання ресурсозберігаючої техніки у кредит	Повне переведення операційної діяльності на геотехнології, концентрація, придбання робототехніки

Джерело: власні дослідження.

Невеликі розміри земельних ресурсів не забезпечуватимуть завантаження потужностей сучасної сільськогосподарської техніки, а низькі прибутки (34,8 тис. грн), з одного боку, унеможливають самофінансування механізації операційних процесів, а, з іншого – зумовлюють недостатню для залучення

кредитних ресурсів платоспроможність. Тому, для технічного оновлення господарських процесів СФГ «Універсал» доцільним є оренда необхідної техніки або її придбання та експлуатація на кооперативних засадах.

З огляду на невелику чисельність персоналу (7 ос.) та відсутність матеріально-технічної бази для підвищення продуктивності посівів, мотивація праці у СФГ «Універсал» не забезпечить вагомих результатів щодо економії ресурсів і підвищення урожайності. Однак, зростання урожайності можна забезпечити за рахунок використання високопродуктивних сортів сільськогосподарських культур, сучасних добрив і засобів захисту рослин. Важливим є також запровадження операційного менеджменту, який базуватиметься на оптимізації виробничих процесів. Що ж стосується зниження вартості добрив, засобів захисту та інших матеріалів, то їх закупівлю вигідніше здійснювати у межах закупівельного кооперативу.

Для моніторингу поточних витрат необхідно визначати їх норми та відслідковувати відхилення фактичних витрат від нормативних. Якщо економічно обґрунтовано, що підприємство може скоротити певний вид витрат і визначено як це зробити, важливим є довиробниче планування кожної статті витрат, обчислення їх норм та неперервний аналіз відхилень. Описана схема обліку та моніторингу відповідає широко застосовуваній системі управління витратами *standard-cost*. Схему процесу управління витратами сільськогосподарських підприємств відображено на рис. 5.3.

Контроль витрат відбувається у розрізі структури центрів відповідальності, яка залежить від організаційної структури сільськогосподарського підприємства. Якщо у підприємства є підрозділ, що відповідає за закупівлі (характерне для господарських товариств), то у його межах має бути створений центр відповідальності за витрати на придбання засобів виробництва. Об'єктом контролю мають стати витрати на придбання одиниці матеріальних засобів. Центри відповідальності у сфері виробництва доцільно створити у вигляді ієрархічної структури, де центри нижнього рівня ієрархії відповідатимуть за обсяги спожитих ресурсів у розрахунку на одиницю

продукції, а вищого рівня – за розмір витрат (за елементами) у розрахунку на 1 ц виготовленої продукції та за виробничу собівартість. Тоді, об'єктами моніторингу будуть витрати у розрізі видів продукції.



Рис. 5.3. Процес управління витратами сільськогосподарських підприємств

Джерело: власні дослідження.

Відповідальними особами центрів нижнього рівня мають бути керівники виробничих підрозділів, яким повідомляють про нормативи використання ресурсів і праці на одиницю продукції. Що ж стосується центрів вищого рівня ієрархії, то їх мають очолювати керівники, які визначають технологію виробництва та розробляють нормативи використання ресурсів. Зазвичай до них належать головний агроном і головний зоотехнік. В умовах нестабільності вітчизняної валюти важливо визначати причини невідповідності фактичних і

нормативних витрат, оскільки якщо вони зумовлені інфляцією, питання про покарання відповідальних осіб не має підніматись.

Окремо від виробничих витрат слід контролювати витрати на збут та адміністративні витрати. В якості показників, які слід відслідковувати, рекомендується обрати відповідні витрати у розрахунку на одиницю реалізованої продукції (у розрізі асортименту) та на 1 грн товарної продукції. Відповідальність за виконання нормативів збутових витрат має бути покладена на керівника відділу збуту, а адміністративних витрат – на директора. Крім того, керівник підприємства має нести відповідальність за повну собівартість виготовленої продукції, що змушуватиме його відслідковувати витрати за всіма центрами відповідальності.

Приклад структури центрів відповідальності за витратами розглянуто для діючої організаційної структури ТОВ «Івниця» Андрушівського району Житомирської області, яке спеціалізується на виробництві м'яса ВРХ свиней та субпродуктів, а також вирощує зернові та зернобобові і сою. На нижчому рівні ієрархії центрів відповідальності рекомендується розмістити бригадирів тракторної та польової бригад, зоотехніка по кормах, ветеринара і менеджера доїльного залу, які несуть відповідальність у межах обсягів використаних ресурсів у розрахунку на одиницю виготовленої продукції. Відповідальними за виробничу собівартість і витрати за елементами мають бути заступники директора з рослинництва і тваринництва, що приймають рішення стосовно технологій виробництва (рис. 5.4).

Дієвість механізму зниження собівартості продукції у рамках центрів відповідальності визначає система мотивації персоналу. Складне матеріальне становище сільського населення зумовлює пріоритетність обґрунтування матеріальної складової мотиваційного механізму. Важливо, щоб і управлінець, і виконавець чітко розуміли, які саме показники відображають кінцевий результат діяльності. Крім того, необхідно встановлювати нормативне значення результату, за досягнення якого працівника слід винагороджувати, а також

граничну межу результативного показника, за невідповідність якій необхідно нести відповідальність.



Рис. 5.4. Структура центрів відповідальності за витратами у ТОВ «Івниця»

Джерело: власні дослідження.

Максимальна продуктивність праці можлива за умови забезпечення оптимальної структури заробітної плати у розрізі кожної окремої одиниці штатного розпису. Розв'язання такої задачі дасть можливість визначити оптимальні частки елементів заробітної плати, які стимулюватимуть персонал до збільшення продуктивності, економії ресурсів, збереження техніки. Відповідна задача оптимізації складається з двох блоків:

- 1) оптимізація структури заробітної плати (Додаток Щ.1);
- 2) оптимізація структури та розміру складових додаткової заробітної плати, яка визначається результатами праці. Відповідна модель відображена у Додатоку Щ.2). Слід враховувати, по-перше, всі види результатів праці (як кількісні, так і якісні), до покращення яких необхідно заохочувати, та, по-друге, базу нарахування доплат, премій і надбавок (розмір економії, обсяг

виготовлення продукції понад встановлену норму, розмір тарифної ставки тощо).

Найпроблематичнішим у практичній реалізації запропонованих економіко-математичних моделей є визначення вагових коефіцієнтів, які визначають цінність кожної складової заробітної плати для працівника, а також цінність кожного окремого результату його роботи для підприємства. Розрахунок вагових коефіцієнтів пропонується здійснювати за схемою: 1) бальне оцінювання впливу основної, додаткової, що носить систематичний характер, та додаткової, яка залежить від результатів діяльності, заробітної плати на результативність праці (оцінює працівник); 2) бальна оцінка цінності результатів, які формуються у процесі діяльності працівника для підприємства (оцінює управлінець); 3) переведення бальних оцінок у коефіцієнти вагомості за формулами:

$$\omega_i = \frac{z_i}{\sum_{i=1}^3 z_i}, \quad \omega_j = \frac{z_j}{\sum_{j=1}^p z_j}, \quad (5.5)$$

де ω_i , ω_j – вагові коефіцієнти, які відображають, відповідно, внесок i -го елемента заробітної плати у рівень продуктивності праці та цінність j -го результату роботи працівника для підприємства; z_i – бальна оцінка впливу i -го елемента заробітної плати на рівень продуктивності праці; z_j – бальна оцінка цінності j -го результату роботи працівника для підприємства; p – кількість можливих результатів, які виникають під час виконання робітником його обов'язків.

Запропоновану методику реалізовано на прикладі оптимізації заробітної плати тракториста у ТОВ СП «Агродім» Києво-Святошинського району Київської області, яке спеціалізується на вирощуванні та переробці зернових і зернобобових, олійних культур. До результатів роботи, які слід заохочувати, віднесено мінімальні втрати урожаю, збереження техніки, економію пального. Результати обчислення вагових коефіцієнтів відображено у Додатку Щ.3.

Згідно із плановою кількістю відпрацьованих нормозмін та денною тарифною ставкою, розмір основної заробітної плати тракториста має бути не меншим 3200 грн. Доплати постійного характеру за розряд складають не менше 480 грн (15 % від основної заробітної плати). У цілому плановий рівень заробітної плати складає 5000 грн ($W = 5000$). Отримані задачі оптимізації відображено у табл. 5.9.

Таблиця 5.9

**Задачі оптимізації структури заробітної плати тракториста
у ТОВ СП «Агродім»**

Оптимізація структури заробітної плати	Оптимізація структури додаткової заробітної плати, що залежить від результативності роботи*
$0,21x_1 + 0,21x_2 + 0,57x_3 \rightarrow \max$ $5000x_1 \geq 3200, 5000x_2 \geq 480$ $x_1 + x_2 + x_3 = 1$ $x_1, x_2, x_3 \geq 0$	$0,53x_{31} + 0,11x_{32} + 0,37x_{33} \rightarrow \max$ $w_3 = 5000x_3$ $\frac{w_3x_{31}}{3200x_1}100 \geq 5, w_3x_{32} \geq 300, 8 \leq \frac{w_3x_{33}}{E}100 \leq 25$ $x_1 + x_2 + x_3 = 1, x_{31}, x_{32}, x_{33} \geq 0$
<p>де x_1 – питома вага основної заробітної плати; x_2 – питома вага додаткової зарплати, що носить систематичний характер; x_3 – питома вага додаткової зарплати, що визначається результативністю роботи; x_{31} – питома вага доплати за якісно виконану роботу; x_{32} – питома вага доплати за збереження трактора у задовільному стані; x_{33} – питома вага доплати за економію пального.</p>	

Джерело: власні дослідження.

Відповідно до результатів оптимізації, орієнтовна структура заробітної плати має вигляд: основна заробітна плата (x_1) – 64,0 %; додаткова, що носить систематичний характер (x_2) – 9,6 %; додаткова, що залежить від результатів роботи (x_3) – 26,4 %. Що стосується структури останнього елемента, то на доплати за якість виконаної роботи (x_{31}) рекомендується відвести 66 % додаткової зарплати; на доплати за збереження техніки (x_{32}) – 23 %; на доплати за економію пального (x_{33}) – 11 %. Нарощення розміру додаткової заробітної плати, яка визначається результатами роботи (x_3), доцільно здійснювати за рахунок збільшення максимальної межі доплати за економію пального (яку визначено на рівні мінімум 25 % від заощаджених коштів). Це пояснюється

тим, що збільшення доплати за економію пального на 1 % призведе до зростання цільової функції на 0,8 %.

Таким чином, до шляхів зниження собівартості сільськогосподарської продукції належить збільшення ресурсовіддачі та скорочення вартості й обсягів використання ресурсів. Це здійснюється за рахунок впровадження системи операційного менеджменту, використання сучасних ресурсозберігаючих технологій, комп'ютеризації та роботизації виробничих і управлінських процесів, розвитку сільськогосподарської обслуговуючої кооперації, автоматизації. Вибір заходів управління витратами залежить від розмірів підприємства та доступних інвестиційних ресурсів. Вагома роль у зменшенні витрат належить мотиваційному механізму, який слід вибудовувати у межах центрів відповідальності. Для забезпечення максимального ефекту від стимулювання персоналу до зниження витрат, економії ресурсів та збільшення продуктивності праці важливим є обґрунтування оптимальної структури заробітної плати. Іншим напрямом зміцнення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, окрім скорочення собівартості, є підвищення ефективності збуту із використанням інструментів маркетингу. Тому обґрунтування маркетингової політики суб'єктів агробізнесу є логічним продовженням питання підвищення їх конкурентоспроможності.

5.3. Маркетингові технології у формуванні конкурентних переваг сільськогосподарського підприємства

Конкурентоспроможність підприємства напряму залежить від його здатності забезпечувати потреби споживачів та отримувати за це прибуток. Задоволення запитів суспільства у прибутковий спосіб пов'язане із маркетинговою діяльністю суб'єкта підприємництва, яка спрямовується на визначення потреб цільових ринків і ефективніше порівняно із конкурентами їх задоволенням [153]. Реалізація управлінських рішень у сфері маркетингу передбачає акумулювання та обробку інформації про ринок для подальшої

координації ресурсного забезпечення, виробничої діяльності та збуту задля формування стійких конкурентних позицій. Маркетинг необхідно розглядати як механізм узгодження дій підприємства із запитами зовнішнього середовища шляхом створення і утримання замкнутого інформаційного контуру «виробник–покупець». Недостатня налагодженість взаємодії господарюючого суб'єкта з ринковим середовищем може призвести до втрати можливостей через спрямування ресурсів у неперспективні об'єкти і процеси, а також суттєво обмежити рівень поінформованості споживачів, для яких пропозиція товаровиробника може бути цінною. З позицій формування конкурентних переваг маркетингова діяльність сільськогосподарського підприємства включає такі механізми (рис. 5.5):

1) підтримку емерджентності та еквіпотенційності господарського процесу шляхом координації та субординації ресурсної, виробничої і збутової сфер і формування за рахунок цього конкурентоспроможності підприємства. У такий спосіб відбувається забезпечення системної взаємодії між потребами споживачів та господарським процесом суб'єкта агробізнесу. В іншому випадку виникатимуть проблеми невідповідності ринкового попиту та пропозиції товаровиробника;

2) забезпечення взаємозв'язку із зовнішнім середовищем шляхом створення та утримання замкнутого інформаційного контуру між виробником та іншими учасниками ринку. У результаті підтримується спроможність підприємства до самовідновлення (підтримка його гомеостатичності) за рахунок здатності адаптуватись до зовнішніх викликів. Якщо це не відбуватиметься, підприємство не отримуватиме інформацію про потенційні зміни зовнішнього середовища та не зможе своєчасно відреагувати на зовнішні виклики;

3) забезпечення синергізму господарської діяльності через системну інтеграцію функцій всіх сфер його діяльності. Це уможливорює формування конкурентоспроможності підприємства, яка не властива кожній окремій сфері. Таким чином відбувається підпорядкування функцій підприємства у межах

ресурсного забезпечення, виробництва і збуту потребам ринку. У результаті формуються конкурентні переваги;

4) забезпечення цілеспрямованості господарської діяльності шляхом досягнення головної мети підприємства: задоволення попиту у прибутковий та кращий, ніж у конкурентів, спосіб за допомогою використання маркетингових механізмів формування й утримання конкурентних переваг.



Ключові моменти маркетингової діяльності підприємства:

1. Забезпечення зв'язку із ринковим середовищем (підтримка гомеостатичності).
2. Забезпечення емерджентності та еквіпотенційності господарського процесу.
3. Системна інтеграція функцій підсистем господарського процесу (забезпечення синергізму).
4. Забезпечення цілеспрямованості господарського процесу.

Рис. 5.5. Маркетинг у процесі формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств

Джерело: власні дослідження.

В основі організації господарської діяльності лежить ключова ціль маркетингу, яка формулюється, виходячи із корпоративної стратегії та стратегічної мети підприємства. Відповідно до рис. 5.6 особливості маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств залежать від завдань, концепції та стратегічних напрямів маркетингу. Ціль виробника сільськогосподарської продукції пов'язана з отриманням прибутку шляхом забезпечення промислових підприємств якісною сільськогосподарською сировиною (ринок *Business-to-Business* – B2B) та/або населення – якісними продуктами харчування (ринок *Business-to-Customer* – B2C).



Рис. 5.6. Технологія обґрунтування маркетингової діяльності підприємства

Джерело: адаптовано [154; 152, с. 587; 175, с. 172].

Вибір концепції управління маркетингом визначається особливостями сільськогосподарського підприємства та його зовнішнього середовища (табл. 5.10). До основних чинників належать масштаби виробництва, тип ринку (B2B або B2C), обсяг доступних інвестиційних ресурсів. Великим рентабельним підприємствам із високими стабільними доходами краще застосовувати концепцію управління виробництвом, що дасть можливість скористатись ефектом масштабу. Натомість, невеликі підприємства, можуть акцентувати увагу на виготовленні якіснішої продукції, реалізуючи її за вищою ціною. Саме таким підприємствам найлегше забезпечити контроль за технологією виробництва, якістю та безпечністю продукції.

Концепція інтенсифікації збуту вигідна, насамперед, на ринках B2C. Традиційним напрямом реалізації цієї концепції є створення та поступове розширення власної мережі роздрібною торгівлі, що потребує значних інвестицій та можливості формувати партії продукції, які будуть забезпечувати

безперебійне регулярне задоволення потреб населення. Наведене доступне потужним рентабельним суб'єктам ринку (як підприємствам, так і їх об'єднанням).

Таблиця 5.10

Особливості концепцій управління маркетингом у сільськогосподарських підприємствах

Концепція	Зміст концепції	Ефект	Особливості застосування
Управління виробництвом	Збільшення ресурсовіддачі (зокрема за рахунок зниження якості)	Зниження сукупних витрат за рахунок ефекту масштабу	Вигідні для великомасштабного виробництва. Потребують значних інвестиційних ресурсів.
Управління продуктом	Підвищення якості продукції	Додатковий прибуток за рахунок націнки за якість, зниження еластичності попиту за ціною	Вигідні для невеликих підприємств. Передусім, стосуються екологічно чистої, безпечної та/або органічної продукції.
Інтенсифікації збуту	Просування товару, забезпечення його легкодоступності	Збільшення обсягів реалізації за рахунок ефективної мережі збуту, усунення географічних обмежень	Вигідні для застосування на ринках В2С із залученням дистриб'юторів та власної мережі збуту. Потребують значних обсягів виробництва.
Управління маркетингом	Накопичення знань про потреби сегменту споживачів та їх задоволення у кращий ніж конкуренти спосіб	Збільшення частки ринку за рахунок виготовлення продукції із характеристиками, потрібними споживачу; врахування активності покупців	Вигідні для застосування на ринках В2В. На ринках В2С вигідні для великих ефективних підприємств.
Соціально-етичного маркетингу	Використання традиційних концепцій із врахуванням принципів зрівноваженого розвитку	Переваги інших концепцій; формування соціального ефекту; збереження довкілля	Мають доповнювати вище зазначені концепції незалежно від розміру підприємства та ринків, на яких воно функціонує.

Джерело: адаптовано [66; 154; 80; 163, с. 11; 264].

Застосування концепцій управління маркетингом орієнтоване на розуміння потреб споживачів та якомога швидке реагування на нові запити ринку. Їх доцільно застосовувати на ринках В2В, коли підприємство співпрацює з одним або кількома покупцями. У таких випадках увагу слід

зосереджуватись на поглибленні та розвитку довгострокових взаємовідносин із клієнтом. На користь такого підходу свідчить те, що знайти нового клієнта, особливо на ринку B2B, значно важче, ніж втримати вже існуючого. Крім того, перехід до тісного співробітництва на контрактній основі можливий лише через тривалий час співпраці, протягом якого виробник має довести свою надійність.

На ринках B2C концепції управління маркетингом можуть використовувати лише підприємства з великими обсягами виробництва та капіталом, достатніми для проведення крупномасштабних і періодичних досліджень ринку. Для здешевлення вартості реалізації цієї концепції доцільно використати елементи «партизанського маркетингу», який поряд із принципами традиційних концепцій із «орієнтацією на споживача» передбачає застосування малобюджетних і навіть безкоштовних засобів просування [457; 166]. До найдоступніших прийомів можна віднести автомобільну рекламу (актуально, для невеликих товаровиробників, які можуть безкоштовно розміщувати рекламу на власному автотранспорті), дегустацію (зокрема на спеціалізованих ярмарках), веб-сайти та ведення блогу (наприклад, пропагування здорового способу життя у блозі із одночасним позиціонуванням підприємства як виробника екологічно безпечної та корисної продукції), електронну розсилку (зокрема вірусної реклами у соцмережах, яка може впливати на підсвідомість користувачів мереж, створюючи попит на здорові та безпечні продукти харчування), соціальні мережі (обов'язково із орієнтацією на двосторонній контакт із споживачами) тощо.

Реалізація принципів концепції маркетингу відбувається на етапі сегментації ринків та обґрунтування інструментів маркетинг-міксу. Концентрація на кількох сегментах, з одного боку, є дієвим інструментом зниження ринкових ризиків шляхом усунення залежності від однієї групи споживачів, але, з іншого боку, потребує значних інвестицій. На ринках B2B вигіднішою (з позиції як вищої ціни, так нижчих логістичних і трансакційних витрат) є реалізація великих партій продукції, а тому слід зосереджуватися на обмеженій кількості покупців одного сегменту. Враховуючи це, можна

стверджувати, що фокусування на кількох сегментах економічно виправдане для підприємств зі значними обсягами виробництва, які мають достатні кошти для ефективного просування продукції і функціонують на ринках продуктів харчування. Натомість, невеликим підприємствам, що виготовляють сільськогосподарську сировину, краще зосереджуватися на одному сегменті, концентруючи увагу на поглибленні зв'язків із клієнтами.

Сегментування ринків сільськогосподарської продукції здійснюється залежно від географічного чинника (зовнішні, внутрішні, регіональні ринки), від напрямку використання продукції (споживання населенням, збут переробникам, закладам громадського харчування, посередниками), від доходів населення (передусім, у разі виробництва продуктів кінцевого споживання). Якщо підприємство виготовляє сільськогосподарську сировину, то воно має сегментувати покупців за якісними параметрами продукції переробки. Наприклад, у випадку, коли переробне підприємство позиціонує себе як товаровиробника екологічно безпечних продуктів, аналогічні запити висуватимуться і до сировини. Водночас, ціна на таку продукцію буде вищою.

Управління маркетингом передбачає визначення елементів комплексу маркетингу для конкретного підприємства. Раніше обґрунтовано доцільність трансформації традиційної концепції 4Р на 4С, яка орієнтована на споживача та включає такі компоненти, як товар, вартість, комунікації, доступність. На ринках B2C одним із найефективніших інструментів комплексу маркетингу із пролонгованою дією є марочне позначення. Наприклад, використовуючи власні торговельні марки ТМ «Овочиста» і ТМ «Овочева класика» ПП «Імпак» Андрушівського району Житомирської області забезпечує рентабельність овочів і картоплі у 9,6 та 4,6 раза вищу, ніж у середньому по Україні. Високоприбутковим є також одим із найбільших виробників лохини в Україні ТОВ «Бетек», що зареєстрував торгову марку фасованих свіжих ягід «Наша ягода» [358]. Ефективність просування торгової марки залежить від здатності підприємства закріпити у свідомості споживачів асоціації його продукції із необхідними якісними параметрами (високою якістю, безпечністю, користю

для здоров'я тощо). Так, продукція згаданих ТМ «Овочиста» і ТМ «Овочева класика» позиціонується як екологічно чиста та без ГМО, що відображається відповідним маркуванням.

Окрім суто інформативної ролі торгової марку слід розглядати як засіб підвищення ціни у роздрібній мережі. Зокрема, ритейлери, закупаючи продукцію у дрібних та середніх товаровиробників (овочі, плоди, ягоди, молоко, яйця, м'ясо тощо), потім їх фасують під власною торговою маркою і продають за значно вищою ціною. Прикладом цього є закупівля овочів та ягід у сільськогосподарських підприємств, подальше їх замороження та реалізація під торговими марками супер- та гіпермаркетів (ТМ «Аго» мережі супермаркетів «Metro», ТМ «Easy & Good» мережі гіпермаркетів «Караван», ТМ «Премія» і ТМ «Повна чаша» мережі супермаркетів «Сільпо» тощо). Торгову марку вигідно використовувати об'єднанням невеликих товаровиробників, що значно полегшує процес просування продукції і забезпечує вищу ціну.

У випадку реалізації сільськогосподарської сировини, марочне позначення продукції не використовується, тоді як надважливими є якісні властивості товару і умови постачання (зокрема, строки, обсяги поставок, періодичність). Незначущою на сировинних ринках, але вагомою на ринках готових продуктів є упаковка, яка здатна суттєво збільшити строк зберігання продуктів харчування, забезпечити пізнаваність виробника та максимально інформувати про товар.

Ціна на ринках B2B залежить від розмірів партії сільськогосподарської сировини та каналів збуту. Раніше встановлено, що однією із конкурентних переваг найконкурентоспроможніших сільськогосподарських підприємств є високі, порівняно із іншими виробниками, ціни реалізації. Якщо сільськогосподарське підприємство не є крупним учасником ринку, ціни на його продукцію зазвичай встановлюються переробними підприємствами, посередниками, трейдерами, ритейлерами. Через це виробничі та споживчі ціни можуть суттєво різнитись. Наприклад, середньорічна споживча ціна картоплі у 2015 р. становила 5,00 грн/кг, а середня ціна виробника – 2,04 грн/кг. Споживча

ціна та ціна виробника на моркву у 2015 р. склали, відповідно, 10,80 та 4,00 грн/кг, на буряк – 7,51 і 3,54 грн/кг (розраховано за даними Державної служби статистики [302, с. 108–109]). Споживчі ціни на пастеризоване молоко були більш як удвічі вищі, ніж ціни виробника (визначено за даними [121, с. 108–148]). Враховуючи зазначене, можна стверджувати, що оптимізацію каналів реалізації сільськогосподарської продукції з метою зменшення розриву між цінами виробника і споживача необхідно розглядати як один із основних інструментів формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.

Основними критеріями вибору напрямів реалізації є вид сільськогосподарської продукції, розмір партії, тип ринку (B2B або B2C), а також обсяги доступних фінансових ресурсів. Для збуту продукції за цінами максимально наближеними до споживчих необхідні великі партії однорідної продукції. Крім того, чим більшою є додана вартість продукції, тим вища її ціна. Додану вартість можна збільшити за рахунок доробки, зберігання, транспортування, переробки сільськогосподарської продукції, а також завдяки скороченню ланцюга поставок. Вибір шляхів нарощення доданої вартості продукції сільськогосподарських підприємств залежить, передусім, від обсягів її виробництва (табл. 5.11).

Крім того, необхідно зважати і на час реалізації. Особливу увагу у процесі вибору політики розподілу продукції слід звернути на варіацію цін сільськогосподарської продукції протягом року. Зокрема, варіація збутових цін на овочі у 2015 р. склала 54,73 % (у т. ч. овочів закритого ґрунту – 56,92 %), а плодів і ягід – 39,95 %, у той час як для інших культур значення цього показника становило від 7,24 % (ціни на молоко) до 33,71 % (ціни на ріпак) (розраховано за даними [302, с. 109]). Реалізація культур із суттєвою варіацією цін у віддалений від збирання період дає можливість підвищити ціну більш як удвічі. У цьому випадку економічно обґрунтованим стає самостійне зберігання продукції або зберігання на кооперативних засадах (особливо плодово-овочевої продукції, зерна, картоплі).

Таблиця 5.11

**Резерви збільшення доданої вартості продукції
сільськогосподарських підприємств**

Вид продукції	Обсяги виробництва		
	недостатні для прямого або опосередкованого однорівневого продажу	достатні для опосередкованого однорівневого продажу	достатні для прямого продажу
Зернові та зернобобові, соняшник	Сушіння, очищення, зберігання (мініелеватори, зерноскловища горизонтального типу, мішки-рукава тощо), виробництво олії, мініпекарні, млини придбані на засадах кооперації, реалізація на засадах кооперації	Сушіння, очищення, зберігання (мініелеватори, зерноскловища горизонтального типу, мішки-рукава тощо), виробництво круп, макаронних виробів під власною торговою маркою, сертифікація	Зберігання (елеватори), власні автотранспорт та/або термінали, переробка під власною торговою маркою, сертифікація
Картопля, овочі, плоди, ягоди, баштанні	Зберігання, переробка, транспортування, фасування, пакування, реалізація (на засадах кооперації), виробництво однорідної продукції під спільною торговою маркою, сертифікація	Калібрування, фасування, зберігання, пакування, переробка, (в т. ч. на засадах кооперації), реалізація під власною торговою маркою, сертифікація	Калібрування, фасування, зберігання, транспортування, реалізація під власною торговою маркою, сертифікація
Молоко	Охолодження, зберігання, переробка під спільною торговою маркою; пакування, реалізація, транспортування на засадах кооперації	Контроль якості та безпечності на базі власних лабораторій, охолодження, зберігання, переробка, сертифікація	
ВРХ, свині (у забійній вазі), продукти м'ясо-переробки	Забій, охолодження і зберігання м'яса, міні ковбасні цехи, реалізація, транспортування на кооперативній основі	Забій, охолодження і зберігання, міні ковбасні цехи, транспортування	Забій, зберігання, пакування м'яса із використанням власної торгової марки, ковбасні цехи, транспортування
Хміль	—	Зберігання, контроль якості продукції у власних лабораторіях, переробка на гранули, екстракція, пивоваріння (міні пивзаводи), сертифікація на засадах кооперації	
Льон	Переробка на олію, волокно, тканини тощо на засадах кооперації (у т. ч. шляхом самостійного відновлення роботи законсервованих заводів)		

Джерело: власні дослідження.

Іншим чинником ціни є вибір каналів збуту, серед яких повинні привалювати канали прямого продажу або одно- чи дворівневий ланцюг поставок. У малих і середніх підприємствах прямий продаж має здійснюватися

переробним підприємствам, а також кінцевим споживачам на роздрібних продовольчих ринках і через мережу *Internet*. Слід враховувати, що, на вигідну ціну переробного підприємства можна розраховувати лише за умови великих партій однорідної продукції, які невеликі сільськогосподарські підприємства можуть формувати лише на базі сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів.

Одним із найперспективніших каналів непрямого продажу є збут продукції ритейлерам. До вимог мереж гіпер- та супермаркетів належать сортування і бажано пакування продукції, безперебійні поставки протягом року і відносно широкий асортимент. Підприємства невеликих розмірів здатні забезпечити ці умови, об'єднавшись з іншими сільськогосподарськими товаровиробниками. Обслуговуюча кооперація вигідна і для середніх та великих підприємств. Це доведено на прикладі багатофункціонального кооперативу «ПУСК», що об'єднує крупних товаровиробників Центральної та Південної України. До одного із основних напрямів його діяльності належить створення прямих каналів збуту та реалізація консолідованих партій сільськогосподарської продукції трейдерам. Це що забезпечує членам обслуговуючого кооперативу високі, порівняно із самостійною реалізацією, ціни.

У випадку можливості зберігання продукції та здатності забезпечувати постійне постачання протягом року, доцільним є залучення дистриб'юторів для збуту продукції магазинам в інших регіонах. Експорт продукції невеликих сільськогосподарських підприємств також доцільно організовувати за участю дистриб'юторів, які, з одного боку, контролюють дотримання стандартів якості та безпеки, а, з іншого – презентують товаровиробника на зовнішніх ринках і шукають покупців. Саме за такою схемою працює ТОВ «Бетек», яке маючи сертифікат *Global G. A. P.*, реалізує продукцію ритейлерами в країнах Європи (зокрема, Англії та Нідерландах). Узагальнені рекомендації щодо вибору каналів збуту продукції залежно від її виду та обсягів виробництва відображено в табл. 5.12.

Канали реалізації продукції сільськогосподарських підприємств

Вид продукції	Обсяги виробництва	
	недостатні для прямого або опосередкованого однорівневого продажу великими партіями	достатні для прямого або опосередкованого однорівневого продажу великими партіями
Зернові, зернобобові	Переробним підприємствам (на внутрішньому ринку) через заготівельно-збутові кооперативи, держзакупівлі.	Переробним підприємствам (на внутрішньому та зовнішніх ринках), держзакупівлі.
Картопля, овочі, плоди, ягоди, баштанні	Переробним підприємствам (на внутрішньому та зовнішніх ринках) через заготівельно-збутові кооперативи; на оптових ринках; ресторанам, готелям, кафе; мережам супермаркетів; через оптові бази; через ларьки, палатки, придорожні кіоски створені на засадах кооперації, контент-маркетинг.	Переробним підприємствам і мережам супермаркетів (на внутрішньому та зовнішніх ринках), через франчайзингові мережі.
Молоко, м'ясо	Ресторанам, готелям, кафе (м'ясо), переробним підприємствам на кооперативних засадах; на оптових ринках; через оптові бази, власні ларьки, палатки, торгові точки, створені на засадах кооперації.	Переробним підприємствам (на внутрішньому та зовнішніх ринках), через франчайзингові мережі, власні мережі спеціалізованих магазинів.
Продукція переробки	Невеликим магазинам в інших регіонах через дистриб'юторів; на роздрібних ринках через власні ларьки, палатки, торгові точки, створені на засадах кооперації; через власні сайти, контент-маркетинг.	Мережам супермаркетів (на внутрішньому та зовнішніх ринках), через франчайзингові мережі.

Джерело: власні дослідження.

Прямий продаж на ринку B2B завжди пов'язаний з налагодженням особистих контактів із керівництвом переробних підприємств, а також поглиблення зв'язків за вертикаллю ієрархії підприємства-покупця (від керівника підприємства до виробничих підрозділів) [479, с. 6]. Для невеликих підприємств результативним на ринку B2C є використання можливостей мережі *Internet*, зокрема прийоми контент-маркетингу, які включають використання соціальних медіа, підготовку та публікацію статей на власних сайтах, ведення блогів, особисті зустрічі, організовані через он-лайн спілкування тощо [437, 438]. У такий спосіб відбувається наближення

товаровиробника до споживача та створюється можливість без зайвих грошових витрат дізнатися про запити покупців і прорекламувати свій продукт. Особливо актуальний такий підхід для малих підприємств, які позиціонують свою продукцію як екологічно чисту, безпечну і корисну.

Вищі ціни виробника забезпечуються у межах вертикальної маркетингової структури, коли всі учасники продуктового ланцюга функціонують як єдина система. Для уникнення сучасної проблеми концентрації влади стосовно формування цін на сільськогосподарську продукцію у руках переробників, трейдерів, посередницьких структур, важливо забезпечити, як мінімум, їх рівноправність із сільськогосподарськими підприємствами. У більшості країн світу ця проблема вирішується самостійною організацією переробки і збуту на базі сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів або об'єднань кооперативів, які з часом стають ключовими гравцями ринку (наприклад, національна федерація кооперативів Японії, американський сільськогосподарський кооператив *CHS*, Канадська Асоціація кооперативів, Асоціація кооперативів фермерів *FCA*, Національне консульство фермерських кооперативів у США *NCFC* та інші).

Узагальнений перелік рекомендованих інструментів комплексу маркетингу сільськогосподарських підприємств на ринках B2B та B2C представлено у табл. 5.13.

Таблиця 5.13

**Елементи комплексу маркетингу на ринках
сільськогосподарської продукції**

Компонент комплексу маркетингу	Ринок B2B	Ринок B2C
1	2	3
Товар	Якість, умови постачання (своєчасність, періодичність, безперебійність)	Якість, торгова марка, упаковка, маркування
Ціна	Стратегії ціноутворення: «забезпечення беззбитковості» (стратегія виживання), «витрати + прибуток» (стратегія стабілізації), мінімальна ціна за рахунок зниження собівартості (стратегія розвитку)	
	Період оплати, терміни й умови товарного кредиту	Застосування системи знижок.

Закінчення табл. 5.13

1	2	3
Комунікації (просування)	Прямий маркетинг та особистий продаж; непрямий (одно- або дворівневий) маркетинг; виставки, ярмарки, лобіювання. Позитивний імідж виробника, його фінансова стабільність; особистісні якості та кваліфікація спеціаліста, що реалізує продукцію	Стимулювання збуту, прямий і непрямий (одно- або дворівневий) маркетинг, реклама
Доступність (канали збуту)	Прямий продаж: переробним, підприємствам через інтернет-майданчики і платформи, продаж (у т. ч. експорт) із залученням дистриб'юторів. Непрямий продаж: трейдерам, на оптових і роздрібних продовольчих ринках, придорожна торгівля, держзакуплі	Прямий продаж: на роздрібних продовольчих ринках, через мережу <i>Internet</i> , власну торгову мережу. Непрямий продаж: через мережі супермаркетів, франчайзингові мережі, мінімаркети із залученням дистриб'юторів; експорт, у т. ч. із залученням дистриб'юторів

Джерело: власні дослідження.

Узагальнюючи вищевикладене, слід зазначити, що маркетингові інструменти необхідно розглядати з позицій реалізації продукції сільськогосподарських підприємств за вигідною ціною. Основними напрямками забезпечення наведеного є збільшення доданої вартості продукції, максимально можливе усунення посередницьких структур із ланцюга поставок, а також оптимізація комплексу маркетингу із врахуванням видів продукції, обсягів виробництва та типу ринків. Система заходів з управління витратами та обґрунтована маркетингова політика мають стати основою для розробки комплексної конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства, яка ґрунтуватиметься на його поточному фінансово-економічному стані та інвестиційних можливостях.

5.4. Вибір конкурентних стратегій сільськогосподарських підприємств

В основі процесу формування конкурентоспроможності підприємства лежить здатність розробляти і реалізовувати максимально адаптовану до його ресурсного потенціалу та зовнішніх умов конкурентну стратегію. Під

конкурентною стратегією мають на увазі детальний план, що конкретизує стратегічні напрями та шляхи створення конкурентних переваг. Найвагомими чинниками, які визначають дієвість і доступність тих чи інших способів забезпечення конкурентоспроможності кожного окремого сільськогосподарського підприємства, є його розміри та поточний рівень рентабельності господарської діяльності. Розміри підприємства визначаються наявними земельними та інвестиційними ресурсами. Суб'єктів агробізнесу, які належать до однієї форми підприємництва та близькі за площею сільськогосподарських угідь і капіталом, авансованим у господарський процес, доцільно розглядати як конкурентів.

Першим етапом розробки конкурентної стратегії є уточнення складу конкуруючих сільськогосподарських підприємств у межах індивідуальної, партнерської та корпоративної форм підприємництва. Для цього суб'єктів господарювання необхідно згрупувати за площею сільськогосподарських угідь і інвестованими ресурсами. В якості індикатора інвестиційних можливостей рекомендується використовувати дохід від реалізації (як основне джерело рефінансування господарської діяльності у наступному операційному періоді) або загальні витрати (відображають розмір інвестованого капіталу у поточну операційному періоді). З огляду на те, що групування здійснюється не за однією, а кількома ознаками, для аналізу слід використовувати методи багатофакторної класифікації, зокрема, кластерного аналізу. Їх застосування передбачає розподіл об'єктів досліджуваної сукупності на стратегічні групи, кожна із яких включає підприємства-конкурентів зі схожим ресурсним потенціалом.

На першому кроці обґрунтування складу стратегічних груп необхідно визначити їх оптимальну кількість, що здійснюється за допомогою методу агломеративного ієрархічного кластерного аналізу [192, 182]. Отримані результати візуалізуються у формі дендрограми, яка відображає рівень подібності підприємств. На рис. 5.7 представлено дендрограму подібності 28-и фермерських господарств і приватних сільськогосподарських підприємств

Житомирської області за площею сільськогосподарських угідь і повною собівартістю. З рисунку видно, що досліджувані суб'єкти індивідуальної форми підприємництва доцільно розподілити на 3 групи (кластери). Перший найчисленніший кластер орієнтовно включатиме 18 підприємств (1, 27, 7, 12, 9, 13, 19, 26, 3, 6, 21, 25, 22, 5, 14, 16, 28), другий – 5 (23, 10, 11, 20, 18), третій – 5 підприємств (24, 2, 4, 8, 15, 17).

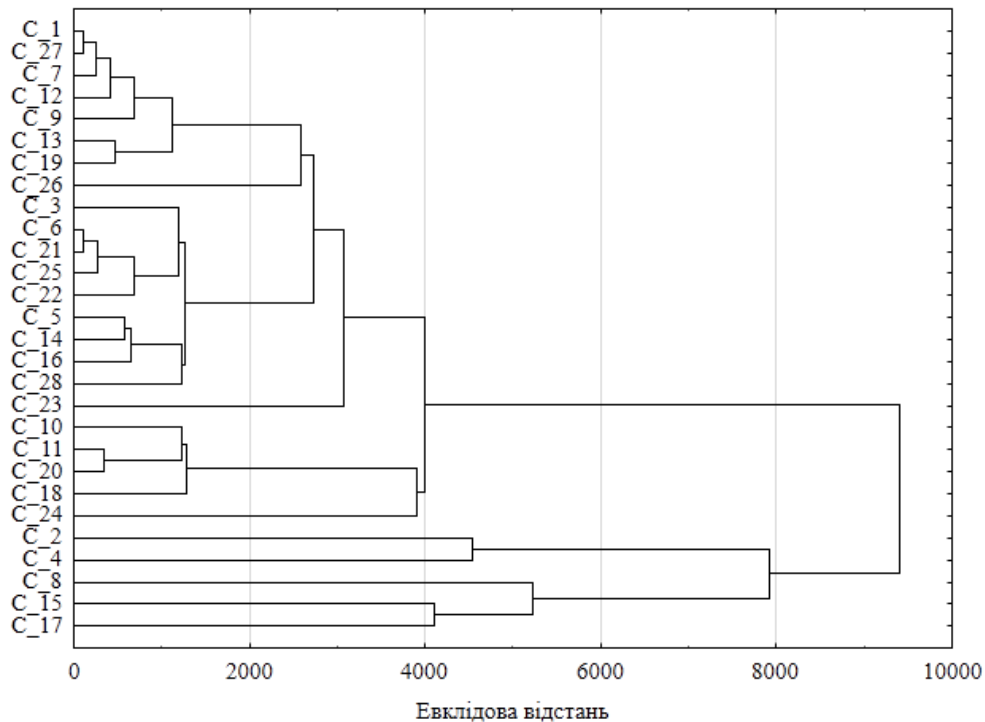
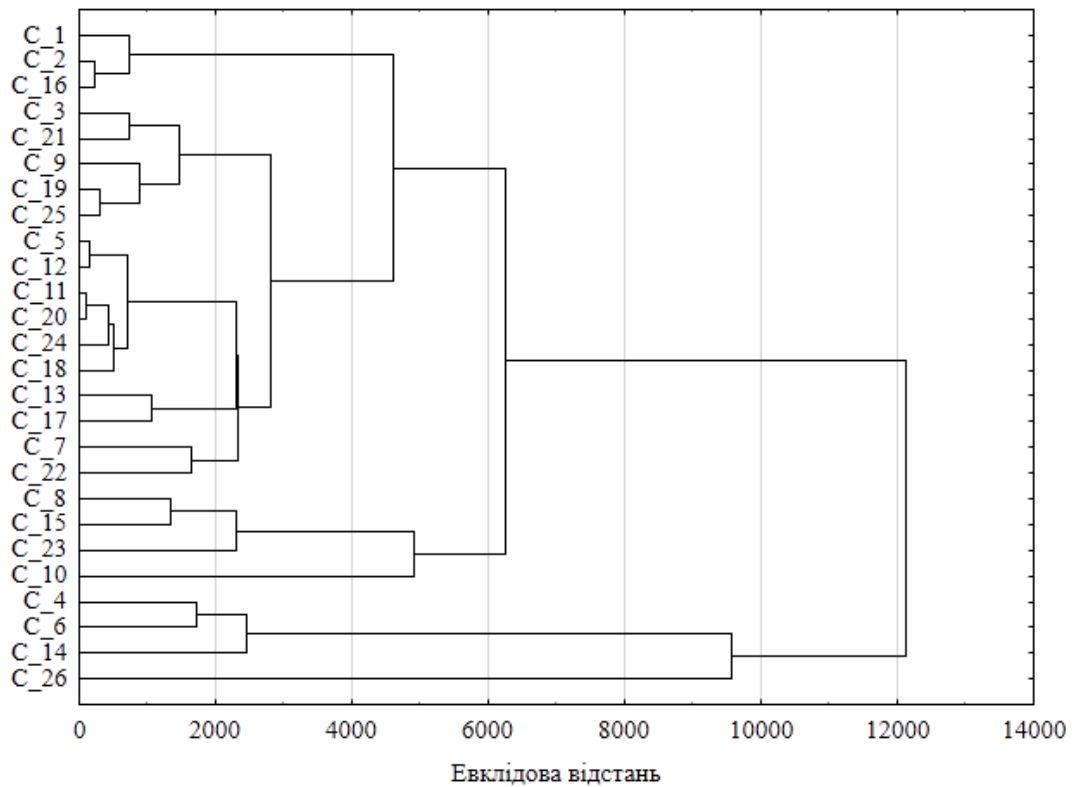


Рис. 5.7. Дендрограма подібності суб'єктів індивідуальної форми підприємництва

Джерело: власні дослідження.

У процесі класифікації суб'єктів партнерської форми підприємництва (26 виробничих кооперативів і господарських товариств Житомирщини, за виключенням акціонерних товариств) використано такі групувальні ознаки, як площа сільськогосподарських угідь та річний оборот (загальний дохід). До першої групи віднесено 18 підприємств (1, 2, 16, 3, 21, 9, 19, 25, 5, 12, 11, 20, 24, 18, 13, 17, 7, 22), до другої – 4 (8, 15, 23, 10), до третьої – 4 сільськогосподарських підприємства (4, 6, 14, 26) (рис. 5.8).



**Рис. 5.8. Дендрограма подібності суб'єктів
партнерської форми підприємництва**

Джерело: власні дослідження.

Подальша кластеризація здійснюється з використанням методу k -середніх. Його застосування передбачає розподіл підприємств на чітко визначену кількість груп (обґрунтовану на базі аналізу дендрограм подібності) та уточнення господарюючих суб'єктів, які увійдуть до кожної з них. Отримані результати кластеризації, виконаної у середовищі табличного процесора *Statistica*, свідчать про те, що численними є стратегічні групи сільськогосподарських підприємств із невеликими та середніми площами сільськогосподарських угідь і вкладеними у господарську діяльність коштами. У межах кожної із груп визначено господарюючі суб'єкти, що характеризуються максимальними рівнями таксономічного коефіцієнта конкурентоспроможності (п. 3.3). Значення таксономічного коефіцієнта таких сільськогосподарських підприємств складають від 0,94 (ПСП «Новоселиця») до 1 (ТОВ «Агро-сем 3») (табл. 5.14).

Таблиця 5.14

Характеристики стратегічних груп сільськогосподарських підприємств Житомирської області

Показник	Стратегічна група (кластер)		
	1	2	3
<i>Суб'єкти індивідуальної форми підприємництва</i>			
Кількість підприємств, од.	17	6	5
Площа с.-г. угідь, тис. га	1,4	1,9	4,2
Повна собівартість, тис. грн	9076,04	24382,9	49697,4
Лідер у межах групи	ПОСП «Мелені»	ПСП «Новоселиця»	ПП «Імпак»
<i>Суб'єкти партнерської форми підприємництва</i>			
Кількість підприємств, од.	10	11	5
Площа с.-г. угідь, тис. га	0,7	1,8	2,62
Повна собівартість, тис. грн	3671,92	20317,1	20014,2
Лідер у межах групи	ТОВ «Пром-агро»	ТОВ «Великохайчанське»	ТОВ «Агро-сем 3»

Джерело: власні дослідження.

Подальший аналіз конкурентних позицій сільськогосподарських підприємств пов'язаний із ідентифікацією його основних конкурентів у межах кожного виду сільськогосподарської продукції. При цьому враховується зважений рівень рентабельності відповідної продукції (п. 5.1) та відносна частка ринку (відношення частки ринку підприємства до частки ринку найближчого конкурента). Процес визначення конкурентів на ринку конкретного виду продукції здійснюється за такою схемою: 1) у межах кожної стратегічної групи виділяються підприємства, які виготовляють відповідний вид продукції; 2) ці підприємства групуються за ціною (так відбираються підприємства, у яких є доступ до приблизно однакових каналів збуту) та обсягами виробництва (ідентифікуються суб'єкти з наближеними виробничими потужностями); 3) визначаються конкуренти дослідженого підприємства, які включають виробників, що увійшли із ним до однієї стратегічної групи за ціною та обсягом виробництва; 4) порівнюються зважений рівень рентабельності та відносна частка ринку підприємства із значеннями цих показників у найближчого конкурента.

Для прикладу проведено стратегічний аналіз конкурентних позицій СФГ «Україна» Ружинського району Житомирської області, яке має у

розпорядженні 1,6 тис. га та вирощує зернові, соняшник, виготовляє молоко, м'ясо ВРХ. Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства дуже низький і складає 0,11. Процес визначення конкурентних позицій сільськогосподарського підприємства та виділення основних конкурентів схематично відображено на рис. 5.9.

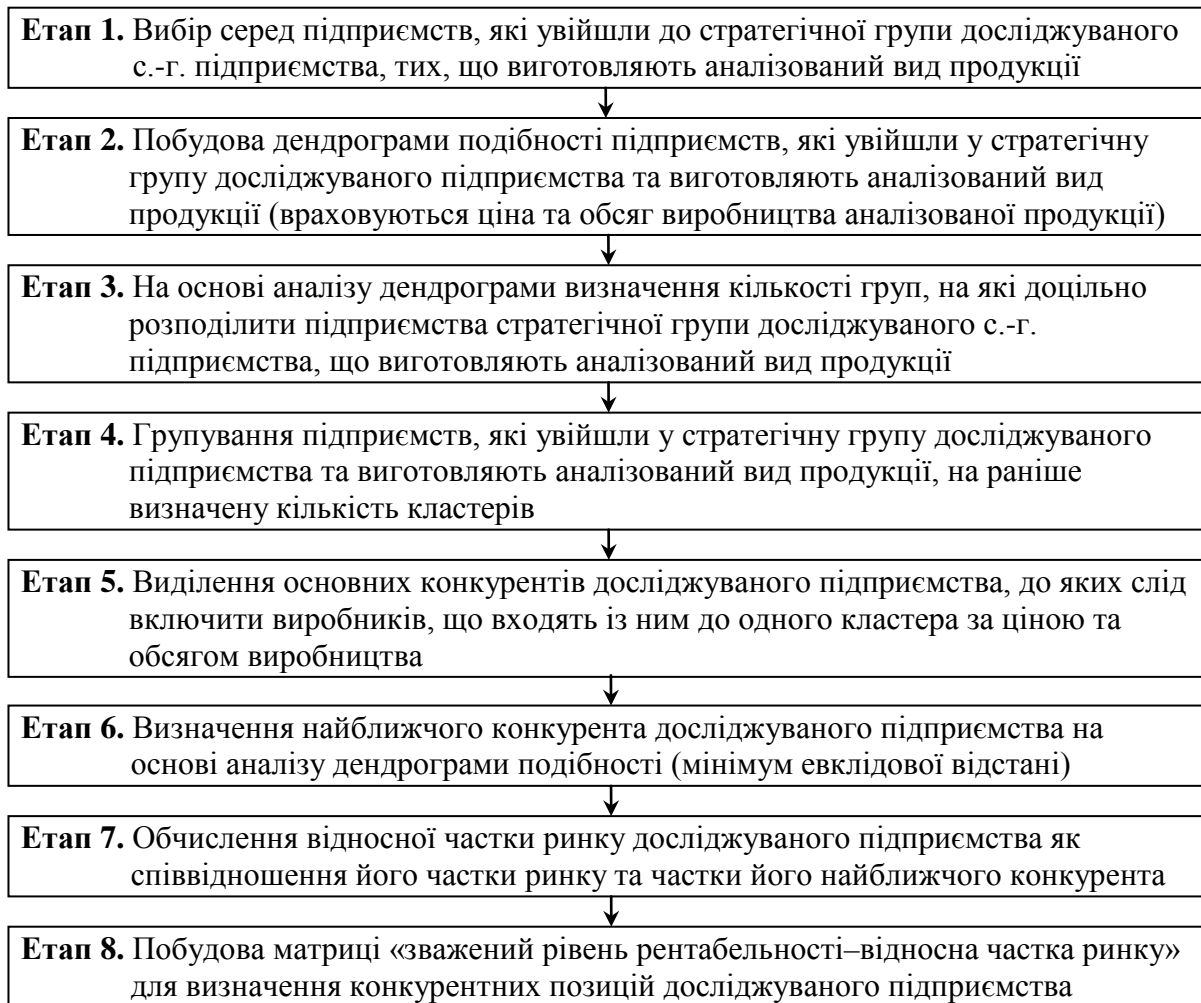


Рис. 5.9. Процес визначення конкурентних позицій та основних конкурентів сільськогосподарського підприємства

Джерело: власні дослідження.

Господарство увійшло до складу першого кластера (індивідуальна форма підприємництва). Тобто, СФГ «Україна» конкурує із 17-ма підприємствами (табл. 5.14). З-поміж них 16 вирощують зернові, 5 – соняшник та по 13 виробників виготовляють молоко і м'ясо ВРХ. Для кожного виду продукції побудовано дендрограми подібності СФГ «Україна» із іншими виробниками

(Додаток Ю.1). Перша дендрограма свідчить про те, що підприємства стратегічної групи фермерського господарства, які вирощують зернові, доцільно розподілити на 2 кластери. Згідно із результатами кластеризації методом *k*-середніх до однієї із СФГ «Україна» групи увійшло 9 із 16-сільськогосподарських підприємств, які і є його конкурентами на ринку зернових. Середня ціна реалізації у межах групи склала 242,7 грн/ц. З першої дендрограми подібності Додатку Ю.1 видно, що за евклідовою відстанню СФГ «Україна» найбільш наближене до 16-го підприємства (приватної агрофірми «Лан»), яке є його основним суперником на відповідному ринку. Частка ринку СФГ «Україна» становить 9,84 %, а його головного суперника ПАФ «Лан» – 10,79 % (табл. 5.15). Виходячи з цього, відносна частка ринку зернових досліджуваного фермерського господарства складає 0,91. Аналогічно проведено аналіз конкурентів, що виготовляють насіння соняшника, молоко і м'ясо ВРХ. Встановлено, що основними суперниками СФГ «Україна» щодо виробництва насіння соняшника є також ПАФ «Лан», молока – ПОСП «Перемога», ВРХ – ПП «Миролюбівське».

Таблиця 5.15

Результати визначення конкурентних позицій СФГ «Україна»

Ружинського району Житомирської області

Вид продукції	Кількість конкурентів у межах стратегічної групи	Реалізаційна ціна, грн/ц		Частка ринку, %*		Відносна частка ринку СФГ «Україні»
		СФГ «Україна»	середня за стратегічною групою	СФГ «Україна»	основного конкурента	
Зернові	9	198,7	242,7	9,84	10,79	0,91
Насіння соняшника	1	678,3	671,5	11,77	1,57	7,49
Молоко	3	445,0	410,0	13,42	12,91	1,04
ВРХ у живій вазі	7	1756,1	1897,7	4,92	5,93	0,83

Примітка: * – частку ринку визначено як відношення обсягу реалізованої підприємством продукції загальному обсязі реалізованої всіма підприємствами стратегічної групи продукції.

Джерело: власні дослідження.

Аналогічний аналіз проведено для СВК «Ружинський» Ружинського району Житомирської області, який спеціалізується на виробництві м'яса (маючи 944 голови м'ясного поголів'я ВРХ) та молока (500 корів). Раніше визначено, що таксономічний коефіцієнт конкурентоспроможності кооперативу становить 0,44. У результаті кластерного аналізу 30-и суб'єктів партнерської форми підприємництва агломеративним методом встановлено, що у межах виробництва зернових цю сукупність доцільно розбити на 2 кластери, виробництва молока – на 3 кластери (із третім підприємством в якості монокластеру), виробництва м'яса – на 3 кластери (Додаток Ю.2). З побудованої дендрограм видно, що найближчим конкурентом виробничого кооперативу на ринку зернових є третє підприємство (СТОВ «Урожай»), на ринку молока – друге (ТОВ «Агровест-груп»), на ринку м'яса ВРХ – шосте та сьоме підприємства (ТОВ «Камінське» і СТОВ «Нове життя», відповідно). Оскільки поголів'я корів у ТОВ «Камінське» більш наближене до поголів'я у СВК «Ружинський», то саме це товариство визначено як основний конкурент кооператива в галузі виробництва та реалізації м'яса ВРХ.

Відповідно до результатів аналізу, на ринку зернових і м'яса ВРХ СВК «Ружинський» випереджає конкурентів як за ціною, так і за часткою ринку (табл. 5.16). На ринку молока його частка менша, ніж у найближчого конкурента у 2,65 рази.

Заключним етапом визначення конкурентних позицій підприємства є побудова матриці «зважений рівень рентабельності–відносна частка ринку». Зважений рівень рентабельності у розрізі окремих видів продукції обчислюється за формулою (5.1). Зважена рентабельність виробництва зернових культур в СФГ «Україна» складає -6,14 %, насіння соняшника – 3,69 %, молока – -3,15 %, м'ясо ВРХ – -3,83 %. На базі отриманих даних будується матриця поточного господарського портфелю, яка у графічному вигляді відображає конкурентні позиції сільськогосподарського підприємства (рис. 5.10).

Таблиця 5.16

**Результати визначення конкурентних позицій СВК «Ружинський»
Ружинського району Житомирської області**

Вид продукції	Кількість конкурентів у межах стратегічної групи	Реалізаційна ціна, грн/ц		Частка ринку, %*		Відносна частка ринку СВК «Ружинський»
		СВК «Ружинський»	середня за стратегічною групою	СВК «Ружинський»	основного конкурента	
Зернові	11	276,72	271,31	15,8	10,8	1,47
Молоко	9	417,86	401,41	25,1	31,0	0,81
ВРХ у живій вазі	9	1668,27	1664,89	21,19	11,8	1,80

Примітка: * – частку ринку визначено як відношення обсягу реалізованої підприємством продукції в загальному обсязі реалізованої всіма підприємствами стратегічної групи продукції.

Джерело: власні дослідження.

Для порівняння також інформативною є побудова аналогічної матриці для конкурентів, визначених на Етапі 4 рис. 5.9, із максимальним рівнем таксономічного коефіцієнта конкурентоспроможності. Матрицю поточного господарського портфелю найуспішніших конкурентів СФГ «Україна» відображено на рис. 5.11. Порівнюючи дві матриці, можна стверджувати, що за трьома напрями сільськогосподарського виробництва досліджуване фермерське господарство функціонує значно гірше, ніж підприємства із аналогічними можливостями.

Що стосується СВК «Ружинський», то його зважений рівень рентабельності виробництва зернових складає 8,79 %, молока – 0,99 %, ВРХ у живій вазі – -3,25 %. На рис. 5.12 відображено матрицю поточного господарського портфелю кооперативу та його конкурентів, які характеризуються найвищим рівнем конкурентоспроможності. В усіх галузях лідерство утримують його конкуренти. Найсуттєвіший розрив спостерігається

між сільськогосподарським виробничим кооперативом і ТОВ «Агровест-Груп» у галузі виробництва молока.

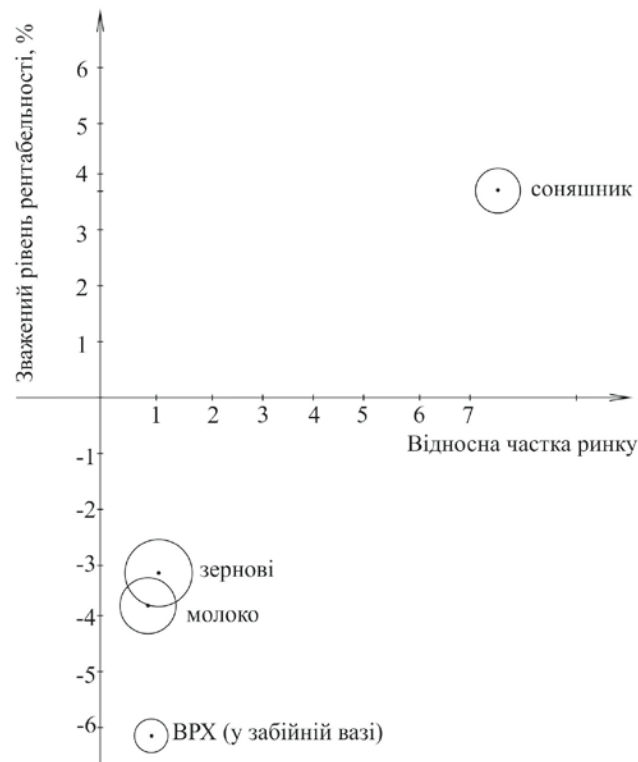


Рис. 5.10. Матриця поточного господарського портфелю СФГ «Україна»

Джерело: власні дослідження.

Як зазначалося, ціллю проведеного стратегічного аналізу є обґрунтування конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства, яка узагальнює напрями формування його конкурентоспроможності та відображає способи їх реалізації. Конкурентна стратегія підприємства має узгоджуватись із його корпоративною стратегією, вибір якої залежить від поточного рівня рентабельності та інвестиційної спроможності. Крім того, необхідно враховувати результати попередньо виконаного аналізу конкурентних позицій і комплексної діагностики конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта. Слід зазначити, що організаційно-правова форма практично не впливає на вибір стратегічних напрямів розвитку сільськогосподарського підприємства.

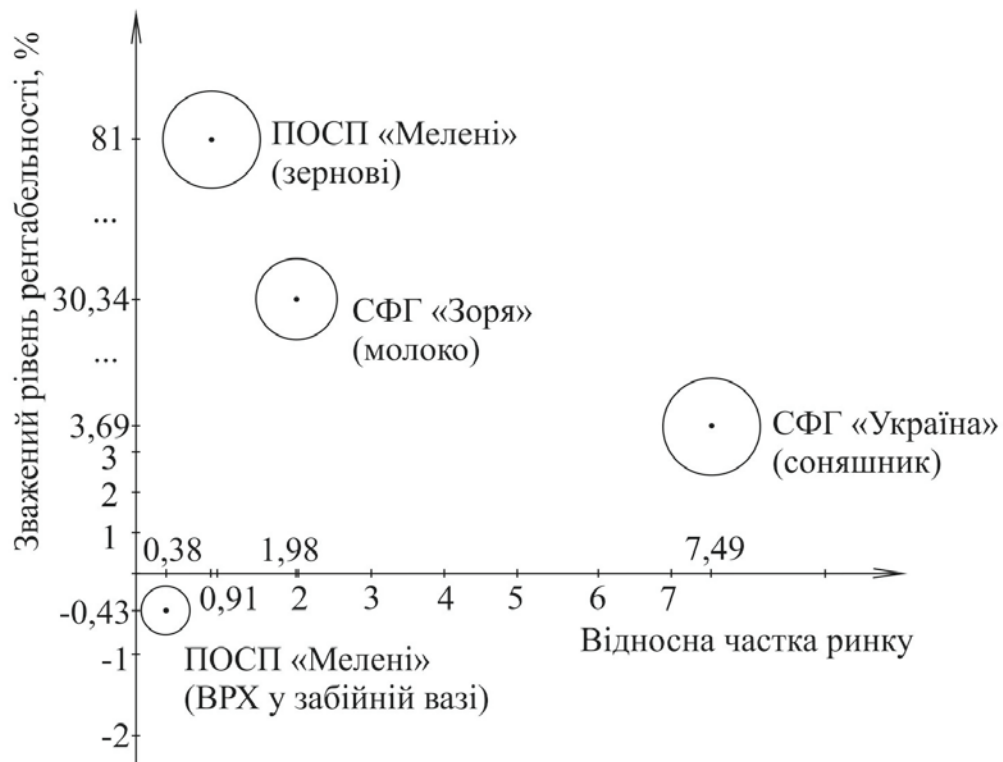


Рис. 5.11. Матриця поточного господарського портфелю найуспішніших конкурентів СФГ «Україна»

Джерело: власні дослідження.

Низька економічна ефективність або збитковість визначають необхідність застосування стратегії виживання; достатній рівень рентабельності поряд із малими та середніми розмірами підприємства – стратегії стабілізації; висока ефективність та великі розміри – стратегії зростання (табл. 5.17). До малих віднесено підприємства, які мають у розпорядженні до 100 га сільськогосподарських угідь, 50 гол. сільськогосподарських тварин, 50 працюючих та 70 млн грн річного обороту; великих підприємств – понад 3500 га угідь та 350 гол., 250 працюючих та 100 млн грн річного обороту. Всі інші суб'єкти агробізнесу класифіковано як середні. Низьким визначено рівень рентабельності до 5 %, середнім – від 5 до 35 %, високим – понад 35 %.

Для досліджуваного СФГ «Україна» доцільним є використання стратегії виживання. Враховуючи середні інвестиційні можливості господарства, пріоритетним для нього має стати ліквідація неефективних галузей тваринництва та зниження собівартості зернових і насіння соняшника. На

користь такого рішення свідчить і те, що до 2017 р. господарство перекривало збитки у тваринництві за рахунок відшкодування ПДВ, тоді як тепер перспектива держпідтримки є невизначеною.

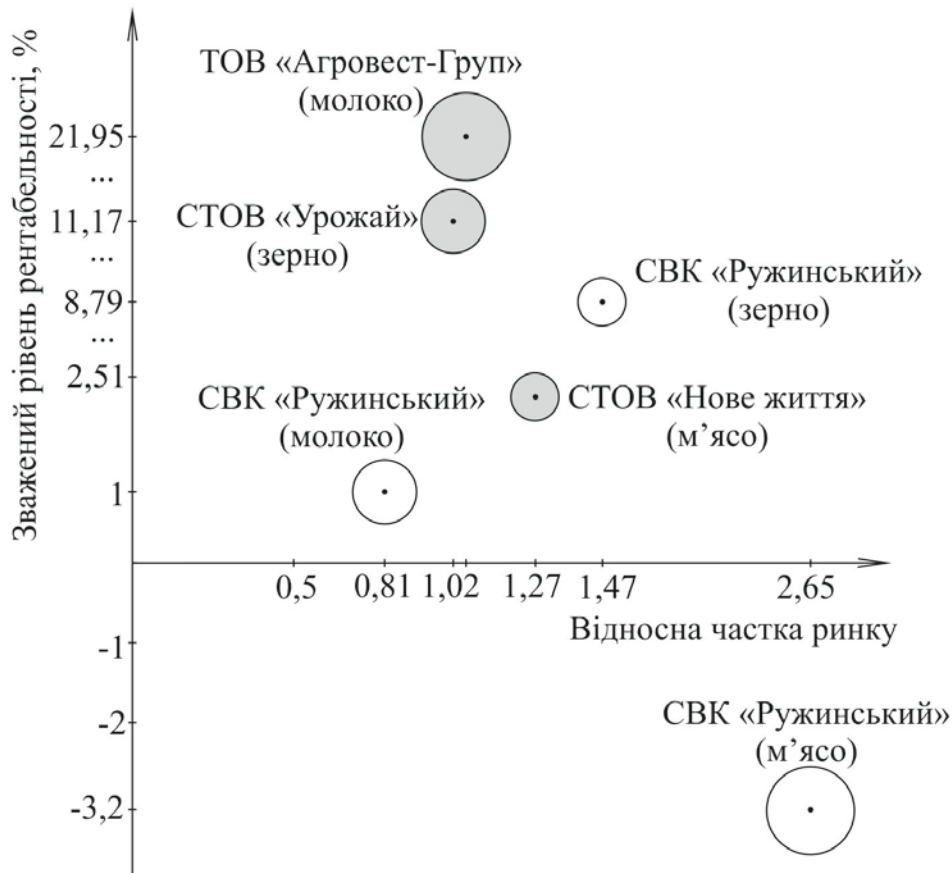


Рис. 5.12. Матриця поточного господарського портфелю СВК «Ружинський» та його найуспішніших конкурентів

Джерело: власні дослідження.

Для СВК «Ружинський» із рівнем рентабельності 6 %, поголів'ям ВРХ близько 1500 гол., площею сільськогосподарських угідь 3,2 тис. га і чисельністю персоналу 126 чол. доцільною є стратегія стабілізації. В її основі має лежати зниження собівартості м'яса та молока. У результаті необхідно забезпечити максимальне наближення до показників ефективності виробництва молока його основних конкурентів у розрізі видів сільськогосподарської продукції та подолати проблему стійкої збитковості виготовлення ВРХ у живій вазі.

Таблиця 5.17

**Корпоративні стратегії сільськогосподарських підприємств
(матриця «рентабельність–розмір підприємства»)**

Рівень рентабельності	Розмір підприємства		
	мале	середнє	велике
Понад 35 %	Стратегія концентрованого зростання: розвиток ринку, продукту, посилення існуючих ринкових позицій	Стратегія диверсифікованого зростання: зниження собівартості; збільшення обсягу виробництва існуючих та опанування нових перспективних видів продукції	Стратегія концентрованого або диверсифікованого зростання: зниження собівартості; розширення частки ринку найперспективнішого виду продукції (агресивне зростання) або збільшення обсягу виробництва існуючих та освоєння нових перспективних видів продукції
5–35 %	Стратегія стабілізації: стабілізація ефективних виробництв	Стратегія стабілізації: зниження собівартості перспективних видів продукції, стабілізація всіх інших виробництв	Стратегія зростання: зниження собівартості та збільшення обсягу виробництва найперспективніших видів продукції, стабілізація всіх інших виробництв
До 5 %	Стратегія виживання: ліквідація неефективних виробництв, зниження собівартості у рамках малоефективних виробництв	Стратегія виживання: ліквідація неефективних виробництв, зниження собівартості у рамках малоефективних виробництв	Стратегія виживання: ліквідація неефективних та стабілізація ефективних виробництв; підвищення рентабельності перспективних, але неефективних видів продукції

Джерело: власні дослідження.

У розрізі вищезазначених стратегій сільськогосподарське підприємство обирає доступні йому стратегічні напрями формування та утримання конкурентоспроможності, враховуючи досвід найуспішніших конкурентів. Саме на цьому етапі необхідно ретельно вивчити результати комплексної діагностики конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. У результаті розробляється стратегія, яка відображає оптимальний для нього рівень спеціалізації і концентрації, форми і напрями диверсифікації та інтеграції, пріоритетні напрями інноваційного розвитку, шляхи забезпечення

зрівноваженого розвитку. Для невеликих підприємств зі стратегією виживання існує два варіанти зміцнення конкурентоспроможності: або ліквідація неефективних видів діяльності та зосередження на зниженні собівартості і забезпеченні вищої реалізаційної ціни малоефективних видів продукції, або консолідація із сильнішим контрагентом та формування вертикально інтегрованої структури (табл. 5.18). За другою схемою відбувається розвиток агрохолдингів в Україні.

Таблиця 5.18

**Стратегічні напрями зміцнення конкурентоспроможності
сільськогосподарського підприємства**

Тип корпоративної стратегії	Розмір підприємства		
	мале	середнє	велике
Зростання	Вертикальна інтеграція, кооперація у межах існуючих напрямів діяльності, диверсифікація ринків	Поглиблення спеціалізації, вертикальна диверсифікація, точне землеробство, автоматизація виробництва та управління, впровадження соціально- та екологоорієнтованих заходів	Поглиблення концентрації та спеціалізації, вертикальна інтеграція конгломератна і вертикальна диверсифікація, освоєння геотехнологій, роботизація операційних процесів, впровадження соціально- та екологоорієнтованих заходів
Стабілізації	Кооперація, горизонтальна диверсифікація з метою зниження ризиків, диверсифікація ринків, механізація, автоматизація управління	Кооперація, вертикальна інтеграція, горизонтальна диверсифікація з метою зниження ризиків, використання ресурсозберігаючої техніки, комп'ютеризація управління впровадження екологоорієнтованих заходів	Вертикальна інтеграція, горизонтальна та вертикальна диверсифікація, використання ресурсозберігаючої техніки, автоматизація виробництва та управління, впровадження екологоорієнтованих заходів
Виживання	Вертикальна інтеграція або кооперація з метою мінімізації собівартості, використання організаційних механізмів зниження собівартості	Кооперація з метою формування вигідних каналів збуту, спрямування вивільнених після ліквідації неефективних виробництв ресурсів на зниження собівартості низькорентабельних видів продукції, механізація	Кооперація з метою формування вигідних каналів збуту, спрямування вивільнених після ліквідації неефективних виробництв ресурсів на зниження собівартості низькорентабельних видів продукції та/або на горизонтальну диверсифікацію, механізація

Джерело: власні дослідження.

З огляду на високу вартість природоохоронних і соціальноспрямованих заходів, їх впровадження можливе лише високоефективними сільськогосподарськими підприємствами із достатніми інвестиційним потенціалом. На відміну від невеликих неефективних товаровиробників, які є слабкими інтеграторами, підприємства зі значним капіталом та високим рівнем рентабельності можуть бути ініціатором вертикальної інтеграції із переробними підприємствами і постачальниками. Вертикальна інтеграція за ініціативою великих сільськогосподарських підприємств часто зумовлює поглиблення концентрації.

Поглиблення спеціалізації та нарощення обсягів виробництва, які забезпечать зниження собівартості за рахунок ефекту масштабу, вигідні великим підприємствам зі значним капіталом. Відносно диверсифікації, слід зазначити, що вона є одним із основних методів зниження високих ризиків сільськогосподарського виробництва. Вертикальна інтеграція (як «вперед», так і «назад») сприяє зниженню собівартості і підвищенню контролю за виробничими процесами та якістю продукції. Горизонтальна і конгломератна форми диверсифікації доцільні у випадку високих ризиків, відсутності перспектив подальшого зростання ємності ринку та/або неможливості покращити свої конкурентні позиції у вже існуючих напрямках господарської діяльності. Вертикальна і конгломератна форми диверсифікації є капіталомісткими. Тому вони потребують високого рівня ефективності існуючих галузей, що, по-перше, створить фінансову базу для реінвестування прибутку і, по-друге, компенсуватиме можливі збитки від нових видів діяльності.

Узагальнюючи раніше викладені результати дослідження, розроблено схему процесу розробки конкурентних стратегій сільськогосподарських підприємств (рис. 5.13). Інформаційною основою прийняття рішення щодо стратегічних напрямів формування та утримання конкурентних переваг мають стати результати аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємства та

чинників, які на неї впливають. Обов'язковим при цьому є проведення відповідного дослідження у порівнянні із конкурентами.



Рис. 5.13. Процес розробки конкурентної стратегії сільськогосподарських підприємств

Джерело: власні дослідження.

Обґрунтування вибору тих чи інших напрямів зміцнення конкурентних позицій сільськогосподарського підприємства здійснюється на базі прогнозу потенційного ефекту та можливого зростання рівня конкурентоспроможності. Таке прогнозування доцільно здійснювати на основі дослідження математичних моделей процесу забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу на інноваційній основі.

5.5. Моделювання процесу забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства

Перманентний процес формування та утримання конкурентних переваг є об'єктом стратегічного управління підприємством. В основі ефективної

стратегії розвитку господарюючого суб'єкта лежить його здатність прогнозувати зміни зовнішнього і внутрішнього середовища та реагувати на них ще до того, як ці зміни або матимуть негативні наслідки, або ними скористаються конкуренти. Адекватна реакція на потенційні загрози та можливості є запорукою своєчасного перерозподілу ресурсів з ціллю створити нову перевагу раніше за суперників. Іншими словами, конкурентоспроможність у довгостроковому періоді можлива лише за умови вміння підприємства виявляти потенційні конкурентні переваги та починати їх формувати не у майбутньому, а наразі.

Згідно із еволюційною теорією завчасна адаптація до майбутніх зовнішніх і внутрішніх змін передбачає оновлення господарських процесів на інноваційній основі [386]. Впровадження інновацій зумовлює трансформацію суб'єкта бізнесу, яка забезпечується його переходом з одного стану в інший. Кожен окремий стан характеризується сукупністю притаманних йому поточних конкурентних переваг, створених раніше. Відтак, стратегічне управління конкурентоспроможністю господарюючого суб'єкта має ґрунтуватися на його інноваційному розвитку, а моделювання процесу забезпечення конкурентоспроможності – на формалізації динаміки основних результуючих показників інноваційної діяльності, які визначають його конкурентні позиції.

Отже, впровадження інновацій зумовлює зростання рівня конкурентоспроможності підприємства за рахунок формування однієї або кількох нових конкурентних переваг. На початковому етапі (купівлі та освоєння інноваційного продукту або технології) віддача від інновації у вигляді підвищення рівня конкурентоспроможності є дуже низькою, а темпи зростання конкурентоспроможності – мінімальними (етап 1, рис. 5.14 а). У подальшому ефект від впровадження починає стрімко зростати (етап 2, рис. 5.14 а), що продовжується до моменту досягнення конкурентоспроможністю максимально можливого значення (етап 3, рис. 5.14 а).

Проте рано чи пізно конкуренти зможуть повторити перевагу підприємства. Після цього конкурентоспроможність деякий час буде сталою, а

далі почне скорочуватися зі зростаючими темпами (етап 4, рис. 5.13 а). Відтворення переваги конкурентами може відбутись як до досягнення рівня конкурентоздастності свого максимуму (рис. 5.14 б), так і після цього (рис. 5.14 а).

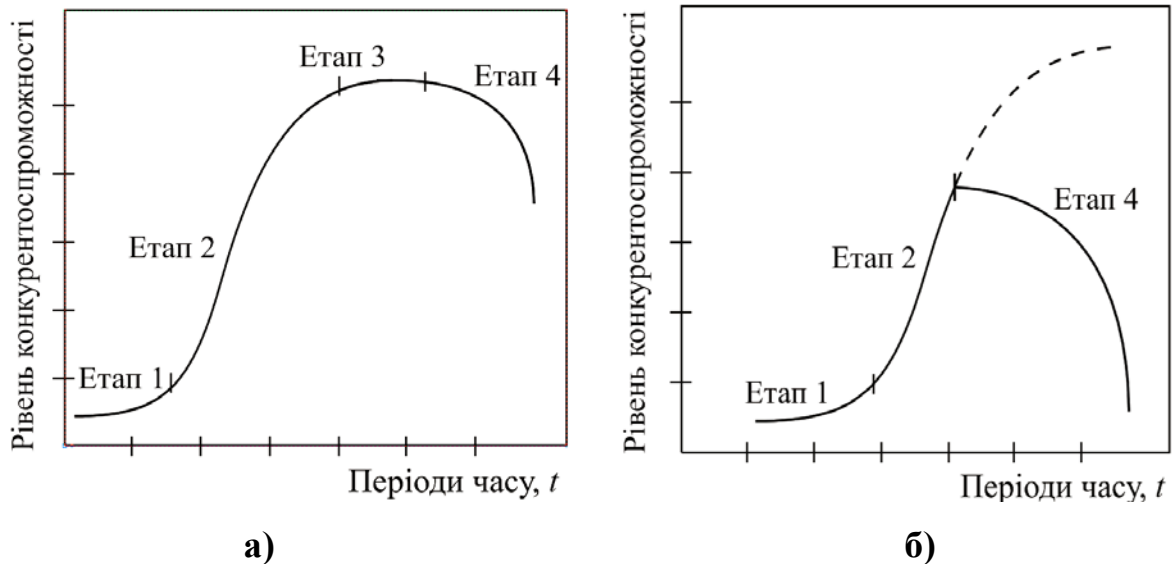


Рис. 5.14. Динаміка конкурентоспроможності підприємства, зумовлена впровадженням інновації

Джерело: власні дослідження.

Отже, процес зміни конкурентоспроможності (як результату впровадження інновації) включає такі етапи: 1) відносна сталість у період придбання й освоєння інноваційного продукту або технології; 2) підвищення рівня конкурентоспроможності зі зростаючими темпами протягом використання вже освоєної інновації у господарському процесі; 3) досягнення та утримання максимально можливого рівня конкурентоспроможності (цей етап не завжди має місце); 4) поступове скорочення конкурентоспроможності зі зростаючими темпами після повторення конкурентної переваги.

Наведений вище процес описується логістичною (перші три етапи) та експоненціальною (четвертий етап) функціями:

$$\begin{cases} \text{якщо } k = 0, y(t) = y_{\max} \frac{be^{at}}{1 + be^{at}}, & b = \frac{y(0)}{y_{\max} - y(0)}, \\ \text{якщо } k = 1, y(t) = d \cdot e^{-gt} \end{cases} \quad (5.6)$$

де k – логічна константа, яка відображає факт повторення ($k=1$) або неповторення ($k=0$) суперником переваги, яка виникла у результаті впровадження інновації; $y(t)$ – рівень конкурентоспроможності у момент часу t ; y_{\max} – максимально можливий рівень конкурентоспроможності; $y(0)$ – початкове значення рівня конкурентоспроможності; a – показник експоненціального зростання, який визначає кривизну логістичної кривої; g – показник уповільнення експоненціального спаду рівня конкурентоспроможності, який показує, наскільки стрімко скорочується рівень конкурентоспроможності; d – константа, яка відображає початковий рівень конкурентоспроможності у момент відтворення переваги конкурентом.

Функція $y(t) = y_{\max} \frac{be^{at}}{1 + be^{at}}$ – це функція логістичної кривої, яка описує

процес зміни конкурентоспроможності, до того як конкурент повторить перевагу. Чим вищим є значення показника a , тим швидше етапи еволюційних змін змінюватимуть один одного і, відповідно, тим швидше підприємство досягне максимального рівня віддачі від сформованої переваги. Натомість рівняння $y(t) = de^{-gt}$ формалізує процес зміни конкурентоспроможності після того, як суперник відтворив перевагу. Чим вищий рівень показника g , тим швидше скорочуватиметься рівень конкурентоспроможності після втрати конкурентної переваги. Початковий рівень конкурентоспроможності d співпадає із максимальним рівнем цього показника, який змогла забезпечити конкурентна перевага підприємству.

Одним із результатів формування стійких конкурентних переваг підприємства є забезпечення достатнього рівня ефективності, в основі якої лежить прибуток. Прибуток належить до основних джерел фінансового забезпечення інноваційного розвитку суб'єкта бізнесу та, відповідно, його конкурентоспроможності. Відтак, разом із реакцією конкурентоспроможності на впровадження інновації, при моделюванні процесу зміцнення конкурентних

позицій підприємства доцільно дослідити та математично описати динаміку прибутку. Характер його зміни в результаті впровадження інновації аналогічний динаміці рівня конкурентоспроможності (рис. 5.14). Однак, після повторення переваги конкурентами прибуток протягом тривалого часу залишатиметься сталим із подальшим поступовим і дуже повільним скороченням. Сталість прибутку у даному випадку пояснюється тим, що навіть після відтворення переваги суперниками відповідний продукт або технологія все одно приносить вигоду, однак без перспектив її подальшого зростання.

Виключити із господарського процесу етапи зниження рівня конкурентоспроможності та сталості прибутку можна шляхом своєчасних інноваційних змін, ефект від яких почне виникати у період відтворення «старих» переваг конкурентами. Придбання нової інновації слід розглядати як попереджувальний захід, а тому починати освоювати їх необхідно завчасно, коли імітація «старого» інноваційного продукту лише очікується. Математично такий розвиток описується логістичною функцією, яку зазвичай використовують для моделювання еволюційних процесів в економіці [12, с. 157–58; 159; 371, с. 119–122; 490; 436]. Однак на практиці передбачити момент, коли один із конкурентів змітує конкурентну перевагу, практично неможливо. Тому під час моделювання доцільно орієнтуватися на максимально можливе значення конкурентоспроможності, а пошук, освоєння та імплементацію нового інноваційного продукту або технології необхідно починати до моменту досягнення максимуму від існуючої інновації. Це дасть можливість створити майбутні конкурентні переваги.

Графічно безперервне оновлення інновацій як превентивний захід втрати конкурентних переваг матиме вигляд хвилеподібної кривої загального прибутку від впровадження всіх інновацій ($S_1 + S_2 + S_3 + S_4$) (рис. 5.15). У розмірі прибутку не враховано інноваційні витрати, оскільки моделювання логістичної функції передбачає необхідність додатного початкового значення прибутку. Враховуючи це, у подальшому виділено два типи прибутку: валовий прибуток

(валовий економічний ефект $S_1 + S_2 + S_3 + S_4$) – прибуток, який підприємство отримуватиме від господарської діяльності після здійснення інноваційних змін; чистий прибуток – валовий прибуток за мінусом інноваційних витрат.

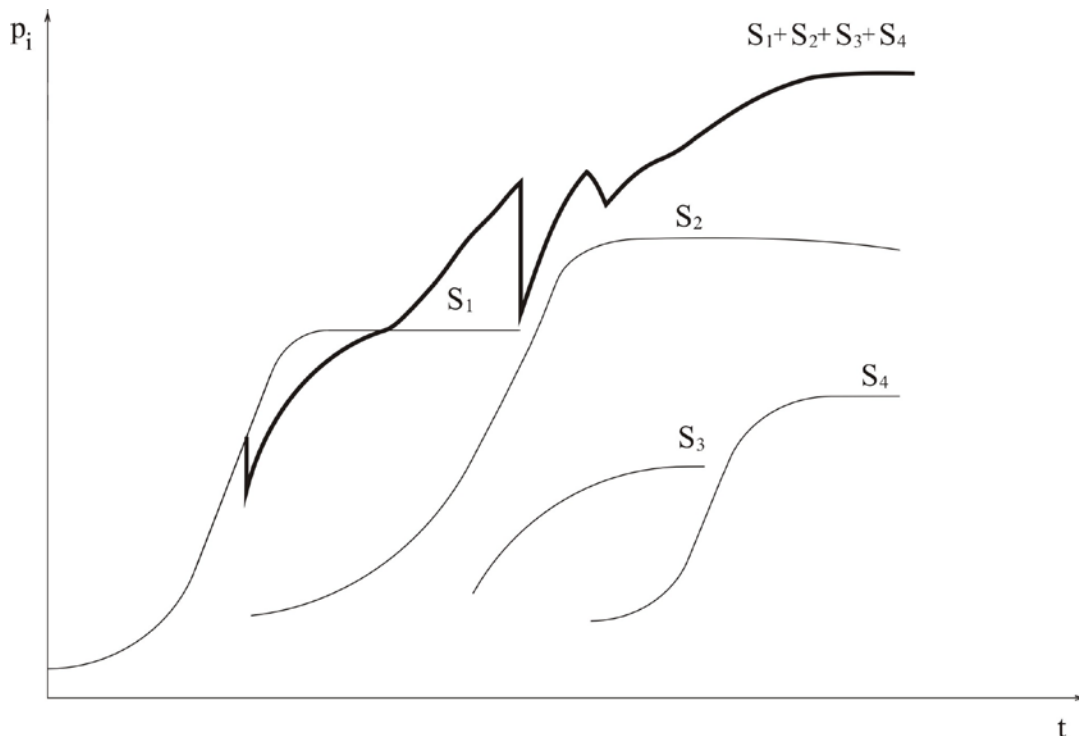


Рис. 5.15. Динаміка валового прибутку підприємства за умови постійного оновлення інновацій

Джерело: власні дослідження.

Зниження валового прибутку відбуватиметься у моменти відмови від старих продуктів та технологій на користь інноваційно нових, а зростання – у результаті отримання додаткових грошових надходжень від реалізації одночасно всіх інноваційних проектів. Особливістю динаміки валового прибутку є те, що, навіть у разі впровадження не дуже прибуткової інновації (S_3), загальний валовий економічний ефект буде вищим за рахунок віддачі від раніше сформованих конкурентних переваг. Рівень конкурентоспроможності при постійному оновленні інновацій завжди буде максимальним. Для таксономічного коефіцієнта конкурентоспроможності він складає 1.

Параметри моделі динаміки валового прибутку підприємства, яка враховує результати його інноваційної діяльності, залежать від багатьох

внутрішніх і зовнішніх чинників. Характеристики моделі валового прибутку включають нахил кривої показника, що пов'язаний зі швидкістю його приросту; орієнтовну точку насичення (максимальне значення); початкове значення функції; характер динаміки на початковому етапі логістичної функції. Основним фактором, що впливає на відповідні параметри моделі, є розмір інвестицій, який визначає швидкість нарощення валового економічного ефекту та його максимальний рівень. Зазвичай, чим більше грошових коштів потребує підприємство для впровадження інновації, тим довшим та менш нахиленим буде відрізок першого етапу.

Графічно наведене виглядатиме як повільно зростаюча початкова частина логістичної кривої. Передусім, це стосується інвестицій, пов'язаних із придбанням сучасних техніки та технологій, або із диверсифікацією. У випадку, якщо підприємство освоює нові для себе види виробництв і потребує використання нових видів техніки та технологій, перший етап зміни валового прибутку може тривати відносно довго, а крива на цьому етапі матиме незначний нахил (крива S_1 на рис. 5.16). Тобто, відбуватиметься поступове, відносно повільне зростання валового прибутку у період освоєння інновації.

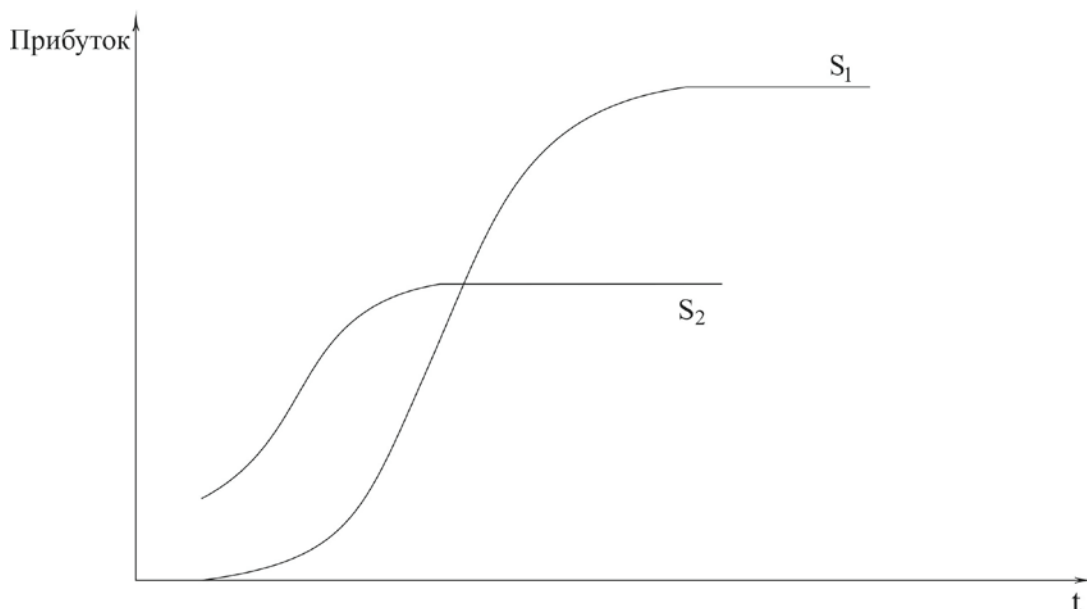


Рис. 5.16. Залежність основних характеристик графіка зміни валового прибутку від розміру інвестицій

Джерело: власні дослідження.

З іншого боку, такі кардинально нові для підприємства інноваційні зміни забезпечуватимуть суттєві темпи приросту валового прибутку на другому етапі та його високий максимально можливий розмір. Це означає, що валовий економічний ефект швидше досягне свого максимуму через вищий рівень прискорення. Швидкою віддачею без чітко вираженого першого етапу характеризуватиметься крива зміни валового прибутку від впровадження покращуючих інновацій (наприклад, від закупівлі інноваційно нових для підприємства сортів сільськогосподарських культур та гібридів, нових видів добрив, засобів захисту рослин тощо) (крива S_2 на рис. 5.16). Також до таких видів інновацій належать деякі види організаційних інновацій, які часто не потребують грошових витрат. Водночас, на відміну від радикально нових для підприємства продуктів і технологій, впровадження покращуючих інноваційних продуктів і технологій здебільшого не може забезпечити суттєвого додаткового економічного ефекту. Тому рівень насичення у результаті відповідних змін буде значно меншим. Отже, зазвичай, більші інвестиційні витрати можуть забезпечити вищий валовий економічний ефект. Виключенням є деякі види організаційних інновацій, коли вдосконалення управлінських процесів можуть сприяти суттєвому зростанню прибутків без значних інвестиційних витрат.

Для систематизації особливостей логістичної функції зростання валового прибутку, їх необхідно розглянути у розрізі різних об'єктів інноваційних змін. Особливості моделей динаміки валового економічного ефекту сільськогосподарських підприємств для різних видів інновацій відображено в Додатку Я. Для формалізації динамічних процесів використовують системи еволюційних рівнянь, які представлені у вигляді диференціальних рівностей. Отже, еволюційна модель процесу забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах перманентного оновлення інновацій має вигляд системи рівнянь, що включає функції:

1) зростання рівня конкурентоспроможності із її поступовим нарощенням до досягнення максимуму. Після цього максимально можливий рівень

конкурентоспроможності зберігається. Формальний запис такої динаміки має вигляд диференціального рівняння:

$$\frac{dy(t)}{dt} = a \cdot \frac{y_{\max} - y(t)}{y_{\max}} \cdot y(t), \quad (5.7)$$

де $\frac{dy(t)}{dt}$ – швидкість зміни рівня конкурентоспроможності у момент часу t ;
 $y(t)$ – рівень конкурентоспроможності у момент часу t ; y_{\max} –
максимально можливий рівень конкурентоспроможності; a – показник
експоненціального зростання, який визначає кривизну логістичної кривої;

2) зростання валового прибутку, коли впровадження кожної додаткової інновації розглядається як поштовх до виникнення нової логістичної функції. Наведене можна представити у такому формалізованому вигляді:

$$\frac{dp_i(t)}{dt} = c_i \cdot \frac{p_{i\max} - p_i(t)}{p_{i\max}} \cdot p_i(t), \quad P(t) = \sum_{i=1}^n p_i(t) \quad (5.8)$$

де $\frac{dp_i(t)}{dt}$ – швидкість зміни валового прибутку від i -тої інновації у момент часу t ; $P(t)$ – загальний валовий прибуток від впровадження всіх інновацій у момент часу t ; $p_i(t)$ – розмір валового прибутку від i -тої інновації у момент часу t ; c_i – показник експоненціального зростання валового прибутку від i -тої інновації; $p_{i\max}$ – максимально можливий розмір валового прибутку від i -тої інновації; n – кількість інновацій.

3) чистий прибуток $z(t)$, який розраховується як різниця між сумарним валовим економічним ефектом від всіх інновацій та сумарними інноваційними витратами:

$$z(t) = \sum_{i=1}^n p_i(t) - \sum_{i=1}^n v_i(t), \quad (5.9)$$

де $z(t)$ – загальний розмір чистого прибутку підприємства у момент часу t ;
 $v_i(t)$ – інноваційні витрати на i -ту інновацію у момент часу t .

У цілому еволюційна процесу забезпечення конкурентоспроможності підприємства у конкурентному середовищі, що враховує необхідність формування майбутніх конкурентних переваг на інноваційній основі, матиме вигляд:

$$\begin{aligned}\frac{dy(t)}{dt} &= a \cdot \left[\frac{y_{\max} - y(t)}{y_{\max}} \cdot y(t) \right], \\ \frac{dp_i(t)}{dt} &= c_i \cdot \frac{p_{i\max} - p_i(t)}{p_{i\max}} \cdot p_i(t), \\ P(t) &= \sum_{i=1}^n p_i(t), \\ z(t) &= \sum_{i=1}^n p_i(t) - \sum_{i=1}^n v_i(t).\end{aligned}\tag{5.10}$$

Одним із ключових моментів розробки моделі зростання прибутку у межах кожної окремої інновації є вибір моменту впровадження нового інноваційного продукту або технології. Як зазначалося раніше, спрогнозувати момент відтворення конкурентами вже існуючої переваги підприємства практично неможливо. Тому початок впровадження нової i -тої інновації рекомендується визначати експертним шляхом, орієнтуючись на вже змодельовану точку насичення попередньої $(i-1)$ логістичної функції.

Розглянемо приклад моделювання зростання прибутку від впровадження технології точного землеробства. Для моделювання динаміки прибутку від конкретної інновації найпроблематичнішим є питанням визначення показника експоненціального зростання c , який відображає темп приросту економічного ефекту за експоненціальною функцією. Для його обчислення використано розв'язок логістичної функції:

$$\begin{aligned}p(t) &= p_{\max} \frac{be^{ct}}{1 + be^{ct}}, \\ \text{де } b = \text{const}, \quad b &= \frac{p(0)}{p_{\max} - p(0)}.\end{aligned}\tag{5.11}$$

Виходячи із форм. (5.6) матиме місце такий вираз:

$$\begin{aligned}
 be^{ct} &= \frac{p(t)}{p_{\max} - p(t)}, \\
 e^{ct} &= \frac{\frac{p(t)}{p_{\max} - p(t)}}{b}, \\
 \frac{p(t)}{\frac{p_{\max} - p(t)}{b}} &= X, \quad ct = \ln(X).
 \end{aligned}
 \tag{5.12}$$

У результаті отримано формули показника експоненціального зростання та моменту часу, коли прибуток набуватиме конкретного значення $p(t)$:

$$c = \frac{\ln(X)}{t}, \quad t = \frac{\ln(X)}{c}.
 \tag{5.13}$$

Джерелом збільшення прибутку, отриманого у результаті використання технологій точного землеробства, є економія ресурсів та, відповідно, скорочення собівартості одиниці продукції рослинництва. Відтак, прибуток після впровадження технології можна виразити через різницю між доходом від реалізації і новою собівартістю, а чистий прибуток – як різницю між валовим прибутком та інноваційними витратами:

$$\begin{aligned}
 p(t) &= D - (1 - e)V \\
 z(t) &= p(t) - v(t),
 \end{aligned}
 \tag{5.14}$$

де $p(t)$ – валовий прибуток у момент часу t ; $z(t)$ – чистий прибуток у момент часу t ; D – дохід від реалізації продукції до впровадження технології точного землеробства; e – коефіцієнт економії грошових коштів, який відображає, на скільки у відносному вираженні скоротиться собівартість в результаті впровадження технології точного землеробства; V – повна собівартість до впровадження інновації; $v(t)$ – інноваційні витрати у момент часу t .

Впровадження технологій точного землеробства потребує капіталовкладень за рахунок власних, інвестиційних або позикових коштів. У дослідженні розглянуто приклад фінансування інновації за рахунок кредитних

ресурсів. У цьому випадку у кожний період t підприємство матиме витрати, що включають частину боргу та відсоток на залишок боргу:

$$v(t) = \Delta I + r \cdot (I - t\Delta I), \quad (5.15)$$

де $v(t)$ – розмір витрат на погашення боргу у момент часу t ; ΔI – розмір щорічного погашення боргу; r – ставка відсотка за користування кредитом; I – початкова сума боргу (тіло кредиту).

Враховуючи вирази (5.9) і (5.10), розмір чистого прибутку у рік t обчислюється за формулою:

$$z(t) = (D - (1 - e) \cdot V) - \Delta I + r \cdot (I - t\Delta I). \quad (5.16)$$

Одним із варіантів впровадження технологій точного землеробства невеликими за розмірами підприємствами є зміна способу внесення мінеральних добрив шляхом введення у господарський процес техніки, модернізованої під реалізацію локально-стрічкового внесення кількох видів добрив з можливістю диференціації норми та контролю якості внесення [25]. Загальні витрати на переобладнання та модернізацію складають близько 35 тис. дол. США. У дослідженні моделювання ефекту розглянуто на прикладі виробництва кукурудзи на зерно ТОВ «Підлуби Агро+» Ємільчинського району Житомирського області, яке вирощує кукурудзу на 2048 га. Економічний ефект у вигляді економії на мінеральних добривах складе близько 35 дол. США з 1 га посіву [25].

Вихідні дані для обчислення початкового $p(0)$ та максимального p_{\max} розмірів прибутку відображено у Додатку АА. Початковий прибуток рівний економічному ефекту до інноваційних змін: $p(0) = D - V$. Що ж стосується максимального економічного ефекту, то він, виходячи із даних Додатку АА, у розрахунку на 2048 га складатиме 5459,12 тис. грн. Умовно можна припустити, що вже у перший рік використання модернізованої техніки можна було б отримати валовий прибуток на рівні 90 % від максимально можливого. Тобто

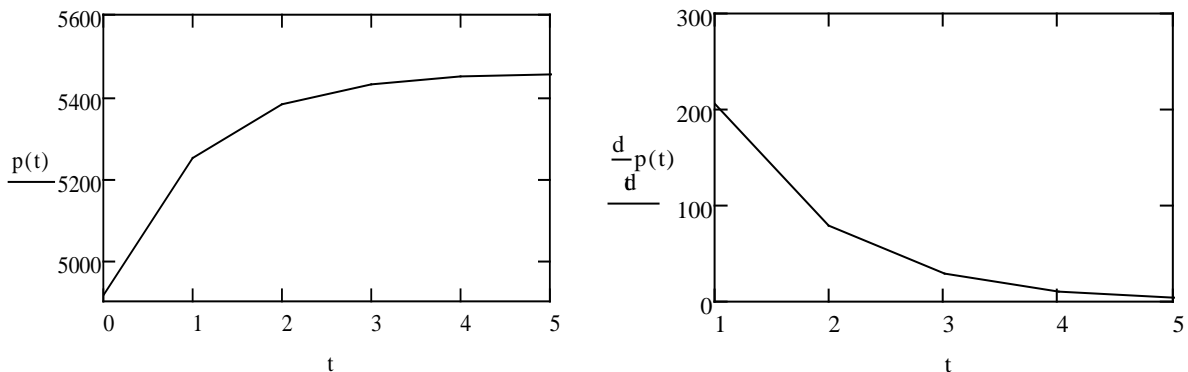
$p(1) = 5459,12 \cdot 0,90 = 4913,2$. Коефіцієнт експоненціального зростання для логістичної функції зростання валового прибутку становитиме:

$$b = \frac{4170,24}{5459,12 - 4170,24} = 3,24 \text{ (форм (5.11)),}$$

$$X = \frac{4913,20}{5459,12 - 4913,20} = 2,78 \text{ (форм. (5.12)),}$$

$$c = \frac{\ln(2,78)}{1} = 1,02 \text{ (форм (5.12)).}$$

Максимального значення валового прибутку підприємство досягне приблизно через 3 роки (рис. 5.17, а), тоді як його стрімке нарощення триватиме протягом першого року (рис. 5.16, 7). Наприкінці першого року очікується економічний ефект у розмірі 5249 тис. грн (96 % від максимуму), у другий рік – 5381 тис. грн (98,9 % від максимального значення), у третій 5431 тис. грн (99,4 % від очікуваного максимуму).



а) зростання валового прибутку

б) швидкість зростання валового прибутку

Рис. 5.17. Моделювання валового прибутку від впровадження системи точного землеробства у ТОВ «Підлуби Агро+»

Джерело: власні дослідження.

Що ж стосується чистого прибутку $z(t)$, у дослідженні розглянуто варіант, при якому кредит отриманий для модернізації планується погасити протягом перших двох років експлуатації модернізованої техніки. На рис. 5.18 відображено динаміку чистого прибутку від вирощування та реалізації

кукурудзи на зерно із врахуванням відповідних інвестиційних витрат. Вже наприкінці другого року можна розпочати освоєння нової інновації.

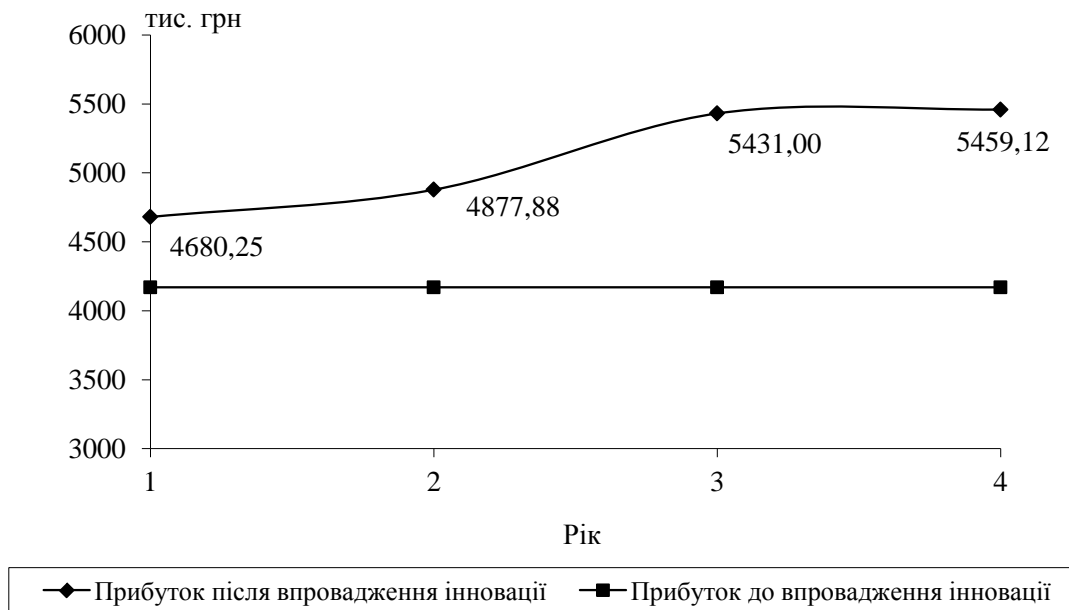


Рис. 5.18. Очікуваний прибуток від вирощування кукурудзи на зерно ТОВ «Підлуби Агро+»

Джерело: власні дослідження.

Таким чином, розробка та дослідження моделі процесу зміцнення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства на засадах інноваційного дає можливість виявляти час та об'єкти інноваційних змін, що забезпечить вчасну реакцію суб'єкта бізнесу на дії суперників шляхом оптимізації процесів створення майбутніх конкурентних переваг у часі. Після цього пріоритетним завданням управління конкурентоспроможністю стає обґрунтування найперспективніших джерел майбутніх переваг, що характеризуватимуться високим рівнем стійкості та цінності для споживачів.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що питання формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств має бути пріоритетним у системі менеджменту їх діяльності. До базових етапів цього процесу належать ідентифікація потенційних джерел конкурентоспроможності, формування конкурентних переваг, забезпечення їх стійкості шляхом імплементації інструментарію управління конкурентними

позиціями, а також безперервного моніторингу цих переваг, що проводиться на базі багатоаспектного оцінювання та діагностики рівня конкурентоспроможності. Поряд із контролем безпосередньо конкурентних позицій важливо відслідковувати такі невід’ємні від конкурентоспроможності параметри, як ефективність і ризиковість діяльності суб’єктів агробізнесу та ефективність функціонування його інституціонального середовища. З огляду на поступове наближення сільськогосподарської продукції до стандартизованої високої якості, на перший план виходять цінові конкурентні переваги, які можливо сформувати на базі адаптованої до особливостей окремого господарства системи управління витратами за умови забезпечення розвитку інноваційної складової господарського процесу та активізації маркетингової діяльності. Серед стратегічних напрямів забезпечення конкурентоспроможності, що мають доповнювати, а не виключати один одного, головними є диверсифікація діяльності виробників сільськогосподарської продукції, їх кооперація та налагодження і поглиблення компліментарних зв’язків за вертикаллю продуктового ланцюга.

Висновки до Розділу 5

1. Ключовою конкурентною перевагою сільськогосподарського підприємства має бути його спроможність обирати види господарської діяльності, у яких воно здатне максимально повно реалізувати свій потенціал і досягати найсуттєвіших результатів. Саме тому в основу стратегічного управління конкурентоспроможністю слід покласти оцінку оптимальності виробничої структури суб’єкта агробізнесу, методичною базою якої має бути інструментарій портфельного аналізу. Критеріями оптимальності обрано рентабельність вже існуючих виробництв, зважену на їх частку у товарній продукції, а також тенденції розвитку відповідних ринків. На прикладі приватних підприємств і фермерських господарств встановлено, що найефективніші напрями господарської діяльності характеризуються високими

цінами (передусім, через використання вигідних каналів збуту продукції) та низькою собівартістю. Прийняття рішення щодо уточнення виробничої структури підприємства доцільно здійснювати за допомогою методів двоетапного багатокритеріального оптимізаційного моделювання. Застосування такого підходу в ПП «Імпак» дасть можливість узгодити потенційно ефективні напрями сільськогосподарської діяльності із наявними у підприємства ресурсами, що забезпечить підвищення рентабельності на 8 %.

2. Встановлено, що зниження собівартості сільськогосподарської продукції передбачає зменшення розміру сукупних витрат (за рахунок скорочення обсягів використаних ресурсів та зниження їх вартості) і збільшення ресурсовіддачі. У процесі вибору заходів, які це забезпечать, необхідно враховувати ефективність діяльності сільськогосподарського підприємства та його розмір. Для малих і середніх товаровиробників пріоритетними визначено: механізацію, організацію ресурсного забезпечення на засадах сільськогосподарської обслуговуючої кооперації, впровадження операційного менеджменту. У великих підприємствах вагомих результатів можна досягти шляхом створення системи мотивації до зменшення витрат ресурсів із обов'язковим формуванням ієрархічної системи центрів відповідальності та двоетапною оптимізацією структури заробітної плати персоналу. Високорентабельним підприємствам із великими річними оборотами та достатніми інвестиційними можливостями доцільно впроваджувати ресурсозберігаючу техніку і технології, робототехніку, автоматизувати і комп'ютеризувати операційні та управлінські процеси.

3. В основі підвищення конкурентоспроможності у сфері реалізації та забезпечення вигідних для товаровиробника цін повинна лежати маркетингова діяльність сільськогосподарського підприємства, особливості якої визначаються видом продукції, обсягами її виробництва та типом ринку (ринки B2B або B2C). Надважливим є вибір прийнятних з позицій ціни виробника каналів збуту та напрямів збільшення доданої вартості продукції (за рахунок скорочення ланцюга поставок, організації заготівлі, доробки, зберігання,

калібрування та фасування, переробки сільськогосподарської продукції). Пріоритетними для суб'єктів агробізнесу мають бути прямий (переробним підприємствам і населенню) або непрямий одно- або дворівневий (рітейлорам, підприємствам громадського харчування, на оптових ринках тощо) продаж. Підприємствам з невеликими та середніми обсягами виробництва доцільно організувати збут через маркетингові кооперативи, власну мережу збуту (кіоски, палатки, придорожні стенди), а також використовувати засоби контент-маркетингу.

4. Обґрунтування конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства має здійснюватись на основі результатів порівняльної оцінки конкурентних позицій на кожному окремому ринку та передбачає ідентифікацію його конкурентів із подальшим виділення головного суперника. Такий стратегічний аналіз слід проводити із застосуванням методів кластерного аналізу для розподілу підприємств залежно від їх розмірів, ефективності господарської діяльності, відносної частки ринку. До основних стратегічних напрямів формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств включено диверсифікацію господарської діяльності, інтеграцію, забезпечення збалансованого розвитку, концентрацію виробництва. Особливості та доцільність їх впровадження повинні визначатися рівнем рентабельності та інвестиційними можливостями кожного окремого підприємства.

5. Доведено, що конкурентні позиції підприємства залежать від його здатності своєчасно виявляти та формувати майбутні конкурентні переваги, які завжди пов'язані з інноваційними змінами господарського процесу. Прийняття рішень щодо забезпечення стійких конкурентних переваг на основі перманентного оновлення інновацій доцільно здійснювати на основі дослідження динамічної моделі їх розвитку, яку представлено у вигляді системи диференціальних рівнянь. Компонентами моделі визначено диференціальні функції зростання рівня конкурентоспроможності, валового та чистого прибутків. За результатами моделювання можна встановити

оптимальний час освоєння нових інноваційних продуктів і технологій, оцінити динаміку конкурентоспроможності та спрогнозувати прибуток від впровадження інновацій. На прикладі моделювання процесу модернізації техніки, з метою зменшення витрат на удобрення посівів кукурудзи на зерно у ТОВ «Підлуби Агро+» Лугинського району Житомирського області, встановлено, що максимально можливого зростання прибутку (на 30,2 %) підприємство зможе досягнути через 3 роки, після чого доцільним є пошук і формування нових конкурентних переваг.

Основні результати наукових досліджень, викладених у Розділі 5, опубліковано в роботах: [102, 238, 244, 246, 248].

В Розділі 5 використано матеріали з відповідним посиланням на такі наукові джерела зі списку літератури: [12, 25, 66, 80, 121, 152, 153, 154, 159, 163, 166, 175, 192, 302, 335, 358, 360, 386, 427, 436, 437, 438, 457, 479, 490].

ВИСНОВКИ

Отримані у результаті проведення дослідження теоретичні узагальнення, емпіричне підтвердження їх достовірності та моделювання розвитку процесу, що є об'єктом дослідження, на перспективу дозволили обґрунтувати рекомендації методологічного та прикладного характеру щодо формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, а саме:

1. Еволюційний розвиток теорії конкурентоспроможності доцільно розподілити на чотири етапи. На першому етапі наукові положення про процес формування конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів узагальнювались у теорії цінової конкуренції, другого етапу – у теорії ефективного управління, третього етапу – у теорії стратегічного управління, четвертого етапу – у теорії співконкуренції. Враховуючи особливості сучасного стану ринкових відносин в аграрному секторі економіки, конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як характеристику, що відображає ступінь реалізації його фактичної та потенційної спроможності створювати, утримувати і використовувати стійкі конкурентні переваги. Показником стійкості конкурентної переваги слід вважати її імітованість, тобто ймовірність повторення переваги суперниками.

2. Встановлено, що управління процесом формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства доцільно здійснювати на основі структурно-функціональної моделі трансформації його ресурсів, в т. ч. й природних, у конкурентні переваги під впливом дії інституціональних чинників. Утворення переваг кожного окремого виду продукції суб'єкта агробізнесу має відбуватися у межах господарського процесу, що охоплює ресурсне забезпечення, виробництво, переробку і збут продукції. Ключову роль у зовнішньому регулюванні процесу формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств повинно відігравати інституціональне середовище, елементи якого покликані знижувати

інформаційну невизначеність та трансакційні витрати шляхом створення рутинізованих моделей поведінки господарюючих суб'єктів.

3. До класифікаційних ознак чинників конкурентоспроможності слід віднести характер їх участі у процесі формування конкурентних переваг та етап господарської діяльності, на якому ці чинники виникають. За першим критерієм чинники слід розподіляти на такі, що мають пряму (тобто, формують конкурентоспроможність) та опосередковану дію (тобто, лише впливають на її рівень). До етапів господарської діяльності включено постачання, виробництво і переробку, збут продукції та управління підприємством. Запропоновану класифікацію покладено в основу оцінювання і моделювання конкурентоспроможності. Зокрема, кількісні параметри чинників прямої дії визначено як частинні показники конкурентоспроможності, що узагальнюються у розрізі кожного окремого етапу діяльності із подальшим зведенням в єдиний показник конкурентоспроможності. Що ж стосується моделювання, яке проводиться для прогнозування реакції рівня конкурентоспроможності на ті чи інші управлінські впливи, то воно має враховувати взаємозв'язки між керованими чинниками прямої та опосередкованої дії.

4. Ключовою ланкою процесу формування конкурентоспроможності суб'єкта агробізнесу визначено управління нею, яке пов'язане зі створенням та утриманням конкурентних переваг шляхом цілеспрямованого впливу на господарську діяльність підприємства. Така управлінська діяльність має реалізуватися за допомогою механізму управління конкурентоспроможністю, зокрема його методів, інструментів, важелів та стимулів. Системна взаємодія компонентів механізму узагальнюється у стратегічних напрямках забезпечення конкурентоспроможності, до яких слід віднести диверсифікацію, інтеграцію, управління витратами, забезпечення інноваційного та зрівноваженого розвитку, обґрунтування і впровадження маркетингової концепції управління господарською діяльністю.

5. Методологія дослідження процесу формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства має

ґрунтуватись на теоретичній і методичній компонентах пізнання, які слід розглядати окремо для конкурентоспроможності та для процесу її забезпечення. Встановлено, що у методичному блоці базовим компонентом є методика системного дослідження конкурентних позицій суб'єкта агробізнесу, яка повинна включати комплексну діагностику конкурентоспроможності підприємства та аналіз зовнішніх і внутрішніх умов його функціонування. Комплексну діагностику конкурентоспроможності проведено шляхом оцінки її рівня та визначення ступеня реалізації конкурентного потенціалу підприємства. У дослідження впливу чинників на процес формування конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів рекомендується включати оцінювання таких характеристик їх діяльності, як: оптимальність виробничої структури, рівень ризиковості, виконання інституціональним середовищем його функцій. Узагальнюючим елементом методології повинна стати розробка алгоритму конкурентних стратегій, що враховує вищеописані компоненти.

6. У процесі вибору методів кількісного оцінювання рівня конкурентоспроможності, які визначено методичною базою обґрунтування напрямів формування та утримання переваг, необхідно враховувати доступ підприємства до інформації про конкурентів. У випадку, якщо суб'єкт агробізнесу має у розпорядженні необхідні дані, рекомендується використовувати формалізовані багатовимірні методи головних компонент і таксономічного аналізу. У разі ж обмеженого доступу сільськогосподарського підприємства до інформації про суперників доцільно застосовувати методику інтегрального оцінювання, в основу якої покладено методи нормування та експертного оцінювання. Незалежно від обраного методичного підходу, результатом оцінки має бути обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності, який відобразатиме, наскільки підприємство випереджає конкурентів або як сильно воно відстає від них і в яких саме сферах.

7. Встановлено, що до основних чинників, які стримують підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних сільськогосподарських

підприємств належать висока собівартість сільськогосподарської продукції та суттєва варіація цін у розрізі каналів збуту (від 8 % для худоби та птиці у живій вазі до 53 % для овочів). Крім того, виявлено недостатню або нечітко виражену тенденцію до зростання рівня рентабельності виробництва переважної більшості видів продукції сільського господарства. Результати комплексної діагностики свідчать про те, що визначальну роль у процесі формування конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу відіграють переваги у виробництві, управлінні та збуті продукції (парні коефіцієнти кореляції результативних показників цих сфер та рівня конкурентоспроможності варіюють від 0,53 до 0,9), тоді як чинники ресурсного забезпечення мають несуттєвий вплив (значення коефіцієнтів кореляції показників ресурсозабезпеченості та конкурентоспроможності коливаються у межах -0,05–0,2). Наведене підтверджено кореляцією конкурентних позицій сільськогосподарських підприємств та їх здатністю максимально повно реалізувати конкурентний потенціал. Найризикованішими галузями сільського господарства визначено вирощування зернових і зернобобових, а найвагомішими ризиками – фіскальні, природно-кліматичні та цінові.

8. До зовнішніх чинників конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств віднесено здатність інституціонального середовища знижувати ризиковість суб'єктів агробізнесу та сприяти розвитку добросовісної конкуренції шляхом усунення проявів монополізму, негативних зовнішніх впливів та інформаційної асиметрії. Для оцінки виконання інституціями конкурентного середовища їх функцій доцільно використовувати методи нечіткої логіки, орієнтовані на розв'язання важко формалізованих і слабо структурованих задач. Аналітично доведено, що негативний вплив на процес формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств мають моносонії на ринках оренди землі та сільськогосподарської продукції; екстерналії, які виникають у результаті відсутності контролю за якістю, маркуванням продукції, використанням ГМО; високий рівень інформаційної асиметрії та ентропії; відсутність доступу до

фінансових ресурсів та до сучасних інноваційних продуктів і технологій; високі цінові та фіскальні ризики. Наслідком зазначеного стала суттєва варіація умов конкуренції для сільськогосподарських підприємств, що різняться за розмірами та участю в агрохолдингових структурах.

9. Одним із способів формування нових конкурентних переваг, який сприятиме суттєвому зниженню ризиковості, скороченню собівартості та покращенню якості продукції, має стати диверсифікація діяльності сільськогосподарських підприємств. Вибір пріоритетних форм і напрямів диверсифікації повинен враховувати тип корпоративної стратегії господарюючого суб'єкта, яка залежить від його фінансово-економічного стану та ресурсного потенціалу. Для товаровиробників зі стратегією виживання прийнятною буде горизонтальна диверсифікація із залученням існуючої ресурсної бази і технологій, зі стратегією стабілізації – горизонтальна диверсифікація та вертикальна диверсифікація з метою розширення асортименту і покращення якісних властивостей вже існуючої продукції, зі стратегією зростання – конгломератна і вертикальна форми диверсифікації. Встановлено, що застосування стратегії диверсифікації в ПП «Імпак» Андрушівського району Житомирської області дасть можливість підвищити рівень рентабельності його діяльності на 35 % та переміститись на дві позиції у рейтингу за рівнем конкурентоспроможності (з 4 на 2 місце).

10. Зважаючи на недосконалість інституціонального середовища, невід'ємною умовою формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств повинна бути їх інтеграція як за горизонталлю, так і вздовж усього продуктового ланцюга. Методичною основою управління інтеграційними процесами суб'єктів агробізнесу визначено моделювання процесу консолідації їх потенціалів, а також оптимізацію складу і структури об'єднання, функціональних обов'язків і правил взаємодії учасників інтеграції між собою та із зовнішнім середовищем. У результаті розвитку інтеграції сільськогосподарських підприємств має сформуватись багаторівнева структура, у межах якої, по-перше, товаровиробники взаємодіятимуть на

принципах кооперації (нижній рівень ієрархії); по-друге, відбуватиметься поглиблення взаємозв'язків за вертикаллю (проміжні рівні); по-третє, створюватимуться об'єднання кластерного типу (верхній рівень ієрархії). Дієвість розроблених пропозицій підтверджено на прикладі потенційного зростання рентабельності вирощування і реалізації овочів (на 130 в. п.) у результаті кооперації виробників Житомирської області задля спільного зберігання та збуту виготовленої продукції.

11. Забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств можливе лише на засадах їх інноваційного розвитку. До ключових проблем активізації інноваційних процесів у сільському господарстві віднесено низький рівень розвитку інформаційного трансферу технологій та відсутність доступу до необхідних джерел фінансування. Для їх подолання необхідно створити систему провайдингу інновацій. З цією метою на базі університетів аграрного спрямування доцільно впровадити єдину систему інформаційного забезпечення трансферу технологій, яка б об'єднувала сільськогосподарських товаровиробників зі сферами науки і фінансів. В основу такої системи слід покласти загальнонаціональну інформаційну платформу, що інтегруватиме відкриту та закриту інформацію університетських рівнів (зокрема, інформацію про існуючі інновації або новації на стадії розробки, їх ефективність, потреби сільськогосподарських підприємств, джерела фінансування тощо).

12. Механізм управління зрівноваженим розвитком як невід'ємний елемент забезпечення стійких конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств, повинен формуватись системою внутрішніх заходів і зовнішніх регуляторів, імплементація яких сприятиме переходу господарюючого суб'єкта у збалансований стан шляхом гармонізації економічної, соціальної та екологічної компонент його діяльності. Для подолання найвагоміших екологічних проблем надважливим визначено застосування техніки та технологій, які мінімізуватимуть негативний вплив на довкілля і сприятимуть економії ресурсів, а також виробництво сертифікованого екологічно безпечного продовольства. Для обґрунтування рішень щодо обсягів фінансування

соціально-орієнтованих і природоохоронних заходів доцільно застосовувати динамічну модель зрівноваженого розвитку, яка дає можливість визначити потенційне зростання рівня конкурентоспроможності та прибутку у результаті імплементації кожного окремого заходу.

13. До найважливіших механізмів формування конкурентоспроможності підприємств віднесено управління витратами, яке пов'язано з мінімізацією собівартості без втрат у якості товару та фізичному обсязі товарної продукції. В основу управління витратами сільськогосподарських підприємств слід покласти метод бенчмаркінгу для порівняльного аналізу розміру і структури витрат у розрізі видів продукції та адаптацію досвіду найуспішніших товаровиробників до особливостей інших підприємств. Резервами зниження собівартості визначено вдосконалення управлінських процесів, у т. ч. системи операційного менеджменту, та нарощення техніко-технологічного потенціалу. При виборі заходів у рамках цих резервів і джерел їх фінансування підприємство повинно враховувати фізичний розмір та ефективність господарської діяльності. Крім того, з огляду на визначальну роль зниження ресурсомісткості продукції у процесі управління витратами, важливо забезпечити максимальну мотивацію персоналу до економії ресурсів. Для цього запропоновано модель оптимізації структури заробітної плати персоналу, застосування якої передбачає визначення найкращого співвідношення основної та додаткової заробітної плати.

14. До стратегічних напрямів формування й утримання конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств включено впровадження та розвиток маркетингу. Однією з основних умов ефективності маркетингової діяльності повинна бути реалізація продукції за найвигіднішими цінами, що можливо забезпечити за рахунок максимізації доданої вартості продукції та оптимізації каналів її збуту. Резерви створення доданої вартості виготовленої продукції, які слід диференціювати залежно від масштабів виробництва, включають скорочення ланцюга постачання, організацію заготівлі, доробки, зберігання, калібрування, фасування, пакування та переробки

сільськогосподарської продукції. Прийнятними, з позиції підвищення рівня конкурентоспроможності, є прямий (переробникам і населенню) та непрямий одно- або дворівневий продаж (передусім, ритейлорам, підприємствам громадського харчування, на оптових ринках та базах, через франчайзингові мережі). Уточнення каналів збуту у межах визначених напрямів просування, а також обґрунтування елементів маркетингових комунікацій необхідно здійснювати із урахуванням виду продукції, розміру сформованої партії та типу ринку.

15. Невід'ємною умовою утримання конкурентних позицій лідера має бути перманентна заміна існуючих переваг новими. Це повинно забезпечуватись за рахунок своєчасного оновлення бізнес-процесів на інноваційній основі. Прийняття рішень щодо формування нових або підвищення стійкості існуючих конкурентних переваг слід здійснювати на базі дослідження динамічної моделі забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу. Вона має вигляд системи диференційних рівнянь, що формалізує процес нарощення прибутку та зростання рівня конкурентоспроможності у результаті впровадження інновацій. Розроблену модель апробовано на прикладі ТОВ «Підлуби Агро+» Лугинського району Житомирської області. Спрогнозовано, що модернізація техніки з метою зменшення витрат на удобрення посівів кукурудзи на зерно дасть можливість підприємству через 3 роки підвищити рівень рентабельності на 30,2 %.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абибуллаев М. С. Прикладные аспекты эволюционной теории экономики. Экономика Крыма. 2008. № 23. С. 38–42.
2. Аблязова С. А. Механизм управления конкурентоспособностью винопродукции. Культура народов Причерноморья. 2006. № 85. С. 10–13.
3. Аверихина Т. В. Концепция экологического жизненного цикла товара как инструмент стратегического планирования экологической конкурентоспособности. Економічні інновації : зб. наук. пр. 2011. Вип. 44. С. 16–27.
4. Аграрні розписки дозволили залучити сільгоспвиробникам близько 428 млн грн. / Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <http://www.minagro.gov.ua/node/22954> (дата звернення: 14.10.2015).
5. Агрохолдинги України 2016. Асоціація «Український клуб аграрного бізнесу». Київ : Вид-во УКАБ, 2016. 44 с.
6. Азізов С. П., Канінський П. К. Організація аграрного виробництва і бізнесу : підручник. Київ : Фенікс, 2006. 790 с.
7. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. Москва : НОВОСТИ, 2000. 256 с.
8. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. Москва : Центр экономики и маркетинга, 1998. 287 с.
9. Алтухов П. Л. Процессный подход к обеспечению конкурентоспособности предприятия. Вісник економічної науки. 2005. № 2. С. 3–5.
10. Андреева Т. Є., Петровська Т. Е., Солобай В. П. Визначення змісту стимулювання в системі економічних відносин. Коммунальное хозяйство городов. 2008. № 80. С. 260–265.
11. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2044. 624 с.

12. Андросюк Г. М., Качур Н. В., Маслов В. П. Моделювання процесу науково-технічних та інноваційних розробок залежно від умов фінансування. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 6. С. 155–159.
13. Ансофф И. Стратегическое управление : пер. с англ. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
14. Анфилатов В. С., Емильянов А. А., Кукушкин А. А. Системный анализ в управлении : учеб. пособие. Москва : Финансы и кредит, 2002. 368 с.
15. Аренков И. А. Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегии развития. *Проблемы современной экономики*. 2011. № 4. С. 40–43.
16. Артімонова І. В. Управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Білоцерків. нац. аграр. ун-т. Біла Церква, 2010. 20 с.
17. Аузан А. А. Институциональная экономика : учебник. Москва : ИНФРА-М, 2005. 415 с.
18. Бабина О. Є. Потенціал як системна економічна категорія. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 211. № 36. С. 23–26.
19. Базилюк Я. В. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення : монографія. Київ : НІСД, 2002. 132 с.
20. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 294 с.
21. Барібіна Я. О. Теорія і генезис категорії «конкурентний потенціал». *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 1 (56). С. 147–153.
22. Бахчиванжи Л. А., Павлова О. Ю. Диверсифікація діяльності аграрних підприємств як стратегія управління соціально-економічним розвитком. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*. 2013. № 6. С. 84–91.
23. Безус Р. М., Дуброва Н. П. Кооперативний рух в органічному агровиробництві. *Молодий вчений*. 2016. № 12 (39). С. 646–650.

24. Богма О. С., Балдуєв О. В. Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності національних економік. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2010. № 3. С. 166–177.
25. Бойко Я. Точное земледелие и украинские реалии. 2015. AgroPortal. URL: <http://agroportal.ua/views/blogs/tochnoe-zemledelie-i-ukrainskie-realii/> (дата звернення: 12.06.2016).
26. Большой толковый психологический словарь : пер. с англ. : в 2-х т. / под ред. А. Ребер. Москва : Вече, АСТ, 2000. Т. 1. 592 с.
27. Большой толковый словарь русского языка / сост. и гл. ред. С. А. Кузнецов. СПб. : Норинт, 2000. 1536 с.
28. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилиани. Изд. 5-е, доп. и перераб. Москва : Институт новой экономики, 2002. 1280 с.
29. Бондаренко С., Бокій В. Про механізм формування конкурентоспроможності продукції промислового підприємства. Економіка підприємств. 2001. № 9. С. 58–59.
30. Борисова В. А. Підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК. Економіка АПК. 2000. № 5. С. 75–78.
31. Борщевський В. В., Магас В. М. Сільськогосподарська кооперація: ринкові механізми розвитку. Економіка АПК. 2014. № 10. С. 14–19.
32. Бреславець А. І., Юрченко А. І. Техногенно забруднені ґрунти та шляхи їх поліпшення : зб. наук. пр. УкрНДІЕП. 2009. Вип. 17. С. 189–201.
33. Бродський Ю. Б., Николюк О. М. Системний аналіз поняття «конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства». Вісник ЖНАЕУ. 2011. № 1 (28), т. 2. С. 31–41.
34. Брылев А. Конкурентоспособность сельскохозяйственной продукции. АПК: экономика, управление. 1998. № 10. С. 58–65.
35. Буднік О. М. Становленні і розвиток підприємництва в аграрному секторі регіону : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.07.02 / Держ. агрокол. ун-т. Житомир, 2006. 19 с.

36. Булеев И. П. Формирование организационно-экономического механизма управления предприятием по обработке цветных металлов. Донецк : ИЭП АН Украины, 1993. 225 с.
37. Буркинский Б. В. Социальный капитал: сущность, источники и структура, оценка. Экономика Украины. 2013. № 1 (606). С. 67–81.
38. Бюлетень Національного Банку України : стат. матеріали НБУ. Київ, 2015. 153 с. URL: <https://www.bank.gov.ua/files/stat.pdf> (дата звернення: 02.11.2016).
39. Валова продукція сільського господарства України (у постійних цінах 2010 р.) за 2014 р. : стат. бюлетень / відп. за вип. О. М. Прокопенко. Київ : Державна служба статистики України, 2013. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.11.2016).
40. Вальрас Л. Элементы чистой политической экономии или теории общественного богатства. Москва : Изограф, 2000. 448 с.
41. Веблен Т. Теория праздного класса / под ред. В. В. Мотылева; пер. с англ. С. Т. Сорокина. Москва : Прогресс, 1984. 348 с.
42. Ведення аграрного бізнесу в Україні / Асоціація «Український клуб ведення аграрного бізнесу». URL: http://ucab.ua/files/Survey/Doing/Doing_2015_ukr_web.pdf (дата звернення: 14.11.2016).
43. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ, Ірпінь : Перун, 2005. 1728 с.
44. Вовк О., Гайдукова О. Математическая модель оценки конкурентоспособности предприятий на основе мультимножеств. Наук. пр. Донецького нац. техн. ун-ту. Сер. Проблеми моделювання та автоматизації проектування. 2008. Вип. 7 (150). С. 129–139.
45. Волкова Н. І., Пахомова Л. О. Проблеми застосування маркетингу на підприємствах агропромислового сектору. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 6, т. 2. С. 55–57.

46. Волощук М. Д., Косар В. І. Трагедія деградації земель: шляхи відновлення їх родючості та охорони. Вісник Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаника. Сер. Біологія. 2008. Вип. XII. С. 142–149.

47. Воронкова А. Е., Понамарьов В. П., Дібніс Г. І. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства. Київ : Техніка, 2000. 152 с.

48. Галузева угода між Міністерством аграрної політики та продовольства України, Всеукраїнським об'єднанням організацій роботодавців «Федерація роботодавців агропромислового комплексу та продовольства України» і Професійною спілкою працівників агропромислового комплексу України в сільському господарстві на 2014–2016 роки : зареєстр. Міністерством соціальної політики України від 17.01.2014 р. за № 3. URL: <http://minagro.gov.ua> (дата звернення: 11.05.2016).

49. Гальвановский М., Жуковская В., Трофимов И. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях. Российский экономический журнал. 1998. № 3. С. 67–77.

50. Гаркавенко С. С. Маркетингові дослідження в системі управління конкурентоспроможністю продукції. Зб. наукових праць Східноукраїнського національного ун-ту ім. В. Даля. 2002. № 8. С. 38–44.

51. Гацалов М. М. Современный экономический словарь-справочник. Ухта : УГТУ, 2002. 371 с.

52. Глотова І. Кооперативи-гіганти: як об'єднання фермерів стали національними лідерами. URL: <http://agravery.com/uk/posts/show/kooperativi-giganti-ak-obednanna-fermeriv-stali-nacionalnimi-liderami> (дата звернення: 17.12.2016).

53. Голованенко М. Застосування теорії корпоративних ігор для розвитку корпоративної соціальної відповідальності. Україна: аспекти праці. 2012. № 2. С. 47–50.

54. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. Москва : Инпресс, 1998. 416 с.

55. Гольдштейн Г. Я. Стратегические аспекты управления НИОКР. Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2000. 244 с.
56. Горшкова Т. Ю. Методи розрахунку конкурентоспроможності підприємства. Вісник Дніпропетровського університету. Сер. Економіка. 2012. № 6 (1). С. 101–106.
57. Грабар И. Г., Тимонин Ю. А., Бродский Ю. Б. Подход к общей задаче проектирования экономических систем. Вісник ЖНАЕУ. 2009. № 2 (25), т. 2. С. 52–60.
58. Градов А. П. Экономическая стратегия фирмы. СПб. : Спец. лит-ра, 1998. 611 с.
59. Гребешков О. М. Порівняльна характеристика вітчизняної та зарубіжної практики оцінки інформаційних потреб підприємств. Реформування економіки України: стан та перспективи : зб. матеріалів IV міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 26–27 листоп. 2009 р.). Київ : МІБО КНЕУ, 2009. С. 54–58.
60. Гринкевич С. С. Особливості факторного впливу на формування, розвиток і використання трудового потенціалу: лімітуючі та стимулюючі аспекти. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. 2012. Вип. 3 (66). С. 16–23.
61. Гринько Т. В. Механізм формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках : монографія. Кривий Ріг : Видавничий дім, 2005. 324 с.
62. Гугля О. С., Зима А. А. Моделирование оценки уровня конкурентоспособности промышленного предприятия. Модели управления в рыночной экономике. 2009. Вып. 12. С. 80–89.
63. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект) : монографія. Київ : ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.
64. Гуменюк Г. Д., Слива Ю. В. Стандарти на харчові продукти та їх гармонізація із міжнародними і європейськими вимогами. Наукові праці НУХТ. 2015. № 2, т. 21. С. 15–21.

65. Гунина И. А., Тулениенова С. Г. Проблемные аспекты управления компетенциями в рамках механизма развития кадрового потенциала предприятия. Вестник Воронежского государственного технического университета. 2013. № 4, т. 9. С. 147–149.

66. Гуржій Н. М. Управління маркетингом: концепції та проблеми. Вісник нац. ун-ту «Львів. Політехніка». 2011. № 720. С. 16–22.

67. Гуськова О. В. Мотивація і стимулювання персоналу підприємства: особливості, відзнаки і характерні риси. Економіка. Менеджмент. Підприємництво : зб. наук. праць. Луганськ. 2008. № 20. С. 123–127.

68. Гуткевич С. О., Корінько М. Д. Фінансові ресурси суб'єктів господарювання. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2012. Вип. 2 (58). С. 33–39.

69. Гуторова І. В. Теоретико-методичні засади аналізу та оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Екон. науки. 2011. Вип. 112. URL: http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_112/31.pdf (дата звернення: 14.11.2016).

70. Гэлбрейт. Дж. Новое индустриальное общество : пер. с англ. Москва : Транзиткнига; СПб. : Terra Fantastika, 2004. 602 с.

71. Дербенцев В. Д., Сердюк О. А., Соловйов В. М., Шарапов О. Д. Синергетичні та еконофізичні методи дослідження динамічних та структурних характеристик економічних систем : монографія. Черкаси : Брама-Україна, 2010. 287 с.

72. Дикань В. Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия : монография. Харьков : Основа, 1995. 160 с.

73. Динаміка розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів. Міністерство аграрної політики та продовольства України за 2009–2016рр. URL: <http://minagro.gov.ua/ministry?nid=15750> (дата звернення: 17.11.2016).

74. Дієсперов В. С. Сільськогосподарська праця в нових умовах. Київ : ІАЕ УААН, 2000. 186 с.
75. Дмитренко О., Масловська Л. Антикризовий потенціал диверсифікації та його використання сучасними сільськогосподарськими підприємствами. Вісник ТНЕУ. 2011. № 5, т. 1. С. 166–175.
76. Долинская М. Г., Соловьев И. А. Маркетинг и конкурентоспособность продукции. Москва : Экономика, 1999. 43 с.
77. Драган О. І. Система забезпечення конкурентоспроможності підприємств: методологічні аспекти. Вісник ЖДТУ. 2008. № 2 (44). С. 239–246.
78. Друкер П. Ф. Практика менеджмента : пер. с англ. Москва : Вильямс, 2003. 398 с.
79. Дубов Д. В., Ожеван М. А. Широкозмуговий доступ до мережі інтернет як важлива передумова інноваційного розвитку України : аналіт. доп. Київ : НІСД, 2013. 108 с.
80. Дубодєлова А. В., Юринець О. В. Еволюція концепцій маркетингу на вітчизняних підприємствах. Вісник Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». 2009. № 640. С. 79–82.
81. Дуданок И. И. Подходы к оценке конкурентоспособности товарной продукции на региональных продовольственных рынках. Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 1999. № 12. С. 23–27.
82. Дулуб Л. М. Фактори формування та розвитку трудового потенціалу. Научно-технический сборник Харьковского национального экономического университета. 2005. № 61. С. 273 – 277.
83. Егупов Ю. А. Повышение корректности многомерных оценок в процессе формирования производственной программы предприятия. Економічні інновації. 2009. Вип. 38. С. 68–80.
84. Екологічні проблеми землеробства / І. Д. Примак та ін., за ред. І. Д. Примака. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 456 с.

85. Економічний словник-довідник / за ред. С. В. Мочерного. Київ : Феміна, 1995. 368 с.
86. Ермолов М. О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара. Как продать ваш товар на внешнем рынке : справочник. Москва : Мысль, 1990. С. 228–241.
87. Есполов А. Т. Вопросы теории и практики обеспечения конкурентоспособности объектов в аграрном секторе экономики. Весті Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. Сер. аграрных навук. 2004. № 1. С. 19–25.
88. Сльникова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія. Київ : ДАККО, 1999. 303 с.
89. Єранкін О. О. Періодизація еволюції маркетингу в АПК України та перспективи його розвитку. Економіка АПК. 2008. № 1. С. 131–140.
90. Єргієва Л. В. Фактори та резерви підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Одес. нац. екон. ун-т. Одеса, 2012. 19 с.
91. Єрмаков О. Ю., Лапка С. В. Управління витратами та обґрунтування вартісних параметрів конкурентоспроможності в зерновому виробництві. Агросвіт. 2010. № 24. С. 23–27.
92. Єрмаков О. Ю., Єсаулов В. А. Техніко-технологічне забезпечення конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 6. С. 325–329.
93. Желєзняк А. М. Підвищення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Львів. держ. аграр. ун-т. Львів, 2007. 20 с.
94. Жмайлов В. М., Данько Ю. І. Маркетингова діяльність сільськогосподарських підприємств: організаційно-економічні засади розвитку. Агробізнес: проблеми, сучасний стан та перспективи розвитку : монографія / за ред. Я. В. Сухія, В. С. Ніценка. Одеса : СВД М. П. Черкасов, 2011. С. 43–54.

95. Забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектора економіки України на внутрішньому і зовнішньому ринках : наук. доповідь / Трегобчук В. М. та ін.; за ред. В. М. Трегобчука, Б. Й. Пасхавера. Київ : ДУ «Ін-т економіки та прогнозування», 2007. 260 с.

96. Заєць М. А., Рубанова М. В. Показники та критерії підвищення конкурентоспроможності продукції промислового підприємства. Труды Одесского политехнического университета. 2009. № 1 (31). С. 221–224.

97. Заруцький І. Д. Оцінка впливу інституційного середовища на конкурентоздатність аграрного підприємства : монографія. Луганськ : Ноулідж, 2013. 210 с.

98. Захарченко П. В. Еволюційна модель поведінки фінансового ринку в умовах трансформаційної економіки. БізнесІнформ. 2012. № 12. С. 42–45.

99. Захарчин Г. М., Лісовська Л. С., Терехух А. А. Забезпечення конкурентоспроможності та розвиток організаційної культури підприємства: сучасна парадигма і прикладний аспект. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. 440 с.

100. Збарський В. К., Місевич М. А. Конкурентоспроможність високотоварних сільськогосподарських підприємств / за ред. В. К. Збарського. Київ : ННЦІАЕ, 2009. 310 с.

101. Зведені дані кредитних спілок-членів ВАКС станом на 01.01.2016 р. / Всеукраїнська Асоціація кредитних спілок. URL: http://vaks.org.ua/images/finanalityka_vaks/Zvedeni_dani_chleniv_VAKS_01.01.2016.pdf (дата звернення: 03.02.2016).

102. Зіновчук В. В., Николук О. М. Методика прийняття рішень в управлінні конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства. Вісник ЖНАЕУ. 2016. № 2 (57), т. 2. С. 80–92.

103. Зіновчук В. В., Рудь В. В. Кластеризація підприємств м'ясопереробної галузі. Проблеми економіки. 2015. № 2. С. 258–264.

104. Зіновчук В. В., Бродський Ю. Б., Булуй О. Г. Методика оцінки ефективності функціонування обслуговуючих кооперативів. Роль соціального

капіталу та локальних ініціатив у забезпеченні сільського розвитку : доп. Міжнар. симпозіуму (Житомир, 16–18 трав. 2007 р.). Житомир : ДВНЗ «Держ. агрокол. університет», 2007. С. 102–112.

105. Зіновчук В. В. Організаційно-правові засадами становлення сільськогосподарської кооперації в Україні. Вісник ЖНАЕУ. 2012. № 1 (2). С. 3–12.

106. Зіновчук Н. В. Екологічна політика в АПК: економічний аспект. Львів : Львівський держ. аграр. ун-т, 2007. 394 с.

107. Зленко А. М. Оцінка працівників методом „360 градусів”. Економічний вісник університету : зб. наук. пр. учених та аспірантів. Переяслав-Хмельницький : ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький держ. педагогічний ун-т ім. Г. Сковороди», 2012. Вип. 18 (1). С. 12–16.

108. Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2015 році : стат. зб. / відп. за вип. А. О. Фризоренко. Київ : Державна служба статистики України, 2016. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.05.2016).

109. Зовнішня торгівля України : стат. зб. / відп. за вип. А. О. Фризоренко. Київ : Державна служба статистики України, 2015. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.05.2016).

110. Зотов В. В., Пресняков В. Ф., Розенталь В. О. Институциональные проблемы реализации системных функций экономики. Экономическая наука современной России. 2001. № 3. С. 51–69.

111. Игольников Г. Что понимать под конкурентоспособностью, инвестиционной привлекательностью и экономичностью производства. Рос. экон. журн. 1995. № 11. С. 107–110.

112. Индекс инфляции (Украина). Финансовый портал Минфин. URL: <http://index.minfin.com.ua/index/infl> (дата звернення: 11.09.2015).

113. Институциональная экономика : учеб. пособие / под рук. Д. С. Львова. Москва : ИНФРА-М, 2001. 318 с.

114. Интрилигатор М. Математические методы оптимизации и экономическая теория / пер. с англ. Г. И. Жуковой, Ф. Я. Кельмана. Москва : Айрис-пресс, 2002. 576 с.

115. Іванов Ю. Б., Пилипенко А. А. Інтеграційний розвиток суб'єктів господарювання: теоретичне обґрунтування та організація управління : монографія. Харків : ФОП Александра К. М., 2012. 400 с.

116. Ілляшенко С. М. Екологічність як чинник конкурентоспроможності продукції. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 9 (135). С. 143–150.

117. Ільїн В. Ю. Глобалізація та її вплив на конкурентоздатність підприємств аграрного сектору економіки України : монографія. Луганськ : Ноулідж, 2014. 436 с.

118. Ільїн В. Ю. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: питання методології. Вісник Сумського національного аграрного університету. Сер. Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 4 (63). С. 108–111.

119. Ільницька Г. Я. Формування фінансово-економічного механізму управління підприємством. Наук. вісник Українського державного лісотехнічного університету. 2004. Вип. 14 (7). С. 291–294.

120. Ільчук М. М., Коновал І. А. Підвищення конкурентоспроможності продукції скотарства в Україні. Економіка АПК. 2016. № 5. С. 51–59.

121. Індекси споживчих ціна за 2015 рік / за ред. І. М. Жук. Київ : Державна служба статистики України, 2016. 177 с. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 11.09.2015).

122. Інноваційні ресурсозберігаючі технології: ефективність в умовах різного фінансового стану агроформувань : монографія / за ред. Г. Є. Мазнева. Харків : Майдан, 2014. 592с.

123. Іншаков О. В., Фролов Д. П. Інституція – ключ до розуміння економічних інститутів. Економічна теорія. 2011. № 1. С. 52–62.

124. Карачина Н. П., Перцата Л. І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Економічний простір. 2014. № 86. С. 164–172.

125. Качала А. О. Якість трудового потенціалу: властивості та параметри. Коммунальное хозяйство городов. Сер. Экон. науки. 2005. Вып. 65. С. 371–375.
126. Кваша О. С. Конкуентоспроможність управлінського персоналу підприємств: методологія, методика та актуальність оцінювання. Бізнес-навігатор. 2009. № 2 (17). С.136–140.
127. Кваша С. М. СОТ та пріоритети аграрної економічної науки. Економіка АПК. 2008. № 5. С. 8–12.
128. Кендюхов А. В., Толкачев Д. О. Использование метода главных компонент для оценки конкурентоспособности машиностроительных предприятий. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. С. 219–227.
129. Кирилина Е. В., Иванов Д. Ю. Моделирование конкурентной стратегии предприятий-производителей ракетно-космической продукции. Вестн. Самарского гос. экон. ун-та. 2011. № 7 (81). С. 30–34.
130. Кількість сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів за видами станом на 01.10.2014 р. / Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <http://minagro.gov.ua/node/14287> (дата звернення: 12.09.2016).
131. Кічук Н. В. Економічні складові забезпечення конкурентоспроможності підприємств молочної галузі південного регіону України : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Одес. держ. екон. ун-т. Одеса, 2010. 21 с.
132. Клецова К. В. Формування компетенцій персоналу як основа забезпечення його конкурентоспроможності на ринку праці. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2010. № 1 (143), ч. 1. С. 144–151.
133. Климова М. М. Моделирование показателя конкурентоспособности стран и регионов: методологический подход и пример сравнительной конкурентоспособности стран. Качество. Инновации. Образование. 2008. № 9. С. 66–72.

134. Коваль Л. В. Проблеми оцінювання якості людського потенціалу підприємства. Вісник національного університету „Львівська політехніка”. 2012. № 722. С. 104–109.

135. Ковалюк О. М. фінансовий механізм організації економіки України (проблеми теорії і практики) : монографія. Львів : Видав. центр Львівського нац. ун-ту ім. Івана Франка, 2002. 396 с.

136. Ковнерова Ю. В. Формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Луган. нац. аграр. ун-т. Луганськ, 2012. 20 с.

137. Кожевников С. А. Институциональные и экономические основы вертикальной интеграции. Проблемы развития территории. 2015. Вып. 4 (78). С. 142–156.

138. Козак Л. В. Формування стратегій позиціювання продукції аграрних підприємств на вітчизняному та світовому ринках. Острог : Вид-во Нац. ун-ту «Острозька академія», 2015. 494 с.

139. Козаченко В. Я., Георгіаді Н. Г. Сучасний стан мереж трансферу технологій за кордоном та проблеми їх розвитку в Україні. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2010. № 691. С. 163–172.

140. Коломийчук В. С. Соціально-економічні механізми управління адміністративним районом в системі регіонального розвитку : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.10.01 / НАН України. Ін-т регіон. дослідж. Львів, 2000. 47 с.

141. Комліченко О. О. Диверсифікація діяльності аграрних підприємств як основа підвищення конкурентоспроможності. Вісник Херсонського аграрного університету. 2009. № 12. URL: http://www.rusnauka.com/31_PRNT_2010/Economics/73612.doc.htm (дата звернення: 12.09.2016).

142. Кондаков Н. И. Логический словарь-справочник. Москва : Наука, 1975. 720 с.

143. Конкурентний потенціал у системі управління підприємством : монографія / за наук. ред. В. М. Нижника. Хмельницький : ХНУ, 2013. 367 с.
144. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації / Я. А. Жаліло та ін.; за ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2005. 388 с.
145. Конкурентоспроможність економіки України: стан і перспективи підвищення / за ред. І. В. Крючкової. Київ : Основа, 2007. 488 с.
146. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
147. Коноплицький В. А., Філіна Г. І. Економічний словник: тлумачно-термінологічний. Київ : КНТ, 2007. 580 с.
148. Косміна О. М. Конкурентоспроможність та конкурентні переваги підприємств в сучасних ринкових умовах. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 1 (2). С. 125–131.
149. Костенко С. А. Технология применения многомерного шкалирования и кластерного анализа. Фундаментальные исследования. 2012. № 11. С. 927–930.
150. Костюченко О. Є. Засоби матеріального та нематеріального стимулювання трудової активності працівників. Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Сер. Економіка та менеджмент. 2011. Вип. 8 (30). С. 149–158.
151. Котикова О. І., Бабич М. М. Стан проблеми розвитку обслуговуючої кооперації у сільському господарстві України. Кооперативні читання: 2013 рік : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. (Житомир, 4–6 квіт. 2013 р.). Житомир : ЖНАЕУ, 2013. С. 47–57.
152. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Изд. 2-е. Москва : Питер, 2006. 464 с.
153. Котлер Ф. Управление маркетингом. Москва : Экономика, 1980. 224 с.

154. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга : пер. с англ. Изд. 9-е. Москва : Вильямс, 2003. 1200 с.
155. Кравченко В. Н., Филиппишин И. В. Динамическая модель оценки конкурентоспособности предприятия. Модели управления в рыночной экономике : сб. науч. тр. ДонНУ. 2008. Вып. 11. С. 118–133.
156. Кравченко Р. Г., Скрипка А. Г. Основы кибернетики : учеб. пособие. Москва : Экономика, 1974. 279 с.
157. Кредісов В. А. Підприємництво – вирішальний фактор розвитку країн з перехідною економікою. Київ : Знання України, 2003. 327 с.
158. Кто делает ставку на агротехнологии в Украине? Інвестиційний портал «InVenture». 2016. URL: <https://inventure.com.ua/news/ukraine/kto-delaet-stavku-na-agrotehnologii-v-ukraine> (дата звернення: 14.01.2017).
159. Кузьмінська Н. Л. Моделювання інноваційного розвитку підприємства (синергетичний підхід). Моделювання та інформатизація соціально-економічного розвитку України. 2009. Вип. 10. URL: <http://enuftir.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/567> (дата звернення: 14.01.2017).
160. Кулай А. Фінансові інституції ЄС: досвід та випробування кризою. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. 2015. № 4. С. 98–105.
161. Кунда Н. Т., Коломойцева О. М. Застосування ігрових моделей для розробки стратегій співробітництва. Управління проектами, системний аналіз і логістика. 2009. № 6. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Upsal/2009_6/09kntdsc.pdf (дата звернення: 14.01.2017).
162. Лазарфельд П. Латентно-структурный анализ и теория тестов. Математические методы в социальных науках. Москва : Прогресс, 1973. С. 42–53.
163. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. СПб. : Наука, 1996. 589 с.

164. Лапін А. В. Інформаційне забезпечення вертикальної інтеграції підприємств аграрного сектора : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Житомирський нац. агрокол. ун-т. Житомир, 2015. 195 с.

165. Лебедева В. В. Диверсифікація підприємств аграрного виробництва як чинник їх економічного зростання URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/192.pdf> (дата звернення: 16.01.2017).

166. Левитас А. Больше денег от вашего бизнеса. Партизанский маркетинг в действии. Изд. 2-е. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. 320 с.

167. Лисситса А., Бабичева Т. Анализ оболочки данных (DEA) – современная методика определения эффективности производства. Халле : Институт аграрного развития в странах Центральной и Восточной Европы, 2003. 32 с.

168. Лифиц Н. М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. Москва : Юрайт, 2001. 224 с.

169. Літвінова В. О. Графічні методи дослідження у аналізі рівня конкурентоспроможності продукції. БізнесІнформ. 2012. № 4. С. 53–56.

170. Лупенко Ю. О., Кропивко М. Ф. Агрохолдинги в Україні та посилення соціальної спрямованості їх діяльності. Економіка АПК. 2013. № 7. С. 5–21.

171. Луцків О. М. Виробничий потенціал регіону: інноваційний вимір: монографія / Ін-т регіональних дослід. НАН України. Львів : Ін-т регіональних дослід., 2008. С. 198–214.

172. Мазаракі А., Мельник Т. Інновації як джерела стратегічних конкурентних переваг. Вісник КНТЕУ. 2010. № 2. С. 5–15.

173. Мазилкина Е. И., Паничкина Г. Г. Управление конкурентоспособностью. Москва : Омега-Л, 2009. 325 с.

174. Майбурд Е. М. Введение в историю экономической мысли. От пророков до профессоров. Москва : Дело, 2006. 410 с.

175. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. СПб. : Питер, 2000. 276 с.
176. Максимов И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия. Маркетинг. 1996. № 3. С. 33–39.
177. Малік М. Й., Нужна О. А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2007. 270 с.
178. Малхасьян Л. С. Управление конкурентоспособностью продукции промышленных предприятий : автореф. диссер. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Кубанский государственный университет. Краснодар, 2007. 21 с.
179. Ман Т. Богатство Англии во внешней торговле, или Баланс нашей внешней торговли как регулятор нашего богатства. Меркантилизм / ред. И. С. Плотников. Ленинград : ОГИЗ, СОЦЭКГИЗ, 1935. С. 153–183.
180. Маніківська А. Я., Скалецька Л. Ф., Подпратов Г. І., Сенекін А. Н. Технологія зберігання переробки і сільськогосподарської продукції. Ніжин : Аспект, 1999. 384 с.
181. Маринченко О. О. Економічні аспекти функціонування агрохолдингів в Україні. Облік і фінанси АПК. 2010. № 3. С. 139–143.
182. Марков Л. С. Теоретико-методологические основы кластерного подхода : монография. Новосибирск : ИЭОПП СО РАН, 2015. 300 с.
183. Маркова Н. О. Методологія кооперативних ігор. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2009. № 3 (7). С. 44–45.
184. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии : в 3-х т. / ред. Ф. Энгельс. Москва : Политиздат, 1975. Т. III., ч. I. 508 с.
185. Мартин А. Захист економічної конкуренції у сільськогосподарському землекористуванні: переваги і недоліки агрохолдингів. ????. 2010. № 8. С. 26–32.
186. Маршалл А. Принципы политической экономии : пер. с англ. Москва : Прогресс, 1983. Т. I. 415 с.
187. Маршалл А. Принципы экономической науки : пер. с англ. Москва : Прогресс, 1993. Т. II. 310 с.

188. Менгер К. Основания политической экономии. URL: http://polbu.ru/menger_politeconomy (дата звернення: 21.10.2015).
189. Месель-Веселяк В. Я. Напрями забезпечення конкурентоспроможності аграрного виробництва. Економіка АПК. 2009. № 10. С. 7–14.
190. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. Москва : Дело, 1992. 702 с.
191. Милль Дж. С. Основы политической экономии и некоторые аспекты приложения их к социальной философии. Москва : Прогресс, 1980. Т. I. 495 с.
192. Миркин Б. Г. Методы кластер-анализа для поддержки принятия решений: обзор : монография. Москва : Изд. дом Нац. исслед. ун-та «Высш. шк. экономики», 2011. 84 с.
193. Миронов М. Г. Ваша конкурентоспособность. Москва : Альфа-Пресс, 2004. 160 с.
194. Мішковець Л. В. Фактори формування та розвитку трудового потенціалу підприємств АПК Одеської області. Економіка харчової промисловості. 2010. № 1 (5). С. 46–49.
195. Моніторинг виробничо-фінансової діяльності підприємств і організацій за 2004 рік (заключні дані). Ч. II : Сільське господарство (економічні показники). Міжнародні порівняння. Київ., 2005. 129 с.
196. Мороз О. В., Воловодюк С. С., Гребеньок І. В. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства на основі функціонального підходу теорії ефективної конкуренції. Вісник Дніпропетровського університету. Сер. Економіка. 2013. Вип. 7 (4). С. 105–114.
197. Мостовий Г. І., Бабаєв В. Ю. Проблеми розвитку кооперативних відносин в аграрному секторі економіки України. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2011. № 5. С. 106–111.
198. Нагорская М. Н., Подсмашная И. Н. Теоретические основы управления конкурентоспособностью. Ученые записки Таврического

национального университета им. В. И. Вернадского, Сер. Экономика и управление. 2009. № 2, т. 22 (61). С. 219–228.

199. Надтока Т. Б., Виноградов А. Г. Многомерное оценивание уровня социально-экономического развития предприятия. БизнесИнформ. 2014. № 1. С. 184–191.

200. Найт Ф. Х. Риск, неопределенность, прибыль : пер. с англ. Москва : Дело, 2003. 360 с.

201. Нарынбаева А. С. Методические подходы по оценке конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий Казахстана в условиях вхождения в ВТО. Вестник КРСУ. 2013. № 2, т. 13. С. 164–169.

202. Наукова та інноваційна діяльність в Україні : стат. збірник / відп. за вип. О. О. Кармазіна. Київ : Державна служба статистики України, 2015. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 23.12.2015).

203. Наукова та інноваційна діяльність в Україні : стат. збірник / відп. за вип. О. О. Кармазіна. Київ : Державна служба статистики України, 2013. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 23.12.2015).

204. Наукова та інноваційна діяльність в Україні : стат. збірник / відп. за вип. О. О. Кармазіна. Київ : Державна служба статистики України, 2014. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 23.12.2015).

205. Наукова та інноваційна діяльність в Україні : стат. збірник / відп. за вип. О. О. Кармазіна. Київ : Державна служба статистики України, 2016. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 23.12.2015).

206. Наявність сільськогосподарської техніки та енергетичних потужностей у сільському господарстві у 2014 році : стат. бюлетень / відп. за вип. О. М. Прокопенко. Київ : Державний комітет статистики України, 2015. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 23.12.2015).

207. Наявність сільськогосподарської техніки та енергетичних потужностей у сільському господарстві у 2013 році : стат. бюлетень / відп. за вип. О. М. Прокопенко. Київ : Державний комітет статистики України, 2014. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 23.12.2015).

208. Наявність сільськогосподарської техніки та енергетичних потужностей у сільському господарстві у 2012 році : стат. бюлетень / відп. за вип. О. М. Прокопенко. Київ : Державний комітет статистики України, 2013. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 23.12.2015).

209. Наявність сільськогосподарської техніки та енергетичних потужностей у сільському господарстві у 2011 році : стат. бюлетень / відп. за вип. О. М. Прокопенко. Київ : Державний комітет статистики України, 2012. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 23.12.2015).

210. Наявність сільськогосподарської техніки та енергетичних потужностей у сільському господарстві у 2010 році : стат. бюлетень / відп. за вип. О. М. Прокопенко. Київ : Державний комітет статистики України, 2011. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 23.12.2015).

211. Нечитайло В. Запровадження ринкового обігу землі в сучасній Україні: ризик становлення земельної монополії агрохолдингів. Проблеми країн Центральної та Східної Європи : зб. наук. пр. 2011. Вип. 2. С. 171–179.

212. Николюк О. М. Еволюція економічної думки щодо процесу управління конкурентоспроможністю продукції. Продуктивні сили та продовольча безпека країни : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2010. С. 239–243.

213. Николюк О. М. Еволюція теорій конкурентоспроможності. Вісник Хмельницького нац. ун-ту. 2011. № 3, т. 2. С. 231–238.

214. Николюк О. М. Етимологія та сутність поняття «конкурентоспроможність». Вісник ЖДТУ. 2011. № 1 (55). С. 246–249.

215. Николюк О. М. Інституції конкурентного середовища сільськогосподарських підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер. Економіка менеджмент. 2015. Вип. 12. С. 104–107.

216. Николюк О. М. Інституціональна економіка: ключові положення та основні поняття. Сталий розвиток економіки. 2013. № 5 (22). С. 43–51.

217. Николюк О. М. Інституціональна парадигма організації дослідження діяльності підприємств. Вісник Сумського НАУ. 2013. № 2. С. 22–27.

218. Николюк О. М. Інституціональні засади дослідження процесу розвитку підприємств. Економіка: сучасний стан та пріоритети розвитку : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Сімферополь, 26 квіт. 2013 р.). Сімферополь : ДІАЙП, 2013. С. 81–83.

219. Николюк О. М. Конкурентні переваги виробників органічної продукції рослинництва: систематизація та джерела формування. Органічне виробництво і продовольча безпека : зб. матеріалів доп. учасн. II міжнар. наук.-практ. конф. Житомир : ЖНАЕУ, 2014. С. 362–366.

220. Николюк О. М. Конкурентні переваги реалізації продукції сільськогосподарської продукції. Теоретико-методологічні засади ефективного розвитку аграрного виробництва : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 24–25 квіт. 2014 р.). Харків : ХНАУ ім. В. В. Докучаєва, 2014. С. 65–67.

221. Николюк О. М. Концептуальні положення управління конкурентоспроможністю підприємства. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на внутрішньому та зовнішньому ринку : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 13–14 черв. 2013 р.). Одеса : ОДАУ, 2013. С. 90.

222. Николюк О. М. Кооперація як спосіб зміцнення конкурентних позицій сільськогосподарських підприємств. Кооперативний маркетинг в агробізнесі: проблеми і перспективи розвитку в Україні : матеріали всеукр. наук.-практ. конф., присвяченої Міжнародному року кооперативів (Житомир, 5–7 квіт. 2012 р.). Житомир : ЖНАЕУ, 2012. С. 264–268.

223. Николюк О. М. Методичні засади оцінки потенційного підвищення конкурентоспроможності членів сільськогосподарських кооперативів. Кооперативні читання: 2014 рік : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. (Житомир, 27–29 берез. 2014 р.). Житомир : ЖНАЕУ, 2014. С. 212–217.

224. Николюк О. М. Методичні основи моделювання інтеграційних процесів сільськогосподарських підприємств. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2016. № 3 (14), т. 2. С. 29–35.

225. Николюк О. М. Методологічні аспекти оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Вісник ЖНАЕУ. 2011. № 2 (29), т. 2. С. 61–73.

226. Николюк О. М. Методологічні основи дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства. Фундаментальні та прикладні проблеми підприємницької діяльності в аграрному секторі : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 24 квіт. 2015 р.). Харків : ХНАУ ім. В. В. Докучаєва, 2015. С. 52–56.

227. Николюк О. М. Методологічні принципи управління конкурентоспроможністю підприємств. Вісник ХНУ. 2013. № 3, т. 3. С. 34–38.

228. Николюк О. М. Місце та роль обслуговуючих кооперативів в інституціональному середовищі сільськогосподарських підприємств. Кооперативні читання: 2013 рік : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. (Житомир, 4–6 квіт. 2013 р.). Житомир : ЖНАЕУ, 2013. С. 132–136.

229. Николюк О. М. Модель збалансованого розвитку в управлінні конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. Вісник ЖНАЕУ. 2016. № 1. С. 277–289.

230. Николюк О. М. Моделювання діяльності підприємства: інституціональний підхід. Менеджмент та маркетинг: сучасні глобальні виклики : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Донецьк, 16–17 трав. 2013 р.). Донецьк : ДНТУ, 2013. С. 194–195.

231. Николюк О. М. Напрями забезпечення інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. Економіка України. 2016. № 10. С. 35–45.

232. Николюк О. М. Особливості застосування методів математичного моделювання та оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економічний вісник НГУ. 2012. № 2. С. 151–154.

233. Николюк О. М. Оцінка ефективності функціонування інституціонального середовища сільськогосподарських підприємств. International Scientific-Practical Conference Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization : Conference Proceedings. (Klaipeda, January 29, 2016). Klaipeda : Baltija Publishing, 2016. P. 316–320.

234. Николюк О. М. Оцінка конкурентоздатності сільськогосподарських підприємств в умовах обмеженої інформації. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 8. С. 160–164.

235. Николюк О. М. Оцінка конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства: методичні основи. Науковий вісник Херсонського держ. ун-ту. Сер. Екон. науки. 2015. Вип. 11, ч. 5. С. 52–57.

236. Николюк О. М. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Управління сучасним підприємством : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 22–23 березня 2012 р.). Київ : НУХТ, 2012. С. 30–32.

237. Николюк О. М. Ресурси як першоджерела конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств. Підвищення національної конкурентоспроможності управлінські, соціально-економічні та науково-технічні аспекти : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. (Сімферополь, Ялта, 19–23 листоп. 2013 р.). Сімферополь, Ялта : СІБУ, 2013. С. 90–94.

238. Николюк О. М. Роль маркетингу у забезпеченні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Маркетингове забезпечення продуктового ринку : матеріали VIII міжжанар. наук.-практ. конф. (Полтава, 17–18 трав. 2016 р.). Полтава : ПДАА, 2016. С. 89–91.

239. Николюк О. М. Співконкуренція як спосіб підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Вісник ЖНАЕУ. 2012. № 1 (30), т. 2. С. 254–263.

240. Николюк О. М. Стійкі конкурентні переваги підприємства: сутність, джерела формування. Вісник ЖНАЕУ. 2010. № 2 (27). С. 228–239.

241. Николюк О. М. Структуризація інституціонального середовища сільськогосподарського підприємства. Економічний розвиток держави, регіонів

і підприємств: проблеми та перспективи : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 17–18 квіт. 2015 р.). Львів : Вид-во Львівської політехники, 2015. С. 192–194.

242. Николюк О. М. Сутність та класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства. Розвиток аграрного підприємництва: тенденції та перспективи : матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2012. С. 264–268.

243. Николюк О. М. Удосконалення ринкових механізмів регулювання конкуренції сільськогосподарських підприємств. Formation of modern economic area: benefits, risks, implementation mechanisms : Proceedings of the Internat. Scientif. Conf. (Tbilisi, Apr. 29, 2016 p.). Tbilisi : SSOTU, 2016. P. 172–175.

244. Николюк О. М. Управління витратами як механізм забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Бізнес-Інформ. 2016. № 4. С. 150–156.

245. Николюк О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: методологія дослідження. Кооперативні читання: 2015 рік : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. (Житомир, 3 квіт. 2015 р.). Житомир : ЖНАЕУ, 2015. С. 210–214.

246. Николюк О. М. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства: теоретико-методологічні основи : монографія. Житомир : ЖНАЕУ, 2016. 314 с.

247. Николюк О. М. Управління ризиками як напрям забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Інноваційна економіка. 2016. № 7/8 (64). С. 75–80.

248. Николюк О. М., Бродський Ю. Б. Моделювання еволюції підприємства в умовах конкуренції. Перспективи розвитку ринкової економіки на засадах конкурентоспроможності, інноваційності та сталості : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф (Дніпропетровськ, 14–15 лют. 2014 р.) Дніпропетровськ : Гельветика, 2014. С. 178–181.

249. Николюк О. М., Князева О. П. Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства із врахуванням ризику неадекватності вхідної інформації. Актуальні проблеми розвитку регіональних АПК : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Луцьк, 26–27 трав. 2011 р.). Луцьк : РВВ Луцького нац. технічного ун-ту, 2011. С. 192–193.

250. Николюк О. М., Полянко В. Б. Оцінка конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Інноваційна економіка. 2015. № 4 (59). С. 112–117.

251. Николюк О. М., Тимонін Ю. О., Васько С. М. Методика оцінки ефективності функціонування інституціонального середовища сільськогосподарських підприємств. Проблеми економіки. 2017. № 1. С. 428–434.

252. Николюк О. Н. Источники конкурентных преимуществ сельскохозяйственных предприятий. Прогресс. Тбилиси : International Academy of Social-Economic Science. 2014. № 1/2. С. 152–157.

253. Николюк О. Н. Конкурентоспособность сельскохозяйственных предприятий в контексте политики устойчивого развития. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2011. № 2 (26). С. 177–185.

254. Николюк О. М. Управління підприємницькими ризиками виробників хмелю: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / ННЦ «ІАЕ». Київ, 2009. 190 с.

255. Николюк О. М. Управління підприємницькими ризиками виробників хмелю : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Житомирський нац. агрокол. ун-т. Житомир, 2009. 20 с.

256. Нів'євський О., Таубель Ш. Визначальні фактори конкурентоспроможності молочного господарства України : серія консультативних робіт. Київ : Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, 2008. 17 с. URL: http://www.ier.com.ua/files/publications/Policy_papers/Agriculture_dialogue/2008/AgPP_23_Ukr.pdf (дата звернення: 01.12.2015).

257. Новиков А. М., Новиков Д. А. Методология научного исследования. Москва : ЛИБРОКОМ, 2010. 280 с.
258. Новиков А. М., Новиков Д. А. Методология. Москва : СИН-ТЕГ, 2007. 668 с.
259. Новиков Д. А. Методология управления. Москва : Либроком, 2011. 128 с.
260. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / предисл. и науч. ред. Б. З. Мильнера ; пер. с англ. А. Н. Нестеренко. Москва : Фонд экономической книги “Начала”, 1997. 180 с.
261. Норт Д. Институты, інституційна зміна, функціональна економіка / пер с англ. А. Н. Нестеренко. Київ : Основи, 2000. 198 с.
262. Нужна О. А. Оцінка рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2006. № 4. С. 110–115.
263. Олейник А. Н. Институциональная экономика : учеб. пособие. Москва : ИНФРА-М, 2002. 416 с.
264. Олефіренко О. М., Олефіренко Ю. О. Реабілітаційний маркетинг: еволюція концепцій маркетингу в умовах зміни соціо-еколого-економічного стану суспільства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2010. № 2. С. 34–42.
265. Основи аграрного підприємництва / П. Т. Саблук та ін.; за ред. М. Й. Маліка. Київ : Ін-т аграр. економіки, 2002. 582 с.
266. Основні економічні показники виробництва продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах за 2013 рік : стат. бюлетень / відп. за вип. О. М. Прокопенко. Київ : Державна служба статистики України, 2014. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.11.2015).
267. Основні економічні показники виробництва продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах за 2012 рік : стат. бюлетень / відп. за вип. О. М. Прокопенко. Київ : Державна служба статистики України, 2013. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.11.2015).

268. Основні економічні показники виробництва продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах за 2011 рік : стат. бюлетень / відп. за вип. О. М. Прокопенко. Київ : Державна служба статистики України, 2012. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.11.2015).

269. Основні економічні показники виробництва продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах за 2010 рік : стат. бюлетень / відп. за вип. О. М. Прокопенко. Київ : Державна служба статистики України, 2011. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.11.2015).

270. Основні економічні показники виробництва продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах за 2014 рік : стат. бюлетень / відп. за вип. О. М. Прокопенко. Київ : Державний комітет статистики України, 2015. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.11.2015)..

271. Основні економічні показники виробництва продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах за 2015 рік : стат. бюлетень / відп. за вип. О. М. Прокопенко. Київ : Державна служба статистики України, 2016. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 19.01.2015).

272. Остап'юк Ю. І., Каплінський В. В., Дашковський О. О. Безпека продуктів через призму ГМО та їх маркування. Науковий вісник ЛНУВМБТ ім. С. З. Гжицького. 2010. № 3 (45), т. 12, ч. 4. С. 237–242.

273. Павлова Н. Ю. Инновации как основа конкурентоспособности малого предприятия. Известия ИГЕА. 2010. № 5. С. 190–192.

274. Пантелеев В.Д. Оцінка конкурентоспроможності підприємства (методологія простого рішення). Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2008. Вип. 2 (45). С. 10–16.

275. Пасхавер Б. Цінова конкурентність аграрного сектора. Економіка України. 2007. № 1. С. 78–87.

276. Перерва П. Г., Ткачова Н. П. Синергетичний ефект бенчмаркінгу конкурентних переваг. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 4, т. 1. С. 55–66.

277. Петешова Т. А. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентних переваг і конкурентоспроможності підприємства. Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. / ДНУ. 2010. Вип. 261, т. IV. С. 908–918.

278. Пйонтко Н. Б. Вплив діяльності агрохолдингів на становлення монополізації ринку землі України. Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. 2013. № 1. С. 50–57.

279. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2007. 368 с.

280. Плетенев Д. А. Природа и эволюция взглядов на институт как категорию экономической науки. Вестник Челябинского государственного университета. 2012. № 10 (264), вып. 38. С. 5–13.

281. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: методы таксономии и факторного анализа / пер. с пол. В. В. Иванова. Москва : Статистика, 1980. 151 с.

282. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 01.02.2017).

283. Портер М. Е. Международная конкуренция. Москва : Международные отношения, 1993. 896 с.

284. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов : пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.

285. Портер М. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ, 1998. 390 с.

286. Посівні площі сільськогосподарських культур під урожай 2015 року : стат. бюлетень / відп. за вип. О. М. Прокопенко. Київ : Державна служба статистики України, 2016. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 13.01.2016).

287. Потрашкова Л. В. Оцінка потенціалу підприємства в умовах ризику і невизначеності. Управління розвитком. 2015. № 2. С. 81–86.

288. Пошивалова О. В., Пошивалов В. П., Терещенко М. В. Застосування статистичних методів щодо оцінки роботи персоналу митної служби. Вісник Академії митної служби України. Сер. Технічні науки. 2012. № 1. С. 58–63.

289. Прахалад К. К., Рамасвами В. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно із клієнтами. Київ : Вид-во Олеся Капусти, 2005. 258 с.

290. Про антимонопольний комітет України : Закон України від 29.11.1993 р. № 3659-ХІІ. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3659-12> (дата звернення: 01.02.2017).

291. Про Державний бюджет України на 2017 р. : Закон України від 21.12.2016 р. № 1801-VIII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1801-19> (дата звернення: 01.02.2017).

292. Про Державну програму демонополізації економіки і розвитку конкуренції : Постанова Верховної Ради України від 21.12.1993 р. № 3757-XI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3757-12> (дата звернення: 01.02.2017).

293. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2210-14/page> (дата звернення: 01.02.2017).

294. Про кооперацію : Закон України від 11.11.2004 р. № 16-рп/2014. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1087-15> (дата звернення: 01.02.2017).

295. Про Митний тариф України : Закон України від 19.09.2013 р. № 584-VII. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1087.721.0> (дата звернення: 01.02.2017).

296. Про особливості сплати ПДВ платниками-сільськогосподарськими підприємствами у 2016 році : лист Держ. фіскальної служби України від 27.01.2016 р. № 2533/7/99-99-19-03-01-17. URL: <http://sfs.gov.ua/zakonodavstvo/podatkove-zakonodavstvo/listi-dps/print-66180.html> (дата звернення: 12.05.2016).

297. Про Порядок нормативної грошової оцінки земель сільськогосподарського призначення та населених пунктів : Наказ Держкомзему України, Мінагрополітики України Мінбудархітектури України,

Української академії аграрних наук від 27.01.2006 р. № 18/15/21/11. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0388-06> (дата звернення: 12.05.2016).

298. Про сільськогосподарську кооперацію : Закон України від 17.07.1997 р. № 469/97-ВР. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/469/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 01.02.2017).

299. Про споживчу кооперацію : Закон України від 10.04.1992 р. № 2265-ХІІ URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2265-12> (дата звернення: 01.02.2017).

300. Прокопишин Л. М. Методичні підходи до оцінки потенціалу управління машинобудівними підприємствами (на прикладі ВАТ «Пресмаш»). Вісник Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». 2008. № 611. С. 170–175.

301. Радулов Д. Д. Оцінка впливу зовнішніх факторів на рівень конкурентоспроможності підприємств з виробництва готових металевих виробів. Вісник соціально-економічних досліджень. 2014. Вип. 2 (53). С. 134–143.

302. Реалізація продукції сільськогосподарськими підприємствами у 2015 році : стат. бюлетень / відп. за вип. О. М. Прокопенко. Київ : Державна служба статистики України, 2016. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.09.2016).

303. Рибницький Д. О., Городня Т. А. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20. С. 227–230.

304. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения. Сочинения. Москва : Госполитиздат, 1955. Т. 1. 360 с.

305. Рикардо Д. Начала политической экономии. Антология экономической классики. Москва : Ключ, 1993. 475 с.

306. Рослинництво України. 2013 рік : стат. збірник / відп. за вип. О. М. Прокопенко. Київ : Державна служба статистики України, 2014. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.02.2017).

307. Рослинництво України. 2014 рік : стат. збірник / відп. за вип. О. М. Прокопенко. Київ : Державна служба статистики України, 2015. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.02.2017).
308. Рослинництво України. 2015 рік : стат. збірник / відп. за вип. О. М. Прокопенко. Київ : Державна служба статистики України, 2016. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 02.01.2016).
309. Рослинництво України : стат. збірник / за ред. Ю. М. Остапчука; відп. за вип. О. М. Прокопенко. Київ : Державний комітет статистики України, 2010. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.02.2017).
310. Россіхіна О. Є. Основні фактори конкурентоспроможності підприємства. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. 2010. № 2. С. 184–187.
311. Рывкина О. Л. Факторы конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий. Культура народов Причерноморья. 2007. № 121. С. 73–75.
312. Рябоконт В. П., Шпикуляк О. Г., Пехов В. А. Соціальний капітал як інституційна детермінанта розвитку сільських територій та аграрного підприємництва. Економіка. Фінанси. Менеджмент. 2015. № 1. С. 83–93.
313. Сабецька Г. Р. Рыночная модель конкурентоспособности продукции. Маркетинг. 2006. № 1 (86). С. 29–33.
314. Савчук С. И. Влияние мирового экономического кризиса на уровень конкурентоспособности предприятий. Модельный анализ. Вісник Хмельницького нац. ун-ту. 2009. № 4, т. 1. С. 129–133.
315. Савчук С. И. Уровень конкурентоспособности и результаты конкурентной борьбы: проблема корректного использования показателей. Актуальні проблеми економіки. 2004. № 6 (36). С. 124–131.
316. Сайт Асоціації свинарів України. URL: <http://asu.pigua.info/uk/about/> (дата звернення: 17.06.2016).
317. Сайт Української асоціації виробників картоплі. URL: <http://potatoclub.com.ua/> (дата звернення: 05.04.2016).

318. Сайт Української зернової асоціації. URL: <http://uga-port.org.ua/> (дата звернення: 17.06.2016).

319. Сапич В. І., Сапич Н. М. Експансія фінансового капіталу і концентрація земельних ресурсів в аграрному секторі економіки. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої пам'яті проф. Балацького О. Ф. (Суми, 6-8 трав. 2014 р.). Суми : СумДУ, 2014. Т. 1. С. 252–254.

320. Семенова Е. А. Роль інновацій в сохрании конкурентоспособности ФРГ на мировом рынке. Проблемы национальной стратегии. 2012. № 5 (14). С. 161–174.

321. Серл Дж. Что такое институт? Вопросы экономики. 2007. № 8. С. 4–27.

322. Сільське господарство України за 2008 рік : стат. збірник / за ред. Ю. М. Остапчука; відп. за вип. О. М. Прокопенко. Київ : Державний комітет статистики України, 2009. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.02.2017).

323. Сільське господарство України за 2009 рік : стат. збірник / за ред. Ю. М. Остапчука; відп. за вип. О. М. Прокопенко. Київ : Державний комітет статистики України, 2010. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.02.2017).

324. Сільське господарство України за 2013 р. : стат. збірник / відп. за вип. О. М. Прокопенко. Київ : Державна служба статистики України, 2014. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.02.2017).

325. Сільське господарство України за 2014 рік : стат. збірник / відп. за вип. О. М. Прокопенко. Київ : Державна служба статистики України, 2015. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.02.2017).

326. Сільське господарство України за 2015 рік : стат. збірник / відп. за вип. О. М. Прокопенко. Київ : Державна служба статистики України, 2016. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.02.2017).

327. Словарь-тезаурус современной русской идиоматики : около 8000 идиом современного русского языка / под ред. А. Н. Баранова, Д. О. Добровольского. Москва : Мир энциклопедий Аванта+, 2007. 1135 с. URL: <http://www.jiport.com/?sname=tez> (дата звернення: 20.03.2016).

328. Смит А. Исследование о природе и причине богатства народов. Классика экономической мысли: Сочинения. Москва : Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2000. С. 77–402.

329. Соловйов І. О. Формування системи маркетингу в аграрній сфері економіки. Економіка АПК. 2006. № 2. С. 103–110.

330. Статистический словарь / гл. ред. М. А. Корольов. Изд. 2-е, перераб. и доп. Москва : Финансы и статистика, 1989. 623 с.

331. Статистичний щорічник України за 2010 р. : стат. збірник / за ред. О. Г. Осауленка, відп. за вип. О. Е. Остапчук. Київ : Державний комітет статистики України, 2011. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 30.12.2015).

332. Статистичний щорічник України за 2011 р. : стат. збірник / за ред. О. Г. Осауленка, відп. за вип. О. Е. Остапчук. Київ : Державна служба статистики України, 2012. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 30.12.2015).

333. Статистичний щорічник України за 2012 р. / за ред. О. Г. Осауленка, відп. за вип. О. Е. Остапчук. Київ : Державна служба статистики України, 2013. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 30.12.2015).

334. Статистичний щорічник України за 2013 р. / за ред. О. Г. Осауленка, відп. за вип. О. А. Вишневська. Київ : Державна служба статистики України, 2014. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 30.12.2015).

335. Статистичний щорічник України за 2014 р. : стат. збірник / за ред. І. М. Жук, відп. за вип. О. А. Вишневська. Київ : Державна служба статистики України, 2015. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 30.12.2015).

336. Статистичний щорічник України на 2015 р. : стат. збірник / за ред. І. М. Жук, відп. за вип. О. А. Вишневська. Київ : Державна служба

статистики України, 2016. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 30.12.2015).

337. Стецюк С. С. Фактори впливу на прибуток м'ясопереробних підприємств Черкаської області. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2013. Вип. 1. С. 72–81.

338. Стивенсон В. Дж. Управление предприятием : пер. с англ. Москва : БИНОМ: Лаборатория базовых знаний, 2002. 928 с.

339. Структура укладених угод на біржах за видами товарів / Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2005/sze/suu/suu_u/arh_dbu04.html (дата звернення: 27.10.2016).

340. Сулейменова Г. К. Факторы конкурентоспособности малого предпринимательства. Научный труды ДонНТУ. Сер. экономическая. 2007. Вып. 31–2. С. 35–42.

341. Сумкіна Т. О. Моделювання конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник Бердянського ун-ту менеджменту і бізнесу. 2009. № 4 (8). С. 69–73.

342. Супрун О. М., Шпикуляк О. Г. Соціальний капітал у розвитку аграрної економічної системи. Агроінком. 2011. № 7/9. С. 91–94.

343. Тарифний графік ЄС. Додаток 2 до довідки про Автономний преференційний торговельний режим ЄС для України від 21.05.2014 р. / Департамент європейської інтеграції. URL: http://www.ucci.org.ua/download/eur1_2.pdf (дата звернення: 12.05.2016).

344. Тваринництво України. 2009 р. : стат. збірник / за ред. Ю. М. Остапчука; відп. за вип. О. М. Прокопенко. Київ : Державний комітет статистики України, 2010. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 03.10.2016).

345. Тваринництво України. 2013 р. : стат. збірник / за ред. Ю. М. Остапчука; відп. за вип. О. М. Прокопенко. Київ : Державна служба

статистики України, 2010. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 03.10.2016).

346. Тваринництво України. 2014 р. : стат. збірник / за ред. Ю. М. Остапчука; відп. за вип. О. М. Прокопенко. Київ : Державна служба статистики України, 2010. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 03.10.2016).

347. Тваринництво України. 2015 р. : стат. збірник / відп. за вип. О. М. Прокопенко. Київ : Державна служба статистики України, 2016. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 07.12.2015).

348. Тендюк А. О. Методичний підхід до впровадження екологічного маркетингу на мезо- та макрорівнях. Ефективна економіка. 2013. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=8&w=%D0%90.+%D0%9E.+%D0%A2%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D1%8E%D0%BA> (дата звернення: 07.03.2016).

349. Терехина А. Ю. Многомерное шкалирование в психологии. Психологический журнал. 1983. Т. 4, № 1. С. 77–89.

350. Тишківський В. В. Продуктивність льону-довгунця в короткоротаційних сівозмінах залежно від удобрення в Поліссі України : автореф. дис. ... канд. с.-г. наук : 06.01.09 / І-т кормів та сільськ. госп-ва Поділля НААН. Вінниця, 2016. 24 с.

351. Ткачук В. І. Диверсифікація аграрного підприємництва : монографія. Житомир : ЖНАЕУ. 2011. 268 с.

352. Толстова А. В. Аналіз та систематизація факторів, що впливають на конкурентоспроможність економічних систем різних регіонів господарювання. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2010. № 30. С. 97–102.

353. Трофімчук К. В. Основні вимоги до професійної діяльності фахівців з туризму. Педагогіка формування творчої особистості у загальноосвітніх школах : зб. наук. пр. Запоріжжя, 2010. Вип. 12 (65). С. 110–114.

354. Ульянченко О. В., Євчук Л. А., Гуторова І. В. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств та стратегічні аспекти її формування : монографія. Харків : Апостроф, 2011. 340 с.

355. Урсакий Ю. А. Підвищення конкурентоспроможності підприємств на засадах управління якістю життя : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Терноп. нац. екон. ун-т. Тернопіль, 2014. 20 с.

356. Фарафонова Н. В. Визначення економічної сутності та класифікація конкурентних переваг у ринкових умовах. Інноваційна економіка. 2013. № 7 (45). С.177–181.

357. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. Москва : ИНФРА-М, 2000. 312 с.

358. Федорчук В. Лохиновий рай компанії «Бетек» на Житомирщині. Плантатор. URL: <http://www.agrotimes.net/opinions/opinion/lohinovij-raj-na-zhitomirshchini> (дата звернення: 25.05.2016).

359. Федулова І. В. Вплив сільського господарства на екологію. Інформаційна культура в сучасному світі : матеріали наук. семінару / за ред. С. О. Гуткевич, З. В. Григорової, З. В. Андросюк. Київ : НТУУ КПІ, 2013. Вип. 2. С. 24–28.

360. Физиократы. Избранные экономические произведения / под ред. В. С. Автономова и др. Москва : Эксмо, 2008. 120 с.

361. Филонич В. Украинские аграрии начали закладывать будущий урожай. URL: <http://ubr.ua/market/agricultural-market/ukrainskie-ahrarii-nachali-zakladyvat-budushchij-urozhaj-3845480> (дата звернення: 22.05.2016).

362. Фролова В. Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2013. № 2 (22). 98–102.

363. Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня : пер. с англ. Москва : Олимп-Бизнес, 2002. 288 с.

364. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. Економіст. 2006. № 10 (240). С. 59–61.

365. Хараджян Л. В. Разработка организационно-экономического механизма и методического обеспечения маркетингового управления

конкурентоспособностью корпорации в условиях развивающихся коммуникаций : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / ФГБОУ ВПО «Кубанский государственный технологический университет». Краснодар, 2014. 25 с.

366. Харічков С. К., Аверихина Т. В. Методичні підходи до оцінки екологічної конкурентоспроможності продукції та еколого-економічного рейтингу підприємства. Економіка: реалії часу. 2012. № 3/4. С. 23–27.

367. Хикс Р. Дж. Стоимость и капитал : пер. с англ. Москва : Прогресс, 1993. 488 с.

368. Ходжсон Дж. Экономическая теория и институты: Манифест современной институциональной экономической теории : пер. с англ. Москва : Дело, 2003. 464 с.

369. Холл А. Д., Файджин Р. Е. Определение понятия системы. Исследование общей теории систем. Сборник переводов / под ред. В. Н. Садовского, Ю. Г. Юдина. Москва : Прогресс, 1969. С. 252–282.

370. Хром'як Й. Я., Слюсарчук Ю. М., Цимбал Л. Л., Цимбал В. М. Нелінійна парадигма економічної динаміки. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2011. № 704 (Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : спец. випуск). С. 167–173.

371. Ценов М. О. Оптимізація інноваційного розвитку підприємства на основі моделі економічного росту. Вісник Запорізького національного університету. 2010. № 1 (5). С. 118–127.

372. Цілі та завдання Асоціації. Сайт Асоціації виробничих та переробних підприємств м'ясної галузі України «М'ясо України». URL: <http://meat-of-ukraine.com.ua/pro-asociaciyu/cili-i-zavdannya-asociaciyi/> (дата звернення: 01.11.2016).

373. Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции: (Реориентация теории стоимости) : пер. с англ. Москва : Экономика, 1996. 351 с.

374. Чепурко В. В. Экономический риск аграрного производства: теория, методы оценки, управление. Симферополь : Таврия, 2000. 308 с.
375. Черваньов Д. М., Рейкова Л. И. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. Київ : Знання, 1999. 514 с.
376. Чернишова О. Б. Процедура кількісної оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств. Вісник соціально-економічних досліджень. 2009. № 37. С. 299–305.
377. Черноиванов В. И., Ежевский А. А., Краснощеков Н. В., Федоренко В. Ф. Управление качеством в сельском хозяйстве : науч. изд. Москва : ФГНУ Росинформагротех, 2011. 344 с.
378. Черный С. А., Копотева А. В. Применение эволюционных моделей для анализа инновационной активности отрасли. Вестник УГУЭС. Наука, образование, экономика. Сер. Экономика. 2012. № 2. С. 82–85.
379. Чичкало-Кондрацька І. Б. Роль інноваційних науково-виробничих систем у формуванні конкурентних переваг регіонів. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Економічні науки. 2010. Вип. 99. С. 362–368.
380. Шарко О. О. Види та напрями диверсифікації діяльності підприємств. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2008. № 10 (128), ч. 2. С. 17–21.
381. Шатон Г. И., Мамонова И. А. Управление компетенциями – эффективный инструмент управления человеческим потенциалом. Инновационные процессы и корпоративное : материалы междунар. науч.-практ. конф. (Минск, 1–15 марта 2011 г.). Минск : Бел. гос. ун-т, Ин-т бизнеса и менеджмента технологий, 2011. Ч. 2. С. 263–268.
382. Шатун В. Т. «Я – начальник, ты – ...»: О менеджменте популярно и конкретно : учеб.-практ. пособие. Николаев : НГГУ им. Петра Могилы, 2005. 343 с.
383. Шепіцен А. О. Оцінка конкурентоспроможності аграрного підприємства. Фінанси України. 2003. № 8. С. 66–73.

384. Ширма В. В. Управління інноваційним розвитком підприємств у галузі рослинництва : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Житомирський нац. агрокол. ун-т. Біла Церква, 2015. 20 с.

385. Шубравська О. В. Інноваційний розвиток аграрного сектора економіки України: теоретико-методологічний аспект. Економіка України. 2012. № 1. С. 27–35.

386. Шумпетер И. А. Теория экономического развития. Москва : Прогресс, 1982. 455 с.

387. Эггертссон Т. Экономическое поведение и институты. Москва : Дело, 2001. 408 с.

388. Экономическая энциклопедия. Политическая экономия : в 4-х т. / под ред. А. М. Румянцева. Москва : Советская энциклопедия, 1980. Т. 4. 672 с.

389. Эшби У. Р. Введение в кибернетику / пер. с англ. Д. Г. Лахуты. Москва : Изд-во иностранной лит-ры, 1959. 432 с.

390. Якименко Р. А., Погребняк А. Ю. Оцінка конкурентоспроможності промислових підприємств. Актуальні проблеми економіки та управління. 2013. Вип. 7. URL : <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2013-23.pdf> (дата звернення: 22.07.2016).

391. Янковий О. Г., Чернишова О. Б. Оцінка конкурентоспроможності промислових підприємств у маркетинговому дослідженні. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / ОДЕУ. 2008. Вип. 33. С. 250–257.

392. Янковий О. Г. Маркетинговий інструментарій статистичної оцінки конкурентоспроможності підприємств. Економіка: реалії часу. 2014. № 4 (24). С. 63–72.

393. Яців І. Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств. Львів : Український бестселер, 2013. 427 с.

394. Яців І. Б. Особливості методики оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції. Наук. вісник ЛНУВМБ ім. С. З. Гжицького. 2008. Т. 10, № 1 (36), ч. 1. С. 208–511.

395. 2010–2014 Medium-term Plan: Promoting Competitive and Sustainable Agriculture in the Americas. Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture (IICA). San Jose : IICA, 2010. 75 p.

396. Acworth W. Global Derivatives. Annual Volume Survey. 2015. URL: http://marketvoicemag.org/sites/default/files/pdf/March2016_TopStoryupd.pdf (Last access: 13.08.2016).

397. Adhikari B. Innovation: Tools to Create Competitive Advantage for Business. 2011. SSRN Electronic Journal. URL: https://www.researchgate.net/publication/228217370_Innovation_Tools_to_Create_Compertitive_Advantage_for_Business (Last access: 15.08.2016).

398. Allen L. A. Management and Organization. New York : McGraw-Hill, 1958. 353 c.

399. Ambastha A., Momaya K. Competitiveness of Firms: Review of theory, framework and models. Singapore Management Review. 2004. Vol. 26, No. 1. P. 45–61.

400. Amit R., Schoemaker P. Strategic Assets and Organizational Rent. Strategic Management Journal. 1993. Vol. 14. P. 33–46.

401. Ansoff H. I. Corporate Strategy. New York : McGraw-Hill, 1965. 255 p.

402. Barney J. B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall, 2002. 600 p.

403. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantages. Journal of Management. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120.

404. Beal R. Competitive Advantage: Sustainable or Temporary in Today's Dynamic Environment? White Paper. Florida : School of Business and Industry. A&M University. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.201.5538&rep=rep1&type=pdf> (Last access: 11.07.2016).

405. Besanko D., Dranove D., Shanley M. Economics of Strategy. 2nd ed. New York : John Wiley & Sons, 2000. 436 p.

406. Bleischwitz R. International Economics of Resource Productivity – Relevance, measurement, empirical trends, innovation, resource policies. *International Economics and Economic Policy*. 2010. No. 7 (2). P. 227–244.
407. Boehm B. *Software Risk Management*. Washington : IEEE Computer Society Press, 1989. P. 115–147.
408. Bose D. C. *Principles of Management and Administration*. New Delhi : Prentice Hall, 2003. 748 p.
409. Brandenburger A. M., Nalebuff B. M. *Co-opetition*. New York : Doubleday, 1996. 105 p.
410. Buckley P. J. Measures of International Competitiveness: A Critical Survey. *Journal of Marketing Management*. 1988. Vol. 4 (2). P. 175–200.
411. Cambridge Dictionaries Online. URL: <http://dictionary.cambridge.org/> (Last access: 17.12.2015).
412. Charnes A., Cooper W., Rhodes E. Measuring of Efficiency of Decision Making Units. *European Journal of Operational Research*. 1978. Vol. 2, No. 6. P. 429–444.
413. Coase R. The Nature of the Firm. *Economica*. 1937. Vol. 4, No. 16. P. 386–405.
414. Commons John R. Institutional Economics. *American Economic Review*. 1931. Vol. 21. P. 648–657.
415. Cooper W. W., Seirford L. M., Tone K. *Data Envelopment Analysis: A Comprehensive Text with Models, Applications, References and DEA-Solver Software*. 2nd ed. New York : Springer, 2006. 528 p.
416. D’Aveni Richard A. *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York : The Free Press, 1994. xix, 421 p.
417. Davis R. *The Fundamentals of Top Management*. New York : Harper and Brothers, 1951. 856 p.
418. Day G. *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*. St. Paul MN : West Publishing Company, 1984. 200 p.

419. Depperu D., Cerrato D. Analyzing International Competitiveness at the Firm Level: Concepts and Measures. Working Paper No. 32. Piacenza : Dipartimento Scienze Sociali Sezione Economia Aziendale, Universita Cattolica del Sacro Cuore, 2005. 27 p.

420. Dhungana B. R., Nuthall P. L., Nartea G. V. Measuring the Economic Inefficiency of Nepalese rice Farms Using Data Envelopment Analysis. The Australian Journal of Agricultural and Resource Economics. 2004. No. 48 (2). P. 347–369.

421. Dopfer K. Toward a Theory of Economic Institutions: Synergy and Path Dependency. Journal of Economic Issue. 1999. Vol. 25, No. 2. P. 535–550.

422. Drucker Peter F. The Practice of Management. Oxford : Elsevier, Butterworth-Heinemann Ltd., 1999. 399 p.

423. Drucker P. Management: Task, Responsibilities, Practices. New York : Truman Talley Books, 1986. 553 p.

424. Eicher C. Institutions and the African Farmer. Issue in Agriculture 14. Washington : CGIAR, 1999. 60 p. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/51332088.pdf> (Last access: 22.06.2016).

425. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic Capabilities: What are they? Strategic. Management Journal. 2000. No. 21. P. 1105–1121.

426. FAO defines SARD (Sustainable Agriculture and Rural Development) as a process which meets the following criteria... Food and Agriculture Organization of the United Nations. URL: http://www.fao.org/wssd/sard/faodefin_en.htm (Last access: 13.08.2016).

427. FAOSTAT: Food and Agricultural Organization of United Nations. URL: <http://www.fao.org/faostat/en/#home> (Last access: 12.01.2017).

428. Farrell M. J. The Measurement of Productive Efficiency. Journal of the Royal Statistical Society. Series A. 1957. No. 120 (3). P. 253–281.

429. Fayol H. General and Industrial Management / trans. C. Storrs. London : Pitman, 1949. 110 p.

430. Furubotn E. G., Richter R. Institutions and Economic Theory. The Contribution of the New Institutional Economics (Economics, Cognition, and Society). Michigan : University of Michigan Press, 2005. 672 p.

431. Gandotra N. Innovation Culture for Sustainable Advantages. Asia Pacific Journal of Research in Business Management. 2010. Iss. 2, Vol. 1. P. 51–59.

432. Genetically Modified Organisms – Environmental Risk Assessment Guide / editors: Paulo Paes de Andrade, Wayne Parrott, Maria Mercedes Roca. 2nd ed. Sao Paulo : International Life Sciences Institute do Brazil, 2014. 89 p.

433. Geroski P. A. Innovations and Competitive Advantages. Economic Department Working Papers. 1995. No. 159. 55 p. URL: <http://www.oecd.org/unitedkingdom/2733164.pdf> (Last access: 21.12.2016).

434. Ghemawat P. Collis D., Pisano G., Rivkin J. Strategy and the Business Landscape : Text and Cases ; Massachusetts : Prentice Hall, 1999. 464 p.

435. Grant R. M. The Resources-Based Theory of Competitive Advantage: Implications of Strategy Formulation. California Management Review. 1991. Vol. 33, No. 3. P. 114–135.

436. Grigorieva E. V., Khailov E. N. Optimal Control of Nonlinear Model of Economic Growth. Discrete and Continuous Dynamic Systems Supplement (Supplement Volume). 2007. P. 456–466.

437. Hadley A., Linn M., Tilton S., Pulizzi J. B2B Content Marketing: 2012 Benchmarks, Budgets and Trend. 2011 / Content Marketing Institute, MarketingProfs. URL: http://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2011/12/B2B_Content_Marketing_2012.pdf (Last access: 12.04.2015).

438. Hadley A., Linn M., Tilton S., Pulizzi J. B2B Content Marketing: 2014 Benchmarks, Budgets and Trend – North America. 2013 / Content Marketing Institute, MarketingProfs. URL: http://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2013/10/B2B_Research_2014_CMI.pdf (Last access: 12.04.2015).

439. Hamilton D. Technology and Institutions Are Neither. Journal of Economic Issues. 1986. Vol. 20, No. 2. P. 525–532.

440. Henderson R., Cockburn I. Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research. *Strategic Management Journal*. 1994. No. 15. P. 63–84.

441. Herbel D., Crowley E., Hadad N., Lee M. Good Practices in Building Innovative Rural Institutions to Increase Food Security. Rome : FAO, 2012. 116 p.

442. Hodgson Geoffrey M. What are Institutions? *Journal of Economic Issues*. 2006. Vol. 40, No. 4. P. 1–25. URL: <http://www.geoffrey-hodgson.info/user/image/whatareinstitution.pdf> (Last access: 22.10.2016).

443. Hollingsworth J. Rogers Theme Section Doing Institutional Analysis: Implications for the Study of Innovations. *Review of International Political Economy*. 2000. No. 7. P. 595–644.

444. How to Make EU Agriculture Competitive and Sustainable? URL: http://www.europarl.europa.eu/news/public/story_page/032-94332-316-11-46-904-20101112STO94321-2010-12-11-2010/default_en.htm (Last access: 19.11.2010).

445. International Finance Institutions, Export Credit Agencies and Farm Animal Welfare. Human Society International. Brusel : Human Society International, 2016. 16 p.

446. Jemison J. M., Michael Jr., Vayda E. Cross Pollution from Genetically Engineering Corn: Wind Transport and Seed Source. *AgBioForum*. 2001. Vol. 4, No 2. P. 87–92.

447. Johannesburg Declaration on Sustainable. UN Department of Economic and Social Affairs. URL: http://www.un.org/esa/sustdev/documents/WSSD_POI_PD/English/POI_PD.htm (Last access: 21.02.2011).

448. Kasper W., Steit M. E. Institutional Economics: Social Order and Public Policy. Mass. : Edward Elgar, 1998. 544 p.

449. Kenny G. Diversification Strategy. How to Grow a Business by Diversifying Successfully. London ; Philadelphia : Kogan Page, 2009. 206 p.

450. Klein Peter G. New Institutional Economics. Encyclopedia of Law and Economics. Cheltenham : Edward Elgar, 2000. P. 456–489. URL: <http://encyclo.findlaw.com/0530book.pdf> (Last access: 01.12.2015).

451. Kogut B., Zander U. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. Organization Science. 1992. Vol. 3, No. 3. P. 383–397.

452. Koontz H., O'Donnell C. Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions. Tokyo : McGraw Hill Kogakusha Ltd., 1972. 748 p.

453. Kotler P., Armstrong G., Wong V., Saunders J. Principles of Marketing. London : Prentice Hall, 2008. 1056 p.

454. Kraaijenbrink J. Spender J.-C., Groen J. The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. Journal of Management. 2010. Vol. 36, No. 1. P. 349–372.

455. Land O'Lakes. Feed. Nourish. Thrive. URL: <http://feednourishthrive.org/company/land-o-lakes> (Last access: 13.12.2016).

456. Lauterborn B. New Marketing Litany: Four Ps Passé: C-Words Take Over. Advertising Age. 1990. Vol. 61, No. 41. P. 26.

457. Levinson J. Conrad Guerilla Marketing: Secrets for Making Big Profits from Your Small Business. 4th ed. Houghton Mifflin Harcourt, 2007. 384 p.

458. Loasby Brian J. Evolution and Institution: A Cognitive Perspective. Journal of Economics and Business. 2002. Vol. V, No. 1. P. 27–45.

459. MacCormack A., Forbath T., Brooks P., Kalaher P. Innovation through Global Collaboration: A New Source of Competitive Advantage. Harvard Business School Working Paper. 2007. No. 07-079. URL: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=29905> (Last access: 25.11.2015).

460. Madura J. Financial Markets and Institutions. Boston : Cengage Learning, 2014. 784 p.

461. McFarland D. E. Management: Principles and Practice. 3d ed. New York : The Macmillan Co., 1974. 688 p.

462. Michelsen J., Lynggaard K., Padel S., Foster C. Organic Farming Development and Agricultural Institutions in Europe: a Studies of Six Countries. Organic Farming in Europe: Economics and Policy. 2010. Vol. 9. 182 p.

463. Moore F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. Harvard Business Review. 1993. No. 3. P. 75–86.

464. Moore J.F. The Death of Competition. New York : Harper Business, 1996. 297 p.

465. Moreda G., Ruiz-Altisent M. Quality of Agricultural Products in Relations to Physical Conditions. Encyclopedia of Agrophysics. Dordrecht : Springer, 2011. P. 669–678

466. Nejadi M., Shahbudin A., Amran A. Sustainable Development: a Competitive Advantage or a Threat? Business Strategy Series. 2010. Vol. 11, Iss. 2. P. 84–89.

467. Nykolyuk O. Conceptual Principles of Competitiveness of Enterprises. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2014. Vol. 36, No. 3. P. 608–615.

468. Nykolyuk O. The Multidimensional Methods of Assessing the Competitiveness of Farm Enterprises. ЕКОНОМІКА АПК. 2016. № 3. С. 51–56.

469. Olatunbosum E. Financial Institutions and Trends in Sustainable Agriculture: Synergy in Rural Sub-Saharan Africa : thesis. Wuppertal : Schumpeter School of Business and Economics, 2015. 203 p. URL: <http://elpub.bib.uni-wuppertal.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-4580/db1501.pdf> (Last access: 10.12.2015).

470. Orral M., Ossama K. Modeling Firm Competitiveness for Strategy Formulation. Monreal : CIRRELT, 2009. 37 p. URL: <https://www.cirrelt.ca/DocumentsTravail/CIRRELT-2009-52.pdf> (Last access: 25.03.2016).

471. Ostrom E. Governing the Commons: The Evolution of Institution for Collective Action. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 276 p.

472. Our Common Future : Brundtland Report. World Commission on Environment and Development. London : Oxford Univ. Press, 1987. 187 p. URL: http://www.channelingreality.com/Documents/Brundtland_Searchable.pdf (Last access: 27.03.2016).

473. Our Common Journey: A Transition Toward Sustainability. National Research Council Policy Division Board on Sustainable Development. Washington, DC : Natl. Acad. Press, 1999. 19 p.

474. Oxford Dictionaries: Language Matters. URL: <http://www.oxforddictionaries.com/> (Last access: 27.03.2016).

475. Ozcan Y. A. Health Care Benchmarking and Performance Evaluation: An Assessment using Data Envelopment Analysis (DEA). Berlin : Springer, 2008. 217 p.

476. Pešić M. A. Six Sigma Philosophy and Resource-Based Theory of Competitiveness: an Integrative Approach. *Facta Universitatis*. 2007. Vol.4, No. 2. P. 199–208.

477. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 592 p.

478. Raa T. The Economics of Benchmarking: Measuring Performance for Competitive Advantage. New York : Palgrave Macmillan, 2009. 128 p.

479. Reaching Global Executives: 12 Megatrends in B2B marketing. The Economist Intelligence Unit. New York : Economist Intelligence Unit, 2007. 15 p.

480. Robinson J. Imperfect competition and falling supply price. *Economic Journal*. 1932. Vol. 42. P. 544–554.

481. Roumasset J. Rural Institutions, Agricultural Development, and Pro-poor Economic Growth. *Asian Journal of Agriculture and Development*. 2004. Vol. 1, No. 1. P. 56–75.

482. Schoemaker P. H. Strategy, Complexity and Economic Rent. *Management Science*. 1990. Vol. 36, No. 10. P. 1178–1192.

483. Senior N. W. Political Economy. 3d ed. London ; Glasgow : Bell and Bain, 1854. 232 p.

484. Sharma S. L. Educational Management: A Unified Approach of Education. Delhi : Global India Publications, 2009. 312 p.
485. Singh M. Marketing Mix of 4P'S for Competitive Advantage. Journal of Business and Management. 2012. Vol. 3, No. 6. P. 40–45.
486. Sisk H. L. Management and Organization. Nashville ; Tennessee : South-Western Publishing Co., 1985. 596 p.
487. South S. E. Competitive Advantage: The Cornerstone of Strategic Thinking. Journal of Business Strategy. 1993. Vol. 1 (4). P. 15–25.
488. Spulber F. Deniel Economics and Management of Competitive Strategy. Singapore : World Scientific Publishing, 2009. X, 510 p.
489. Sustainable Agriculture. A Pathway out of Poverty for India's Rural Poor. GTZ Sustainable Agriculture Information Network. Eschborn : Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit. URL: http://www.indiawaterportal.org/sites/indiawaterportal.org/files/sustainet_publication_india_part1.pdf (Last access: 15.08.2015).
490. Tarasyev A. M., Watanabe C. Optimal Dynamics of Innovation in Models of Economic. Journal of Optimization theory and applications. 2001. Vol. 108, No. 1. P. 175–203.
491. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. New York ; London : Harper & Brothers Publishers, 1919. 144 p.
492. Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533.
493. Terry G. L. Principles of Management. Homewood, Illinois : Richard D. Irwin Inc, 1974. 648 p.
494. The Global Competitiveness Report 2010–2011: Inside Report. World Economic Forum / ed. K. Schwab. Geneva : World Economic Forum, 2010. 501 p.
495. The Global Competitiveness Report 2011–2012 : Inside Report. World Economic Forum / ed. K. Schwab. Geneva : World Economic Forum, 2011. 527 p.
496. The Global Competitiveness Report 2012–2013 : Inside Report. World Economic Forum / ed. K. Schwab. Geneva : World Economic Forum, 2012. 527 p.

497. The Global Competitiveness Report 2013–2014 : Inside Report. World Economic Forum / ed. K. Schwab. Geneva : World Economic Forum, 2013. 551 p.
498. The Global Competitiveness Report 2014–2015 : Inside Report. World Economic Forum / ed. K. Schwab. Geneva : World Economic Forum, 2014. 548 p.
499. The Global Competitiveness Report 2015–2016 : Inside Report. World Economic Forum / ed. K. Schwab. Geneva : World Economic Forum, 2016. 403 p.
500. The Interaction of Resources and Labor Productivity: Scientific background report to the Scoping Study / A. Stocker [et al.]. Vienna : Sustainable Europe Research Institute (SERI), 2015. 204 p.
501. The World Competitiveness Report 1991. World Economic Forum, IMEDE. Lausanne, Geneva : IMD, WEF, 1991. URL: <http://www02.imd.ch/wcc/pressreleases/> (Last access: 10.07.2015).
502. The World Competitiveness Yearbook 2004. Lausanne : IMD, 2004. URL: <http://www02.imd.ch/wcc/pressreleases/> (Last access: 10.07.2015).
503. Thorne F. S. Measuring the Competitiveness of Irish Agriculture (1996–2000). Teagasc, 2004. 107 p. URL: <http://www.teagasc.ie/research/reports/ruraldevelopment/5065/eopr-5065.pdf> (Last access: 17.07.2016).
504. Treacy M., Weirsema F. Customer Intimacy and Other Value Disciplines. Harvard Business Review. 1993. No. 1. P. 84–93.
505. Urbancova H. Competitive Advantage Achievement through Innovation and knowledge. Journal of Competitiveness. 2013. No. 5 (1). P. 82–96.
506. USAID Agriculture Strategy Linking Producers to Markets. U.S. Agency for International Development. Washington : USAID, 2004. URL: http://www.usaid.gov/our_work/agriculture/ag_strategy_9_04_508.pdf (Last access: 03.07.2016).
507. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal. 1984. Vol. 5, No. 2. P. 171–180.
508. What Can Microfinance Contribute to Agriculture in developing Countries: Proceedings from the International Conference, Paris, France, 4–

6 December, 2007. URL: http://www.fondation-farm.org/zoe/doc/farm_microfinance_conf_eng.pdf (Last access: 17.07.2016).

509. Wiggins R. R., Ruefli T. W. Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance. *Organization Science*. 2002. Vol. 13, No. 1. P. 81–105.

510. Williamson Oliver E. Transaction Cost Economics: An Introduction. *Economics Discussion Papers*. 2007. Vol. 3, Iss. 2007-3. P. 0–32.

511. Williamson Oliver E. Transaction Cost Economics: The Origins. *Journal of Retailing*. 2010. Vol. 86, Iss. 3. P. 227–231.

512. Wilson A., Tyrchniewicz A. Agriculture and Sustainable Development: Policy Analysis on the Great Plains. Winnipeg : International Institute for Sustainable Development, 1995. 108 p.

513. World Development Indicators: Agricultural Output and Productivity. The World Bank. URL: <http://wdi.worldbank.org/table/3.3> (Last access: 12.11.2015).

514. Zhu J. Quantitative Models for Performance Evaluation and Benchmarking: Data Envelopment Analysis with SpreadSheets. Springer : Worcester Polytechnic Institute, 2008. 334 p.

515. Zinovchuk V. The Matrix Methods and Models in Marketing Analysis and Planning. *Вісник ЖНАЕУ*. 2016. № 1 (54), т. 2. С. 20–29.

516. Zuker Lenne G. Institutional Theories of Organization. *Annual Revue Social*. 1987. No. 13. P. 443–464.

ДОДАТКИ

Класифікація найвживаніших дефініцій конкурентоспроможності підприємства

Трактування сутності поняття	Підхід до аналізу конкурентоспроможності	
	Статичний (ресурси та здібності)	Динамічний (процеси)
Як двигун господарської діяльності	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкурентоспроможність включає ефективність (досягнення цілей із мінімальними витратами) та результативність (постановку правильних цілей) [410]; 2. Можливість ефективно розпоряджатися власними та позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку [7, с. 62]; 3. Порівняльні переваги, якими володіє конкретне підприємство по відношенню до інших підприємств, що є конкурентами на ринку товарів та послуг [9, с. 3]; 4. Сукупність можливостей підприємства (виробничих, інноваційних, кадрових, ресурсних) в різних сферах діяльності, що взаємодіють між собою у певних спосіб [47]; 5. Порівняльна перевага відносно інших підприємств даної галузі всередині країни та за її межами [58, с. 76]; 6. Володіння властивостями, які створюють переваги для суб'єкта економічного змагання [49, с. 68]. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основна ознака, яка характеризує наявність та розвиток підприємством сукупності матеріальних та фінансових можливостей, які обумовлюють його здатність до ефективної роботи на ринках продажу своєї продукції [274, с. 11]; 2. Реальна та потенційна здатність, а також можливість підприємства проектувати товари, які за цінovими та неціновими характеристиками привабливіші за аналогічні товари зовнішніх та внутрішніх конкурентів (European Management Produce and Market, Institute of Management and Development) [502]; 3. Здатність підприємства проектувати, виробляти та/або реалізувати товари, які за цінovими та неціновими характеристиками привабливіші, ніж товари конкурентів [501, с. 8]; 4. Спроможність підприємства до адекватної модернізації та переорієнтації виробництва відповідно до життєвого циклу товару [144, с. 17]; 5. Властивість об'єкта, яка характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, що представлені на даному ринку [357, с. 24].
Як результат використання конкурентних переваг	<ol style="list-style-type: none"> 6. Сукупність відмінних від аналогів якісних та вартісних характеристик, які забезпечують потреби споживачів [375]; 7. Конкурентоспроможність характеризує, наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно із іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу [338]; 8. Найбільш загальний показник ефективності економічного суб'єкта, що визначає його потенціал в конкурентній боротьбі [147, с. 209]. 	<ol style="list-style-type: none"> 9. Відносна характеристика, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами, так і за ефективністю виробничої діяльності [86].

Джерело: власні узагальнення на основі класифікації Д. Депперу та Д. Сератто [419].

**Основні підходи до класифікації факторів конкурентоспроможності
підприємства та цілі їх застосування**

Класифікаційна ознака	Види факторів конкурентоспроможності	Особливості застосування
Характер впливу	Фактори прямого впливу та опосередкованого впливу.	Обґрунтування інструментів управління через виділення факторів, які або формують конкурентоспроможність або впливають на неї; формування методології дослідження конкурентоспроможності.
	Екзогенні, ендогенні, дуогенні.	
Джерело походження (можливість впливу на фактори)	Внутрішні; зовнішні.	Обґрунтування інструментів управління шляхом визначення чинників, на які підприємство може впливати.
	Макро-, мезо-, макрорівнів.	
Область виникнення (для внутрішніх факторів)	Фактори областей ресурсного забезпечення, виробництва, збуту, управління.	Ідентифікація та структуризація факторів конкурентоспроможності підприємств окремих галузей, окремого підприємств.
Тривалість впливу	Тимчасові, постійні.	Прийняття рішень щодо вчасної заміни переваг, орієнтація на формування постійних (довготривалих) та заощадження ресурсів на тимчасових (короткотривалих) перевагах.
	Довгострокові, середньострокові, короткострокові.	
Ступінь впливу	Чинники суттєвого, помірного, низького впливу.	Класифікація здійснюється на основі результатів оцінки впливу факторів на рівень конкурентоспроможності для виділення найбільш перспективних із них. Використовується для вибору інструментів управління конкурентоспроможністю.
Рівень значущості	Основні, другорядні.	
За рівнем взаємообумовленості	Незалежні (первинні); залежні (вторинні).	Ідентифікація повного переліку факторів, які визначають рівень конкурентоздатності підприємства.

Джерело: складено на основі [173, с. 52–54; 279; 357, с. 67; 193, 19, 50; 54, с. 112; 283, с. 97–107, 365, с. 12–13 та ін.], власних досліджень.

Підходи до визначення поняття «інституція»

Підхід	Родове поняття інституції*	Автори
Обмежуючий	Правило, традиція, звичай, норма, традиція тощо суспільної взаємодії	Д. Норт [260, с. 11]; В. Зотов, В. Пресняков, В. Розенталь [110, с. 53]; Е. Остром [471, с. 51]; Фуруботн Е., Р. Ріхнер [430, с. 51]; Дж. Ходжсон [442, с. 2] та ін.
Функціональний	Соціальна форма функцій суб'єктів, об'єктів, процесів і результатів економічної діяльності	О. Іншаков, Д. Фролов [123, с. 56]
	Статусна функція	Дж. Серл [321, с. 12–15]
Біхевіоріс-тичний	Поведінка	А. Скоттер [цит. за [443, с. 598]
	Соціальний образ дій економічних суб'єктів	Плетньов [280, с. 10]
	Продукт колективної дії щодо контролю за індивідуальними діями	Дж. Коммонс [414, с. 648]
	Взаємопов'язана поведінка агентів	К. Допфер [421, с. 535–536]
	Соціально організовані моделі поведінки	Д. Гамільтон [439, с. 525]

* Примітка: родові поняття – це поняття, яке відображає суттєві ознаки класу предметів, що належать до найближчого роду досліджуваного поняття [142, с. 519]; найближчий рід – це більш широкий клас явищ, до якого в якості виду входить досліджуване поняття [142, с. 70].

Джерело: розробка автора.

Основні підходи інтерпретації до родового поняття терміну «управління»

Родове поняття управління	Ключові риси	Науковці	Особливості визначення
Процес	Процес як сукупність взаємопов'язаних функцій (етапів).	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, П. Друкер, Дж. Террі, Д. Макфарленд та ін.	Не узгоджуються зі змістом поняття «управління», яке вкладають у нього класики менеджменту. Зокрема, визначаючи управління як процес, науковці акцентують на послідовній зміні функцій управління, до яких зазвичай відносять планування, мотивацію, координацію та контроль. Виконання згаданих функцій є сукупністю дій.
Діяльність (робота), в т. ч.	Діяльність (види діяльності) як активність людини або групи людей.	Л. Аллен, П. Друкер, Г. Кунтц, С. О'Донел, Дж. Террі та ін.	Окрім здійснення управлінських дій, визначення враховує нерозривний зв'язок між об'єктом управління та управлінцем.
координація	Координація дій групи індивідів	Г. Сіск, Дж. Мессі, Дж. Дуглас та ін.	
окремі дії	Сукупність різних видів діяльності, наприклад: прогнозування, планування, контроль тощо.	Г. Файоль.	
Система	Група індивідів, які спрямовують свої дії на координацію зусиль інших людей. Орган підприємства.	П. Друкер.	Не враховує такий аспект поняття «управління» як процес.
Функція	Функція індивіда, групи індивідів, системи.	Р. Дейвис, П. Друкер, В. Спиегал та ін.	Ключовим аспектом управління як функції є обов'язки посадової особи, тоді як управлінська діяльність є значно складнішим і ширшим поняттям, яке, передусім, пов'язано із діями суб'єкта управління (часто з власної ініціативи), а не із його функціональними обов'язками.

Джерело: узагальнено [78, с. 18, 22; 190; цит. за [408, с. 3]; цит. за [484, с. 69]; 398; 417; 423, с. 4; 422, с. 48; 429; 452; 461; 486; 493 та ін.; 474, 411], власні дослідження.

Зміст принципів управління конкурентоспроможністю підприємства

Принцип управління	Зміст
<i>Об'єкт управління</i>	
Принцип збереження системних властивостей керованої системи.	Необхідність збереження у процесі управління системних властивостей об'єкта управління (тобто господарського процесу), а саме властивостей: емерджентності, еквіпотенційності, синергізму, гомеостатичності, цільової активності.
<i>Мета управління</i>	
Принцип чіткості, досяжності поставленої мети.	Мета управління конкурентоспроможністю має бути чітко сформульована та обов'язково бути кількісно вираженою. Також зазвичай для більш чіткого розуміння загальної мети її розбивають на підцілі, які такою мають мати кількісний вираз. Мета має бути досяжною.
Принцип економічності та ефективності.	Результат управління (досягнення мети) має бути більшим, ніж витрати управління та реалізації управлінського рішення.
<i>Суб'єкт управління</i>	
Принцип паритету повноважень, організаційної відповідальності та стимулювання.	У процесі управління повноваження, відповідальність та інструменти стимулювання (як винагорода, так і покарання) мають бути збалансовані. Тобто, не можна допускати перекосів у бік тільки покарання, або винагороди. Відповідальність за прийняті управлінські рішення не має перевищувати передбачений повноваження обсяг повноважень.
Принцип ініціативності.	Управління конкурентоспроможністю передбачає необхідність ініціативи з боку керівного персоналу та їх постійну готовність до прийняття рішень щодо формування конкурентних переваг підприємства з власної ініціативи без будь-якого примусу.
<i>Взаємодія об'єкта і суб'єкта управління</i>	
Принцип зворотного зв'язку інформаційного контуру.	Ефективне та дієве управління можливе лише за умови забезпечення неперервного взаємозв'язку між керуючою та керованою системами. Такий зв'язок забезпечують, передусім, інформаційні потоки, які складаються з потоків інформації про керовану систему до управління (ланцюг «об'єкт управління → суб'єкт управління»), інформації (імпульсів) про заходи з впливу на керовану систему для її переведення у новий стан та досягнення мети управління (суб'єкт «управління → об'єкт управління»), інформації про керовану систему після управління (ланцюг «об'єкт управління → суб'єкт управління»). Крім того, дотримання принципу оберненого зв'язку забезпечує отримання сигналу про досягнутий результат.

Продовження додатку Д.2

Принцип різноманіття керуючої системи.	Чим різноманітнішим є господарський процес підприємства як керована система (чим більше у ньому підпроцесів та чим складніші взаємозв'язки між ними), тим різноманітнішою і чисельнішою має бути система управління конкурентоспроможністю.
Принцип ієрархічності.	Ієрархічна будова системи управління конкурентоспроможністю підприємства має відповідати ієрархічній будові його господарського процесу. Чим складніша та більш насичена ієрархія господарської діяльності як керованої системи, тим складнішою має бути система управління конкурентоспроможністю як керуюча система.
Принцип декомпозиції	Структуру системи управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно узгоджувати із структурою його господарського процесу як керованої системи. При цьому важливо створювати підсистеми управління, які б вирішували обмежене коло задач та були відносно самостійними.
Принцип достовірності та об'єктивності інформації.	З метою уникнення або мінімізації інформаційної асиметрії приймати рішення необхідно на основі перевіреної та об'єктивної інформації.

Джерело: власні дослідження.

Рівняння показників конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств у 2010–2014 рр.

Рік	Рівняння
<i>Ресурсне забезпечення</i>	
2010	$k = -7,753 + 0,105x_1 + 0,017x_2 + 1,499x_3 - 9,141x_4$
2011	$k = -7,340 + 0,104x_1 + 0,024x_2 + 1,609x_3 - 23,591x_4$
2012	$k = -7,939 + 0,093x_1 + 0,014x_2 + 0,845x_3 + 20,323x_4$
2013	$k = 4,621 - 0,077x_1 - 0,019x_2 - 0,615x_3 - 8,870x_4$
2014	$k = -5,785 + 0,075x_1 + 0,017x_2 + 0,535x_3 + 12,891x_4$
<i>Виробництво</i>	
2010	$k = -17,321 + 0,556x_5 + 0,108x_6 + 0,001x_7 + 0,011x_8 + 0,000023x_9$
2011	$k = -18,634 + 0,382x_5 + 0,103x_6 + 0,001x_7 + 0,012x_8 + 0,000018x_9$
2012	$k = -15,889 + 0,419x_5 + 0,071x_6 + 0,0009x_7 + 0,0096x_8 + 0,000015x_9$
2013	$k = -14,842 + 0,334x_5 + 0,067x_6 + 0,00086x_7 + 0,007x_8 + 0,000013x_9$
2014	$k = -19,061 + 0,214x_5 + 0,068x_6 + 0,00064x_7 + 0,017x_8 + 0,000013x_9$
<i>Управління та збут</i>	
2010	$k = -3,649 + 0,067x_{10} + 0,001x_{11} + 0,034x_{12} + 0,054x_{13}$
2011	$k = -6,509 + 0,089x_{10} + 0,001x_{11} + 0,034x_{12} + 0,060x_{13}$
2012	$k = -5,86 + 0,097x_{10} + 0,0007x_{11} + 0,021x_{12} + 0,070x_{13}$
2013	$k = -4,099 + 0,111x_{10} + 0,001x_{11} + 0,024x_{12} + 0,084x_{13}$
2014	$k = -4,000 + 0,090x_{10} + 0,0007x_{11} + 0,016x_{12} + 0,060x_{13}$

Джерело: розраховано на основі даних табл. 2.4.

Значення головних компонент k та рейтинг сільськогосподарських підприємств України за рівнем їх конкурентоспроможності у межах ресурсного забезпечення, 2010–2014 рр.

Область	Рік									
	2010		2011		2012		2013		2014	
	k	рейтинг	k	рейтинг	k	рейтинг	k	рейтинг	k	рейтинг
АРК	0,30	9	0,71	9	-0,08	8	-1,51	19	–	–
Вінницька	1,04	7	0,88	8	5,46	2	-7,19	24	7,30	1
Волинська	5,80	2	6,39	2	3,16	3	-4,06	23	2,37	3
Дніпропетровська	-1,58	16	-1,41	16	-0,66	12	-0,98	14	-0,41	10
Донецька	-0,74	14	-0,48	13	-1,23	16	-0,72	10	-2,17	25
Житомирська	0,75	8	1,26	6	0,08	7	-1,22	17	-0,81	16
Закарпатська	8,48	1	8,71	1	9,60	1	-9,92	25	5,60	2
Запорізька	-2,30	23	-2,38	22	-1,51	19	-0,52	8	-0,53	13
Ів.-Франківська	2,27	3	1,71	3	2,13	4	-1,37	18	-0,60	14
Київська	1,89	5	1,55	4	-0,23	9	-2,06	21	0,33	6
Кіровоградська	-2,13	21	-2,19	20	-1,08	14	-0,85	12	-0,34	9
Луганська	-2,98	25	-2,94	25	-1,34	17	-0,05	2	-1,47	21
Львівська	1,91	4	0,66	11	0,40	5	-1,00	15	-0,50	11
Миколаївська	-2,92	24	-2,71	24	-1,99	24	-0,21	4	-1,01	19
Одеська	-1,63	17	-1,69	17	-1,20	15	-0,37	6	-0,99	18
Полтавська	-0,40	12	0,06	12	-0,85	13	-1,13	16	0,10	7
Рівненська	0,10	11	0,66	10	-0,32	10	-0,83	11	-0,98	17
Сумська	-1,75	18	-2,13	19	-2,05	25	-0,89	13	-1,48	22
Тернопільська	-2,29	22	-2,46	23	-1,90	23	-0,08	3	-1,13	20
Харківська	-1,96	19	-2,35	21	-1,71	22	-0,38	7	-0,63	15
Херсонська	-2,09	20	-2,12	18	-1,51	20	-0,55	9	-0,53	12
Хмельницька	-0,67	13	-1,22	15	-1,37	18	-0,26	5	-2,15	24
Черкаська	0,22	10	0,94	7	0,19	6	-1,74	20	0,46	5
Чернівецька	1,49	6	1,39	5	-0,41	11	-2,10	22	1,10	4
Чернігівська	-0,80	15	-0,87	14	-1,59	21	-0,01	1	-1,51	23

Примітка: k – показник конкурентоспроможності.

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України [324, с. 229, 240; 345, с. 160; 346, с.113, 161; 269, с. 25, 27, 30–32; 210, с. 32, 50; 268, с. 25, 27, 30–32; 209, с. 32, 50; 267, с. 25, 27, 30–32; 208, с. 21, 39; 266, с. 25, 27, 30–32; 207, с. 20, 38; 325, с. 213, 224; 206, с. 21, 42].

Значення головних компонент k та рейтинг сільськогосподарських підприємств України за рівнем їх конкурентоспроможності у межах виробничої сфери, 2010–2014 рр.

Область	Рік									
	2010		2011		2012		2013		2014	
	k	рейтинг	k	рейтинг	k	рейтинг	k	рейтинг	k	рейтинг
АРК	-0,09	22	0,18	19	-1,87	24	-2,64	25		
Вінницька	4,14	5	4,42	6	3,05	9	3,68	6	-0,82	5
Волинська	0,29	19	-0,05	21	1,43	15	0,52	17	-4,47	19
Дніпропетровська	3,20	9	2,25	13	0,37	18	1,50	14	-2,94	14
Донецька	1,64	14	0,88	16	0,46	17	-0,01	19	-4,31	18
Житомирська	0,26	20	0,63	17	1,70	14	1,32	15	-4,21	17
Закарпатська	-1,62	25	-1,40	24	-0,75	21	-1,62	21	-6,29	21
Запорізька	0,38	18	-0,82	23	-1,74	23	-1,65	22	-6,49	22
Ів.-Франківська	4,63	4	4,60	4	6,02	2	4,72	3	-1,83	9
Київська	5,83	2	5,90	2	5,74	3	4,86	2	0,48	1
Кіровоградська	2,22	11	2,30	12	0,90	16	2,03	11	-3,73	16
Луганська	-0,40	23	-0,74	22	-0,44	20	-1,68	23	-7,96	24
Львівська	2,68	10	2,65	10	3,76	6	2,73	10	-1,95	10
Миколаївська	0,89	16	0,16	20	-1,13	22	-0,16	20	-5,34	20
Одеська	-0,55	24	-1,74	25	-2,94	25	-1,75	24	-6,60	23
Полтавська	3,76	6	5,00	3	3,56	7	3,97	4	-0,56	4
Рівненська	0,22	21	0,23	18	1,87	13	1,11	16	-3,44	15
Сумська	0,83	17	2,53	11	2,90	10	3,33	8	-2,06	11
Тернопільська	3,75	7	4,45	5	4,63	4	3,47	7	-0,43	3
Харківська	1,76	13	3,21	9	2,27	12	2,85	9	-2,35	12
Херсонська	1,92	12	1,86	14	-0,10	19	0,42	18	-2,69	13
Хмельницька	3,35	8	3,78	8	4,42	5	3,82	5	-0,93	6
Черкаська	7,65	1	7,83	1	6,85	1	5,69	1	0,39	2
Чернівецька	4,82	3	3,94	7	3,07	8	1,80	12	-1,77	8
Чернігівська	0,95	15	1,60	15	2,46	11	1,59	13	-1,61	7

Примітка: k – показник конкурентоспроможності.

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України [324, с. 229, 240; 345, с. 160; 346, с.113, 161; 269, с. 25, 27, 30–32; 210, с. 32, 50; 268, с. 25, 27, 30–32; 209, с. 32, 50; 267, с. 25, 27, 30–32; 208, с. 21, 39; 266, с. 25, 27, 30–32; 207, с. 20, 38; 325, с. 213, 224; 206, с. 21, 42].

Значення головних компонент k та рейтинг сільськогосподарських підприємств України за рівнем їх конкурентоспроможності у межах сфери управління та збуту, 2010–2014 рр.

Область	Рік									
	2010		2011		2012		2013		2014	
	k	рейтинг	k	рейтинг	k	рейтинг	k	рейтинг	k	рейтинг
АРК	-2,47	17	-1,62	19	-5,44	25	-5,86	24	–	–
Вінницька	1,24	10	2,53	8	-0,94	15	-1,60	19	-3,65	20
Волинська	-0,43	11	-1,42	18	-0,08	13	0,50	11	0,17	12
Дніпропетровська	-2,46	16	2,63	7	-0,58	14	2,56	4	0,76	11
Донецька	-2,41	15	1,16	9	0,13	10	1,62	9	-2,16	18
Житомирська	-1,59	12	-3,66	22	-3,11	19	-5,03	23	-5,88	23
Закарпатська	-4,89	25	-5,48	23	-3,48	20	-0,81	16	-0,48	13
Запорізька	-2,49	18	0,45	11	-3,08	18	-0,92	17	1,69	8
Ів.-Франківська	11,10	1	2,64	6	5,56	3	6,02	2	-4,92	21
Київська	4,14	4	5,33	2	6,42	2	2,73	3	2,78	6
Кіровоградська	-2,63	22	5,03	3	4,12	4	2,52	5	7,56	1
Луганська	-2,58	19	0,15	13	1,04	8	2,13	7	-3,04	19
Львівська	3,29	6	-1,15	17	11,16	1	10,19	1	5,80	2
Миколаївська	-2,61	20	-0,55	14	-2,42	17	0,07	14	1,20	9
Одеська	-2,61	21	-1,84	20	-4,24	23	0,38	13	2,43	7
Полтавська	3,20	7	4,94	4	1,75	7	2,21	6	5,16	3
Рівненська	-3,96	23	-6,10	24	-4,44	24	-7,63	25	3,36	5
Сумська	-4,44	24	-2,88	21	0,02	12	-2,18	20	-0,98	15
Тернопільська	3,52	5	3,75	5	0,06	11	-3,50	21	-5,89	24
Харківська	-2,32	13	1,11	10	0,41	9	0,49	12	-1,08	16
Херсонська	-2,37	14	-0,67	15	-3,62	22	-0,06	15	1,09	10
Хмельницька	1,32	9	0,35	12	2,14	6	0,72	10	-0,83	14
Черкаська	4,20	3	5,53	1	3,19	5	1,64	8	3,93	4
Чернівецька	2,20	8	-0,83	16	-3,48	21	-1,40	18	-1,39	17
Чернігівська	6,05	2	-9,39	25	-1,11	16	-4,80	22	-5,62	22

Примітка: k – показник конкурентоспроможності.

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України [324, с. 229, 240; 345, с. 160; 346, с.113, 161; 269, с. 25, 27, 30–32; 210, с. 32, 50; 268, с. 25, 27, 30–32; 209, с. 32, 50; 267, с. 25, 27, 30–32; 208, с. 21, 39; 266, с. 25, 27, 30–32; 207, с. 20, 38; 325, с. 213, 224; 206, с. 21, 42].

Значення показників таксономії та рейтинг сільськогосподарських підприємств України за рівнем їх конкурентоспроможності, 2010–2014 рр.

Область	Рік									
	2010		2011		2012		2013		2014	
	μ_i	рейтинг	μ_i	рейтинг	μ_i	рейтинг	μ_i	рейтинг	μ_i	рейтинг
АРК	0,22	21	0,35	15	0,17	23	-0,03	25	–	–
Вінницька	0,70	6	0,72	4	0,61	6	0,19	21	0,49	9
Волинська	0,42	13	0,34	16	0,55	8	0,21	19	0,44	11
Дніпропетровська	0,42	14	0,49	8	0,41	13	0,49	7	0,52	8
Донецька	0,41	15	0,47	9	0,42	12	0,41	11	0,12	23
Житомирська	0,44	12	0,32	17	0,44	10	0,16	23	0,20	22
Закарпатська	0,18	23	0,20	21	0,33	19	0,05	24	0,39	13
Запорізька	0,18	24	0,19	22	0,19	21	0,25	18	0,35	15
Івано-Франківська	0,90	1	0,84	3	0,91	1	0,53	6	0,35	14
Київська	0,87	2	0,92	1	0,80	4	0,45	8	0,81	3
Кіровоградська	0,25	20	0,44	11	0,51	9	0,58	3	0,56	5
Луганська	0,16	25	0,14	24	0,37	16	0,38	12	0,08	24
Львівська	0,79	3	0,47	10	0,84	2	0,55	5	0,66	4
Миколаївська	0,21	22	0,18	23	0,14	24	0,37	13	0,30	18
Одеська	0,28	18	0,13	25	0,13	25	0,28	17	0,27	19
Полтавська	0,68	7	0,71	5	0,64	5	0,56	4	0,82	2
Рівненська	0,34	17	0,24	19	0,33	18	0,18	22	0,45	10
Сумська	0,25	19	0,27	18	0,32	20	0,36	15	0,31	17
Тернопільська	0,46	10	0,43	12	0,40	14	0,43	10	0,23	20
Харківська	0,44	11	0,41	13	0,39	15	0,59	2	0,40	12
Херсонська	0,41	16	0,35	14	0,18	22	0,36	14	0,53	7
Хмельницька	0,63	9	0,52	7	0,56	7	0,71	1	0,32	16
Черкаська	0,77	5	0,85	2	0,84	2	0,45	9	0,87	1
Чернівецька	0,78	4	0,58	6	0,43	11	0,20	20	0,53	6
Чернігівська	0,65	8	0,23	20	0,34	17	0,34	16	0,20	21

Джерело: власні дослідження.

**Рівняння трендів рівнів рентабельності виробництва основних видів
сільськогосподарської продукції**

Вид с.-г. продукції	Рівняння тренду*	Коефіцієнт детермінації
Зернові та зернобобові	$y = 67,50x^{-0,62}$	0,79
Насіння соняшнику	Тенденції не виявлено	
Цукровий буряк	$y = 4,20 + 1,63x$	0,55
Овочі	Тенденції не виявлено	
Картопля	Тенденції не виявлено	
Плоди та ягоди	$y = 8,43 - 3,01x + 0,42x^2$	0,68
Молоко	$y = -7,32 + 6,67 \ln(x)$	0,61
ВРХ (у живій вазі)	Тенденції не виявлено	
Свині (у живій вазі)	$y = -34,74 + 14,05 \ln(x)$	0,45

Примітка: * – побудовано за згладженими ковзним середнім даними динамічних рядів за 2000–2015 рр.

Додаток И.1

Вихідні дані для оцінки конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств України, 2011 р.

Область	Кількість зайнятих у с.-г. працівників, ос.	Повна собівартість продукції с/г, млн грн	Матеріальні витрати, тис. грн	Витрати на оплату праці, млн грн	Виручка від реалізації с.-г. продукції, млн грн	Прибуток/збиток, тис грн
АРК	26374	2001695,8	2484722,1	392713,2	2713,4	542193,5
Вінницька	32003	4420106,4	4036386	517526,6	6137,9	1829852
Волинська	8644	829253,2	1236845,3	103967,1	1111,1	206184,2
Дніпропетровська	30242	4621435,9	5217603,4	549866,5	7055,6	2016171,2
Донецька	31223	3933180,7	3982707	1285753,3	5534,2	1459139,4
Житомирська	12294	1335523,8	1153760	154817,9	1636,3	184079
Закарпатська	1675	127192	111154,8	18890,7	180,8	6714,2
Запорізька	23692	3321360,9	2626301,8	373239	4829,7	1162466,6
Івано-Франківська	3903	975231,5	984849,4	77749,7	1342,7	295453,5
Київська	38136	6285201,2	6564523,4	752411,5	9297,2	3036186
Кіровоградська	21572	3445877,7	2802074,9	348022,8	5736,6	1967725,2
Луганська	14670	1801855,8	1843930,9	217744,6	2649,1	644488
Львівська	6516	1604030,5	1720639,4	119771,1	2265,4	308575,2
Миколаївська	19336	2901355,3	2335034,2	309833	4428,6	856372,6
Одеська	28821	3318734,1	2662875,3	387066,6	4528,7	806706,9
Полтавська	43188	5734159,3	5100768,7	680671,8	8162,7	3058563,1
Рівненська	8877	1197768,9	1349908,2	109802,3	1467,1	21593,7
Сумська	17509	2764608	2374829,3	278144	3259,9	441649,2
Тернопільська	10263	2673445,7	2429935,3	173221,5	3664,6	1003212,7
Харківська	27137	4675555,8	4081102,7	483655,1	6393,2	1598850,8
Херсонська	19019	2673608,9	2048552,2	306915	3973	774407,8
Хмельницька	16786	2996171,6	3011261,6	295677,8	4141,1	879598
Черкаська	32473	5129730,1	5956800,7	566609,6	7106,7	2570331
Чернівецька	4573	923784,8	783342,3	64988,9	1147,5	187138,3
Чернігівська	24848	3055757,2	2850165,5	355509,8	3787,5	-416033,2

Джерело: дані Державної служби статистики України [268, с. 25, 27, 30, 32, 60, 61].

Додаток И.2

Вихідні дані для оцінки конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств України, 2012 р.

Область	Кількість зайнятих у с.-г. працівників, ос.	Повна собівартість продукції с/г, млн грн	Матеріальні витрати, тис. грн	Витрати на оплату праці, млн грн	Виручка від реалізації с.-г. продукції, млн грн	Прибуток/збиток, тис грн
АРК	23545	2176049,6	2519621,3	410713	2582,1	43050,7
Вінницька	32662	5595557,9	5357798,6	603774,1	7374	1240461,2
Волинська	7523	1079860,9	1421943,6	122759,3	1383,7	284761,6
Дніпропетровська	28430	5795201,9	5584384,4	562007,3	7735,6	1375815,3
Донецька	27067	5412194,4	4366775,7	523825,1	7087	1417135,5
Житомирська	11473	1758992,7	1507620,8	194913,6	2297,8	228483,3
Закарпатська	1341	142984,4	111435,7	18577	210,8	16619,2
Запорізька	22393	4008692,1	2798216,9	401591,7	5159,7	526886,3
Івано-Франківська	3422	1302405,2	1393547,1	76988,1	1870,7	497372,5
Київська	37491	8315439,2	7933815,9	837605,9	11888,4	4151033,9
Кіровоградська	20849	4726418	3108090,2	391743,3	7456,1	2200776,6
Луганська	14557	2802577,3	2170961,4	246240,9	4051,4	938051,4
Львівська	6035	2110085,4	1851318,7	127081,8	2663,5	1246907,7
Миколаївська	17796	3601268,7	2272266,7	276243,2	5444,9	591891,9
Одеська	25812	3802204,8	2693656,7	395128,4	4862,3	302418,2
Полтавська	42789	9193761,7	5950441,3	755446,2	11767,5	2852690
Рівненська	7734	1529185,6	1424070,5	125036,3	1803,3	87889
Сумська	16461	4100383,3	2853848,8	325955,1	5073,7	1001212,7
Тернопільська	10607	3324076,2	2739157,1	210336,7	4267,1	739681,1
Харківська	25886	6257491,1	4520337,6	523286,5	8275,6	1676378
Херсонська	17586	2971117,4	2093983,5	298794,9	3912,5	318091,2
Хмельницька	17177	4082226,6	3783199,3	330001,7	5751,1	1393928,1
Черкаська	31999	7068401	10351896,7	3262823,3	9665,5	2540517,1
Чернівецька	4365	991088,8	739133	75434,1	1219,8	89881,2
Чернігівська	24136	4795388	3735999	392240,6	5977,6	982425,6

Джерело: дані Державної служби статистики України [267, с. 25, 27, 30, 32, 60, 61].

Додаток И.3

Вихідні дані для оцінки конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств України, 2013 р.

Область	Кількість зайнятих у с.-г. працівників, ос.	Повна собівартість продукції с/г, млн грн	Матеріальні витрати, тис. грн	Витрати на оплату праці, млн грн	Виручка від реалізації с.-г. продукції, млн грн	Прибуток/збиток, тис грн
АРК	20238	1821425,9	2211636,6	362625,2	2228,6	-143258,4
Вінницька	29258	5723166,5	4700489,9	632254	7224,6	517973,2
Волинська	7114	1179426,4	1617225,9	131026,1	1525,7	200252,7
Дніпропетровська	26761	6035496,2	5953854,1	609166,4	8207,4	1494351,7
Донецька	25027	5353881,8	4585860,8	589942,7	6294,9	1075502,3
Житомирська	10920	2112936,8	1783814,7	203065,1	2612	-73259
Закарпатська	1441	152488,8	109744	21477,8	250,4	19843,2
Запорізька	21555	4159104,2	2973531,6	407953,3	5092,8	512084,7
Івано-Франківська	3178	1407492,4	1453531,7	76730,8	2086,9	383946,9
Київська	36800	8959458,2	8535719	892272,2	11236,7	1894282,2
Кіровоградська	20301	5110710	3540126	407332,5	7002,2	1227049,7
Луганська	14813	2625888	2190342,1	272548,7	3488,1	678187,8
Львівська	6226	2728956,2	2215577,7	122994,7	4344,1	1102063,9
Миколаївська	16734	3674598,8	2729833,1	320800,4	5634	606909,8
Одеська	24229	4430973,4	3443503,8	429088,6	5831,9	804769,7
Полтавська	40131	9182557,5	6588082,9	834170,4	11087,2	1922012,8
Рівненська	7368	1863381,8	1745139,7	111707,1	2130,9	-212763,9
Сумська	16101	4346409	3157025	343773,6	4916,8	276586,2
Тернопільська	10970	3438081,6	2904820,2	210600,9	4348,5	65055,4
Харківська	25585	6677292	5033757,2	553928,7	8122,1	1046001,3
Херсонська	16438	3600527	2660489,1	319238,6	4769,9	548257,9
Хмельницька	17013	5122107,4	4435256,5	389818,7	6665,2	793507,3
Черкаська	31564	7012801,6	6930020,6	740269,7	8673,4	1314672,9
Чернівецька	4550	1053736,1	813411,3	77106,6	1282,2	88783,4
Чернігівська	22970	5665900,9	4360588,3	467726,6	6012,8	-130139,7

Джерело: дані Державної служби статистики України [266, с. 25, 27, 30, 32, 60, 61].

Додаток И.4

Вихідні дані для оцінки конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств України, 2014 р.

Область	Кількість зайнятих у с.-г. працівників, ос.	Повна собівартість продукції с/г, млн грн	Матеріальні витрати, тис. грн	Витрати на оплату праці, млн грн	Виручка від реалізації с.-г. продукції, млн грн	Прибуток/збиток, тис грн
Вінницька	29870	7608051,3	4806399,7	29870	9139727,4	1911,8
Волинська	6841	1314858,5	915757,7	6841	1691777	460,2
Дніпропетровська	25947	6880781,8	3701569,7	25947	8803809,3	2348,6
Донецька	22031	6019504,3	2674380,7	22031	6980137,8	1034,7
Житомирська	9664	3025999	2044791,3	9664	3639057,2	675,9
Закарпатська	1307	224288,6	109903,9	1307	240521,5	38,8
Запорізька	20499	4787406,8	2631080,9	20499	5847183,4	1263,5
Івано-Франківська	3497	1892819,1	927814,1	3497	2888681,3	1303,2
Київська	35188	11561580,7	5651187	35188	14004231	2619
Кіровоградська	19683	5877562,5	3681558	19683	8010828	2590,5
Луганська	8911	1902369,3	1211326,1	8911	2447353,3	609,3
Львівська	5983	4135518,2	2864429,7	5983	5622670,4	1581,4
Миколаївська	16720	5133766,7	3316823,9	16720	6776151,8	1858,8
Одеська	22783	5690830	4043850,8	22783	7325974,4	1827,4
Полтавська	42411	10910962,4	6265345,4	42411	13463935	3291,1
Рівненська	7055	2650078,6	1551004,3	7055	3514433,9	976,9
Сумська	15553	5623848,7	3230700,4	15553	7220126,6	1732
Тернопільська	11146	4858413,8	3373802,7	11146	5884562	1114,9
Харківська	24226	7885803	4138249	24226	9791622,7	2156,9
Херсонська	15887	4912996,5	2425600,9	15887	6284122,2	1509,5
Хмельницька	17676	6447016,2	4376090	17676	9561797,4	3187,7
Черкаська	30282	8066692,4	4342513,5	30282	10307268	2600,6
Чернівецька	4172	1200737,6	555637,6	4172	1513526,6	373,4
Чернігівська	21961	7806479,8	5223921	21961	8336298,1	713,8

Джерело: дані Державної служби статистики України [270, с. 27, 30, 61, 62].

Додаток И.5

Вихідні дані для оцінки конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств України, 2015 р.

Область	Повна собівартість продукції с/г, млн грн	Матеріальні витрати, тис. грн	Витрати на оплату праці, млн грн	Виручка від реалізації с.-г. продукції, млн грн	Прибуток/збиток, тис грн
Вінницька	16918181,0	13021648,8	914984,2	22624641,7	5706460,7
Волинська	4138974,0	3513914,0	166076,3	5093752,4	954778,4
Дніпропетровська	13050791,9	9852748,3	719469,9	19677802,9	6627011,0
Донецька	6287903,9	4476048,1	447178,9	8394791,5	2106887,6
Житомирська	4877442,4	3499260,9	234075,6	6709868,1	1832425,7
Закарпатська	513756,3	400961,5	27712,0	682832,6	169076,3
Запорізька	7575402,8	5290918,3	497568,9	12356332,4	4780929,6
Івано-Франківська	2814987,8	2323301,9	94299,9	2945326,5	130338,7
Київська	19829657,8	15151825,2	1180683,3	26872798,3	7043140,5
Кіровоградська	9156122,6	6347659,2	531254,4	18093653,0	8937530,4
Луганська	3204710,7	2190524,2	217152,6	4673177,9	1468467,2
Львівська	4650513,1	3570737,5	203217,8	4279428,3	-371084,8
Миколаївська	7923900,1	5569920,8	389069,7	11750050,9	3826150,8
Одеська	9097358,9	6711383,8	472088,5	13320777,5	4223418,6
Полтавська	17047115,8	11413415,6	1137517,0	33516233,7	16469117,9
Рівненська	3538099,0	2568384,5	130647,1	4667513,3	1129414,3
Сумська	8683539,7	6325742,9	479836,0	13599425,6	4915885,9
Тернопільська	6687917,3	5046096,1	310709,0	8009968,0	1322050,7
Харківська	11471568,1	8265412,8	664793,0	17471170,7	5999602,6
Херсонська	6129801,2	4426279,5	397931,2	10679888,3	4550087,1
Хмельницька	9858552,0	7450201,3	504216,9	12907046,5	3048494,5
Черкаська	16787075,3	12378616,7	850667,9	24480271,5	7693196,2
Чернівецька	1487120,8	1103409,3	71728,9	1967096,3	479975,5
Чернігівська	11203511,0	8270129,9	618290,2	16369124,1	5165613,1

Примітка: дані про кількість зайнятих у с.-г. працівників у 2015 р. не збирались.

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України [271, с. 17, 20, 21].

**Оцінка конкурентоспроможності суб'єктів індивідуальної форми
підприємства Житомирської області**

Порядковий номер підприємства	Коефіцієнт ефективності			Таксономічний коефіцієнт конкурентоспроможності	Рейтинг
	виробничої сфери	сфери реалізації	сфери управління		
1	-1,26	-13,41	-4,10	0,13	28
2	1,05	42,98	39,42	0,87	4
3	-0,51	14,37	8,85	0,47	17
4	0,33	19,13	23,60	0,64	11
5	-0,63	17,18	8,36	0,45	18
6	1,14	48,69	73,88	0,93	2
7	-1,31	2,77	-0,57	0,18	27
8	0,03	15,81	8,52	0,51	15
9	0,53	0,61	-0,63	0,32	21
10	1,21	41,61	56,42	0,89	3
11	0,51	0,37	0,96	0,34	20
12	-0,87	7,06	1,88	0,31	24
13	-0,95	14,13	1,41	0,32	22
14	-0,71	21,90	5,19	0,43	19
15	0,45	52,88	41,55	0,83	5
16	0,07	37,73	23,10	0,69	9
17	-0,09	35,67	12,95	0,64	12
18	0,44	41,78	23,24	0,76	7
19	1,56	74,19	54,88	0,94	1
20	-0,64	1,68	1,11	0,29	25
21	-0,25	24,05	10,96	0,60	13
22	-0,57	23,02	7,66	0,50	16
23	-1,27	-12,96	-4,26	0,12	29
24	0,08	32,56	10,34	0,64	10
25	0,48	41,32	27,48	0,80	6
26	-0,37	22,92	14,27	0,58	14
27	-1,11	14,06	1,95	0,32	23
28	-1,18	11,09	0,37	0,25	26
29	5,78	20,55	93,31	0,74	8
30	-1,94	-43,49	-8,42	0,06	30

Джерело: обчислено за даними статистичної форми звітності «Звіт про основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств».

**Оцінка повноти використання конкурентного потенціалу суб'єктів
індивідуальної форми підприємництва Житомирської області**

Порядковий номер підприємства	Коефіцієнт повноти використання конкурентного потенціалу
1	0,56
2	1,00
3	0,62
4	0,86
5	0,65
6	1,00
7	0,64
8	0,73
9	0,77
10	1,00
11	1,00
12	0,66
13	0,47
14	0,51
15	1,00
16	0,69
17	0,63
18	0,71
19	1,00
20	0,68
21	0,55
22	0,78
23	0,42
24	0,66
25	0,79
26	0,68
27	0,79
28	0,48
29	1,00
30	1,00

Джерело: обчислено за даними статистичної форми звітності «Звіт про основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств».

**Оцінка конкурентоспроможності суб'єктів партнерської форми
підприємництва Житомирської області**

Порядковий номер підприємства	Коефіцієнт ефективності			Таксономічний коефіцієнт конкурентоспроможності	Рейтинг
	виробничої сфери	сфери реалізації	сфери управління		
1	-0,70	7,78	-1,08	0,47	16
2	-0,66	-9,66	-2,03	0,29	24
3	-0,52	47,56	0,52	0,58	13
4	-1,66	-21,15	-2,02	0,26	26
5	9,38	130,23	17,72	1,00	1
6	-3,69	-110,70	-3,11	0,10	29
7	-0,23	5,53	-1,23	0,47	17
8	0,23	85,31	4,97	0,81	6
9	1,28	43,08	0,54	0,68	12
10	-0,49	-20,22	-2,03	0,31	23
11	3,00	69,15	3,96	0,87	4
12	-3,56	-106,21	-3,09	0,13	28
13	-3,11	-26,66	-1,96	0,21	27
14	0,00	50,03	0,60	0,69	11
15	2,33	62,16	4,53	0,85	5
16	-0,05	8,24	-1,11	0,54	14
17	1,14	51,47	2,84	0,76	9
18	-1,93	26,39	-0,55	0,47	18
19	-2,38	4,32	-1,30	0,34	21
20	3,55	48,79	2,93	0,80	7
21	-2,71	-6,20	-1,56	0,27	25
22	1,14	65,42	2,01	0,76	8
23	-0,15	-3,97	-1,52	0,41	20
24	1,67	94,14	4,67	0,88	3
25	2,32	47,58	2,06	0,75	10
26	-3,31	-133,83	-5,34	0,10	30
27	-1,06	8,00	-1,16	0,44	19
28	-2,11	-3,41	-1,50	0,33	22
29	-0,74	24,11	0,00	0,51	15
30	3,02	88,16	14,02	0,95	2

Джерело: обчислено за даними статистичної форми звітності «Звіт про основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств».

**Оцінка повноти використання конкурентного потенціалу суб'єктів
партнерської форми підприємництва Житомирської області**

Порядковий номер підприємства	Коефіцієнт повноти використання конкурентного потенціалу
1	1,00
2	0,50
3	0,75
4	0,79
5	1,00
6	1,00
7	1,00
8	1,00
9	1,00
10	0,74
11	0,67
12	0,30
13	1,00
14	0,80
15	0,81
16	0,86
17	0,75
18	0,61
19	0,60
20	1,00
21	0,62
22	1,00
23	1,00
24	1,00
25	1,00
26	0,22
27	0,59
28	0,56
29	0,44
30	1,00

Джерело: обчислено за даними статистичної форми звітності «Звіт про основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств».

Методика оцінювання підприємницьких ризиків сільськогосподарських підприємств (адаптовано [374, с. 172–214]:

1. Вирівнювання динамічних рядів врожайності, ціни, продуктивності тварин тощо способом найменших квадратів (оцінка ризиків коливання собівартості у дослідженні не здійснювалось через відсутність необхідних даних за необхідний проміжок часу). Для цього використано лінійні (для врожайності, ціни та товарності за 2000–2013 рр.) і поліноміальні тренди 2-го порядку (для обсягів державної допомоги у розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь за 2008–2013 рр.). Після обчислення тенденційних значень урожайності, на основі відхилень фактичних значень від модельних, обчислено такі показники:

– відносне середнє лінійне відхилення:

$$V_y = \frac{\overline{|\varepsilon_t|}}{\bar{y}},$$

де $\overline{|\varepsilon_t|}$ – лінійне середнє відхилення фактичних значень від трендових (по модулю);

\bar{y} – середнє значення фактичного ряду динаміки показника;

– коефіцієнт апроксимації;

$$V_a = \frac{\delta_{\text{зал}}}{\bar{y}} \times 100\%,$$

де $\delta_{\text{зал}}$ – залишкове середньоквадратичне відхилення: $\delta_{\text{зал}} = \sqrt{\frac{\sum_{t=1}^n \varepsilon_t^2}{n}}$, ε_t – відхилення

фактичного рівня показника від трендового у рік t ; n – кількість років;

– відносне максимальне від'ємне відхилення від тренду, яке характеризує найбільше падіння урожайності або максимальне зростання ціни чи собівартості:

$$W_{\min} = \frac{|\min\{\varepsilon_t\}|}{\bar{y}}, \quad W_{\max} = \frac{|\max\{\varepsilon_t\}|}{\bar{y}},$$

де $\min\{\varepsilon_t\}$ – мінімальне серед відхилень фактичного рівня врожайності (якості) від трендового;

$\max\{\varepsilon_t\}$ – максимальне серед відхилень фактичного рівня ціни або собівартості від трендового.

2. Вирівнювання динамічних рядів методом оптимізації. Задачу сформульовано таким чином: мінімізувати загальну суму відхилень фактичних значень від трендових [374, с. 182]:

$$\sum_{t \in T} X_t' + \sum_{t \in T} X_t'' \rightarrow \min,$$

за обмежень:

$$a_0 + a_1 t + a_2 t^2 + X_t' - X_t'' = y_t, \quad t \in [1; n],$$

де X_t' – модуль додатного відхилення фактичного рівня ряду від тренду;

X_t'' – модуль від'ємного відхилення фактичного рівня ряду від тренду;

a_0, a_1, a_2 – невідомі параметри функції;

y_t – фактичні рівні динамічного ряду рівня показника;

T – множина років.

3. На основі визначених відхилень від тренду обчислено такі показники [374, с. 182–183]:

– відносне середнє відхилення:

$$K_C = \frac{\bar{X}}{\bar{y}},$$

де \bar{X} – середнє відхилення, яке рівне відношенню значення цільової функції до

$$\text{кількості років динаміки: } \bar{X} = \frac{\sum_{t \in T} X_t' + \sum_{t \in T} X_t''}{n};$$

– середнє максимальне від'ємне (для врожайності та продуктивності тварин) або додатне (для ціни і собівартості) коливання, яке порівнює середнє серед від'ємних/додатних відхилень вищих середнього зниження/перевищення відносно тренду із середньою урожайністю:

$$K_{MO}^- = \frac{\sum |X_t'' > X_O^-|}{k} \div \bar{y}, \quad K_{MO}^+ = \frac{\sum |X_t' > X_O^+|}{l} \div \bar{y},$$

де X_O^- , X_O^+ – відповідно, середнє від'ємне та додатне відхилення, які визначено за

$$\text{формулою: } X_O^- = \frac{\sum_{t \in T} X_t''}{p} \text{ та } X_O^+ = \frac{\sum_{t \in T} X_t'}{z},$$

де p – кількість від'ємних відхилень X_t'' ; z – кількість додатних відхилень X_t' ;

k – кількість від'ємних відхилень, які більші за середнє від'ємне відхилення X_O^- ;

l – кількість додатних відхилень, які більші за середнє додатне відхилення X_O^+ ;

– середнє відносне від'ємне (для врожайності і якості продукції) або додатне (для ціни і собівартості) коливання:

$$K_O^- = \frac{X_O^-}{\bar{y}}, \quad K_O^+ = \frac{X_O^+}{\bar{y}},$$

– відношення суми знижень (для врожайності і якості продукції) або перевищень (для ціни і собівартості) до суми перевищень знижень (для врожайності і якості продукції) або знижень (для ціни і собівартості):

$$K_H^- = \frac{\sum_{t \in T} X_t''}{\sum_{t \in T} X_t'}, \quad K_H^+ = \frac{\sum_{t \in T} X_t'}{\sum_{t \in T} X_t''}.$$

4. Обчислення інтегральних коефіцієнтів ризиків. Шестикомпонентний та семикомпонентний коефіцієнти ризиків обчислюються за формулами: для врожайності та продуктивності тварин:

$$K_6 = \sqrt[6]{V_y \times V_a \times W_{\min} \times K_C \times K_{MO}^- \times K_O^-},$$

$$K_7 = \sqrt[7]{V_y \times V_a \times W_{\min} \times K_C \times K_{MO}^- \times K_O^- \times K_O^-};$$

для ціни та собівартості:

$$K_6 = \sqrt[6]{V_y \times V_a \times W_{\max} \times K_C \times K_{MO}^+ \times K_O^+},$$

$$\text{або } K_7 = \sqrt[7]{V_y \times V_a \times W_{\max} \times K_C \times K_{MO}^+ \times K_O^+ \times K_O^+}.$$

**Нечіткі оцінки ефективності функціонування основних інститутів
для малих, середніх та великих підприємств**

Функція інституціонального середовища	Нечітка оцінка		
	невеликі підприємства (до 100 га та 50 чол.)	великі підприємства (понад 100 га та 50 чол.)	підприємства-учасники агрохолдингових структур
Законодавчого регулювання, Y_1	Н	С	В
Підтримки підприємництва, Y_2	Н	Н	В
Ринкового регулювання конкуренції, Y_3	Н	С	Н
Розвитку контрактації, Y_4	С	В	Н
Кредитного забезпечення, Y_5	Н	С	В
Інформаційного забезпечення, Y_6	Н	С	В
Держпідтримки, Y_7	Н	С	С
Забезпечення інноваційного розвитку, Y_8	Н	Н	С

Джерело: власні дослідження.

Бальні та нормовані оцінки ефективності функціонування основних інституцій для малих, середніх та великих підприємств

Вид інституту	Оцінка		
	невеликі підприємства (до 100 га та 50 чол.)	великі підприємства (понад 100 га та 50 чол.)	підприємства-учасники агрохолдингових структур
<i>Бальна оцінка</i>			
Законотворчості, Y_1	1	2	3
Підтримки підприємництва, Y_2	1	1	3
Ринкової регуляції, Y_3	1	2	1
Контрактації, Y_4	2	3	1
Кредитування, Y_5	1	2	3
Інформації, Y_6	1	2	3
Держпідтримки, Y_7	1	2	2
Інновацій і трансферу технологій, Y_8	1	1	2
Всього	9	15	18
<i>Нормована оцінка</i>			
Законотворчості, Y_1	0,17	0,50	0,81
Підтримки підприємництва, Y_2	0,17	0,17	0,81
Ринкової регуляції, Y_3	0,17	0,50	0,17
Контрактації, Y_4	0,50	0,81	0,17
Кредитування, Y_5	0,17	0,50	0,81
Інформації, Y_6	0,17	0,50	0,81
Держпідтримки, Y_7	0,17	0,50	0,50
Інновацій і трансферу технологій, Y_8	0,17	0,17	0,50

Джерело: власні дослідження.

**Результати нормування семикомпонентних коефіцієнтів ризиків
сільськогосподарських підприємств**

Показник, варіація якого є формою прояву ризику	Середнє значення	Нормоване значення
Рівень врожайності, X_1	0,17	0,26
Середньодобовий приріст ВРХ у забійній вазі, X_2	0,08	0,12
Середньорічний удій молока від однієї корови, X_3	0,09	0,14
Ціна реалізації, X_4	0,21	0,32
Рівень товарності, X_5	0,13	0,20
Обсяг державної підтримки у виробників сільськогосподарської продукції на 1 га сільськогосподарських угідь, X_6	0,66	1,00

Джерело: власні дослідження.

**Об'єкти управління діяльністю виробників сільськогосподарської
продукції в контексті політики сталого розвитку**

Компоненти збалансованого розвитку	Об'єкт управління збалансованим розвитком	
	що зберігати	що розвивати
Економічний	<ol style="list-style-type: none"> 1. Земельні ресурси. 2. Навколишнє середовище, у т. ч.: <ul style="list-style-type: none"> – повітря; – вода; – ґрунт. 3. Продуктивність екосистем. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продуктивність ресурсів. 2. Розширене виробництво (накопичення та розширення). 3. Продовольча безпека (якісні та кількісні характеристики продовольства).
Екологічний	<ol style="list-style-type: none"> 1. Екосистеми, які визначають відмінні характеристики сільськогосподарського виробництва регіонів. 2. Екосистеми, які визначають відмінні характеристики окремих сільських співтовариств. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Якість продовольства (екологічний аспект). 2. Біоенергетика. 3. Ресурсозберігаючі технології.
Соціальний	<p>Відмінні характеристики окремих сільських співтовариств, а саме:</p> <ul style="list-style-type: none"> – культурні характеристики; – характеристики окремих груп сільського населення; – територіальні характеристики. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Умови життя та праці сільського населення. 2. Соціальний капітал. 3. Сільські території. 4. Інституціональне забезпечення сільських територій (у т. ч. сільськогосподарського виробництва).

Джерело: узагальнено [489, 426, 512, 473], власні дослідження.

**Кількісні оцінки вихідних сигналів у межах забезпечення
зрівноваженого розвитку сільськогосподарського підприємства**

Компонент зрівноваженого розвитку	Об'єкт управління	Кількісна оцінка вихідних сигналів
Екологічний	Земельні ресурси	Порівняльна оцінка вмісту шкідливих речовин у ґрунті із гранично допустимими нормами. Склад та обсяг яких визначають особливості технологічного процесу підприємства.
	Повітряні ресурси	Порівняльна оцінка обсягу викидів вуглецю, сірководню, аміаку в атмосферне повітря із гранично допустимими нормами.
	Водні ресурси	Порівняльна оцінка вмісту шкідливих речовин, які потрапляють у ґрунтові води через внесення мінеральних добрив та вмісту біогенних елементів у водоймах із гранично допустимими нормами.
	Продуктивність агроecosystem	Обсяг органічної речовини, що продукується агроecosystemами, на які впливає підприємство у процесі здійснення сільськогосподарської діяльності.
	Якість с.-г. продукції	Вміст небезпечних та шкідливих речовин, ГМО, частка екологічно безпечної продукції у загальному обсязі виготовленої продукції.
Економічний	Продуктивність земельних ресурсів	Рівень урожайності.
	Здатність забезпечувати розширене відтворення	Рівень рентабельності, конкурентоспроможності.
Соціальний	Умови праці	Частка робітників підприємства, які працюють у шкідливих і важких умовах.
	Якісні характеристики персоналу (медико-біологічні, моральні, професійно-кваліфікаційні)	Витрати на соціальне забезпечення працівників; витрати на охорону здоров'я працівників; коефіцієнти плинності та стабільності кадрів; питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію; рівень освіти працівників; питома вага працівників, які вчинили злочини; рівень довіри співробітників до керівництва, колег; частка працівників, які належать до громадських організацій; кількість об'єднань, до яких належить підприємство (узагальнено [342; 312; 37, с. 73–81], власні дослідження).

Джерело: власні дослідження.

**Формалізація вигод від регулювання розмірів податку
на прибутку та ПДВ**

Податок	Напрямок зміни	Формалізація додаткового ефекту
ПДВ	Скорочення ставки на 10 %	$E_{ПДВ} = 0,017(BP - C) *$
	Скорочення ставки на 15 %	$E_{ПДВ} = 0,026(BP - C) *$
	Нульова ставка	$E_{ПДВ} = 0,17(BP - C) *$
Податок на прибуток	Скорочення ставки на 10 %.	$E_{ПІІ} = 0,018ВІІ *$
	Скорочення ставки на 15 %.	$E_{ПІІ} = 0,027ВІІ *$
	Нульова ставка	$E_{ПІІ} = 0,18ВІІ *$
	Прискорена амортизація	$E_{ПІ} = \sum_{t=1}^n \frac{A_t^0 - A_t^1}{(1+r)^t}$
Імпортне мито (щодо імпорту техніки)	Скорочення ставки на 10 %	$E_{EM} = 0,1mV$
	Нульова ставка	$E_{EM} = mV$

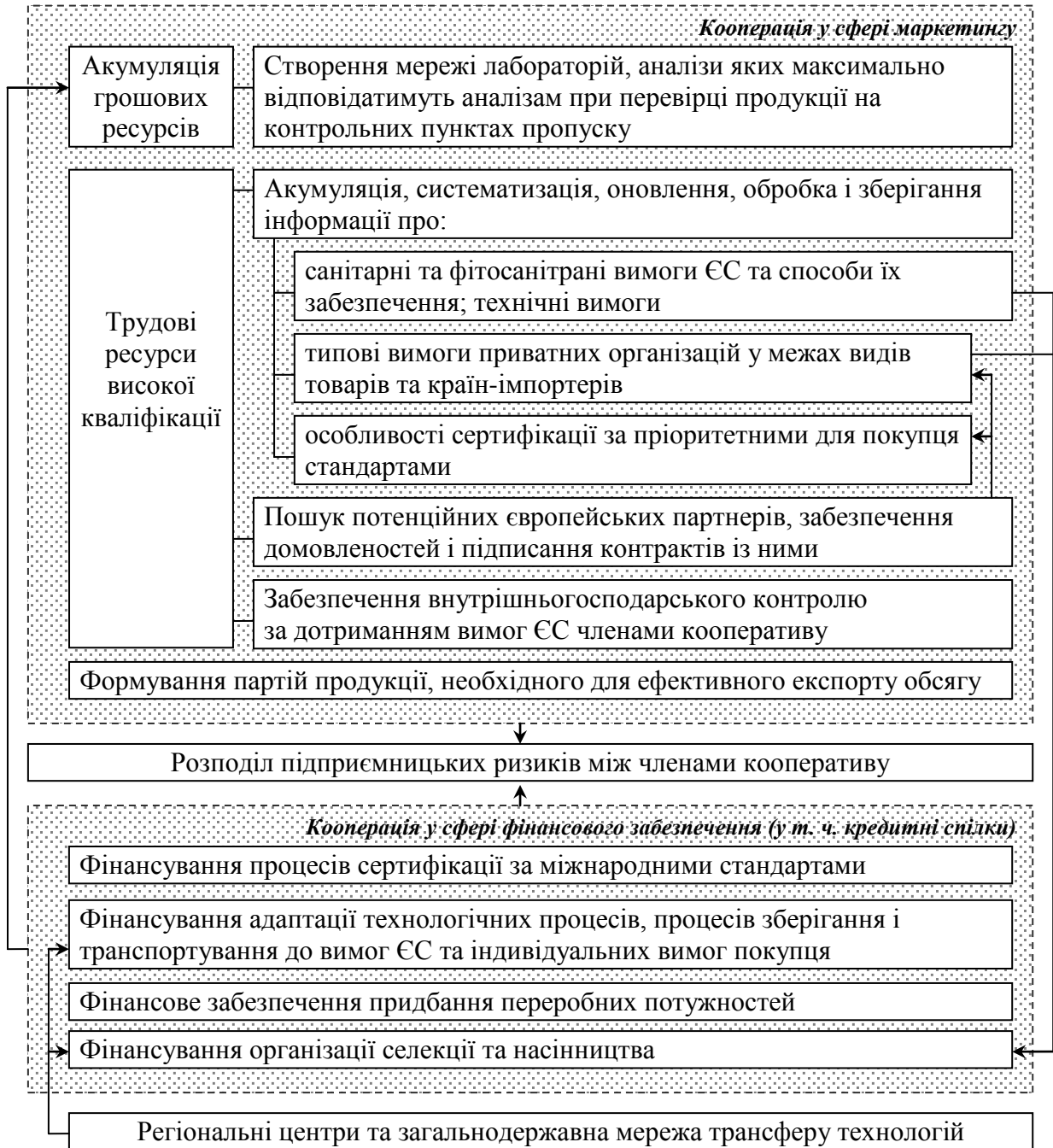
Примітка: BP – виручка від реалізації; C – собівартість (включає виробничу собівартість, адміністративні витрати та витрати на збут); $ВІІ$ – валовий прибуток; $A_t^0; A_t^1$ – розмір амортизаційних платежів у рік t , нарахованих, відповідно, за традиційним та прискореним методом; m – ставка ввізного мита; V – вартість експортованого обладнання.

Джерело: розраховано за методикою [337, с. 79–80]; власні дослідження.

**Основні законодавчо-нормативні акти контролю дотримання
санітарних, фіто санітарних екологічних та технічних вимог до
продукції, що імпортується до країн ЄС**

Законодавчо-нормативний акт	Об'єкт регулювання
<i>Технічні вимоги</i>	
Регламент Ради ЄС № 765/2008 від 9.07.2008 р.	Оцінка та контроль за реалізацією продуктів на території ЄС, зокрема за дотриманням технічних вимог до продукції.
Рішення Європейського Парламенту та Ради № 768/2008 р. від 9.07.2008 р.	
Директива Європейського Парламенту та Ради № 94/62/ЄС від 20.12.1994 р.	Дотримання вимог до упаковки, до процесів пакування, до поводження із відходами пакування.
Директива Європейського Парламенту та Ради 2000/13/ЄС від 20.03.2000 р.	Маркування продукції.
<i>Вимоги до безпеки продукції</i>	
Директива Європейського Парламенту та Ради № 2001/95/ЄС від 3.12.2001 р.	Дотримання вимог безпеки продукції, у разі відсутності або недостатності правил, що регулюють безпеку конфетного виду продукції.
Регламент Європейського Парламенту та Ради № 882/2004 від 29.04.2004 р.	Контроль безпеки харчових і кормових продуктів нетваринного походження.
Регламент Європейського Парламенту та Ради № 854/2004 від 29.04.2004 р.	Контроль безпеки продукції тваринного походження для споживання людиною.
Регламент Європейського Парламенту та Ради № 178/2002 від 28.01.2002 р.	Процеси забезпечення безпеки харчових продуктів.
<i>Санітарні та фітосанітарні вимоги</i>	
Директива Європейського Парламенту та Ради № 2000/29/ЄС від 8.05.2000 р.	Захист від інтродукції на територію ЄС організмів, шкідливих для рослин або рослинних продуктів, та від їх поширення.
Регламент Європейського Парламенту та Ради № 852/2004 від 29.04.2004 р.	Вимоги до гігієни продуктів харчування (у т.ч. безпеки сільськогосподарської сировини) та контроль за їх дотриманням.
Регламент Європейського Парламенту та Ради (ЄС) № 853/2004 від 29.04.2004 р.	Вимоги до гігієни харчових продуктів тваринного походження та контроль за їх дотриманням.
Регламент Європейського Парламенту та Ради (ЄС) № 882/2004 від 29.04.2004 р.	Контроль відповідності законодавству про харчові продукти та корми та нормам щодо здоров'я та благополуччя тварин.
Директива Ради 97/78/ЄС від 18.12.1997 р.	Управління організацією ветеринарних перевірок продуктів, що ввозяться в Співтовариство з третіх країн.

Джерело: власні дослідження.



Особливості сільськогосподарської обслуговуючої кооперації в умовах зони вільної торгівлі України та ЄС

Джерело: власні дослідження.

Ефективність господарського портфелю суб'єктів індивідуальної форми підприємництва Житомирської області

Порядковий номер підприємства	Зважені коефіцієнти рентабельності, %					Ефективність господарського портфелю
	зернові	насіння соняшника	соя	ВРХ (у забійній вазі)	молоко	
1	5,43	0,00	-4,06	-2,19	-4,04	-4,84
2	3,27	18,20	-0,20	-0,35	0,59	21,35
3	81,55	0,00	0,00	-0,43	1,49	82,61
4	-1,43	5,87	0,00	-0,03	0,24	4,66
5	9,21	0,00	0,04	-1,29	2,06	10,02
6	178,69	0,00	-0,02	-0,62	0,16	178,34
7	20,78	0,00	0,00	4,61	30,34	55,73
8	15,45	44,94	8,70	-1,64	0,25	84,27
9	26,26	34,52	7,68	-1,96	4,63	86,15
10	7,78	9,61	0,08	-0,34	2,77	45,52
11	12,98	0,00	0,00	0,00	0,00	27,02
12	-6,14	3,69	0,00	-3,16	-3,83	-9,33
13	105,24	26,77	3,14	-2,53	2,57	135,17
14	1,48	20,78	9,28	0,51	-0,56	31,53
15	-16,64	-0,23	1,18	-6,07	-1,48	-16,73

Джерело: власні дослідження.

**Задачі оптимізації виробництва продукції рослинництва
у розрізі стратегій розвитку ПП «Імпак»**

Цільові функції та обмеження за критеріями оптимальності	Інтерпретація цільової функції та обмежень
$f_2 = \frac{\sum_{i=1}^n p_i y_i x_i - \sum_{i=1}^n a_i y_i x_i}{\sum_{i=1}^n a_i y_i x_i} \rightarrow \max, \quad \frac{\sum_{i=1}^n a_i y_i x_i}{\sum_{i=1}^n p_i y_i x_i} \leq 0,9$	Необхідно максимізувати рівень рентабельності та забезпечити, щоб витрати склали не більше 90 % вартості валової продукції.
$f_2 = \frac{\sum_{i=1}^n x_i (p_i y_i - a_i y_i)}{\sum_{i=1}^n a_i y_i x_i} \rightarrow \max \Rightarrow f_1 = \frac{\sum_{i=1}^n a_i y_i x_i}{\sum_{i=1}^n p_i y_i x_i} \rightarrow \min,$ $\frac{\sum_{i=1}^n x_i (p_i y_i - a_i y_i)}{\sum_{i=1}^n a_i y_i x_i} \geq 0,8 f_2$	Оптимізація здійснюється у два кроки: 1) розв'язання задачі для максимуму рівня рентабельності; 2) мінімізація відношення витрат до валової продукції із одночасним введенням обмеження, що рівень рентабельності не може бути більш як на 20 % меншим за рівень, визначений на попередньому кроці.
$f_2 = \frac{\sum_{i=1}^n p_i y_i x_i - \sum_{i=1}^n a_i y_i x_i}{\sum_{i=1}^n a_i y_i x_i} \rightarrow \max, \quad \frac{\sum_{i=1}^n a_i y_i x_i}{\sum_{i=1}^n p_i y_i x_i} \leq \frac{\sum_{i=1}^n a_i^b y_i^b z_i}{\sum_{i=1}^n p_i^b y_i^b z_i}$	Необхідно максимізувати рівень рентабельності за умови, що співвідношення витрат до валової продукції буде не більше за середньогалузевий рівень.

Примітка: f_1 – співвідношення витрат та валової продукції; f_2 – рівень рентабельності; x_i – булева змінна, які відображає доцільність вирощування i -тої культури ($z_i = 0$ – культура не вирощується; $z_i = 1$ – культура вирощується); p_i – ціна реалізації продукції i -го виду; y_i – рівень врожайності i -тої культури; a_i – собівартість одиниці продукції i -го виду; a_i^b – середньогалузева собівартість одиниці продукції i -го виду; p_i^b – середньогалузева ціна реалізації продукції i -го виду; n – кількість сільськогосподарських культур.

Продовження додатку Ц

Обмеження для задач оптимізації виробництва продукції рослинництва у розрізі стратегій розвитку підприємства:

2) за грошовими ресурсами $\sum_{i=1}^n a_i y_i x_i \leq A$;

3) за порядком чергування у сівозміні: $\sum_{i=1}^n x_i = 4$;

4) $x_i \geq 0$,

де A – грошові кошти, що є у розпорядженні у підприємства;.

Таблиця 1

Вихідні дані для оптимізації виробництва продукції рослинництва у розрізі стратегій розвитку підприємства

Показник	Сільськогосподарські культури						
	озима пшениця	кукурудза на зерно	соя	льон	овочі	картопля	ріпак
	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6	x_7
Собівартість (Житомирська область), грн/ц, a_i	150,2	143,2	451	1640	178	249	346,8
Ціна реалізації (Житомирська область), грн/ц, p_i	186,1	176,8	700	2710	465	455	466,5
Рівень врожайності, ц/га	35,3	48,4	19,5	6,3	23,2	227	26
Наявні грошові кошти, грн	90000						

Джерело: власні дослідження, дані Державної служби статистики України за 2014 р.

Додаток Ш.1

Витрати на виробництво пшениці та сої у сільськогосподарських підприємствах, 2015 р.

Показник	Група підприємств за собівартістю			Відхилення між крайніми групами, %
	низька	середня	висока	
<i>Пшениця</i>				
Виробнича собівартість продукції, грн/ц	146,1	183,6	253,1	73,2
Витрати на насіння у розрахунку на 1 ц, грн	13,7	15,5	33,5	144,4
Витрати на мінеральні добрива у розрахунку на 1 ц, грн	35,5	23,8	60,9	71,5
Витрати на нафтопродукти у розрахунку на 1 ц, грн	24,2	26,2	34,8	43,7
Витрати на оплату послуг сторонніх організацій у розрахунку на 1 ц, грн	6,0	21,8	38,5	542,8
Прямі витрати на оплату праці у розрахунку на 1 ц, грн	9,9	15,3	10,4	5,7
<i>Соя</i>				
Виробнича собівартість продукції, грн/ц	428,4	606,6	902,4	110,6
Витрати на насіння у розрахунку на 1 ц, грн	54,1	127,4	50,6	-6,4
Витрати на мінеральні добрива у розрахунку на 1 ц, грн	97,5	62,9	381,7	291,5
Витрати на нафтопродукти у розрахунку на 1 ц, грн	60,7	102,0	141,7	133,4
Витрати на оплату послуг сторонніх організацій у розрахунку на 1 ц, грн	35,3	61,2	31,2	-11,7
Прямі витрати на оплату праці у розрахунку на 1 ц, грн	20,5	27,4	45,5	122,0

Примітка: пшениці – до 170 грн/ц – низька собівартість, 171–194 – середня, понад 194 грн/ц – висока собівартість; соя – до 509 грн/ц – низька собівартість, 510–706 – середня, понад 706 грн/ц – висока собівартість.

Джерело: власні дослідження.

**Витрати на виробництво молока та приріст ВРХ
у сільськогосподарських підприємствах, 2015 р.**

Показник	Група підприємств за собівартістю			Відхилення між крайніми групами, %
	низька	середня	висока	
<i>Молоко</i>				
Виробнича собівартість продукції, грн/ц	218,6	314,6	381,8	74,7
Витрати на корми у розрахунку на 1 ц, грн	108,7	182,1	213,7	96,7
Витрати на нафтопродукти у розрахунку на 1 ц, грн	1,3	15,9	20,1	1445,1
Витрати на оплату послуг сторонніх організацій у розрахунку на 1 ц, грн	5,8	19,1	15,7	171,7
Прямі витрати на оплату праці у розрахунку на 1 ц, грн	61,3	60,3	53,6	-12,5
<i>Приріст ВРХ</i>				
Виробнича собівартість продукції, грн/ц	2023,2	3448,2	4856,1	140,0
Витрати на корми у розрахунку на 1 ц, грн	1224,2	1906,2	2397,5	95,8
Витрати на нафтопродукти у розрахунку на 1 ц, грн	93,8	299,7	129,8	38,4
Витрати на оплату послуг сторонніх організацій у розрахунку на 1 ц, грн	24,1	105,2	521,7	2066,8
Прямі витрати на оплату праці у розрахунку на 1 ц, грн	289,0	318,7	766,1	165,1

Примітка: молоко – до 254 грн/ц – низька собівартість, 255–342 – середня, понад 342 грн/ц – висока собівартість; приріст ВРХ – до 2556 грн/ц – низька собівартість, 2557–4012 – середня, понад 4012 грн/ц – висока собівартість.

Джерело: власні дослідження.

**Задача оптимізації структури заробітної плати працівників
сільськогосподарських підприємств:**

Цільова функція:

$$F = \sum_{i=1}^n \omega_i x_i \rightarrow \max, \quad (1)$$

за умови виконання обмежень:

1) щодо мінімального розміру основної заробітної плати. Тут мають враховуватись мінімальні норми праці за тарифними ставками, посадові оклади, відрядні розцінки, тарифні коефіцієнти, більшість із яких затверджені Галузевою угодою між Мінагрополітики України, Всеукраїнським об'єднанням організацій роботодавців та профспілкою працівників АПК [48]:

$$x_1 W \geq w_1^{\min}; \quad (2)$$

2) щодо мінімального розміру додаткової заробітної плати, що носить постійний характер. Вона включає доплати та надбавки, мінімальні ставки за якими встановлені Галузевою угодою (доплати за збільшення обсягу робіт, роботу у важких та шкідливих умовах, нічний та вечірній час тощо; надбавки за професійну майстерність, класність, виконання особливо важливої роботи тощо [48]):

$$x_2 W \geq w_2^{\min}; \quad (3)$$

3) щодо рівності суми невідомих змінних одиниці та щодо невід'ємності їх значень:

$$\sum_{i=1}^n x_i = 1, \quad x_i \geq 0, \quad (4)$$

де ω_i – ваговий коефіцієнт, який відображає внесок i -го елемента заробітної плати у рівень продуктивності праці; x_i – питома вага i -го елемента заробітної плати у її загальному розмірі; x_1 – питома вага основної заробітної плати; x_2 – питома вага додаткової заробітної плати у формі доплат і премій, що носять постійний характер; x_3 – питома вага додаткової заробітної плати, що залежить від результатів праці; w_1^{\min} – мінімальний розмір основної заробітної плати; w_2^{\min} – мінімальний розмір додаткової заробітної плати, що носить постійний характер; $w_3 = W \cdot x_3$; W – розмір заробітної плати (зокрема, виходячи із акордної розцінки).

Оптимізація розміру складових додаткової заробітної плати, яка визначається результатами праці:

Цільова функція:

$$F = \sum_{i=1}^n \omega_j x_{3j} \rightarrow \max, \quad (5)$$

за умови виконання обмежень:

1) щодо балансового рівняння питомої ваги складових додаткової заробітної плати, яка залежить від результатів роботи:

$$\sum_{i=1}^n x_{3j} = x_3; \quad (6)$$

2) щодо мінімального рівня доплат, надбавок та премій тощо за перевиконання встановленого нормативу (доплати за вихід ділового приплоду, приріст ваги, надій молока, врожай тощо):

а) якщо додатковий заробіток визначається підвищеними відрядними розцінками за понаднормовий виробіток:

$$\frac{x_{3j} w_3}{V \cdot w_0} \cdot 100 \geq k_{3j}; \quad (7)$$

б) якщо додатковий заробіток нараховується на розмір окладу:

$$\frac{x_{3j} w_3}{w_1^0} \cdot 100 \geq k_{3j}; \quad (8)$$

3) щодо мінімального рівня доплат, надбавок та премій за якість:

а) якщо додатковий заробіток нараховується на економію:

$$\frac{x_{3j} w_3}{E} \cdot 100 \geq k'_{3j}; \quad (9)$$

б) якщо розмір додаткового заробітку є фіксованим та залежить від факту виконання завдання – збереження поголів'я, забезпечення чистоти, збереження техніки тощо:

$$x_{3j} \cdot w_3 \geq \omega_{3j}^{\min}, \quad (10)$$

де ω_j – ваговий коефіцієнт, який відображає цінність j -го результату для підприємства; x_{3j} – питома вага додаткової заробітної плати за досягнення j -го результату; x_3 – питома вага додаткової заробітної плати, що залежить від результатів праці; w_3 – розмір додаткової заробітної плати, що залежить від результатів роботи: $w_3 = W \cdot x_3$; W – розмір заробітної плати; w_0 – відрядна розцінка; w_1^0 – розмір окладу ($w_1^0 = W \cdot x_1$); V – понаднормовий обсяг виробництва; k_{3j} – відносне мінімальне перевищення додаткової зарплати працівників відносно розміру основної заробітної плати (тобто відносно відрядної розцінки (форм. 7), основної заробітної плати (форм. 8); k'_{3j} – мінімальний відсоток економії (у вартісному виразі), який спрямовується на

додаткову заробітну плату; E – розмір економії ресурсів у вартісному виразі; ω^{\min}_{3j} – мінімальний розмір доплати, надбавки чи премії за виконання завдання у межах j -го виду результату.

Обчислення вагових коефіцієнтів для оптимізації структури всього розміру заробітної плати тракториста

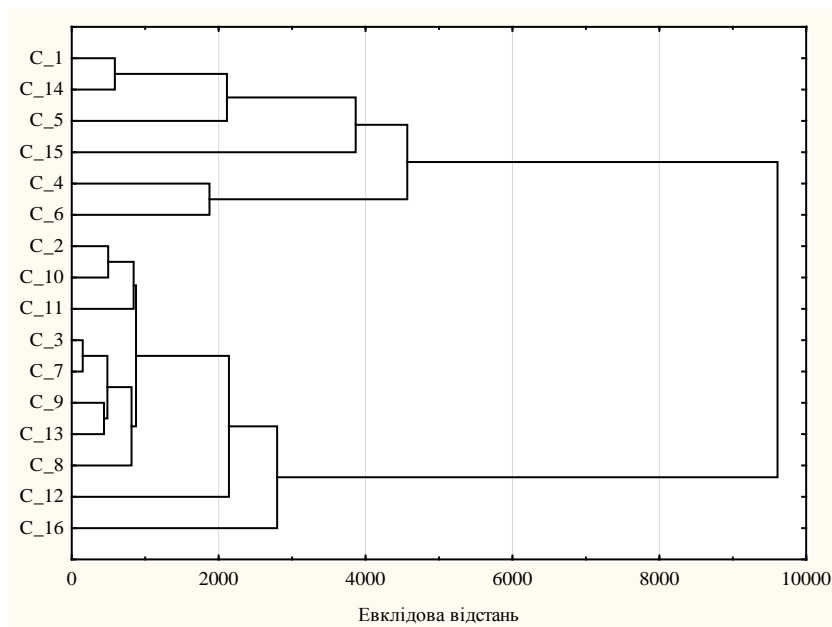
Елемент заробітної плати	Бальна оцінка вагомості для працівника, z_i	Коефіцієнт вагомості $\frac{\sum_{i=1}^l z_i}{l}$, ω_i
Основна (виходячи із кількості відпрацьованих нормозмін та денної тарифної ставки; мінімум 1600 грн), ω_1	3	0,21
Додаткова, що носить систематичний характер (надбавка за класність; мінімум 15 % від основної заробітної плати), ω_2	3	0,21
Додаткова, що залежить від результативності роботи, ω_3	8	0,57
Всього	14	1,00

Джерело: власні дослідження.

Обчислення вагових коефіцієнтів для оптимізації структури додаткової заробітної плати тракториста, що залежить від результативності його роботи

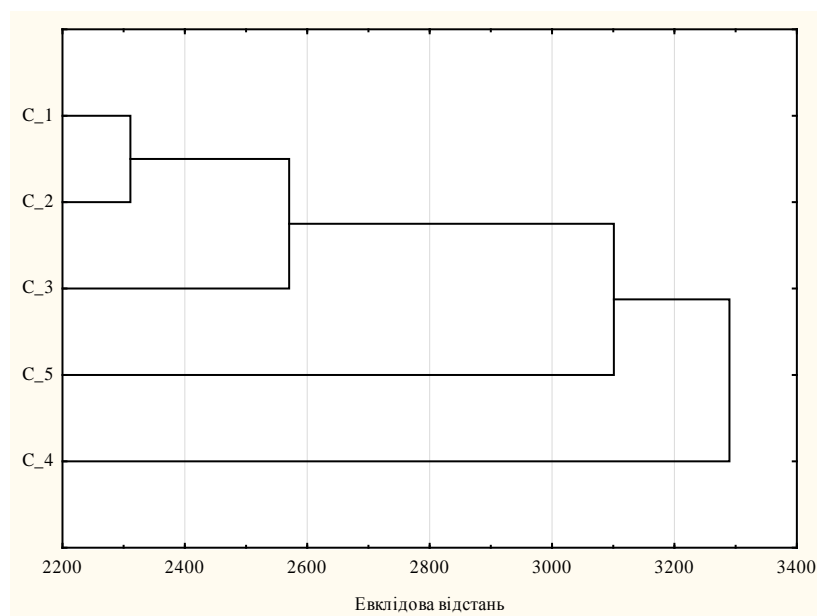
Елемент заробітної плати	Бальна оцінка вагомості для підприємства, z_j	Коефіцієнт вагомості $\frac{\sum_{j=1}^p z_j}{p}$, ω_j
Доплата за високу якість виконаної роботи (мінімум 5 % від основної заробітної плати $k_3 = 5$), ω_1	7	0,47
Доплата за збереження трактору у задовільному стані (мінімум 300 грн $\omega^{\min}_3 = 300$), ω_2	2	0,12
Доплата за економію пального (мінімум 8 % та не більше 25 % вартості заощадженого пального, визначеного на базі даних технологічних карт $8 \leq k'_3 \leq 25$), ω_3	8	0,41
Всього	17	1,00

Джерело: власні дослідження.



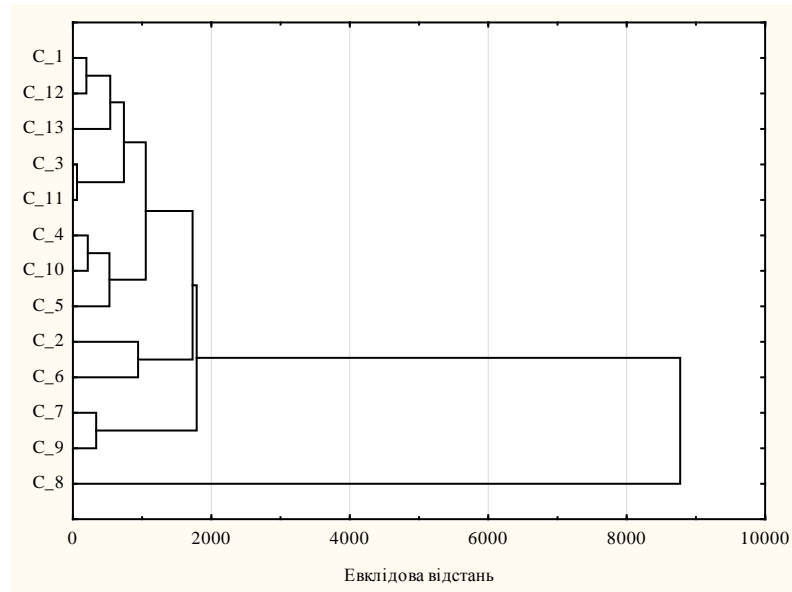
**Дендродіаграма подібності конкурентів СФГ «Україна»
(у розрізі вирощування зернових)**

Примітка: СФГ «Україна» відповідає 12-му підприємству).
Джерело: власні дослідження.



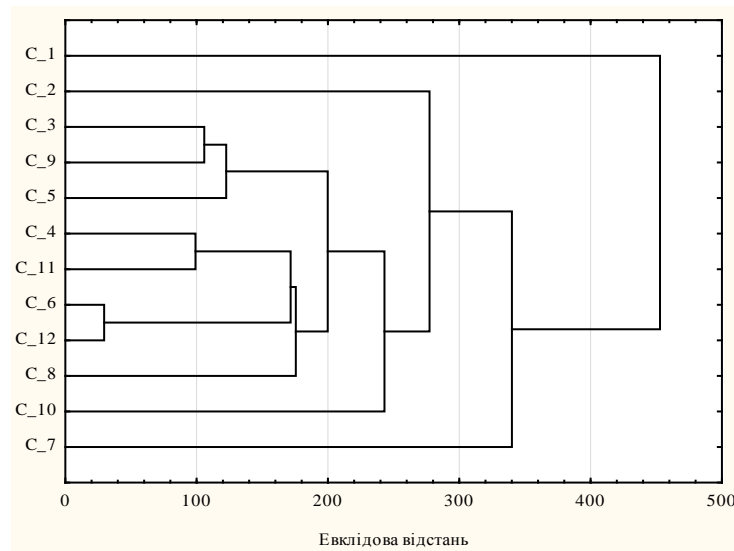
**Дендродіаграма подібності конкурентів СФГ «Україна»
(у розрізі вирощування соняшнику)**

Примітка: СФГ «Україна» відповідає 3-му підприємству).
Джерело: власні дослідження.



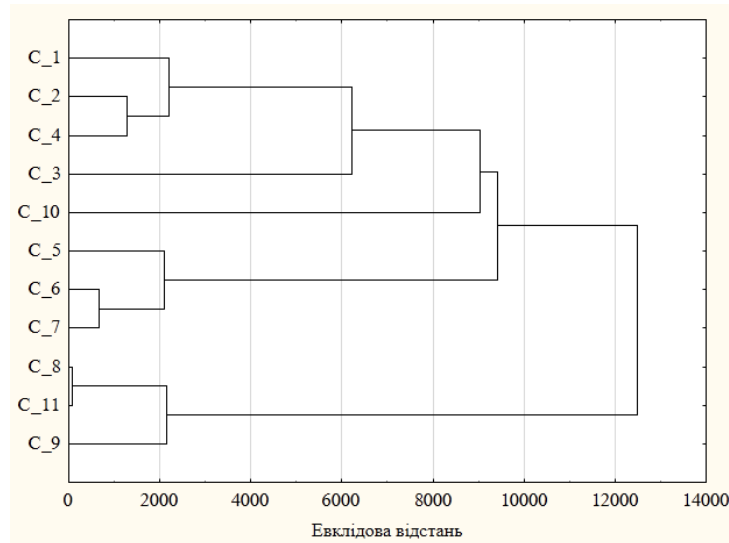
**Дендрограма подібності конкурентів СФГ «Україна»
(у розрізі виробництво молока)**

Примітка: СФГ «Україна» відповідає 9-му підприємству).
Джерело: власні дослідження.



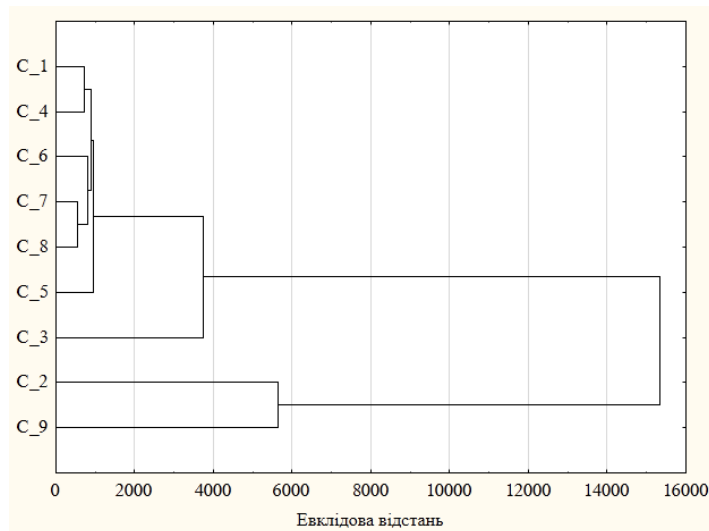
**Дендрограма подібності конкурентів СФГ «Україна»
(у розрізі виробництво ВРХ у живій вазі)**

Примітка: СФГ «Україна» відповідає 9-му підприємству).
Джерело: власні дослідження.



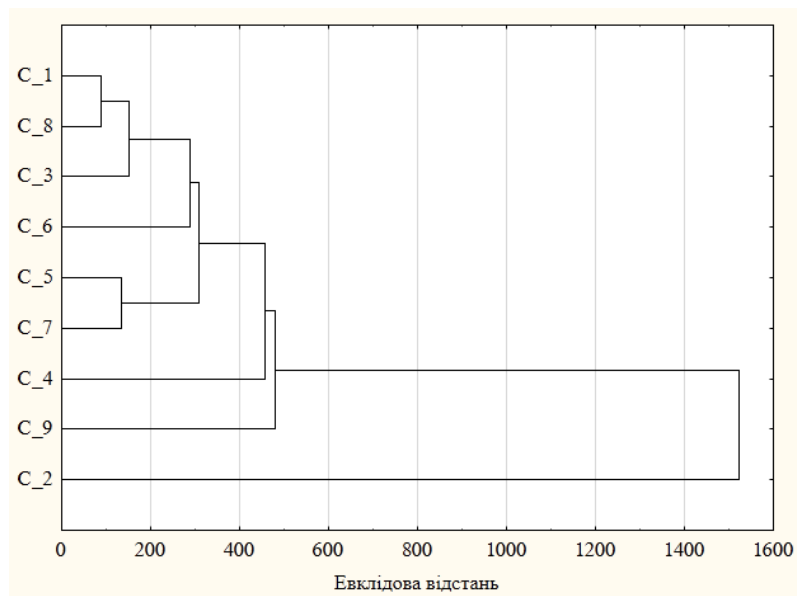
**Дендрограма подібності конкурентів СВК «Ружинський»
(у розрізі вирощування зернових)**

Примітка: СВК «Ружинський» відповідає 10-му підприємству.
Джерело: власні дослідження.



**Дендрограма подібності конкурентів СВК «Ружинський»
(у розрізі виробництво молока)**

Примітка: СФГ «Україна» відповідає 9-му підприємству.
Джерело: власні дослідження.



**Дендрограма подібності конкурентів СВК «Ружинський»
(у розрізі виробництво ВРХ у живій вазі)**

Примітка: СВК «Ружинський» відповідає 9-му підприємству).
Джерело: власні дослідження.

Особливості моделі поведінки валового прибутку сільськогосподарських підприємств для основних видів інновацій

Вид інновацій	Характеристики першого етапу динаміки прибутку	Швидкість зростання прибутку	Рівень точки насичення
<i>Продуктові інновації</i>			
Розширення асортименту у межах існуючих галузей	Високі темпи та незначна тривалість зростання	Висока	Середній
Горизонтальна диверсифікація	Середні темпи та значна тривалість зростання	Висока	Високий
<i>Технологічні інновації</i>			
Точне землеробство	Чим довший строк освоєння інновації, тим нижчі темпи та триваліше зростання	Висока	Дуже високий
Ресурсозберігаюча техніка	Низькі темпи та значна тривалість зростання	Висока	Високий
Біопрепарати біологічно активних речовин	Відсутній або практично відсутній перший етап зростання	Висока	Дуже низький
Біотехнології в селекції	Відсутній або практично відсутній перший етап зростання	Висока	Дуже низький
Система мінімального та нульової обробітки ґрунту	Чим довший строк освоєння інновації, тим нижчі темпи та триваліше зростання	Середня	Середній
<i>Організаційно-управлінські інновації</i>			
Вдосконалення системи мотивації праці робітників	Відсутній або практично відсутній перший етап зростання	Висока	Середній
Розвиток системи управління якістю	Низькі темпи та значна тривалість зростання	Середня	Високий
Формування маркетингової політики	Низькі темпи та значна тривалість зростання	Середня	Високий
Зміна організаційної структури	Відсутній або практично відсутній перший етап зростання	Низька	Низький
Зміна системи управління*	Відсутній або практично відсутній перший етап зростання	Низька	Високий

Примітка: * – у т. ч. управління ризиками, фінансовою стійкістю, безпекою тощо.
Джерело: власні дослідження.

**Вихідні дані для обчислення коефіцієнта пропорційності швидкості
зміни обсягу прибутку у результаті впровадження технології
точного землеробства у ТОВ «Підлужи Агро+»**

Показник	Значення
Інвестиційні витрати, дол. США, I	35000,00
Економічний ефект від впровадження інновації у розрахунку на 1 га, дол. США/га	35,00
Строк погашення кредиту, років	2
Розмір щорічного погашення боргу, дол. США, ΔI	17500,00
Ставка відсотка за користування кредитом, %, $\nu \cdot 100\%$	15,00
Ціна від реалізації кукурудзи, дол./ц	9,45
Повна собівартість 1 ц кукурудзи до впровадження інновації, дол./ц	7,20
Рівень врожайності, ц/га	36,2
Витрати у розрахунку на 1 га до впровадження інновації, дол. США/га	260,64
Коефіцієнт економії, e	0,13
Дохід від реалізації (у розрахунку на 3 тис. га), дол. США, D	700600,32
Загальні витрати після впровадження інновації (у розрахунку на 3 тис. га), дол. США, $\Delta I - \nu \cdot (I - t\Delta I)$	462110,72
Прибуток після впровадження інновації (у розрахунку на 5 тис. га), тис. дол. США, $(D - (1 - e) \cdot V) - \Delta I - \nu \cdot (I - t\Delta I)$	218364,60
Прибуток до впровадження (у розрахунку на 3 тис. га), дол. США, $D - V$	166809,60
Коефіцієнт пропорційності швидкості зміни обсягу прибутку, c	30,91

Примітка: курс становить 25 грн/дол. США.

Джерело: власні дослідження.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИЙ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації:

1.1. Монографії

1. Николюк О. М. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства: теоретико-методологічні основи : монографія. Житомир : ЖНАЕУ, 2016. 314 с.

1.2. В іноземних наукових періодичних виданнях та наукових фахових виданнях України, віднесених до міжнародних наукометричних баз:

2. Николюк О. Н. Конкурентоспособность сельскохозяйственных предприятий в контексте политики устойчивого развития. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2011. № 2 (26). С. 177–185.

3. Николюк О. Н. Источники конкурентных преимуществ сельскохозяйственных предприятий. *Прогресс: междунар. научн. журн.* Тбилиси : International Academy of Social-Economic Science. 2014. № 1–2. С. 152–157.

4. Nykolyuk O. Conceptual Principles of Competitiveness of Enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2014. Vol. 36, No. 3. P. 608–615.

5. Николюк О. М. Управління витратами як механізм забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2016. № 4. С. 150–156.

6. Николюк О. М., Полянко В. Б. Оцінка конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4 (59). С. 112–117.

7. Nykolyuk O. The multidimensional methods of assessing the competitiveness of farm enterprises. *Економіка АПК*. 2016. № 3. С. 51–56.

8. Николюк О. М. Оцінка конкурентоздатності сільськогосподарських підприємств в умовах обмеженої інформації. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 8. С. 160–164.

9. Управління ризиками як напрям забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2016. № 7–8 (64). С. 75–80.

10. Николюк О. М. Методичні основи моделювання інтеграційних процесів сільськогосподарських підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 3 (14), т. 2. С. 29–35.

11. Николюк О. М., Тимонін Ю. О., Васько С. М. Методика оцінки ефективності функціонування інституціонального середовища

сільськогосподарських підприємств. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 428–434.

1.3. У наукових фахових виданнях України

12. Николюк О. М. Стійкі конкурентні переваги підприємства: сутність, джерела формування. *Вісник ЖНАЕУ*. 2010. № 2 (27). С. 228–239.
13. Николюк О. М. Етимологія та сутність поняття «конкурентоспроможність». *Вісник ЖДТУ*. 2011. № 1 (55). С. 246–249.
14. Николюк О. М. Еволюція теорій конкурентоспроможності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3, т. 2. С. 231–238.
15. Бродський Ю. Б., **Николюк О. М.** Системний аналіз поняття «конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства / О. М. Николюк. *Вісник ЖНАЕУ*. 2011. № 1 (28), т. 2. С. 31–41.
16. Николюк О. М. Методологічні аспекти оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ЖНАЕУ*. 2011. № 2 (29), т. 2. С. 61–73.
17. Николюк О. М. Співконкуренція як спосіб підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник ЖНАЕУ*. 2012. №1(30), т. 2. С. 254–263.
18. Николюк О. М. Особливості застосування методів математичного моделювання та оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник НГУ*. 2012. № 2. С. 151–154.
19. Николюк О. М. Методологічні принципи управління конкурентоспроможністю підприємств. *Вісник ХНУ*. 2013. № 3, т. 3. С. 34–38.
20. Николюк О. М. Інституціональна парадигма організації дослідження діяльності підприємств. *Вісник Сумського НАУ*. 2013. № 2. С. 22–27.
21. Николюк О. М. Інституціональна економіка: ключові положення та основні поняття. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 5 (22). С. 43–51.
22. Николюк О. М. Оцінка конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства: методичні основи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. Економ. науки. 2015. Вип. 11, ч. 5. С. 52–57.
23. Николюк О. М. Інституції конкурентного середовища сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Сер. Економіка менеджмент. 2015. Вип. 12. С. 104–107.
24. Николюк О. М. Модель збалансованого розвитку в управлінні конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. *Вісник ЖНАЕУ*. – 2016. № 1. С. 277–289.
25. Зіновчук В. В., **Николюк О. М.** Методика прийняття рішень в управлінні конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства. *Вісник ЖНАЕУ*. 2016. № 2 (57), т. 2. С. 80–92.

1.3. В іншому науковому виданні

26. Николюк О. М. Напрями забезпечення інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Економіка України*. 2016. № 10. С. 35–45.

2. Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Николюк О. М. Еволюція економічної думки щодо процесу управління конкурентоспроможністю продукції. *Продуктивні сили та продовольча безпека країни* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2010. С. 239–243.

2. Николюк О. М., Князева О. П. Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства із врахуванням ризику неадекватності вхідної інформації. *Актуальні проблеми розвитку регіональних АПК* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Луцьк, 26–27 трав. 2011 р.). Луцьк: РВВ Луцького нац. технічного ун-ту, 2011. С. 192–193.

3. Николюк О. М. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Управління сучасним підприємством*: матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 22–23 березня 2012 р.). Київ : НУХТ, 2012. С. 30–32.

4. Николюк О. М. Кооперація як спосіб зміцнення конкурентних позицій сільськогосподарських підприємств. *Кооперативний маркетинг в агробізнесі: проблеми і перспективи розвитку в Україні* : матеріали всеукр. наук.-практ. конф., присвяченої Міжнародному року кооперативів (Житомир, 5–7 квіт. 2012 р.). Житомир : ЖНАЕУ, 2012. С. 264–268.

5. Николюк О. М. Сутність та класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства. *Розвиток аграрного підприємництва: тенденції та перспективи* : матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2012. С. 264–268.

6. Николюк О. М. Місце та роль обслуговуючих кооперативів в інституціональному середовищі сільськогосподарських підприємств. *Кооперативні читання: 2013 рік* : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. (Житомир, 4–6 квіт. 2013 р.). Житомир : ЖНАЕУ, 2013. С. 132–136.

7. Николюк О. М. Інституціональні засади дослідження процесу розвитку підприємств. *Економіка: сучасний стан та пріоритети розвитку* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Сімферополь, 26 квіт. 2013 р.). Сімферополь : ДІАЙП, 2013. С. 81–83.

8. Николюк О. М. Моделювання діяльності підприємства: інституціональний підхід. *Менеджмент та маркетинг: сучасні глобальні виклики* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Донецьк, 16–17 трав. 2013 р.). Донецьк : ДНТУ, 2013. С. 194–195.

9. Николюк О. М. Концептуальні положення управління конкурентоспроможністю підприємства. *Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на внутрішньому*

та зовнішньому ринку : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 13–14 черв. 2013 р.). Одеса : ОДАУ, 2013. С. 90.

10. Николюк О. М. Ресурси як першоджерела конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств. *Підвищення національної конкурентоспроможності управлінські, соціально-економічні та науково-технічні аспекти* : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. (Сімферополь, Ялта, 19–23 листоп. 2013 р.). Сімферополь, Ялта : СІБУ, 2013. С. 90–94.

11. Николюк О. М., Бродський Ю. Б. Моделювання еволюції підприємства в умовах конкуренції. *Перспективи розвитку ринкової економіки на засадах конкурентоспроможності, інноваційності та сталості* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф (Дніпропетровськ, 14–15 лют. 2014 р.) Дніпропетровськ : Гельветика, 2014. С. 178–181.

12. Николюк О. М. Методичні засади оцінки потенційного підвищення конкурентоспроможності членів сільськогосподарських кооперативів. *Кооперативні читання: 2014 рік* : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. (Житомир, 27–29 берез. 2014 р.). Житомир : ЖНАЕУ, 2014. С. 212–217.

13. Николюк О. М. Конкурентні переваги виробників органічної продукції рослинництва: систематизація та джерела формування. *Органічне виробництво і продовольча безпека* : зб. матеріалів доп. учасн. II міжнар. наук.-практ. конф. Житомир : ЖНАЕУ, 2014. С. 362–366.

14. Николюк О. М. Конкурентні переваги реалізації продукції сільськогосподарської продукції. *Теоретико-методологічні засади ефективного розвитку аграрного виробництва* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 24–25 квіт. 2014 р.). Харків : ХНАУ ім. В. В. Докучаєва, 2014. С. 65–67.

15. Николюк О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: методологія дослідження. *Кооперативні читання: 2015 рік* : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. (Житомир, 3 квіт. 2015 р.). Житомир : ЖНАЕУ, 2015. С. 210–214.

16. Николюк О. М. Методологічні основи дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства. *Фундаментальні та прикладні проблеми підприємницької діяльності в аграрному секторі* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 24 квіт. 2015 р.). Харків : ХНАУ ім. В. В. Докучаєва, 2015. С. 52–56.

17. Николюк О. М. Структуризація інституціонального середовища сільськогосподарського підприємства. *Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 17–18 квіт. 2015 р.). Львів : Вид-во Львівської політехники, 2015. С. 192–194.

18. Николюк О. М. Оцінка ефективності функціонування інституціонального середовища сільськогосподарських підприємств. *Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization* : Conference Proceedings. (Klaipeda, January 29, 2016). Klaipeda : Baltija Publishing, 2016. P. 316–320.

19. Николюк О. М. Роль маркетингу у забезпеченні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Маркетингове забезпечення продуктового ринку* : матеріали VIII міжнарод. наук.-практ. конф. (Полтава, 17–18 трав. 2016 р.). Полтава : ПДАА, 2016. С. 89–91.

20. Николюк О. М. Удосконалення ринкових механізмів регулювання конкуренції сільськогосподарських підприємств. *Formation of modern economic area: benefits, risks, implementation mechanisms* : Proceedings of the Internat. Scientif. Conf. (Tbilisi, Apr. 29, 2016 p.). Tbilisi : SSOTU, 2016. P. 172–175.

Апробація результатів дисертаційної роботи

№ з/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Тип участі
1	2	3	4	5
1	Міжнародна науково-практична конференція	«Продуктивні сили та продовольча безпека країни»	Київ, червень 2010 р.	заочна
2	Міжнародна науково-практична конференція	«Актуальні проблеми розвитку регіональних АПК»	Луцьк, 26–27 травня 2011 р.	заочна
3	Міжнародна науково-практична конференція	«Управління сучасним підприємством»	Київ, 22–23 березня 2012 р.	заочна
4	Всеукраїнська наукова конференція	«Кооперативний маркетинг в агробізнесі: проблеми і перспективи розвитку в Україні»	Житомир, 5–6 квітня 2012 р.	очна
5	Міжнародна науково-практична конференція	«Розвиток аграрного підприємництва: тенденції та перспективи»	Київ, Липень 2012 р.	заочна
6	Всеукраїнська науково-практична конференція	«Кооперативні читання: 2013 рік»	Житомир, 4–6 квітня 2013 р.	очна
7	Міжнародна науково-практична конференція	«Економіка: сучасний стан та пріоритети розвитку»	Сімферополь, 26 квітня 2013 р.	заочна
8	Міжнародна науково-практична конференція	«Менеджмент та маркетинг: сучасні глобальні виклики»	Донецьк, 17 травня 2013 р.	заочна
9	Міжнародна науково-практична конференція	«Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на внутрішньому та зовнішньому ринку»	Одеса, 13–14 червня 2013 р.	заочна
10	Міжнародна науково-практична конференція	«Підвищення національної конкурентоспроможності управлінські, соціально-економічні та науково-технічні аспекти»	Сімферополь, Ялта, 19–23 листопада 2013 р.	заочна
11	Міжнародна науково-практична конференція	«Перспективи розвитку ринкової економіки на засадах конкурентоспроможності, інноваційності та сталості»	Дніпропетровськ, 14–15 лютого 2014 р.	заочна
12	Всеукраїнська науково-практична конференція	«Кооперативні читання: 2014 рік»	Житомир, 27–29 березня 2014 р.	очна
13	Міжнародна науково-практична конференція	«Органічне виробництво і продовольча безпека»	Житомир, квітень 2014 р.	заочна

Продовження таблиці

1	2	3	4	5
14	Міжнародна науково-практична конференція	«Теоретико-методологічні засади ефективного розвитку аграрного виробництва»	Харків, 24–25 квітня 2014 р.	заочна
15	Всеукраїнська науково-практична конференція	«Кооперативні читання: 2015 рік»	Житомир, 3 квітня 2015 р.	очна
16	Міжнародна науково-практична конференція	«Фундаментальні та прикладні проблеми підприємницької діяльності в аграрному секторі»	Харків, 24 квітня 2015 р.	заочна
17	Міжнародна науково-практична конференція	«Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи»	Львів, 17–18 квітня 2015 р.	заочна
18	International Scientific-Practical Conference	«Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization»	Klaipeda, January 29, 2016 р.	заочна
19	Міжнародна науково-практична конференція	«Маркетингове забезпечення продуктового ринку»	Полтава, 17–18 травня 2016 р.	заочна
20	International Scientific-Practical Conference	«Formation of modern economic area: benefits, risks, implementation mechanisms»	Tbilisi, April 29, 2016 р.	заочна

**ДОВІДКИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ
РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ**



**МІНІСТЕРСТВО
АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА
ПРОДОВОЛЬСТВА УКРАЇНИ**

Мінагрополітики

вул. Хрещатик, 24, м. Київ, 01001
тел. 226-25-39, факс 278-76-02
web: www.minagro.gov.ua
код ЄДРПОУ 37471967
e-mail: info@minagro.gov.ua

**MINISTRY
OF AGRARIAN POLICY AND
FOOD OF UKRAINE**

Minagropolicy

24, Khreshchatyk str., Kyiv 01001
tel. +380-44/226-25-39
fax +380-44/278-76-02
web: www.minagro.gov.ua
e-mail: info@minagro.gov.ua

28.09.2017 № *37-11-15/22149*

На № _____ від _____

*Щодо результатів наукових
досліджень*

**Житомирський національний
агроекологічний університет,
спеціалізована вчена рада по
захисту дисертаційних робіт**

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційної роботи
Николюк Ольги Миколаївни**

Міністерство аграрної політики та продовольства України повідомляє, що результати наукових досліджень кандидата економічних наук, докторанта Житомирського національного агроекологічного університету Николюк О. М. щодо методичних рекомендацій оцінки ефективності використання конкурентного потенціалу сільськогосподарськими підприємствами застосовується у діяльності міністерства. Результати такого оцінювання дають можливість ідентифікувати ефективних товаровиробників, досвід та стратегію яких доцільно використовувати неконкурентоспроможним підприємствам. Відмінною рисою запропонованої методики є можливість її використання як на мікро-, так і на мезо- і макрорівнях.

Окремо слід відзначити рекомендації відносно механізмів активізації збалансованого розвитку сільськогосподарських підприємств, імплементація яких не потребує державного фінансування. Системне впровадження запропонованих заходів сприятиме розвитку сільських територій, зміцненню екологічної складової сільськогосподарського виробництва та наближенню продукції і діяльності сільгоспдиремств до європейських стандартів якості.

Заступник Міністра



О. Ковальова

Заворотько 279-67-00



УКРАЇНА

ЖИТОМИРСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

Управління агропромислового розвитку

10014, м. Житомир, майдан ім.С.П.Корольова, 3/14 тел. (0412) 47-47-50
E-mail: upragro@agroprom.zt.gov.ua, код ЄДРПОУ 00730810

12.09.2017 № 1544/8

У спеціалізовану вчену раду
по захисту дисертаційних робіт
на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
докторанта Житомирського національного агроекологічного
університету **НИКОЛЮК ОЛЬГИ МИКОЛАЇВНИ**

Управління агропромислового розвитку Житомирської облдержадміністрації засвідчує впровадження результатів наукових досліджень докторанта Житомирського національного агроекологічного університету Ніколюк Ольги Миколаївни у процес формування рекомендацій щодо методичного забезпечення оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Застосування розроблених методичних рекомендацій дадуть можливість сільгоспвиробникам виявляти сфери конкурентних переваг їх суперників та своєчасно реагувати на них, що зміцнить їх конкурентні позиції.

Також практичну цінність мають розробки Ніколюк Ольги Миколаївни, які стосуються методологічних підходів зниження собівартості сільськогосподарської продукції. Запропонований комплекс заходів, адаптований до особливостей окремого господарства, уможливить підвищення продуктивності використовуваних ресурсів та скорочення їх витрат у розрахунку на одиницю продукції, що сприятиме скороченню собівартості сільськогосподарської продукції та, у такий спосіб, підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних виробників.

Заступник начальника управління



Н.К.Добринська



Україна
ЖИТОМИРСЬКА ОБЛАСНА РАДА

10014, м. Житомир, майдан ім. С. П. Корольова, 1, тел.: (0412) 47-43-32, тел./ф.: (0412) 47-22-26, e-mail: post@zt.gov.ua

15.08.16 № р-5-22/1455
на № _____ від _____

Спеціалізована вчена рада
по захисту дисертаційних робіт
на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження докторанта Житомирського національного агроекологічного університету НИКОЛЮК ОЛЬГИ МИКОЛАЇВНИ на тему: «Формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: теорія, методологія, практика»

Житомирська обласна рада засвідчує впровадження результатів наукових досліджень докторанта Житомирського національного агроекологічного університету Ніколюк Ольги Миколаївни у процес формування методологічних рекомендацій щодо реалізації та розвитку процесів вертикальної інтеграції й обслуговуючої кооперації сільськогосподарських підприємств. Практичне значення мають запропоновані автором механізми прийняття рішення щодо вибору форм та типів інтеграції залежно від конкретної цілі об'єднання, а також параметрів відбору учасників інтегрованих структур, які забезпечать максимальні вигоди та синергетичні ефекти ініціаторів інтеграції.

Особливої уваги заслуговують пропозиції Ніколюк Ольги Миколаївни щодо методик кількісного оцінювання перспективної ефективності інтеграційних процесів на основі методу нечіткої логіки та ступеня фрактальності кожного учасника. Результати їх застосування слугуватимуть підґрунтям для подолання суперечностей між цілями учасників інтеграції шляхом створення нових конкурентних переваг та формування вигод, які кожен окремий суб'єкт бізнесу не зміг би отримати за самостійного господарювання.

Перший заступник
голови обласної ради

В. В. Ширма



Україна

ЖИТОМИРСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
**ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ,
 ТОРГІВЛІ ТА МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА**

10014, м. Житомир, вул. Мала Бердичівська, 25, тел. (0412) 47-38-83
 Web: www.economy-zt.info E-mail: ekonomika@zt.ukrtel.net Код ЄДРПОУ 02741433

11. 10. 2016 № 02/2010
 на _____ від _____

У спеціалізовану вчену раду
 по захисту дисертаційних робіт
 на здобуття наукового ступеня
 доктора економічних наук

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
НИКОЛЮК ОЛЬГИ МИКОЛАЇВНИ
 на тему: «Формування конкурентоспроможності
 сільськогосподарського підприємства:
 теорія, методологія, практика»

Департамент економічного розвитку, торгівлі та міжнародного співробітництва Житомирської обласної державної адміністрації підтверджує, що науковий доробок докторанта Житомирського національного агроекологічного університету Николюк Ольги Миколаївни щодо зміцнення механізмів конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції використано у роботі департаменту, зокрема при підготовці та здійсненні експертизи програмно-проектних документів соціально-економічного розвитку області.

Визнано практичну цінність розроблених напрямів розвитку інтеграції сільськогосподарських товаровиробників, яка сприятиме зміцненню їх конкурентноздатності та виходу на європейські ринки збуту. Прийнято до уваги пропозиції Николюк Ольги Миколаївни відносно способів зниження інформаційної асиметрії та стимулювання інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств шляхом організації трансферу технологій на базі університетських центрів, які працюватимуть у межах єдиної загальнонаціональної форми трансферу технологій.

Директор департаменту

О.А. Шатило





Україна

ЄМІЛЬЧИНСЬКА РАЙОННА РАДА ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСТІ

11201, смт. Ємільчине, вул. Соборна, 18, тел.2- 13-56, 2-13-53, факс: 2-13-53,2-13-58.
e-mail:emrada@ukr.net

№ 55-А від 23.05.2016р.

У спеціалізовану вчену раду
по захисту дисертаційних робіт

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
докторанта Житомирського національного агроєкологічного
університету **НИКОЛЮК ОЛЬГИ МИКОЛАЇВНИ**

Ємільчинська районна рада засвідчує впровадження результатів наукових досліджень докторанта, доцента Житомирського національного агроєкологічного університету Ніколюк Ольги Миколаївни у процес поглиблення євроінтеграційного вектору розвитку вітчизняних виробників сільськогосподарської продукції шляхом систематизації практичних рекомендацій щодо їх виходу на європейські ринки збуту. До ключових напрямів, на яких рекомендується сконцентрувати увагу, віднесено розвиток сільськогосподарської обслуговуючої кооперації у сферах маркетингу та управління якістю, а також забезпечення безпеки продукції сільського господарства і формальне декларування цього у формі екологічної сертифікації із дотриманням міжнародних стандартів якості.

Наукові розробки та висновки Ніколюк О. М. відносно перспективних напрямів диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств, покликаних підвищити їх ефективність та скоротити високий рівень ризиковості господарської діяльності, враховано у визначенні стратегічних напрямів розвитку регіону.

Голова ради



В.М. Сорока



Товариство з обмеженою відповідальністю
«Сільськогосподарське підприємство

«АГРОДИМ»

вих. № 94
від 17 серпня 2016 року

У спеціалізовану вчену раду
по захисту дисертаційних робіт
на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційного дослідження докторанта Житомирського національного агроекологічного університету **Николюк Ольги Миколаївни**

Результати дисертаційного дослідження докторанта Николюк Ольги Миколаївни використано ТОВ «СП «Агродім» у процесі оптимізації структури заробітної плати робочого та управлінського персоналу. При визначенні оптимальних розмірів складових основної та додаткової заробітної плати враховувались дієвість окремих інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації праці для кожного окремого робітника та ефективність їх роботи для підприємства. Практична реалізація розробленої Николюк О. М. методики полягає у можливості підвищення продуктивності праці робочого персоналу та управлінців. Позитивною рисою розроблених методичних рекомендацій є простий алгоритм їх застосування у середовищі програми *MS Excel*, що робить їх придатними для практичного застосування без здобуття персоналом спеціальних навичок.



Генеральний директор

І.М. Денисюк

р/р 26001494743 в АТ «Райффайзен Банк Аваль» м. Київ, МФО 380805
Код ЄДРПОУ 32659577 Україна, м. Київ, вул. Сумська, 3
тел./факс (044) 495-14-47, 495-14-48



МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПРОДОВОЛЬСТВА УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЦЕНТР СЕРТИФІКАЦІЇ ТА ЕКСПЕРТИЗИ
НАСІННЯ І САДИВНОГО МАТЕРІАЛУ"

ЖИТОМИРСЬКА ФІЛІЯ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА "ЦЕНТР
СЕРТИФІКАЦІЇ ТА ЕКСПЕРТИЗИ НАСІННЯ І САДИВНОГО
МАТЕРІАЛУ"



12341 с. Високе Черняхівського р-ну Житомирської області Тел/факс /0412/ 9-60-04,
9-63-37; 9-62-82;

E-mail: dercentr@mail.ru

№ 5 від 15.02.2017р

У спеціалізовану вчену раду
по захисту дисертаційних робіт
на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного
дослідження докторанта Житомирського
національного агроекологічного університету
НИКОЛЮК Ольги Миколаївни

Результати дисертаційного дослідження докторанта НИКОЛЮК ОЛЬГИ
МИКОЛАЇВНИ використано у процесі формування механізму управління
підприємницькими ризиками Житомирської філії ДП "Центр сертифікації та
експертизи насіння і садивного матеріалу". Зокрема, запропонована автором
методика кількісного оцінювання ризиків дає можливість виявити найбільш
значущі фактори ризиковості та вчасно відреагувати на їх негативну дію.
Суттєвою перевагою методики є те, що вона не потребує використання
спеціальних програмних продуктів, а її практичне застосування може
здійснюватись на базі пакета *MS Excel*.

Прийнято до уваги пропозиції Ніколюк О. М. стосовно економічної
ефективності диверсифікації господарської діяльності, розвиток якої
забезпечує суттєве скорочення економічних ризиків та створення нових
конкурентних переваг. Застосування запропонованого підходу до оптимізації
галузевої структури підприємського господарського підприємства дало можливість
обґрунтовано обрати напрями виробництва, подальший розвиток яких
забезпечить максимальний рівень прибутковості.

Директор



Д.М.Солоніченко

Сільськогосподарський виробничий кооператив
 «Лабунський» (СВК «Лабунський»)
 с.Новолабунь Полонського р-ну Хмельницької області
 поштовий індекс 30522 р/р 26002526148001 ХФ «ПриватБанк»
 м. Хмельницький МФО 315405 ЗКПО 03789198
 ідент. код н-р 037891922135 свід. № 200101930
 тел. факс (03843) 91-1-39

17.01.2014 р. №3

У спеціалізовану вчену раду
 по захисту дисертаційних робіт
 на здобуття наукового ступеня
 доктора економічних наук

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного
 дослідження докторанта Житомирського
 національного агроекологічного університету
НИКОЛЮК ОЛЬГИ МИКОЛАЇВНИ

Результати дисертаційного дослідження докторанта НИКОЛЮК ОЛЬГИ МИКОЛАЇВНИ використано у процесі оцінки конкурентоспроможності СВК «Лабунський», а також для визначення ефективності обраних кооперативом напрямів сільськогосподарського виробництва. Зокрема, використання запропонованої автором методики кількісного опіювання конкурентоспроможності дало можливість визначити, у яких сферах господарської діяльності СВК «Лабунський» суттєво випереджає суперників, а у яких відстає. Окрім того, виявлено переваги найбільш ефективних конкурентів. На основі результатів оцінювання ефективності господарського портфелю визначено, які напрями сільськогосподарської діяльності є перспективними для підприємства, а які – недостатньо ефективні. Прийнято до уваги пропозиції Ніколюк О. М. стосовно кількісного вимірювання підприємницьких ризиків та застосування диверсифікації як основного інструмента зниження ризиковості бізнесу.

Керівник підприємства



Олицький М. В.

Міністерство освіти і науки України
ЖИТОМИРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
АГРОЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Україна
10008, м. Житомир,
бульвар Старий, 7

тел. (0412) 37-49-31
факс: (0412) 22-14-02
e-mail: ecos@znau.edu.ua
Web: www.znau.edu.ua
код ЄДРПОУ 00493681



Ministry of Education and Science of Ukraine
ZHYTOMYR NATIONAL
AGROECOLOGICAL UNIVERSITY

7, Stary Blvd,
10008, Zhytomyr,
Ukraine

phone: +380 (412) 37-49-31
fax: 380 (412) 22-14-02
e-mail: ecos@znau.edu.ua
Web: www.znau.edu.ua
USREOU 00493681

Від 28.03.2016р. № 549
На № _____ від _____

У спеціалізовану вчену раду
по захисту дисертаційних робіт
на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного
дослідження докторанта Житомирського
національного агроекологічного університету
НИКОЛЮК ОЛЬГИ МИКОЛАЇВНИ
на тему «Формування конкурентоспроможності
сільськогосподарського підприємства: теорія,
методологія, практика»

Результати наукових досліджень докторанта Николюк Ольги Миколаївни щодо оптимізації господарських процесів сільськогосподарських підприємств; інструментарію обґрунтування управлінських рішень відносно диверсифікації їх діяльності; механізмів управління ризиками, зокрема, оцінки ризиковості господарювання виробників сільськогосподарської продукції; напрямів зниження собівартості продукції сільського господарства; системного аналізу процесів формування конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу та управління нею використовуються в навчальному процесі Житомирського національного агроекологічного університету при викладанні дисциплін «Системний аналіз», «Економіко-математичні методи і моделі в управлінні фінансами», «Економіко-математичні методи і моделі», «Логістика», «Кооперація в АПК».

Ректор Житомирського національного
агроекологічного університету,
д.е.н., професор



О. В. Скидан