

О. М. НИКОЛЮК

**УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО  
ПІДПРИЄМСТВА:**

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ  
ОСНОВИ**



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЖИТОМИРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРОЕКОЛОГІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

**О. М. НИКОЛЮК**

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА:  
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ**

**Монографія**

**Житомир 2016**

УДК 338.43:339.137.2

ББК 65.32

Н 91

*Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради Житомирського національного агроєкологічного університету від 29 червня 2016 р., протокол № 11.*

#### **Рецензенти:**

**Волощук К. Б.** – доктор економічних наук, професор (Подільський державний аграрно-технічний університет);

**Михайлова Л. І.** – доктор економічних наук, професор (Сумський національний аграрний університет);

**Червен І. І.** – доктор економічних наук, професор (Миколаївський національний аграрний університет).

#### **Никольок О. М.**

Н 91 Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства: теоретико-методологічні основи : Монографія / О. М. Никольок. – Житомир : Вид-во «ЖНАЕУ», 2016. – 316 с.

ISBN 978-966-8706-79-0

У монографії висвітлено теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. Наведено періодизацію еволюції теорії конкурентоспроможності та систематизовано джерела її формування. Розроблено механізм управління конкурентоздатністю суб'єктів бізнесу та методику оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, ступеня реалізації їх потенціалу і ефективності функціонування інституціонального середовища. Обґрунтовано стратегічні напрями зміцнення конкурентних позицій вітчизняних сільськогосподарських товаровиробників, ключовими серед яких є управління витратами та ризиками, розвиток сільськогосподарської обслуговуючої кооперації й вертикальної інтеграції, активізація інноваційних процесів і диверсифікація господарської діяльності.

Для науковців, керівників сільськогосподарських підприємств, представників органів державної влади, студентів та всіх небайдужих до проблеми зміцнення конкурентоспроможності вітчизняного аграрного бізнесу.

УДК 338.43:339.137.2

ББК 65.32

© О. М. Никольок, 2016

© Житомирський національний

агроєкологічний університет, 2016

ISBN 978-966-8706-79-0

## ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	5
<b>Розділ 1. Теоретичні основи формування конкурентоспроможності підприємства</b>	
1.1. Становлення теорії конкурентоспроможності підприємства.....	9
1.2. Сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» та джерела її формування.....	21
1.3. Чинники конкурентоспроможності підприємства.....	35
1.4. Концепція управління конкурентоспроможністю підприємства.....	45
<b>Розділ 2. Методологія дослідження процесів управління конкурентоспроможністю сільгосп підприємств</b>	
2.1. Методологія управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.....	59
2.2. Класифікація чинників конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.....	74
2.3. Методологічні засади оцінки рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.....	88
2.4. Інституції конкурентного середовища діяльності підприємств.....	106
<b>Розділ 3. Методичні основи оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.</b>	
3.1. Оцінка рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств багатовимірними методами.....	123
3.2. Вимірювання рівня конкурентоздатності сільськогосподарських підприємств в умовах недостатності інформації.....	135
3.3. Методика оцінювання ступеня використання конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств.....	150

3.4.	Оцінка ефективності функціонування інституціонального середовища сільськогосподарських підприємств.....	165
Розділ 4.	<b>Стратегічні напрями управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств</b>	
4.1.	Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств в умовах невизначеності.....	176
4.2.	Управління витратами у системі забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.....	192
4.3.	Формування конкурентних переваг на основі диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств.....	207
4.4.	Концепт інноваційного розвитку в управлінні конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.....	221
	ПІСЛЯМОВА.....	237
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	244
	ДОДАТКИ.....	267

## ПЕРЕДМОВА

Необхідність переорієнтації зовнішньоторговельного вектора України з пострадянського простору на європейські ринки сільськогосподарської продукції та відкриття внутрішніх ринків для іноземних товаровиробників визначає об'єктивну необхідність у розробці нових методів та механізмів конкурентної боротьби вітчизняних суб'єктів агробізнесу. Серед невідкладних завдань найактуальнішими є підвищення продуктивності праці у сільському господарстві, скорочення ресурсомісткості продукції, забезпечення відповідності сільськогосподарської продукції вітчизняного виробництва міжнародним стандартам якості, оновлення техніко-технологічної бази на інноваційній основі, пошук альтернативних джерел фінансового забезпечення розширеного відтворення господарських процесів, скорочення рівня ризиковості тощо. Вирішення окреслених проблем лежить у площині розробки та імплементації сучасного інструментарію управління конкурентоспроможністю виробників сільськогосподарської продукції, що має бути адаптованим до швидкозмінних викликів ринкового середовища. Тільки у такий спосіб можливо активізувати інноваційні процеси у сільському господарстві, відновити ресурсний потенціал, гарантувати продовольчу безпеку держави, вирішити екологічні проблеми сільськогосподарського виробництва, сприяти розвитку сільських територій, підвищити добробут та умови життєдіяльності сільського населення.

Підґрунтям цих процесів має стати універсальна теоретико-методологічна база управління конкурентоздатністю, яка, з одного боку, повинна охоплювати надзвичайно широке коло питань щодо забезпечення розвитку підприємства, а з іншого – бути максимально простою та пристосованою до особливостей кожного окремого сільськогосподарського підприємства. Крім того, базовим питанням у межах визначеної тематики є компліментарність впроваджуваного інструментарію управління. Зокрема, важливо, щоб заходи з управління конкурентоспроможністю не лише не суперечили один одному, але й були взаємодоповнюючими, створюючи ефект загальної синергії.

З 80-х рр. минулого століття популярність теми управління конкурентоздатністю підприємств стабільно зростала, що зумовило формування значної кількості фокусів дослідження цього питання. Однак, незважаючи на суттєвий внесок у теорію забезпечення конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств, глибокі системні трансформації зовнішніх та внутрішніх умов ведення агробізнесу, що часто носять хаотичний характер, а також стрімкий розвиток методів економічних досліджень, зумовлюють незмінну актуальність тематики управління конкурентоспроможністю економічних агентів.

До визначальних напрямів забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства, які мають формувати теорію та методологію управління нею, належать диверсифікація господарської діяльності, вертикальна і горизонтальна інтеграція, збалансований розвиток. Окрім традиційних методів дослідження конкурентоспроможності виробників сільськогосподарської продукції, методичні основи формування та утримання конкурентних переваг слід доповнити положеннями теорії управління витратами, невизначеністю та ризиком, інформаційним забезпеченням й інноваційним розвитком.

У *першому розділі* «Теоретичні основи формування конкурентоспроможності підприємства» запропоновано періодизацію еволюції теорії конкурентоспроможності із врахуванням зміни поглядів на систему факторів, що впливають на конкурентні позиції підприємства. На основі вивчення етимології поняття «конкурентоздатність» та його дефініцій надано інтерпретацію змісту цього поняття. Фактори конкурентоспроможності суб'єкта бізнесу класифіковано залежно від їх участі у процесі формування конкурентних переваг. Концептуальні основи управління конкурентоспроможністю підприємства розроблено з урахуванням положень системного підходу.

У *другому розділі* «Методологія дослідження процесів управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств» визначено етапи процесу дослідження конкурентоспроможності та сукупність методів, які рекомендується використовувати на кожному із них. Управління

конкурентоздатністю сільськогосподарських підприємств здійснюється шляхом цілеспрямованого впливу на її чинники. У процесі дослідження увагу акцентовано на розробці методики ідентифікації факторів конкурентоздатності господарюючого суб'єкта, а також на обґрунтуванні узагальненої класифікації чинників із врахуванням їх участі у формуванні конкурентоспроможності та сфери господарського процесу, у якій вони виникають. Розроблено методичні підходи до кількісного оцінювання конкурентоспроможності, які враховують доступ підприємства до інформації про переваги конкурентів. З огляду на визначальну роль зовнішнього середовища на конкурентні позиції економічного суб'єкта, виділено елементи інституціонального середовища вітчизняних виробників сільськогосподарської продукції.

У *третьому розділі* «Методичні основи оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств» проведено оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств методами головних компонент та таксономічного аналізу. Окрім цього, відображено особливості оцінки конкурентоздатності експертними методами, які доцільно застосовувати у разі недостатнього інформаційного забезпечення сільськогосподарських товаровиробників. Додатковими етапами дослідження конкурентоздатності визначено оцінювання ступеня використання конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств та кількісне вимірювання ефективності функціонування елементів інституціонального середовища сільгоспідприємств.

У завершальному *четвертому розділі* «Стратегічні напрями управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств» обґрунтовано стратегічні орієнтири зміцнення конкурентних переваг виробників сільськогосподарської продукції, що включають управління витратами, ризиками, інноваційним розвитком та диверсифікацію господарської діяльності. Запропоновано методику оцінки ризиковості підприємства, на основі якої здійснюється вибір інструментарію ризик-менеджменту. Виділено напрями диверсифікації діяльності виробників сільськогосподарської продукції, розроблено механізм



організації інформаційного забезпечення трансферу технологій, побудовано динамічну еволюційну модель управління конкурентоспроможністю сільськогоспо-дарських підприємств на засадах економічного розвитку.

*Щиро вдячна моєму науковому консультанту, доктору економічних наук, професору В. В. Зіновчуку за турботу та неоціненний вклад, який він зробив у моє становлення як науковця і особистості, за безцінну допомогу у проведенні даного дослідження. Слова подяки висловлюю докторам економічних наук К. Б. Волощук, Н. В. Зіновчук, Л. І. Михайловій, І. І. Червену, кандидатам технічних наук Ю. Б. Бродському і Ю. О. Тимоніну за цінні поради та слушні зауваження. Не можу не згадати літературного редактора Н. А. Красноголовець, яка надала професійну допомогу при адаптації тексту для широкого кола читачів. І наприкінці хочу подякувати моєму чоловікові Олександрю за багаторічне терпіння та активне сприяння моїй науковій діяльності, а також моїм батькам, Миколі Дмитровичу та Ірині Григорівні, за те, що вони завжди заохочували мене до навчання і постійного саморозвитку.*

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Становлення теорії конкурентоспроможності підприємства

Незадовільний стан розвитку вітчизняної економіки значною мірою спричинений нинішніми позиціями України відносно інших членів світової спільноти. Згідно із даними Всесвітнього економічного форуму, 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 ступінь розвитку бізнесу), визначається на мікрорівні, підвищення рейтингу України в межах світового простору вимагає формування прийняттого рівня конкурентоздатності окремих суб'єктів підприємництва.

Дослідження будь-якого об'єкта, в т. ч. конкурентоспроможності, неможливе без аналізу історичної трансформації наукових уявлень про нього. Розвиток економічної думки в області теорії конкурентоспроможності можна розподілити на чотири етапи. При цьому перший етап є найбільш тривалим та таким, що умовно можна поділити на кілька періодів, які охоплюють вчення меркантилізму, класичної політекономії, маржиналізму, а також теорії монополістичної конкуренції та економічного розвитку Й. Шумпетера.

Поява терміну «конкуренція» припадає на початок XVII ст. Цей часовий проміжок співпав із зародженням ринкових відносин, що супроводжувалися суперництвом між економічно розвинутими країнами, тобто конкуренцією. Перші спроби наукового описання цього явища на монополістичних ринках здійснили меркантилісти, зокрема В. Стаффорд та Т. Мен. Представники теорії меркантилізму відстоювали ідею цінової конкуренції на основі введення високого імпортного мита на товари, які виготовляються чи можуть виготовлятися у межах країни та здешевлення експортоспроможної продукції, у т. ч. за рахунок законодавчого

встановлення верхньої межі заробітної плати та зменшення відсоткової ставки за користування кредитом.

Однак, із розвитком конкурентних відносин монополістичні ринки поступово трансформувались у ринки із ознаками вільної конкуренції. Разом із цим прийшло усвідомлення того, що національне багатство створюється не у сфері обігу, а у виробництві. Крім того, стало зрозумілим, що першоджерелом національного багатства є не національні ринки, а окремі товаровиробники – суб'єкти підприємництва. Цей період еволюції теорії конкурентоспроможності співпав із зародженням та розвитком класичної політекономії, представниками якої були англійські економісти А. Сміта та Д. Рікардо.

Підвищення конкурентоспроможності А. Сміт розглядає з позицій зміцнення позицій підприємства на ринку шляхом збільшення обсягів реалізації продукції [138]. До засобів формування конкурентних позицій економіст відносить зниження ціни шляхом збільшення продуктивності праці, яке досягається передусім за рахунок поглиблення розподілу праці, а також завдяки використанню прогресивних технологій. Водночас, А. Сміта робив акцент на короткостроковому характері переважання одного або кількох економічних суб'єктів на ринку. Це передбачало тимчасовий характер віддачі від інвестицій у підвищення конкурентоспроможності, оскільки конкуренція за рахунок впливу на якісні (об'єкт інвестицій) та кількісні (розмір інвестицій) характеристики потоків капіталу в довгостроковому періоді забезпечує панування рівноважних цін в усіх галузях економіки. У цілому із висновками А. Сміта, Д. Рікардо розробив теорію відносних переваг країн, яку можна використовувати в розрізі окремих виробників. Він стверджував, що забезпечення успіху в конкурентній боротьбі вимагає спеціалізації на тій продукції, виробництво якої є дешевшим [124]. Економіст дійшов висновку, що вдосконалення технологій виробництва не підвищує конкурентоспроможність виробника, а лише призупиняє тенденцію прибутку до постійного зниження [124, с. 468]. Також Д. Рікардо підтвердив результати досліджень А. Сміта про неможливість

## *Теоретичні основи формування конкурентоспроможності підприємства*

---

---

формування довготривалих конкурентних переваг підприємства [124, с. 447].

Подальший розвиток теорій конкурентоспроможності супроводжувався виникненням у другій половині XVIII ст. монополій та їх подальшим розвитком, що заперечило висновки засновників класичної політичної економії про природне врівноваження позицій усіх учасників ринку. Серед джерел надприбутків та формування беззаперечних конкурентних переваг виділялися невисокий, через володіння передовими технологіями, рівень витрат виробництва (фактор цінової конкуренції), а також можливість нарощувати обсяги виробництва [220, с. 103–114]. Послідовник учень Д. Рікардо 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) і ефективною організацією управління [99, с. 247–248]. Економіст 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 підризу позицій конкурентів [99, с. 399–400], що має зумовити різний рівень конкурентоспроможності учасників ринку.

Досліджуючи проблему цінової конкуренції, К. Маркс до традиційного способу зниження витрат виробництва шляхом збільшення продуктивності праці додав економію на використанні постійного капіталу. Така економія досягається шляхом заміни морально застарілої техніки, уповільнення її зносу, концентрації та кооперації робітників на базі основних виробничих фондів. При цьому економіст зазначав, що експлуатація основного капіталу є значно дешевшою при великомасштабному виробництві [93, с. 88–93].

Поглиблення переліку джерел конкурентоспроможності здійснювалося представниками теорії маржиналізму, які основною проблемою підприємництва визначили прийняття адекватного рішення серед ряду альтернатив, яке б враховувало обмеженість

виробничих ресурсів. Відповідно, скорочення витрат сприяло б формуванню цінових переваг. Математична інтерпретація такого взаємозв'язку попиту та ціни знайшла відображення у роботах А. Курно [89]. Продовжуючи дослідження методів цінової конкуренції, французький представник маржиналізму Л. Вальрас встановив, що найдешевшою є продукція тих підприємств, які досягають оптимального співвідношення засобів виробництва за рахунок використання дешевших ресурсів [22, с. 320–321]. Згодом представник уже англійського маржиналізму А. Маршалл додав, що досягнення зазначеного оптимуму передбачає ефективне заміщення ресурсів, тобто більш ефективне, порівняно із конкурентами, використання засобів виробництва, що дає можливість забезпечити мінімальні граничні витрати та максимальну віддачу від них [95, с. 184]. Він стверджував, що зазвичай конкурентними перевагами, які полягають в економії кваліфікованої праці, машин, сировини тощо, володіють великомасштабні підприємства [94, 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 [95, с. 23–24].

Маржиналісти також не залишили поза увагою проблему максимізації рівня конкурентоспроможності шляхом охоплення максимальної частки ринку. Особливої уваги заслуговують висновки представника австрійської школи К. Менгера, який виділив чотири напрями 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 [97]. Таке узагальнення стало підґрунтям для подальшої ідентифікації цінових та нецінових методів збільшення конкурентоспроможності продукції.

З інших позицій до дослідження успішності конкурентної боротьби підійшов німецький учений-економіст Й. Шумпетер, який визначав підприємців як суб'єктів господарювання, що

виконують функцію створення чогось інноваційно нового шляхом використання нових комбінацій факторів виробництва. Концепція розвитку підприємства, як вважає науковець, передбачає виникнення нових комбінацій паралельно із існуванням старих і конкуренцію старого із новим [163, с. 178, 402]. Економіст 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» [163, с. 181]. Узагальнюючи його висновки, можна стверджувати, що конкурентоспроможним є підприємство, яке 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.

Теорію економічного зростання Й. Шумпетера 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 відповіді на питання «що?» та «як?» виробляти є значно важливішими за саме виробництво та спосіб його організації. В якості найбільш значущого фактору забезпечення конкурентоспроможності підприємства економістом виділено відбір управлінського персоналу, який має ґрунтуватись на: 1) знаннях індивідів та їх здатності до суджень; 2) здатності індивідів до прогнозування; 3) схильності до прийняття ризику [102, с. 257–258]. Водночас, більш глибокі дослідження причин зв'язку між рівнем ціни та попитом, проведені лауреатом Нобелівської премії Дж. Хіксом, показали, що зростання попиту (і, відповідно, конкурентоспроможності) є наслідком, з одного боку, заміщення інших товарів товаром, ціну на який скорочено (ефект заміщення), а з іншого – збільшення доходу споживача (ефект доходу). При цьому різниця між ефектами пов'язана із ймовірністю їх виникнення [155], в основі якої лежить дія згаданої невизначеності.

Новим поштовхом для подальшого розвитку теорії конкурентоспроможності було практичне підтвердження того, що встановлення ринкової рівноваги, з одного боку, та утримання монопольної влади на ринку, з іншого, у довгостроковому періоді неможливе. Саме тоді з'являються наукові праці Дж. Робінсон та Е. Чемберліна про панування монополістичної конкуренції. Американський економіст Дж. Робінсон основну увагу приділяла цінній диференціації та наголошувала на тому, що рівноважна ціна на ринку визначається ціною еластичністю попиту [217, с. 552, 553]. Тому при встановленні диференційованих монополістичних цін необхідно враховувати еластичність попиту за ціною: чим нижчою є еластичність, тим вищу ціну можна встановити.

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, тобто на факторах нецінової конкуренції [157, с. 111, 164–170]. До факторів попиту вчений-економіст відніс ціну, особливості продукту та затрати на рекламу, подальша деталізація яких дала йому змогу систематизувати методи впливу на рівень конкурентоспроможності учасників ринкових відносин [157, 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.

Наступний етап еволюції теорії конкурентоспроможності пов'язаний із представленням конкурентоспроможності підприємства як цілісної системи, що складається із раніше виявлених джерел конкурентних переваг. При цьому, об'єктом основної уваги у процесі формування конкурентних переваг стає споживач, а процес управління конкурентоздатністю набуває стратегічного характеру. Загалом, у другій половині XX ст. сформовано три теорії конкурентоспроможності підприємства. Засновником ранньої – теорії конкурентних переваг – був М. Портер. Він виділив три можливі альтернативні варіанти

## *Теоретичні основи формування конкурентоспроможності підприємства*

---

стратегії поведінки підприємства: 1) абсолютне лідерство у видатках; 2) диференціація продукту (в ідеалі за кількома напрямками); 3) фокусування на окремій групі покупців, видах продукції, географічному сегменті ринку [119, с. 73–77]. При цьому, економіст зауважував, що досягнення більш високих, порівняно із конкурентами, результатів можливе лише за умови реалізації однієї із наведених стратегій. Вибір стратегічних напрямів поведінки дослідник рекомендує здійснювати на основі аналізу власних сильних та слабких сторін, потенційних можливостей загроз [119, с. 67–68, 73].

Схожі думку в середині 90-х рр. ХХ ст. висловили американські науковці М. Трейсі та Ф. Вірсема. Вони стверджували, що конкурентоспроможним є підприємство, що може визначати єдину правильну для себе ціннісну дисципліну (конкурентну перевагу) і на основі її поліпшення формувати довгострокову стратегію. Це дасть можливість скоротити витрати на вдосконалення інших дисциплін. При цьому вчені виділяли три дисципліни, а саме: виробничу досконалість, близькість до споживачів та лідерство щодо продукту [232, 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 було спростовано практикою. Це зумовило подальший розвиток досліджень джерел формування конкурентних переваг.

Інший підхід до підвищення рівня конкурентоспроможності, який дістав назву ресурсної теорії, ґрунтується на тому, що джерелами конкурентних переваг фірми є її вміння оволодівати цінними, виключними, неповторними і незамінними ресурсами та здатностями, а також адекватно їх застосовувати [152, 172, 234]. При цьому 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 фірми, її 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 [194, с. 124–128].

Ресурсна теорія передбачає здійснення аналізу ключових компетенцій [152], динамічних здатностей [226] та аналізу, заснованого на знаннях [194]. 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 [152, с. 32–34], які 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 [226, с. 516]. Проте, ресурсна теорія має ряд недоліків [205, с. 351–360], найсуттєвішим серед яких, на нашу думку, є відсутність у ній управлінської складової, оскільки вона рекомендує менеджерам що робити, однак не вказує як саме.

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 [214, 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 [38]. 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) [121].

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» [209, 177]. 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. Спираючись на зазначене, до невід'ємних характеристик екосистеми вчений відніс конкуренцію, еволюцію та кооперацію.

Концепцію коеволюційного розвитку фірми підтримали американські вчені-економісти М. Брандербургер та Дж. Нейлбафф [177]. Згідно з їх теорією, бізнес представляє собою не просто конкурентну боротьбу, а співконкуренцію, що набуває вигляду гри та передбачає співіснування конкуренції та кооперації. Дослідники стверджували, що створити нову гру (екосистему) можна шляхом трансформації вже існуючої системи за допомогою зміни якомога більшої кількості її компонентів. При цьому, на відміну від Ф. Мура, який розглядав складові системи господарської діяльності в контексті стадій коеволюційного розвитку, М. Брандербургер та Дж. Нейлбафф систематизували елементи гри залежно від об'єкту управлінського впливу [177, с. 65–66]. У цілому теорії коеволюційного розвитку та співконкуренції можуть розглядатись як доповнення до концепції майбутніх ринків Г. Хамела та К. Прахалада, що дає можливість усунути її 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 (другий 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	Фактори конкурентоспроможності та інструменти впливу на них	Систематизація та узагальнення знань про конкурентоспроможність
Друга половина XX ст.	Виникнення феномену стрімкого випередження стійких лідерів ринку компаніями-новачками	Теорії стратегічного управління	Методика формування конкурентних переваг	Стратегічний підхід до дослідження конкурентних переваг
90-ті рр. XX ст. та початок XXI ст.	Глобалізація та інформатизація економіки. Розвиток інтеграційних процесів	Теорії співконкуренції	Алгоритм ведення конкурентної боротьби	Синергетичний підхід до дослідження переваг

Джерело: власні дослідження.

Коли стало зрозуміло, що кожне підприємство є унікальним, науковці зосередили увагу на розробці загальної методики

## *Теоретичні основи формування конкурентоспроможності підприємства*

---

---

виявлення неповторних конкурентних переваг, лише із врахуванням яких в подальшому можна було б формувати власний специфічний інструментарій управління конкурентоздатністю (третій етап). Системне пізнання сутності конкуренції дало змогу розробити універсальний алгоритм ведення конкурентної боротьби. Він передбачає інтеграцію зовнішнього та внутрішнього середовища фірми, що має стати базою для формування та утримання вже згадуваних конкурентних переваг (четвертий етап).

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 цього періоду була конкурентоспроможність продукції, яка на той час відображала рівень конкурентоспроможності самого суб'єкта господарювання. При цьому всю увагу було зосереджено на факторах цінової конкуренції як основних джерел конкурентних переваг.

*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)

## Розділ 1

Продовження табл. 1.2

Теорія ефективного управління	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 фірми	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. Водночас учені-економісти відзначили, що забезпечити прийнятний рівень конкурентоздатності продукції неможливо без конкурентоспроможного управлінського персоналу. Саме на цьому етапі об'єктом дослідження стає конкурентоспроможність підприємства у наближеному до сучасності її розумінні.

Представники третього етапу еволюції теорії конкурентоспроможності поглибили висновки своїх попередників, довівши, що управління конкурентоздатністю підприємства має носити стратегічний характер та орієнтуватись на майбутній, однак визначений вже сьогодні, стійкий результат. Що ж до сучасної

наукової думки, то конкурентоспроможність підприємства визначено невід'ємною від конкурентоспроможності економічної системи, у межах якої вона функціонує. Це означає, що дослідження економічних процесів та явищ ґрунтуються на системному підході, згідно із яким підприємство, як суб'єкт конкурентоспроможності та окрему бізнес-систему, спочатку слід представити у формі цілісної системи із подальшим структурним аналізом його структури, складових компонентів і взаємозв'язків між ними, а також визначення його місця у зовнішньому середовищі. Проведення такого теоретичного аналізу потребує формування понятійного апарату теорії конкурентоспроможності та чіткої однозначної інтерпретації ключових понять теорії, їх особливостей та характерних рис.

### 1.2. Сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» та джерела її формування

Практичне застосування теоретичних наробок в області управління конкурентоздатністю підприємства 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 є інтерпретація конкурентоздатності з урахуванням багатоаспектності цього явища, а також основних положень теорії систем.

Теорія конкурентоспроможності в сучасному її розумінні виникла в Англії та стрімко розвинулась у США. Отже, саме англійську мову слід вважати базовою у контексті вивчення етимології цього слова. Дієслово «*compete*» (з англ. «конкурувати»), яке лежить в основі слова «*competitiveness*» (з англ. «конкурентоспроможність»), є похідним від латинського «*competere*». Останнє складається із префікса «*com*», що означає спільну дію, та дієслова «*peter*», яке з латинської буквально перекладається «прагнути». Тобто, вихідним перекладом дієслова

«конкурувати» можна вважати «спільно прагнути чогось». У слов'янських мовах – українській, російській, болгарській, білоруській, польській, чеській, словацькій, македонській, сербохорватській – основний корінь слова «конкурентоспроможність» – «конкурувати» – походить від іншого латиського слова «*concurrere*», складовими частинами якого є «*con*» – аналог вищезгаданому «*com*» – та «*currere*» (з лат. «бігти; змагатися на бігу») [47, с. 551].

Наведене дає підстави зробити висновок, що конкурентоспроможність є поняттям, в основу якого покладено суперництво двох або більше суб'єктів, що прагнуть досягти однієї мети. Слід зазначити, що у такому трактуванні йдеться не тільки про боротьбу за одноосібне досягнення цілі, а й про можливість отримання бажаного результату одночасно обома конкурентами. Дещо інший відтінок має значення кореня слова «конкурентоспроможність» у китайській мові. Зокрема, дієслово «конкурувати» складається з двох ієрогліфів: 竟 та 争. Перший із них, згідно із стародавнім написанням (競), означає «двоє рабів, що змагаються», а другий (争) вказує на їх ціль – серп – та може бути інтерпретований як «дві руки, що змагаються за серп». Зважаючи на те, що протягом тисячоліть Китай був аграрною країною, можна припустити, що конкуренцію стародавні китайці пов'язували із боротьбою за сільськогосподарські угіддя, що уособлює серп, в якій, очевидно, виграти міг тільки один із конкурентів.

В арабській мові слово «конкурувати» (نافس) утворюється в результаті додавання до основного кореня نفس (з араб. «зберігати, оберігати; бути цінним, дорогим») додаткових приголосних, які уточнюють значення основи, надаючи їй характеру взаємодії між двома особами, сторонами. Переклади основного кореня «зберігати, оберігати» характеризують конкуренцію як певні захисні дії, яким не властиве активне завоювання. Водночас, значення «бути цінним» підкреслює обов'язкове існування зацікавленості в об'єкті конкуренції з боку інших осіб. Зазначене дає підстави зробити висновок про існування боротьби за досягнення цілі, бажаної для двох або більше суперників, досягти

## *Теоретичні основи формування конкурентоспроможності підприємства*

---

---

якої може тільки один із них – той, хто захищає, або той, від кого захищають.

Отже, етимологічна відмінність у змісті поняття «конкурентоспроможність» у західних та східних культурах полягає у різниці в принципах розподілу виграшу між конкурентами. Зауважимо, що цей же принцип покладено в основу розвитку теорій конкурентоздатності: згідно із ранніми теоріями, перемогти у конкурентній боротьбі могла тільки одна сторона, тоді як новіші концепції відстоюють ідею можливості отримання вигоди всіма конкурентами. Тобто, неоднозначність змісту конкурентоспроможності виникає вже на рівні її етимології та знаходить своє відображення у подальших теоретичних уточненнях. Водночас, незаперечно залишається притаманність поняттю «конкурентоздатність» змісту боротьби за досягнення спільної та бажаної для всіх конкурентів цілі.

Дефініція будь-якого поняття має відображати сукупність його відмінних та найбільш суттєвих властивостей, ознак і відношень [75, с. 351]. Ідентифікацію характеристик конкурентоздатності доцільно здійснювати на основі аналізу типових груп її тлумачень. Стосовно останнього інтерес викликають результати дослідження італійських економістів Д. Депперу та Д. Сераatto, які запропонували двофакторну класифікацію існуючих визначень [184, с. 6–10]. Визначення конкурентоспроможності підприємства дослідники розділили залежно від розуміння змісту 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 конкурентоздатність 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.

Визначення сутності конкурентоздатності включає такі етапи [75, 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 конкурентоздатність від всіх інших понять, що входять до родового. Згідно із Додатком А, 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.

Найбільш поширеною є асоціація конкурентоспроможності із певною здатністю підприємства. Будь-яка здатність є первинною відносно відповідного результату: вона його формує, тоді як конкурентоспроможність сама є результатом господарювання підприємства, який виникає в процесі використання здатностей. Це означає, що здатності (спроможності), у сукупності із ресурсами фірми, представляють собою джерела виникнення конкурентоспроможності, а не передають її сутність. Крім того, якщо розглядати досліджуване поняття з наведеної точки зору, напрошується висновок, що підприємство може або бути конкурентоспроможним, або – ні, оскільки здатність або є, або ж вона відсутня. Насправді ж все вирішує не тільки наявність здатності (спроможності), а й наскільки ефективно вона використана. Ототожнення конкурентоспроможності із можливостями підприємства також, на нашу думку, є хибним. Навіть якщо фірма має певні можливості, вона може ними не скористатись або скористатись не повною мірою. Це, в свою чергу, призведе до втрати чи зниження рівня конкурентоздатності. Тому у двох вищезазначених випадках доречнішим було б акцентувати на реалізації або ступені реалізації здатності, спроможності, можливості.

Інші три визначення (властивість, ознака, характеристика) хоч і є дуже близькими за змістом, все ж різняться між собою. Поняття «ознака» та «властивість», передусім, відображають відмінні риси об'єкта (окремого підприємства) [16, с. 1163; 24, с. 194, 834]. Характеристика, з одного боку, визначає приналежність об'єкту до окремого класу, а з іншого – використовується для уточнення цього об'єкту та його порівняння [137]. Конкурентоспроможність притаманна всім без винятку підприємствам, які, водночас, різняться між собою кількісним виразом конкурентоспроможності – її рівнем. Тобто, 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. Наведене означає, що конкурентоздатність використовується для уточнення статусу суб'єкта підприємництва з-поміж конкурентів та порівняння із ними, а не для описання його відмінних якостей. Тому конкурентоспроможність є однією із характеристик підприємства, а не його властивістю чи ознакою.

Слід наголосити, що науковці інтерпретують конкурентоспроможність як певну характеристику, що відображає відмінні від конкурентів риси підприємства [45; 159; 230]. Однак, як зазначалось вище, конкурентоздатність фірми пов'язана не стільки із її відмінностями, скільки із вмінням розпоряджатися власними ресурсами та здатностями, в т. ч. з метою створення зазначених відмінностей.

Підсумовуючи викладене, при визначенні поняття конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати те, що вона: 1) представляє 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 конкурентоздатності 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 в [30, с. 68; 5, с. 3; 33, с. 76; 230 та ін.], а також задоволення конкретної потреби споживачів, про що згадується у працях [159; 140; 151, с. 24 та ін.].

Отже, *конкурентоспроможність підприємства – це характеристика підприємства, яка відображає ступінь реалізації його фактичної та потенційної спроможності 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, який визначив їх як особливі властивості окремих ринків, що забезпечують фірмі сильні конкурентні позиції [170, с. 110]. Пізніше американський економіст С. Сауз трактував конкурентні переваги фірми як філософію вибору тільки тих видів господарської діяльності, успіх яких є досяжним [223, 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. Вігінс, Т. Руефлі, П. Шомейкер доходять висновку, що оволодіння конкурентними перевагами передбачає досягнення вищого порівняно із суперниками рівня результативності діяльності [219, 236]. На думку 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 [174, с. 389]. Г. Азоев вважає, що задля отримання конкурентних переваг фірмі необхідно випередити конкурентів в економічній, технічній та організаційній сферах [3, с. 48]. По суті, всі наведені визначення відображають одну характеристику конкурентних переваг – ціль змагання. 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 фірма має випередити своїх конкурентів, не існує. Ця відповідь є індивідуальною для кожного суб'єкта підприємництва.

Р. Вігінс, зазначаючи, що переваги над конкурентами уособлюють ресурси, здатності та інші засоби досягнення переваг відносно суперників, ототожнює конкурентні переваги із їх джерелами [236]. Згідно із поглядами Дж. Барні, формування та утримання конкурентних переваг 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. Тобто, фірма володіє конкурентними перевагами, якщо вона реалізує стратегію зі створення вартості і ця стратегія не може бути впроваджена жодним із існуючих чи потенційних конкурентів [172, с. 102]. 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 фірми.

Повертаючись до питання вартості, про яку йдеться у визначеннях Дж. Барні, зазначимо, що під створеною підприємством вартістю Д. Спалбер розуміє вартість продукції, придбаної покупцями, за мінусом його витрат та витрат його постачальників [224, с. 217]. Це означає, що вартість створюється спільно із споживачами та постачальниками фірми. Метою підприємства є збільшення вартості. Можливість утримання конкурентних переваг науковець вбачає у створенні максимальної вартості [224, с. 231].

Однак, лише формування конкурентних переваг не є запорукою конкурентоспроможності підприємства, оскільки їх необхідно утримати. Іншими словами, конкурентна перевага має бути стійкою. В економічній літературі існують два загальноприйнятих критерії стійкості конкурентних переваг. М. Портер, під результатом використання стійких конкурентних переваг розуміє довготривалу ефективність, вищу за середній рівень ефективності конкурентів [215, 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 [182, с. 11; 225, с. 49; 189, с. 1118].

Недоліком наведених поглядів є відсутність чітко встановленого часового періоду використання конкурентних переваг, який впливає на приналежність переваг до стійких або тимчасових. Це зумовлює необхідність визначення критерію довгостроковості використання переваг, який би забезпечив їх стійкість. До таких критеріїв Р. Біл пропонує віднести тривалість життєвого циклу [173]. Чим більшою є кількість послідовних стадій життєвого циклу, протягом яких застосовуються конкурентні переваги, тим більш стійкими вони є. Під життєвим циклом зазвичай розуміється життєвий цикл товару та/або послуги. Проте, конкурентоспроможність підприємства передбачає конкурентоспроможність не тільки виготовленої продукції, а його діяльності загалом. Отже, у дослідженнях конкурентоздатності підприємства йдеться про поняття життєвого циклу окремого виду діяльності.

Життєвий цикл товару включає чотири стадії: створення та виведення на ринок, розвиток, зрілість і занепад [81, с. 502–503]. Аналогічний розподіл використовується і по відношенню до життєвого циклу виду діяльності фірми [173]. При цьому конкурентні позиції підприємства залежать від його вміння штучно подовжувати кожен етап життєвого циклу конкретного виду економічної діяльності (бізнесекосистеми) на якомога довший період часу [208]. 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 шляхом створення зовсім нової [152, 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. У такий спосіб воно зможе оминати стадії занепаду та загибелі, 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 пріоритетним є не підтримання окремого виду конкурентних переваг протягом якомога довшого періоду часу, а постійну заміну вже існуючих переваг новими, з метою неперервного забезпечення конкурентного статусу фірми.

Наведене зумовлює сталість конкурентних переваг, їх неперервне збереження протягом тривалого періоду часу. Саме ця характеристика 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 фірмі стійкість конкурентних переваг [172, 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, фірма володіє *стійкими конкурентними перевагами*, якщо вона: 1) випереджає конкурентів за суттєвими та значущими для неї параметрами; 2) забезпечує неперервність існування власних конкурентних переваг за рахунок 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.

Описання процесу створення конкурентних переваг неможливе без виявлення та дослідження їх джерел. Оскільки основою діяльності будь-якої фірми є її ресурси, можна припустити, що

найнижчим рівнем формування конкурентоспроможності підприємства є саме рівень його ресурсного забезпечення. Б. Вернерфелт характеризує ресурси фірми як невід'ємні від неї засоби, які визначають сильні та слабкі сторони підприємства [234, с. 172]. Згідно із дефініцією Дж. Барні, ресурси – це всі засоби, здатності, організаційні процеси, знання, інформація тощо, які контролюються фірмою і надають їй можливість виявити та впровадити оптимальні стратегії, що збільшуватимуть ефективність суб'єкта господарювання [171, с. 155]. Основний недолік цих та інших подібних трактувань полягає у тому, що вони не ідентифікують особливі характеристики, які відрізняють ресурси фірми від інших її атрибутів. Як зазначають Дж. Крааїєнбрік, Дж.-К. Спендер, А. Гроен, наведені підходи дають підстави віднести до ресурсів будь-яку характеристику підприємства, включаючи самі конкурентні переваги [205, с. 358].

У результаті недосконалості 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 точки зору спираються на те, що першоджерелом конкурентних переваг є наявні у фірми ресурси. Основна ж відмінність між цими поглядами ґрунтуються на тому, що кожний додатковий компонент процесу створення конкурентних переваг, а саме здатності та компетенції, на думку їх авторів, не можна віднести до ресурсів, але враховувати їх необхідно. Отже, 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 представляють собою первинні засоби забезпечення господарського процесу. Первинність, в даному випадку, означає, що ресурси визначають лише вхідні (початкові) позиції фірми у конкурентній боротьбі. Рівень же конкурентоспроможності фірми зумовлюється характером та

результативністю перетворення первинних ресурсів на певний результат. Виходячи із зазначеного, 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 тільки ті фірми, ресурси яких є цінними, рідкісними і такими, що не можна зімітувати та замінити [172, с. 106–112]. 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 полягає у тому, що за необхідності ресурси більшості фірм 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 надією, 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 у її якості виділяють здатності підприємства. Згідно із висновками Р. Ейміта та П. Шоемейкера, здатності підприємства відображають спроможність використовувати ресурси та/або їх комбінації, застосовуючи організаційні процеси з метою досягнення поставленої мети [169, с. 35]. Цієї ж позиції дотримується Р. Грант, який вважає, що здатності відображають результат взаємодії ресурсів [194, с. 120]. Беручи до уваги непристосованість значної кількості підприємств до невизначеності економічних процесів, окремо слід виділити динамічні здатності, які 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 [226, с. 516].

Провідну роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства відіграють трудові ресурси, із якими М. Пешич пов'язує поняття «структурний капітал». Віддача від структурного капіталу відображається у підсиленні або стримуванні віддачі від використання ресурсів шляхом координації та кооперації трудових ресурсів підприємства [214, с. 202]. Схожими за своїм змістом є поняття «комбінаційні здатності» – організаційні процеси фірми, за допомогою яких підприємство синтезує нові знання (як особливу форму ресурсів) й оволодіває ними з метою розширення сфер застосування первинних засобів діяльності [203, с. 384–385, 391], а також «архітектурна компетенція» – здатність об'єднувати наявні ресурси та за рахунок цього формувати нові необхідні складові компетенції (ресурси, знання та вміння) [196, с. 66–67].

У процесі здійснення господарської діяльності підприємство трансформує наявні у нього ресурси на здатності, ті, у свою чергу, – у нові здатності вищого рівня тощо. 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 стратегічної цінності збільшується із скороченням можливості купити, продати, зімітувати або замінити ці ресурси та здатності [169, 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. У дослідженні рівень імітабельності (від англ. *imitable* – той, що піддається імітації) об'єкта пропонується вимірювати в частках від одиниці.

Тоді загальний рівень імітабельності сукупності ресурсів обчислюється як добуток рівня імітабельності кожного окремого засобу господарювання. Повторення ж здатності підприємства вимагає відтворення: 1) всіх його ресурсів, що формують здатність; 2) унікальної комбінації цих ресурсів. Наведене до зазначеного вище добутку додасть ще один елемент – рівень імітабельності самої комбінації. Тобто, у процесі модифікації ресурсів на здатності виникає синергетичний ефект: рівень імітабельності здатності суб'єкта підприємницької діяльності нижчий за рівень імітабельності всіх ресурсів, в результаті інтеграції яких було створено цю здатність:

$$I_z < \prod_{i=1}^n I_{p_i}; \quad I_z = I_k \cdot \prod_{i=1}^n I_{p_i}, \quad (1.1)$$

де  $I_z$  – рівень імітабельності здатності;  $I_{p_i}$  – рівень імітабельності ресурсу-джерела здатності  $i$ -го виду;  $I_k$  – рівень імітабельності комбінації ресурсів.

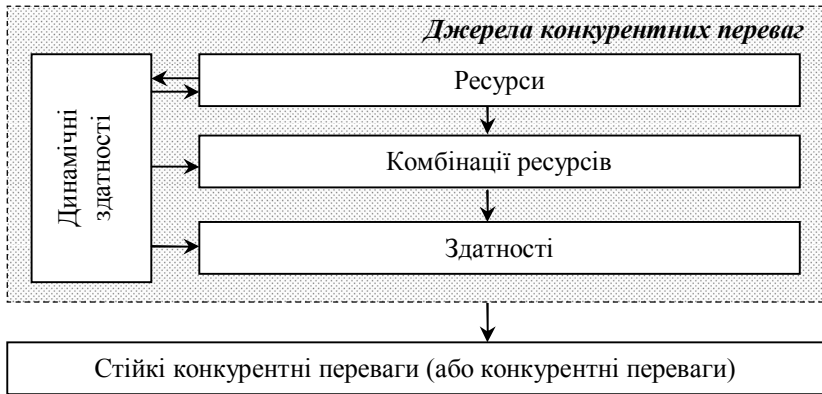
Загальний синергетичний ефект від трансформації всіх ресурсів, залучених до процесу формування конкурентної переваги, можна зобразити таким чином:

$$I_{kn} < \prod_{g=1}^l I_{p_g}; \quad I_{kn} = \prod_{j=1}^m I_{k_j} \cdot \prod_{g=1}^l I_{p_g}, \quad (1.2)$$

де  $I_{kn}$  – рівень імітабельності конкурентної переваги;  $I_{k_j}$  – рівень імітабельності комбінації ресурсів  $j$ -го виду;  $I_{p_g}$  – рівень імітабельності ресурсу  $g$ -го виду;  $l, m$  – кількість, відповідно, ресурсів та комбінацій ресурсів, що утворюють конкурентну перевагу.

Наведене свідчить про те, що рівень імітабельності та, відповідно, стійкості конкурентних переваг залежить від: 1) кількості здатностей (унікальних комбінацій ресурсів та здатностей нижчого порядку), які формують конкуренту перевагу; 2) рівня імітабельності кожного окремого джерела конкурентної переваги (ресурсів та їх комбінацій). Отже, джерела конкурентних

переваг мають багаторівневу структуру: на першому рівні виділено ресурси, на другому – їх комбінації, на третьому – результати інтеграції ресурсів та їх комбінацій, тобто здатності (рис. 1.1). Однак, зважаючи на існування ймовірності повторення конкурентних переваг конкурентами, суб'єктам господарювання не можна ігнорувати необхідність поточного моніторингу з метою своєчасного виявлення відповідних загроз. Необхідним є також врахування стохастичних характеристик процесів розвитку зовнішнього середовища підприємства. У зв'язку із цим серед наведених джерел конкурентних переваг слід виокремити вже згадувані динамічні здатності, які передбачають спроможність підприємства адаптуватись до змін оточуючого середовища. Важливим є формування цього виду здатності на всіх трьох рівнях процесу створення конкурентної переваги.



**Рис. 1.1. Схема процесу формування стійких конкурентних переваг підприємства**

Джерело: власні дослідження.

Отже, вимогу усунення можливості імітації конкурентних переваг суперниками доцільно задовольняти шляхом усунення можливості відтворення здатностей вищих рівнів, а не первинних ресурсів. Тоді у спрощеній формі процес управління

конкурентоспроможністю підприємства має задовольняти умову мінімізації функції імітабельності здатностей підприємства:

$$I_3 = f(I_K; I_P) \rightarrow \min .$$

Таким чином, утримання конкурентних позицій підприємства передбачає не тільки створення переваг відносно конкурентів, але й забезпечення їх стійкості. Господарська діяльність підприємства представляє собою систему, компонентами якої є ресурси, їх комбінації та здатності. Конкурентні переваги є результатом взаємодії наведених складових та, відповідно, системною властивістю підприємницької діяльності. Чим істотнішою є відмінність між вихідними складовими системи та системною властивістю в контексті їх імітабельності, тим вищим є рівень стійкості конкурентних переваг та, відповідно, рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Проте, окрім конкурентних переваг, рівень конкурентоспроможності залежить від інших чинників. З огляду на це, теорія конкурентоспроможності має включати класифікацію факторів конкурентоздатності, до яких належать і конкурентні переваги.

### **1.3. Чинники конкурентоспроможності підприємства**

Вплив на конкурентоспроможність підприємства здійснюється передусім шляхом дії на фактори, які її формують та впливають на її рівень, тому, ідентифікація та подальша систематизація чинників конкурентоздатності є обов'язковою процедурою процесу управління нею. В основі будь-якої конкурентної переваги, як джерела конкурентоспроможності, лежать конкретні показники, які С. Савчук визначає як один із типів її факторів. При цьому співвідношення показників діяльності підприємства та показників конкурентів, на його думку, відображають наявність або відсутність конкурентних переваг за відповідним чинником [131, с. 128]. О. Нів'євський та Ш. фон Крамон Таубель також асоціюють чинники конкурентоспроможності із показниками, які кількісно описують переваги відносно конкурентів [104, с. 10–11]. При ототожненні чинників із певними показниками зазвичай

Йдеться про існування причинно-наслідкового функціонального зв'язку між цими факторами та результатом, на який вони впливають, що відображається у формалізованому вигляді. Зокрема, у [139, с. 553] фактори визначено як числові величини (факторні ознаки), які, будучи елементами певного математичного виразу (функції), формують результативну величину. Тобто, конкурентоспроможність можна представити у формі певного показника (результативної ознаки), який є функцією від факторів – показників, що впливають на конкурентоздатність (факторних ознак).

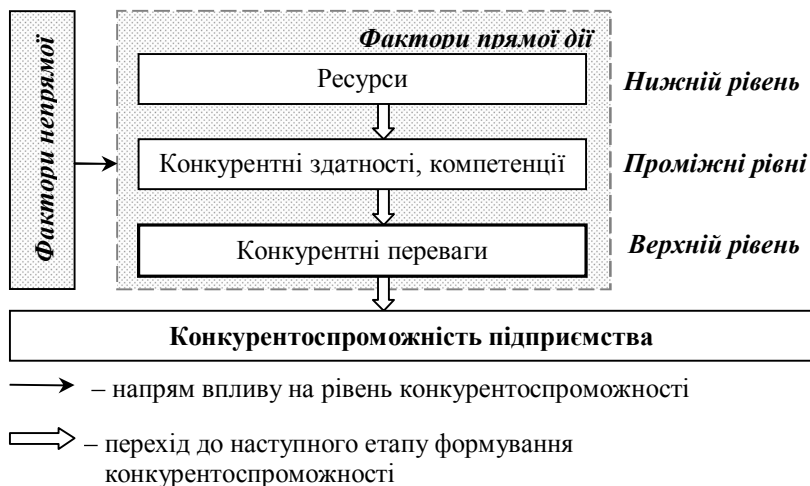
Також під факторами конкурентоспроможності часто розуміють джерела її формування, тобто конкурентні переваги [128, с. 185–186; 116, с. 120–121; 17, с. 1168]. З цієї точки зору, вищезгадані показники господарської діяльності представляють собою кількісні інтерпретації, або кількісні прояви чинників його конкурентоздатності. Наведені погляди узгоджуються з одним із загальноприйнятих визначень, згідно із яким поняття «фактор» в економічному контексті відображає рушійну силу, що є причиною економічного процесу або явища [24, с. 1526].

Однак, більшість дефініцій поняття «фактор» вказують не на безпосередню участь чинників конкурентоспроможності у процесі її формування, а на їх взаємозв'язок із якісними та кількісними характеристиками конкурентоздатності. Згідно з цією логікою, факторами конкурентоспроможності є внутрішні та зовнішні умови, які лише здійснюють певний вплив на рівень конкурентоздатності, в такий спосіб змінюючи значення показників конкурентоспроможності [129, с. 74–75; 141, с. 37–37; 40, с. 42–43]. Відмінність такого підходу від попереднього полягає у тому, що до факторів віднесено процеси й 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 конкурентоздатності. Необхідність розмежування факторів, які забезпечують виникнення конкурентоспроможності, від тих, що впливають на її рівень, пояснюється різною роллю факторів прямого та опосередкованого впливу у процесі забезпечення

конкурентних переваг [146, с. 99–100]. Ці відмінності необхідно враховувати у формуванні методології дослідження конкурентоспроможності підприємства та управління нею.

Конкурентні переваги (фактори прямого впливу) є результатом взаємодії ресурсів підприємства, без яких формування конкурентоспроможності неможливе. Система факторів прямої дії, що беруть участь у процесі створення конкурентних переваг суб'єкта господарювання, має ієрархічну будову. Фактори нижнього рівня включають вхідні ресурси, а вищого – безпосередньо конкурентні переваги. Дослідження факторів вищого рівня необхідне для того, щоб виявити першоджерела конкурентоздатності суб'єкта підприємництва – фактори нижнього рівня. У цілому процес формування конкурентоспроможності можна відобразити так: 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 тільки на рівень конкурентоспроможності за рахунок впливу на якісні та кількісні характеристики факторів прямої дії. Іншими словами, суб'єкт господарювання є конкурентоспроможним лише за умови існування факторів прямої дії, оскільки чинники непрямого впливу не можуть забезпечити належні конкурентні позиції (рис. 1.2).

Основними сферами практичної реалізації теоретичних основ класифікації чинників впливу на економічні об'єкти, в т. ч. конкурентоспроможність підприємства, є їх моделювання та оцінювання. Теоретико-методологічною проблемою досліджень вітчизняних науковців є те, що поняття «моделювання конкурентоспроможності» та «оцінка конкурентоспроможності» у вітчизняній літературі часто підміняються одне одним, а інколи навіть ототожнюються. Однак, не зважаючи на нерозривний взаємозв'язок, методи моделювання та оцінювання різняться своїми цілями, об'єктами та особливостями застосування. Основна їх відмінність полягає у застосування різних типів чинників конкурентоздатності.



**Рис. 1.2. Процес формування конкурентоспроможності підприємства**

Джерело: власні дослідження.

Моделювання конкурентоспроможності підприємства проводиться з метою визначення, як ті чи інші заходи управління позначаються на її рівні. Кожен із заходів управління конкурентоздатністю передбачає зміну одного або сукупності її факторів. Відповідно, формалізуючи залежність рівня конкурентоспроможності від її чинників та використовуючи метод імітаційного моделювання, можливо спрогнозувати ймовірні зміни конкурентних позицій суб'єкта підприємництва. Якщо перед управлінцем постає питання про зміцнення конкурентних позицій, це означає, що наявні переваги підприємство не влаштовують. Існує два варіанти дій, що не виключають одна одну: 1) зміна якісних та кількісних характеристик існуючих переваг; 2) стимулювання процесів створення майбутніх переваг.

Наведені варіанти передбачають існування безлічі альтернативних схем поведінки, або стратегій. Ідентифікувати оптимальну стратегію посилення конкурентного статусу суб'єкта господарювання можна лише шляхом моделювання рівня

## *Теоретичні основи формування конкурентоспроможності підприємства*

---

---

конкурентоспроможності. Для цього необхідно виявити всі істотні фактори, які впливають на рівень конкурентоздатності та конкурентних переваг (тобто фактори опосередкованого впливу), а також джерела цих конкурентних переваг (фактори прямої дії нижнього рівня). Після цього взаємозв'язки між наведеними факторами, що призводять до виникнення конкурентних переваг, необхідно записати у формалізованому вигляді – у формі однієї або кількох (системи) функцій. Такі функції і є математичною моделлю процесу формування конкурентоздатності. Змінюючи параметри одного або кількох факторів, можна визначити, як це позначиться на зміні конкурентоспроможності, та в такий спосіб обрати найкращий варіант дій.

Часто метод моделювання використовують у процесі оцінювання конкурентоспроможності. Зокрема, С. Савчук в основу кількісної оцінки конкурентного статусу пропонує покласти ступінь тиску конкурентів на підприємство [130, с. 130–131]. Тиск суперників розраховується відношенням фактичного прибутку суб'єкта господарювання до максимально можливого, тобто прибутку, який могло б отримати підприємство в умовах монополічного становища на ринку. Перший показник (фактичний економічний ефект) відповідає реальним даним підприємства, а другий автор визначає шляхом максимізації функції прибутку із врахуванням обмежень, що характерні для процесу ціноутворення на монополістичному ринку. Рівень конкурентоздатності показує, яку частку максимально можливого монополістичного прибутку змогло б отримати підприємство, функціонуючи у конкурентному середовищі. Тобто, конкурентоспроможними слід вважати суб'єкти господарювання, що мінімально потерпають від дій суперників, а еталонним є функціонування на ринку, де конкуренти відсутні.

Показник максимального прибутку (бази порівняння) має суто теоретичний зміст, який на практиці досягти неможливо. Це пояснюється тим, що С. Савчук врахував здебільшого зовнішні причини, які підприємство контролювати не в змозі. Проте, рівень конкурентоздатності залежить від організації господарського процесу на підприємстві (факторів прямої дії), оскільки зовнішні умови для всіх учасників ринку практично однакові.



На співставленні фактичних і потенційних результатів господарської діяльності ґрунтується і концептуальна модель конкурентоспроможності підприємства, розроблена М. Оралом та О. Кеттані. За їх висновками, конкурентний статус суб'єктів підприємництва визначається фактичним і потенційним рівнями конкурентоспроможності (табл. 1.3). Попарне співставлення цих результатів дає можливість визначити рівень конкурентоспроможності підприємства, як її розуміють автори.

Таблиця 1.3

**Класифікація факторів конкурентоспроможності за методикою**

Вид фактору конкурентоспроможності	Фактичні фактори підприємства/ конкурентів	Потенційні фактори підприємства/ конкурентів
Фактори опосередкованого впливу	Фактичні умови економіко-правового середовища.	Потенційні умови економіко-правового середовища.
Фактори прямого впливу 1-го (нижчого) рівня	1. Фактичні вартісні характеристики продукції. 2. Наявні ресурси. 3. Фактична продуктивність ресурсів.	1. Потенційно можливі вартісні характеристики продукції. 2. Обсяг ресурсів, який підприємство може залучити. 3. Потенційно можлива продуктивність ресурсів.
Фактори прямого впливу 2-го рівня	Фактичний випуск продукції – оптимальний обсяг виробництва за наявних ресурсів, фактичних рівнів їх продуктивності та вартісних характеристик продукції.	Потенційний випуск продукції – оптимальний обсяг виробництва за максимально можливих обсягів ресурсів, потенційних рівнів їх продуктивності та вартісних характеристик продукції.
Фактори прямого впливу 3-го (вищого) рівня	1. Фактичні «виробничі переваги» – співвідношення фактичного випуску продукції підприємства та його конкурентів. 2. Фактичні «вартісні переваги» ресурсів.	1. Потенційні «виробничі переваги» – співвідношення потенційного випуску продукції підприємства та його конкурентів. 2. Потенційні «вартісні переваги» ресурсів.

Джерело: складено за методикою [211, с. 11–28].

Формою прояву конкурентоспроможності, на думку М. Орала та О. Кеттані, є конкурентні переваги в обсягах виробленої

продукції та вартісних характеристиках використовуваних ресурсів. Коментуючи висвітлений підхід, зазначимо, що науковцями також враховано потенційні (максимально можливі за певних умов) результати, досягти яких підприємствам на практиці вдається дуже рідко. Конкурентоздатність вчені асоціюють із відхиленням сформованих конкурентних переваг від існуючих у підприємства можливостей створити їх. Такі можливості економісти пропонують кількісно оцінювати за допомогою розв'язання оптимізаційних задач. Тобто, метод математичного моделювання в даному випадку використовується в якості інструменту оцінки рівня конкурентоздатності, а про модель оцінки конкурентоздатності не йдеться.

Вітчизняні економісти В. Кравченко та І. Філіппишин розробили динамічну модель оцінки конкурентоспроможності підприємства. На їх думку, конкурентоспроможність залежить від конкурентних переваг у виробничій та збутовій діяльності, а також від конкурентоздатності продукції. Показниками-індикаторами (залежними змінними) цих переваг є показники (фактори прямої дії вищого рівня), які автори визначають на основі сформульованих ними функціональних залежностей. До первинних незалежних змінних цих функцій (факторів опосередкованої дії та факторів прямого впливу нижчого рівня) вони відносять ємність ринку, середньоринкову ціну, виробничі потужності підприємства, наявні у нього ресурси, норми використання сировини у розрахунку на одиницю часу та продукції, змінні та умовно-постійні витрати, якість виготовленої продукції. Результатом застосування запропонованої методики є визначення часткових та узагальнюючого коефіцієнтів конкурентоспроможності. Узагальнюючий показник обчислюється на базі змодельованих величин обсягу виробництва та реалізації продукції, ціни, витрат та прибутку (факторів прямої дії вищих рівнів) [82, с. 122–129].

Процес оцінювання – це числове представлення фактичних, потенційних, можливих (оптимальних) результатів діяльності. В. Кравченко та І. Філіппишин обраховують модельні, тобто наближені до фактичних, потенційних, можливих за певних вихідних умов, дані. З огляду на це, використання запропонованого

підходу дає змогу визначити приблизні значення індикаторів конкурентоспроможності та її узагальнюючого показника. Практична реалізація методики В. Кравченка та І. Філіппішина дає можливість не оцінити, а спрогнозувати рівень конкурентоспроможності підприємства за різних вхідних умов. Крім того, за результатами застосування запропонованої моделі можна підібрати діапазони значень як залежних, так і незалежних змінних (факторів прямого впливу нижніх рівнів та чинників опосередкованої дії), які необхідні для досягнення прийнятної для підприємства рівня конкурентоздатності. Отже, розробки економістів описують насамперед модель конкурентоспроможності, а не модель її оцінки.

В якості моделі оцінки конкурентоспроможності підприємства О. Гугля та О. Зима використовують імітаційну модель конкурентоздатності, яка також використовується для прогнозування її рівня [35, с. 81–85]. Об'єктом моделювання в даному випадку є процес формування конкурентоздатності, який відображено функціональними залежностями рівнів конкурентоспроможності окремих товарів та підприємства в цілому від основних показників, що описують результати здійснення окремих бізнес-процесів підприємства.

Про модель оцінки згадано й у дослідженнях М. Клімової, яка розподіляє показники конкурентоспроможності на результативні та факторні. До факторних величин вона відносить поточні умови, які формують конкурентоспроможність. Оцінку конкурентоздатності пропонується здійснювати не тільки на основі результативних показників, тобто факторів прямої дії вищого рівня. Автор справедливо зазначає, що оцінка конкурентоспроможності має відповідати на питання: як зміняться конкурентні позиції об'єкта дослідження (країни, регіону, підприємства) у разі зміни тих чи інших первинних факторів конкурентоздатності. Змінити значення результативних показників на практиці дуже складно. Відтак, М. Клімова пропонує спочатку визначати рівень конкурентоспроможності традиційним способом (враховуючи фактори прямої дії вищого рівня ієрархії) із подальшим його «факторним корегування», яке здійснюється шляхом побудови

регресійного рівняння залежності інтегрального показника результату від початкових факторів, як формують конкурентний статус [67, с. 67–70]. По суті, у дослідженні представлена авторська методика оцінки конкурентного статусу, яка передбачає здійснення кореляційно-регресійного аналізу взаємозв'язків отриманого рівня конкурентоспроможності із факторами опосередкованої дії та чинниками прямого впливу нижніх рівнів.

Під моделлю оцінки конкурентоспроможності О. Вовк та О. Гайдукова також розуміють не модель, а методику оцінювання конкурентоспроможності, зокрема шляхом ранжирування суб'єктів господарювання залежно від рівня їх конкурентного статусу. Застосовуючи математичний апарат мультимножин, науковці пропонують ранжувати підприємства від кращого до гіршого за рівнем конкурентоздатності на основі багатокритеріальних оцінок конкурентів [25, с. 131–138].

Кардинального іншого підходу до моделювання конкурентоспроможності дотримується Т. Сумкіна. Вона моделює конкурентоздатність у кілька етапів, основними серед яких є: 1) створення моделі конкурентних переваг, які представляють собою відношення числових характеристик переваг підприємства та його конкурентів; 2) зведення всіх моделей переваг в узагальнену модель конкурентоспроможності шляхом обчислення їх добутку [142, с. 71–72]. Як зазначалось, процес математичного моделювання спирається на формальне описання взаємозв'язків між незалежними (факторами прямої дії нижнього рівня, умовами внутрішнього та зовнішнього середовища – факторами опосередкованої дії) та залежними (факторами прямої дії верхнього рівня – конкурентними перевагами) змінними. У наведеній же методиці в якості незалежних чинників розглянуто кінцеві показники конкурентних переваг підприємства. Це означає, що автором також розроблено не модель конкурентоспроможності, а методика оцінювання досягнутого суб'єктом господарювання рівня конкурентоздатності, що відображає ступінь його випередження своїх конкурентів або ж відставання від них.

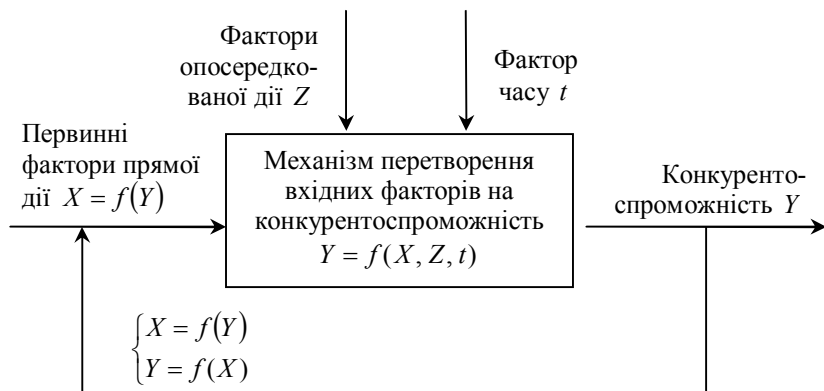
Класичною є мета застосування методів економіко-математичного моделювання російськими вченими А. Кириліною

та Д. Івановим. В якості форми прояву конкурентоспроможності вони розглядають попит на продукцію підприємства, основним фактором (чинником прямої дії вищого рівня) є його репутація, яку науковці моделюють із врахуванням фактору часу, надійності продукції та витрат на її забезпечення [64, с. 32–33]. Отже, змінюючи вхідні параметри пропонованої моделі, можна управляти конкурентоспроможністю з метою максимізації її рівня.

Відтак, у процесі дослідження конкурентних позицій підприємства методи математичного моделювання використовуються за двома напрямками: 1) з метою оцінки конкурентоздатності (зазвичай для цього використовується оптимізаційне моделювання та кореляційно-регресійний аналіз); 2) з метою створення моделі у формі формалізованої подібності об'єкта дослідження (конкурентоздатності). Розробка математичної моделі передбачає формальне описання взаємозв'язків результативного показника – рівня конкурентоздатності – із факторами прямої та опосередкованої дії, що формують його та впливають на нього.

Оцінювання ж конкурентоспроможності передбачає кількісне вимірювання факторів прямої дії верхнього рівня, тобто конкурентних переваг. Отже, запропонована класифікація чинників залежно від характеру їх дії на конкурентоспроможність підприємства дає можливість сформулювати теоретичне підґрунтя методології дослідження конкурентоздатності суб'єктів господарювання. Теоретичною основою підвищення рівня конкурентоспроможності є модель процесу формування конкурентоспроможності (рис. 1.3). З-поміж загальних для всіх господарюючих суб'єктів чинників опосередкованої дії слід виділити фактор часу, який лежить в основі еволюційних процесів економічних об'єктів. Увагу слід також звернути на те, що рівень конкурентоспроможності впливає на чинники прямого впливу. Тобто, має місце циклічний взаємозв'язок між конкурентоспроможністю та факторами її прямої дії:

$$\begin{cases} X = f(Y) \\ Y = f(X) \end{cases}$$



**Рис. 1.3. Функціональна модель процесу формування конкурентоспроможності підприємства**

Джерело: власні дослідження.

Отже, узагальнюючи викладене, слід підкреслити, що конкурентні позиції підприємства визначаються сукупністю факторів прямого та опосередкованого впливу на його конкурентоспроможність. Забезпечення успішності конкурентної боротьби пов'язано із процесами управління конкурентоздатністю суб'єкта господарювання. З цих позицій актуальною є розробка концептуальних основ управління конкурентоспроможністю, які б забезпечували стійкість підприємства до зовнішніх викликів та його здатність конкурувати на внутрішніх та зовнішніх ринках, в т. ч. шляхом оптимізації інституціонального середовища підприємства.

#### **1.4. Концепція управління конкурентоспроможністю підприємства**

Теоретичні положення формування конкурентоспроможності підприємств, джерел їх виникнення та основних чинників впливу слід розглядати як фундаментальні основи концепції управління конкурентоздатністю, що є підґрунтям методологічних засад розробки конкретних заходів щодо забезпечення та утримання

конкурентоздатності суб'єктів підприємництва. Поняття «концепція» використовується у двох контекстах – як провідна ідея та як наукова теорія [105, с. 156]. Концептуальна ідея – це коротке формулювання сутності результатів наукових узагальнень стосовно об'єкта дослідження. Концепція як теорія відображає розгорнутий опис структурних елементів концептуальної ідеї, чіткого переліку яких не існує [105, с. 157–159]. Дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства стосовно рівня ієрархії задач пізнання цього процесу здійснюється за такою схемою:

- 1) визначення сутності основних понять теорії;
- 2) формування системи принципів управління конкурентоспроможністю підприємства;
- 3) ідентифікація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства;
- 4) створення механізму управління конкурентоздатністю суб'єктів підприємництва як сукупності інструментів, методів, важелів та стимулів досягнення мети управління конкурентоспроможністю.

Базовим елементом теорії управління конкурентоспроможності є понятійно-категоріальний апарат, основою якого є дефініції таких понять, як «управління» та «управління конкурентоспроможності підприємства». Вітчизняні та російські словники тлумачать слово «управляти» як скеровування дій, поведінки інших суб'єктів у необхідному напрямку, або перебування на чолі чогось [16, с. 1393; 24, с. 1511]. В економічному словнику В. Коноплицького та Г. Філіна тлумачення поняття «управління» є вже більш конкретним та таким, що стосується процесу регулювання економічної системи або впливу на певний об'єкт з конкретною метою [79, с. 468]. Однак, протягом тривалого часу питанням глибинного змісту управління, загалом, та культури управління, зокрема, належної уваги не приділялось.

Разом із тим, у зарубіжній літературі поняття «управління» (з англ. *«management»*) вивчається ще з початку ХХ ст., а результати цих досліджень все більше позначаються на сучасних економічних дослідженнях вітчизняних науковців, які зазвичай ототожнюють поняття «управління» та «менеджмент». Як свідчать дані табл. 1.4,

## Теоретичні основи формування конкурентоспроможності підприємства

у якій представлено результати класифікації визначень поняття «управління» найбільш цитованих класиків теорії менеджменту, у науковій літературі існує неоднозначність дефініцій управління. Це зумовлено багатоаспектністю та багатозначністю цього поняття.

Таблиця 1.4

### Основні підходи до виділення родового поняття слова «управління»

Родове поняття	Ключові риси	Економісти
Процес	Процес як сукупність взаємопов'язаних функцій (етапів).	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, П. Друкер, Дж. Террі, Д. Макфарленд та ін.
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.
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.
Функція	Функція індивіда, групи індивідів, системи.	Р. Дейвис, П. Друкер, В. Спигал та ін.

Примітка: родове поняття – поняття, до якого належить досліджуване поняття та яке за об'ємом ширше за нього.

Джерело: узагальнено [42, с. 18, 22; 98; цит. за [176, с. 3]; цит. за [221, с. 69]; 168; 183; 188, с. 4; 187, с. 48; 191; 204; 207; 222; 227 та ін.], власні дослідження.

Спільним для переважної більшості визначень управління є його функціональна спрямованість. Коментуючи виділені чотири групи родових понять управління, слід зазначити, що:

- розуміння управління як функції є занадто обмеженим, оскільки ключовим аспектом управління як функції є обов'язки посадової особи [16, с. 1436; 24, с. 1552], 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;

- процес передбачає послідовну зміну станів системи [16, с. 1037; 24, с. 1179]. Визначаючи управління як процес, науковці мають на увазі послідовну зміну функцій управління, до яких зазвичай відносять планування, мотивацію, координацію та контроль. Проте, почергова зміна однієї функції наступною не призводить до якихось змін (зміни станів), оскільки об'єкт управління залишається у своєму початковому стані аж доти, доки не буде виконана остання функція. Крім того, процес більше пов'язаний із системними змінами, які є не самим управлінням, а результатом його здійснення;
- «діяльність», як синонім слова «праця» – ряд послідовних дій заради досягнення певної мети – найбільш точно відображає сутність поняття «управління».

У цілому до особливостей управління як виду діяльності зазвичай відносять: 1) наявність мети управління; 2) спрямованість дій на чітко визначений об'єкт управління; 3) управління, що здійснюється шляхом спрямування цілком конкретних дій (виконання конкретних функцій управління), які у сукупності дають змогу досягти поставленої мети; 4) об'єктивно-суб'єктивну природу управління, яка визначається впливом (організацією впливу) суб'єкта управління – керуючої системи – на об'єкт управління – керовану систему; 5) невід'ємність управління від людини (як управлінця, так і виконавців). Враховуючи наведене, можна стверджувати, що *управління у межах суб'єкта господарювання – це вид діяльності персоналу підприємства, що передбачає здійснення цілеспрямованого впливу на керовану систему*. У дефініціях управління дуже часто конкретизують мету управління – збереження структури керованих систем, підтримка їх функціонування, самозбереження, забезпечення ефективності тощо [наприклад, 15, с. 535], що завжди буде спонукати до дискусії та обтяжувати дефініцію. Тому конкретні цілі зазначати

## *Теоретичні основи формування конкурентоспроможності підприємства*

---

---

необхідно у визначенні управління конкретними об'єктами. Саме мета відрізнятиме управління у загальному розумінні від безпосередньо управління конкурентоспроможністю.

Конкурентоспроможність у рамках процесу управління нею можна розглядати одночасно і як мету управління, і як його об'єкт. Виходячи із визначення конкурентоспроможності, об'єктом впливу у процесі управління нею є сама конкурентоспроможність. Однак, пряма дія на конкурентоспроможність – абстрактну величину, яку надзвичайно важко кількісно виміряти, – є неможливою. З цією метою цілеспрямований вплив здійснюється на джерела конкурентоспроможності – конкурентні переваги. Відтак, об'єктом управління конкурентоспроможністю є конкурентні переваги, а керованою системою – процес господарської діяльності (господарський процес) підприємства.

Ціллю управління конкурентоспроможністю є безпосередньо її забезпечення. Водночас, не можна нехтувати тісним зв'язком між конкурентоздатністю та ефективністю діяльності, які є взаємообумовлюючими характеристиками господарювання підприємства. Зокрема, без належного рівня конкурентоспроможності воно не зможе довго отримувати прибуток, оскільки рано чи пізно його буде витіснено з ринку конкурентами. Крім того, неефективне підприємство не може формувати та утримувати конкурентні переваги, оскільки це вимагає розширеного відтворення господарського процесу, яке зазвичай забезпечується за рахунок економічного ефекту. У цілому ж управління конкурентоспроможністю здійснюється з метою зміцнення конкурентних позицій, результатом чого стане збереження або збільшення рівня ефективності. При цьому, має місце ланцюг: «конкурентоспроможність → ефективність → конкурентоспроможність».

*Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства – це діяльність, спрямована на формування й утримання конкурентних переваг шляхом здійснення впливу на господарський процес підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності за умови утримання на достатньому рівні або збільшення ефективності господарювання.*

Принципами управління конкурентоспроможністю є правила, яким воно має відповідати. Їх систематизують залежно від елементів управління, яких належать: керована система, керуюча система (суб'єкти управління) та процес їх взаємодії, мета управління. Згідно з запропонованим визначенням, керованою системою управління конкурентоспроможністю підприємства є його господарський процес. Принципи управління будь-якою системою мають враховувати необхідність забезпечення (збереження) її системних властивостей, тобто системних властивостей господарського процесу підприємства, а саме: емерджентності (формування у системи властивостей, які не характерні для окремих її елементів), еквіпотенційності (система має свою структуру і в той же час є підсистемою системи вищого рівня, що зумовлює необхідність врахування взаємодії із зовнішнім середовищем), синергізму (управління системою зумовлює її біфуркаційні зміни – перехід у якісно новий стан, що викликає підвищення ефективності функціонування систем у формі зростання рівня конкурентоспроможності), гомеостатичності (здатність функціонувати протягом тривалого часу без суттєвого зниження ефективності), цільової активності (існування загальної мети функціонування системи) (табл. 1.5).

До принципів управління конкурентоспроможністю, які б не дублювали одне одного та були універсальними (тобто такими, що можуть застосовуватись до підприємств будь-яких галузей економіки, розміру, територіального розміщення тощо), віднесено принципи паритету повноважень, організаційної відповідальності та стимулювання, ініціативи. Ряд принципів управління стосується процесу встановлення мети. Зокрема, мета управління має бути чіткою і зрозумілою, що неможливо без її кількісного вираження у вигляді конкретних числових значень показників господарської діяльності. Крім того, вона має бути досяжною. Також у процесі управління важливо дотримуватись принципів економічності та ефективності: вигоди від управлінської діяльності мають перевищувати витрати на її організацію, а результати реалізації управлінських рішень мають забезпечити ефективність господарювання підприємства.

*Таблиця 1.5*

**Основні властивості системи господарської діяльності підприємства**

Властивість системи	Прояв властивості
<i>Системоутворюючі властивості</i>	
Емерджентність	У результаті взаємодії елементів системи господарської діяльності (сфер господарського процесу) утворюється системна властивість – конкурентоспроможність, яка не притаманна окремим компонентами системи.
Еквіпотенційність	Система має складну ієрархічну будову, елементами якої є: 1) підпроцеси операційних господарських процесів різних видів господарської діяльності, в основі яких лежать ресурси та здатності; 2) властивості елементів системи, які представляють собою імітабельність конкурентних переваг.
Синергізм	У результаті інтеграції ресурсів та здатностей відбувається перехід системи у новий стан і у точці біфуркації виникає додатковий ефект – імітабельність конкретної комбінації ресурсів та здатностей. Тому імітабельність господарської діяльності підприємства є нижчою за сумарну імітабельність окремо взятих ресурсів та здатностей.
<i>Зберігаючі властивості</i>	
Гомеостатичність	Підприємства можуть десятиліттями підтримувати конкурентний статус, адаптуючись до змін зовнішнього середовища.
<i>Властивості, що характеризують тактику та стратегію системи при досягненні мети</i>	
Цільова активність	Основною ціллю функціонування системи господарської діяльності підприємства є сприяння його розвитку, в основі якого лежить забезпечення конкурентоспроможності підприємства із врахуванням обмежень екологічного та соціального характеру.

Джерело: власні дослідження.

Що стосується організації взаємодії між керуючою та керованою системами, то в економічній кібернетиці серед основних принципів управління виділяють принцип зворотного зв'язку інформаційного контуру [83, с.165]. Цей принцип передбачає необхідність забезпечення неперервного інформаційного потоку за таким інформаційним контуром: інформація про об'єкт управління (про стан системи, який є

незадовільним та вимагає прийняття управлінського рішення щодо зміни) 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, який порівнює дані про новий та бажаний стани. До принципів взаємодії об'єкта та суб'єкта управління також належить принцип різноманіття керуючої системи (закон необхідного різноманіття У. Ешбі), згідно з яким чим складнішою є керована система, тим складнішою має бути керуюча система [164, с. 293–303]. При цьому, необхідно дотримуватись принципу декомпозиції керуючої системи шляхом узгодження її структури із структурою керованої системи. Оскільки господарський процес, як система, має ієрархічну будову, керуюча система – система управління ним – також має відповідати принципу ієрархічності. Частково необхідне різноманіття керуючої системи можна поповнити за рахунок автоматизації управління. Основою управління є інформація, яка має відповідати вимогам об'єктивності та достовірності на будь-якому проміжку описаного вище інформаційного контуру. У цілому принципи управління конкурентоспроможністю підприємства відображено на рис. 1.4.

Наступним елементом концепції управління конкурентоспроможністю підприємства є його функції. Поняття «функції менеджменту» вперше застосував французький інженер А. Файоль. Він виділив чотири основні функції управління – планування, мотивація, координація (організація) та контроль, – які є тотожними підпроцесам управління. Тобто, під час кожного окремого підпроцесу управління виконується відповідна функція. Зазначений перелік функцій управління сформований, виходячи із їх класифікації залежно від етапу досягнення цілі управління. У цілому класифікація потрібна для побудови повної логічної структури об'єкта дослідження – управління конкурентоспроможністю підприємства [105, с. 151].



**Рис. 1.4. Систематизація принципів управління конкурентоспроможністю підприємства**

Джерело: власні дослідження.

Виділення додаткових групувальних ознак зумовлене необхідністю сприймати управління конкурентоспроможністю не тільки як сукупність дій (етапів) для досягнення мети, але й як спосіб досягнення різних за змістом цілей, як самодостатню систему, а також як різну за організаційними характеристиками діяльність (табл. 1.6). Запропонована класифікація функцій враховує основні змістовні фокуси поняття «управління» та дає максимально широку інтерпретацію функціонального навантаження управління конкурентоспроможністю суб'єктів бізнесу.

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; 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 до забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
Організація (в т. ч. делегування, керування, координація)	Передача завдань та повноважень відповідальним особам; узгодження дій всіх учасників управлінського процесу та їх взаємозв'язок із об'єктом управління, в т. ч. шляхом 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 корегування управлінських дій.
<i>За етапом розвитку системи управління</i>	
Планування	Постановка цілей управління; визначення кому, що і як робити.
Імплементація	Прийняття та реалізація управлінських рішень.
Еволюція	Вдосконалення системи управління на основі аналізу інформації про розрив між очікуваними та фактично досягнутими результатами.
<i>За цілями забезпечення конкурентоспроможності</i>	
Забезпечення стійкості досягнутих результатів	Управління з метою забезпечення сталості досягнутих результатів діяльності 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 здійснення планування, мотивації, організації управління.
Попереджувальні	Передбачає контроль за результатами управління.

Джерело: власні дослідження.

Окрім опису управління конкурентоспроможністю підприємства як процесу, важливим є визначення його механізму – внутрішньої будови системи управління, складові елементи якої у результаті взаємодії уможливають забезпечення конкурентоспроможності. До елементів механізму економічних об'єктів відносять економічні методи, способи, форми та інструменти (економічний механізм) [57, с. 292]; сукупність форм, методів та інструментів управління (механізм управління) [21, с. 32–34]; систему форм і методів управління господарською системою (господарський механізм) [73, с. 13]; систему форм, методів, важелів, інструментів (механізм управління) [69].

Складові механізми управління є інструментами досягнення поставленої мети, які мають охоплювати: 1) можливі способи впливу на керовану систему (методи управління); 2) засоби впливу на керовану систему (важелі); 3) засоби, які спонукають суб'єктів управління до дій (стимули). Отже, *механізм управління конкурентоспроможністю підприємства – це система методів, важелів та стимулів, яка використовується з метою формування й утримання конкурентних переваг шляхом впливу на господарський процес підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності за умови утримання на достатньому рівні або збільшення ефективності господарювання.*

Всі наведені інструменти управління мають систематизуватись за певною класифікаційною ознакою, для чого найкраще використовувати класифікацію методів конкурентної боротьби. В основу розподілу таких методів пропонується покласти об'єкт, на який спрямовано управлінські впливи. За визначеним критерієм методи управління конкурентоспроможністю розподілено на економічні (ціноутворення та управління якістю продукції) та психологічні (вплив на свідомість споживачів) методи.

Економічні методи передбачають впровадження заходів, які спрямовані на формування конкурентних переваг щодо ціни та якості товару. Ці заходи можуть стосуватись змін на будь-якому етапі операційного циклу підприємства від ресурсного забезпечення до безпосередньо реалізації. Психологічні методи



управління пов'язані із формуванням у свідомості споживача унікального образу (стереотипу) товару, фірми, торгової марки.

Важелі управління конкурентоспроможністю – це характеристики діяльності підприємства, зміна яких забезпечує підвищення рівня його конкурентоспроможності. У межах економічного методу діють згадані вище важелі – ціна та якість, а у межах психологічного – бренд, логотип, слоган. Іншим типом інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства є стимули, які мотивують персонал до дій, спрямованих на здійснення управління конкурентоспроможністю та постійно вдосконалювати цей процес. З метою забезпечення максимальної віддачі від застосування відповідних стимулюючих інструментів їх доцільно класифікувати за двома критеріями – залежно від мотивів діяльності (економічні, адміністративні, моральні, творчі); залежно від характеру впливу (винагорода, покарання) (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

**Класифікація стимулів до управління конкурентоспроможністю підприємства**

Мотиви здійснення управління	Вид стимулів	
	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 службового зростання, гнучкість графіку роботи.	Звільнення з роботи, зниження за посадою.
Моральні	Подяка, грамота, висловлення поваги з боку керівництва тощо.	Догана, дисциплінарний штраф, зауваження тощо.
Творчі	Можливість самореалізації, самовираження, самовдосконалення.	–

Джерело: узагальнено та доповнено [6, с. 262; 36; 80, с. 152–153].

## Теоретичні основи формування конкурентоспроможності підприємства

Узагальнену структуру концепції управління конкурентоспроможністю відображено на рис. 1.6. У цілому запропонована концепція управління конкурентоспроможністю підприємства відображає: 1) хто здійснює управління конкурентоспроможністю і з якою метою; 2) вимоги (правила), яких необхідно дотримуватись у процесі управління конкурентоспроможністю; 3) послідовність управлінських дій; 4) за допомогою яких інструментів здійснюється управління конкурентоспроможністю підприємства.

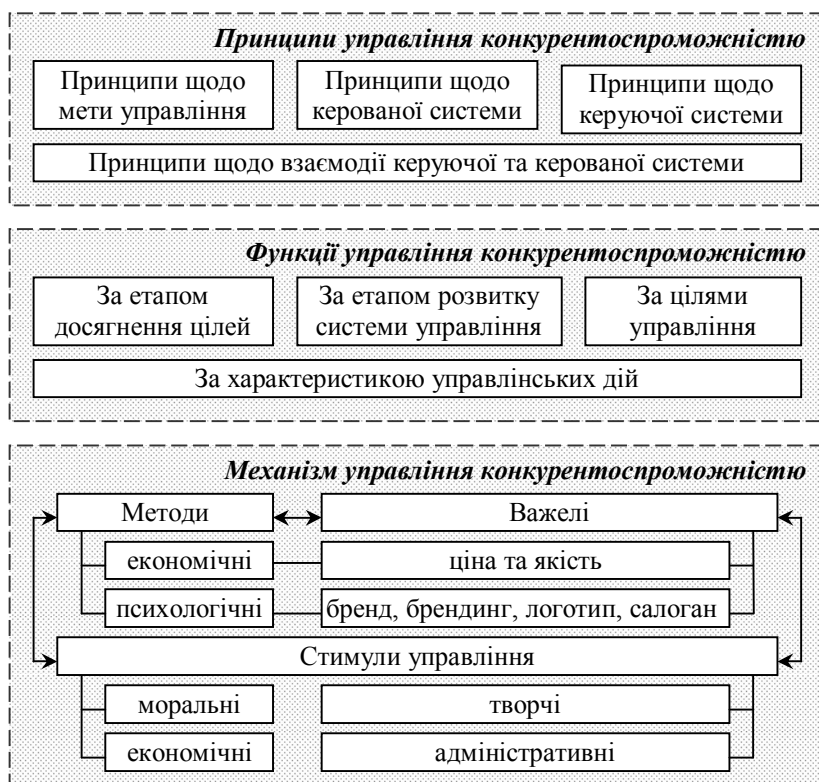


Рис. 1.6. Концепція управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: власні дослідження.

З викладеного можна зробити висновок, що управління конкурентоспроможністю, як основний індикатор успішності та життєздатності його діяльності, є складною системною категорією, що спирається на принципи, функції та механізми управління економічними об'єктами. В основу такого управління має бути покладена організація цілеспрямованого впливу на чинники прямого та опосередкованого впливу на конкурентоздатність, які лежать в основі процесів моделювання та оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Серед особливостей управління конкурентоздатністю підприємства також необхідно виділити нерозривний зв'язок між безпосередньо суб'єктом підприємництва та його внутрішнім середовищем із елементами зовнішнього середовища, оптимальна організація яких є умовою мінімізації невизначеності та розміру трансакційних витрат. Виділені теоретичні положення мають бути покладені в основу методології проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а також використані при розробці методологічних засад дослідження питань формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання.

## РОЗДІЛ 2

# МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

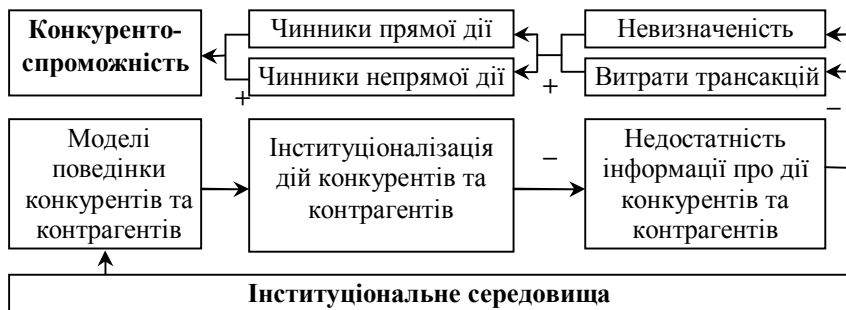
### 2.1. Методологія управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств

Управління будь-якою економічною системою має спиратись на чітко визначену методологію, яка враховує природу, характеристики та відмінні риси цієї системи. Методологія управління конкурентоспроможністю охоплює дві області: безпосередньо методологію управління та методологію дослідження цього процесу. Водночас, будь-яка методологія формується теорією та методикою управління конкурентоздатністю, які враховують характерні риси конкурентоспроможності. Теоретичні основи включають економічні закони та закономірності, закони та закономірності організації, наукові підходи, принципи, які враховують теорію менеджменту та у сукупності створюють концепцію управління конкурентоздатністю підприємства. Що ж стосується методики управління, то вона є системою методів та моделей, які описують схему та механізм використання методів пізнання як безпосередньо конкурентоздатності, так і процесу управління нею.

Теоретичні засади управління конкурентоспроможності підприємства мають враховувати: 1) нерозривний зв'язок економічної системи із соціальною, екологічною, політичною, правовою та іншими сферами суспільного життя; 2) причини виникнення підприємницьких структур, а не цілями їх діяльності, що зумовлює необхідність уточнення критеріїв та індикаторів ефективності в теорії управління; 3) дослідження процесу еволюції, а не функціонування економічних систем. Виділені питання враховано положеннями інституціональної теорії та еволюційної теорії економічних змін. Згідно з обома теоріями, економічні суб'єкти необхідно розглядати як елементи зовнішнього середовища, а об'єктом економічних досліджень є не процес функціонування економічних суб'єктів (що характерно для неокласиків), а їх еволюція. Відповідно до еволюційної теорії, виживання підприємства залежить від його здатності адаптуватись

до зовнішніх та внутрішніх змін. Еволюція є результатом інноваційної діяльності, що належить до необхідних умов формування конкурентоспроможного статусу підприємства. Оскільки функціонування не може забезпечити його конкурентоздатності у довгостроковому періоді, то саме фактори, які зумовлюють еволюцію суб'єктів господарювання, визначають і рівень їх конкурентоспроможності.

Ще однією характеристикою еволюції є рутинізація господарських процесів на підприємстві [1, с. 40]. З позицій інституціоналізму, рутинізація (або інституціоналізація) процесів передбачає формування та імплементацію інституцій (тобто норм, правил, звичаїв, рамок тощо) з метою зниження невизначеності дій економічних агентів, діяльність яких впливає на господарський процес підприємства, а також їх транзакційних витрат. При цьому, інституціоналізація, як визначальний факторів еволюції суб'єктів підприємництва, передбачає створення конкретних моделей поведінки економічних суб'єктів (рис. 2.1).



- – сприяння зменшенню
- + – сприяння збільшенню (покращенню)

**Рис. 2.1. Схема процесу управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах інституційної теорії**

Джерело: власні дослідження.

Принциповою відмінністю інституціональної теорії, як і еволюційної, є те, що вона ґрунтується на положеннях, які

описують не функціонування, а еволюцію економічних систем. Під функціонуванням системи розуміють процес виконання нею її функцій або досягнення цілей [24, с. 1555], а також здійснення діяльності (активної, продуктивної тощо) [16, с. 1436]. Існування суб'єктів господарювання – це неперервний інкрементний процес, що передбачає постійну зміну станів системи один одним. Такі перетворення є характеристикою не тільки цілеспрямованої діяльності (функціонування), а й процесу поступових змін. Еволюцію тлумачать як процес поступової та неперервної зміни одного стану іншим [16, с. 1512]. Логічним є висновок, що в основі економічної теорії, яка б відповідала вимогам сучасності, мають лежати закони еволюції системи, що враховували б причини економічних змін та їх механізм. Водночас, трансформація системи завжди є реакцією на зовнішні та/або внутрішні виклики, які, в свою чергу, практично завжди виникають у межах інституціонального середовища суб'єктів господарювання.

Отже, дослідження господарської діяльності окремого підприємства має бути підпорядковане таким принципам інституціональної теорії:

1) в якості основного фактору впливу на окремі суб'єкти господарювання виділяється дія елементів зовнішнього середовища (системний підхід). Дослідження суб'єктів господарювання здійснюється у межах інституціонального середовища, яке охоплює економічну, соціальну, екологічну, політичну, правову, культурну та інші підсистеми зовнішнього середовища;

2) об'єктом дослідження є не процес функціонування економічних суб'єктів, а їх еволюція, яка базується на положеннях теорії людської поведінки, а також на системній взаємодії інституціонального середовища із суспільством у контексті системи цінностей та цілей;

3) в основі процесу формування економічної системи лежить полегшення її взаємодії із економічними суб'єктами шляхом створення можливостей уникнення або максимального зниження трансакційних витрат й інформаційної невизначеності. При цьому, економічні дослідження необхідно проводити із врахуванням інформаційних обмежень.

Процес прийняття рішень щодо управління еволюційним розвитком має базуватись на його моделюванні із використанням спеціально розроблених економіко-математичних моделей. Здебільшого для формалізації еволюційних процесів використовують системи еволюційних рівнянь, які представлені у формі диференційних рівностей. Процес формування конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства (як основних результатів його господарської діяльності) доцільно розбити на два підпроцеси: 1) процес еволюційних змін результатів господарювання як функції від ряду зовнішніх та внутрішніх факторів (процес еволюції підприємства); 2) динаміка факторів, які впливають на результативні характеристики еволюції сільськогосподарського підприємства:

$$\begin{cases} \frac{dy(t)}{dt} = f\left(\frac{dX_i(t)}{dt}, t\right), \\ \frac{dX_i(t)}{dt} = f(\xi, y(t), t) \end{cases}, \quad (2.1)$$

де  $y(t)$  – функція зміни показника-індикатора еволюційного розвитку підприємства у часі  $t$ ;  $X_i(t)$  – функції зміни факторів, які визначають якісні та кількісні характеристики показника-індикатора еволюційного розвитку підприємства, у часі  $t$ ;  $\xi$  – множина факторів, які впливають на якісні та кількісні характеристики факторів  $X$ ;  $i$  – порядковий номер факторів, який визначає якісну або кількісну характеристику показника-індикатора еволюційного розвитку підприємства.

Процес управління конкурентоспроможністю суб'єкта бізнесу передбачає здійснення цілеспрямованого впливу на фактори прямого і опосередкованого впливу на неї. Водночас, з позицій інституціоналізму, об'єктом управління в економіці є невизначеність зовнішнього та внутрішнього середовища, яка унеможливорює прийняття раціонального рішення. Відтак, управління конкурентоспроможністю передбачає організацію цілеспрямованого впливу, по-перше, на фактори конкурентоздатності і, по-друге, на невизначеність, що виникає та

*Методологія дослідження процесів управління  
конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств*

---

існує у межах процесу формування конкурентоздатністю підприємства.

Індикаторами рівня конкурентоспроможності є числові характеристики конкурентних переваг суб'єкта підприємництва (у формі конкретних показників) та їх порівняльна оцінка із перевагами конкурентів. Також слід враховувати ймовірність повторення переваг суперниками. Джерелами невизначеності процесу формування конкурентних переваг є дії економічних суб'єктів, з якими підприємство взаємодіє у процесі господарювання. Проте, джерела невизначеності процесу утримання конкурентних переваг пов'язані із діями як контрагентів, так і конкурентів, зокрема із непередбачуваним та несподіваним відтворенням його конкурентних переваг. Отже, управління конкурентоспроможністю має здійснюватись у двох напрямках: по-перше, у напрямку формування та утримання конкурентних переваг, а по-друге, у напрямку зниження невизначеності дій конкурентів та контрагентів, що впливає як на факт наявності конкурентних переваг, так і на їх кількісні та якісні характеристики.

Оскільки невизначеність зумовлює виникнення підприємницьких ризиків, то для виявлення джерел невизначеності, які об'єктивно потребують управління, необхідно кількісно оцінити відповідні ризики. Відтак, невід'ємною складовою методології управління конкурентоспроможністю є положення ризик-менеджменту, зокрема методологічні основи якісної та кількісної оцінки ризиків. Окрім того, управління окремими факторами конкурентоспроможності та джерелами їх невизначеності слід здійснювати на засадах теорії менеджменту, зокрема із врахуванням функціональних компонентів управління: планування, організації, мотивації, контролю та регулювання.

З огляду на складність та специфічність методичного апарату вивчення конкурентоспроможності підприємств, методичну базу її оцінки та управління нею доцільно розділяти та формувати окремо одна від одної. Системний зв'язок між підпроцесами оцінки та аналізу конкурентоспроможності із управлінням нею забезпечуватиметься інформаційним контуром, у межах якого



формуватимуться інформаційні потоки про фактичний та бажаний рівень конкурентоздатності підприємства. У спрощеній формі методика управління конкурентоспроможності включатиме дві групи методів: методи дослідження конкурентоздатності та методи обґрунтування цілеспрямованих впливів на неї. Результати застосування першої групи методів визначатимуть вибір методів управління.

Процес дослідження конкурентоспроможності підприємства має охоплювати такі підпроцеси: 1) виявлення джерел конкурентоспроможності; 2) оцінка рівня конкурентоздатності; 3) оцінка рівня використання підприємством свого конкурентного потенціалу; 4) оцінка рівня ефективності інституційного середовища підприємства (рис. 2.2). В якості бази оцінювання повноти виконання інституціями конкурентного середовища їх функцій доцільно використовувати рівні ризиковості та трансакційних витрат суб'єкта підприємництва. 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 підприємницької структури.

Методологічною основою процесу управління конкурентоспроможністю є системний підхід, який формує методологію побудови цілісного, а не фрагментарного уявлення про об'єкт дослідження. Принципи системного підходу застосовуються у процесі ідентифікації джерел конкурентоспроможності підприємства шляхом представлення господарського процесу підприємства у вигляді системи та розробки його функціональної моделі. Базовою моделлю функціонального моделювання є модель «чорної скриньки», побудова якої передбачає виявлення вхідних чинників (джерел конкурентоспроможності), елементів зовнішнього середовища (інституціональної складової процесу формування конкурентоспроможності) та механізму перетворення вхідних сигналів на вихідні (конкурентоспроможність). Механізм

*Методологія дослідження процесів управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств*

формування конкурентоспроможності охоплює такі господарські процеси, як ресурсне забезпечення, виробництво та реалізацію.



**Рис. 2.2. Етапи процесу дослідження конкурентоспроможності підприємства**

Джерело: власні дослідження.

Одним із найбільш суперечливих питань, що виникає під час системного аналізу процесу формування конкурентоспроможності підприємства, є виявлення меж системи господарської діяльності підприємства, які відділяють зовнішнє середовище системи від внутрішнього. Основні відмінності зовнішнього та внутрішнього

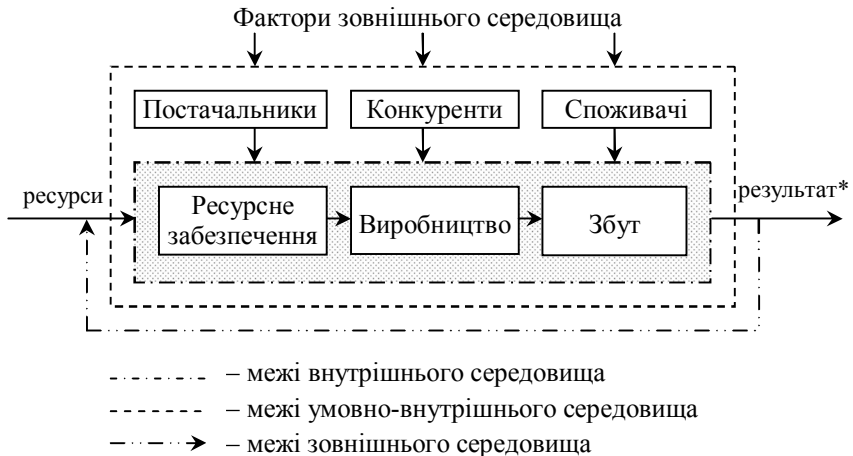
оточення полягають у такому: 1) елементи зовнішнього середовища, на противагу внутрішньому, не беруть участі у формуванні конкурентоспроможності як системної властивості, а лише впливають на її рівень; 2) підприємство здатне діяти тільки на внутрішні фактори конкурентоздатності, а на зовнішні – ні.

Згідно із висновками М. Портера, конкурентне зовнішнє середовище підприємства включає постачальників, конкурентів та покупців [119, с. 21]. Аналогічну думку розділяє більшість вітчизняних науковців. Дещо іншими є погляди ряду закордонних учених-економістів. Зокрема, Ф. Мур наголошує на існуванні взаємозалежності суб'єктів господарювання та їх споживачів і постачальників, які разом формують єдину систему, забезпечуючи її зростання [208, с. 76–85, 24]. За теорією американських науковців М. Брандербургера та Дж. Нейлбаффа, бізнес являє собою не просто конкурентну боротьбу, а співконкуренцію, що набуває вигляду гри і передбачає співіснування конкуренції та кооперації [177].

Отже, доцільним є створення нової системи на чолі із сільськогосподарським підприємством шляхом розширення його внутрішнього середовища за рахунок залучення до нього потенційних суперників. Така думка є обґрунтованою з огляду на те, що перетворивши зовнішні фактори на внутрішні компоненти системи, суб'єкт господарювання зможе трансформувати їх неконтрольовану та зазвичай негативну дію на позитивний вплив. Оскільки успіх окремої бізнес-одиниці, як складової бізнес-системи, залежатиме від рівня розвитку самої системи, то підприємство має задовольняти не власні потреби, а забезпечувати розвиток і зростання системи, яка у тому числі включає його постачальників, споживачів і конкурентів.

Проте така системна взаємодія не усуває факту існування конфлікту інтересів. Тому, на нашу думку, середовище підприємства, яке включає діяльність інших суб'єктів господарювання, варто ідентифікувати як умовно-внутрішнє. Така умовність полягає у тому, що, з одного боку, партнери є повноцінними учасниками процесу формування конкурентоспроможності підприємства, а з іншого – вони все одно

залишаються конкурентами за вигоду і їх дії не повністю визначаються сільськогосподарським підприємством. Загалом функціонування системи господарської діяльності, як процесу формування конкурентоспроможності підприємства, можна представити у вигляді схеми (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Функціональна модель господарської діяльності підприємства**

Примітка: \* – економічний, соціальний та екологічний ефекти; конкурентоспроможність.

Джерело: власні дослідження.

Після проведення системного аналізу процесу формування конкурентоспроможності здійснюється другий етап функціонального моделювання – обґрунтування і представлення у графічній формі структури (ієрархії) елементів механізму формування конкурентоспроможності підприємства та схеми зв'язків між ними.

Одним із етапів моделювання реальної системи є відокремлення ключових факторів від другорядних. Відтак, після визначення всієї сукупності факторів конкурентоспроможності необхідним є якісний аналіз на предмет їх вагомості у процесі формування конкурентоспроможності, у межах якого виділено два

методичні підходи: 1) оцінка ступеня впливу факторів на результативні показники; 2) оцінювання вагомості чинників із урахуванням їх участі у формуванні конкурентоспроможності. Перший підхід використовується у тому випадку, коли відомі кількісні дані не тільки про факторні, але й результативні ознаки, до яких включено показники двох типів – показники конкурентоспроможності та показники ефективності. Необхідність врахування ефективності господарювання пояснюється тим, що без її забезпечення підприємство не може вважатися конкурентоспроможним (це стосується середньо- та довгострокової перспективи).

Результатом проведення кореляційно-регресійного аналізу має стати кількісна оцінка тісноти взаємозв'язку між факторними та результативними ознаками конкурентоспроможності та показниками, а також ранжирування факторів за ступенем їх впливу на результат. Окрім того, застосування методу кореляційно-регресійного аналізу дає можливість змодельовати характер впливу кожного окремого чинника. Це створюватиме методичну основу для обґрунтування меж збільшення або зменшення показників факторних ознак, враховуючи умови мінімізації затрат на впровадження заходів з підвищення конкурентоспроможності та забезпечення максимального ефекту від них.

Іншим методом факторного аналізу є метод кластеризації, який, окрім виявлення зв'язків між економічними явищами, також використовують як методичну базу для впорядкування ряду значень показника шляхом його переведення у шкальні оцінки. Стосовно оцінки конкурентоспроможності підприємства, то найбільш прийнятним є використання порядкової шкали, яка дає можливість здійснити порівняльну оцінку позицій підприємства щодо окремого показника. Прикладом такої шкали є розподіл фактичних значень показника у рамках трьох рангів: низький, середній, високий.

Оцінка вагомості факторів конкурентоспроможності здійснюється за допомогою як експертних, так і формальних методів. Окрім цього, з огляду на високий ступінь суб'єктивності,

Методологія дослідження процесів управління  
конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств

методи першої групи доцільно застосовувати лише у випадку, якщо інші методичні процедури використати неможливо.

Чим кращими є кількісні та якісні параметри ресурсного забезпечення суб'єкта господарювання, тим більший у нього потенціал виживати у конкурентній боротьбі. Водночас, господарюючі суб'єкти зазвичай не використовують свій ресурсний потенціал повною мірою. Відтак, постає питання щодо методичних аспектів кількісної оцінки ступеня використання конкурентного потенціалу та економічної інтерпретації результатів такого оцінювання. Конкурентоспроможність підприємства передбачає забезпечення достатнього рівня ефективності діяльності, яка визначається шляхом нормування розмірів ефектів різної природи (економічного, соціального, екологічного) на витрати, необхідні для отримання цих ефектів. Чим більший розмір ефекту припадає на одиницю витрат ресурсів, тим більш ефективною є діяльність підприємства. Суб'єкт господарювання, у якого розмір ефекту в розрахунку на одиницю витрат найбільший, у дослідженні визначається підприємством, яке повністю використовує свій потенціал. Відповідно, рівень використання конкурентного потенціалу інших підприємств, у яких ефективність менша, буде нижча за 100 %.

В якості методичної бази оцінки рівня використання конкурентного потенціалу за викладеною логікою використано непараметричний метод аналізу середовища функціонування – *Data Envelopment Analysis*, DEA. 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. Тоді для кожного об'єкта сукупності вектор входу матиме вигляд  $X_j = (x_{j1}, x_{j2}, \dots, x_{jn})$ , а вектор виходу –  $Y_j = (y_{j1}, y_{j2}, \dots, y_{js})$ . Загалом показники входу позначено як матрицю  $\bar{X}$ , яка має розмір  $(m \times n)$ , де  $m$  – кількість показників входу. Матриця результативних (вихідних) даних  $Y$  має розмір  $(s \times n)$ , де  $s$  – кількість показників виходу.

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

Математична модель DEA, орієнтована на результати, має вигляд [181, с. 23–24; 185, с. 353]:

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

при обмеженнях:

$$\sum_{j=1}^m u_j x_{jk} = 1; \tag{2.2}$$

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

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

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, формалізовано таким чином [52, с. 108]:

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

при обмеженнях:

$$\sum_{i=1}^s v_i y_{ik} = 1; \tag{2.3}$$

*Методологія дослідження процесів управління  
конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств*

---

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

$v_i, u_j \geq 0$  для всіх підприємств.

Ті об'єкти оцінювання, критерій оптимальності яких рівний одиниці, є лідерами. Інші ж визначаються як аутсайтери. У процесі аналізу використано надбудову для *MS Excel DEA Frontier*, методику застосування якої описано в [213, 238]. У роботі увагу сконцентровано на ефективності господарської діяльності у порівнянні із конкурентами, що, згідно з результатами досліджень зарубіжних науковців (наприклад, [216]), є однією із форм прояву конкурентоспроможності.

Наступним етапом дослідження конкурентоспроможності є оцінювання ефективності функціонування інституцій конкурентного середовища. Оскільки метою формування інституціонального середовища є мінімізація негативної дії невизначеності та розміру трансакційних витрат, оцінка ефективності інституцій конкурентного середовища підприємств ґрунтується на результатах оцінювання їх ризиків і витрат трансакцій. Підприємницький ризик пов'язаний із відхиленнями фактично досягнутого рівня результативного показника від його очікуваного значення. Для прогнозування показників доцільно використовувати методику, запропоновану В. Чепурко [158, с. 172–214], послідовність застосування якої відображено у Додатку Б. У процесі кількісного вимірювання ризиків застосовуються методи екстраполяції та лінійного програмування.

Далі на базі отриманих рівнів ризиковості та трансакційних витрат необхідно визначити рівень ефективності інституціонального середовища. Багатокритеріальна задача формулюватиметься так: визначити, наскільки ефективним є функціонування інституцій (інституціонального середовища у цілому) з позицій їх внеску у зниження раніше оцінених ризиків та трансакційних витрат. Така задача є слабкоструктурованою, тобто такою, що погано формалізується через переважання якісних параметрів відносно кількісних. Крім того, вона базується на



прийнятті рішення в умовах неповної інформації. Для розв'язання такого класу задач використовують методи нечіткої логіки, які спираються на теорію нечітких множин.

Метою застосування перелічених методів економічних досліджень є виявлення, систематизація та оцінювання вагомості проблем, які перешкоджають вітчизняним сільськогосподарським підприємствам забезпечувати потенційно можливий рівень конкурентоспроможності. Узагальнення результатів оцінки конкурентоздатності виробників сільськогосподарської продукції, рівня використання їх конкурентного потенціалу та ефективності існуючих інституцій конкурентного середовища пропонується здійснювати. Це здійснюється шляхом виявлення сильних та слабких сторін вітчизняних сільськогосподарських підприємств, а також визначення їх потенційних можливостей та загроз.

Центральним завданням економічної науки є задоволення необмежених потреб за обмежених ресурсів. У формалізованому вигляді така задача набуває форми математичних моделей оптимізації господарських процесів. Обґрунтування доцільності впровадження сукупності заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності має здійснюватись із використанням методів математичного програмування. Це пояснюється тим, що натурні експерименти в економіці неможливі. Водночас, визначення майбутніх результатів (хоч і з певною ймовірністю) є необхідним, оскільки прийняття недостатньо обґрунтованого рішення може спричинити значні збитки та навіть банкрутство підприємства. У таких випадках майбутні результати імітуються на основі побудованої моделі, яка є математичним описом економічного об'єкта або процесу.

Для оптимізації господарських процесів пропонується використовувати такі методи: 1) стохастичне моделювання (оптимізація виробничих процесів); 2) динамічне моделювання (оптимізація ресурсного забезпечення); 3) метод мережевого планування *PERT* (оптимізація логістичних процесів); 4) метод імітаційного моделювання (оптимізація інноваційних процесів); 5) метод еволюційного моделювання із застосуванням диференціальних рівнянь (оптимізація інноваційних процесів,

**Методологія дослідження процесів управління  
конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств**

прогнозування розвитку підприємства). Узагальнення зазначених вище методичних положень дослідження конкурентоспроможності підприємства та процесів управління нею відображено на рис. 2.4.



**Рис. 2.4. Методика дослідження процесів управління конкурентоспроможністю підприємств**

Джерело: власні дослідження.

Отже, методологію управління конкурентоспроможністю підприємства формують узагальнені теоретичні положення, об'єднані у концепції управління конкурентоздатністю, та

методичні основи дослідження цього процесу. Методи у рамках досліджуваної проблематики доцільно розподіляти залежно від об'єктів пізнання, які включають безпосередньо конкурентоспроможність підприємства та процес прийняття рішення стосовно управління нею. Дослідження першого із зазначених об'єктів передбачає ідентифікацію джерел конкурентоздатності. Саме на основі виділених факторів формуватиметься методика оцінювання конкурентоспроможності та розроблятимуться заходи щодо її підвищення. Із наведеного можна зробити висновок, що початковим етапом вивчення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств має бути виявлення потенційних джерел їх конкурентних переваг за допомогою системного аналізу процесу формування конкурентоздатності.

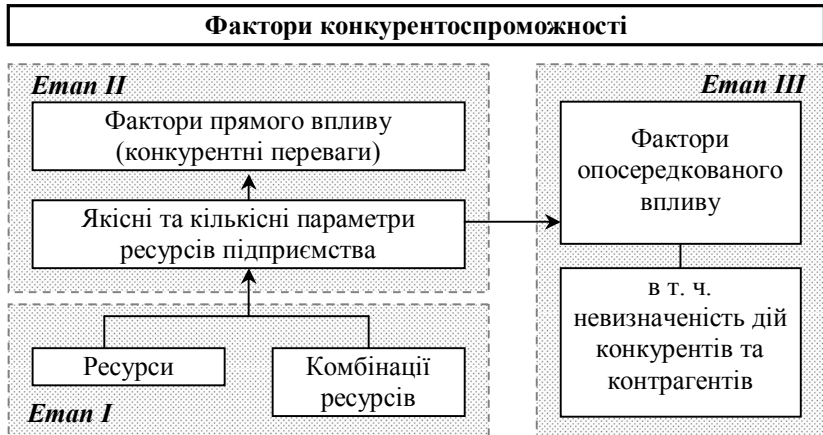
## **2.2. Класифікація чинників конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств**

Ключовим етапом управління конкурентоспроможністю підприємства є ідентифікація всіх конкурентних переваг, які можуть формуватись у відповідній галузі господарської діяльності. Передусім, такий перелік є підґрунтям оцінки поточного рівня конкурентоздатності економічного суб'єкта. По-друге, знаючи, які переваги гіпотетично можна створити, керівництво зможе з-поміж їх сукупності обрати ті, які реально може сформувати саме їхнє підприємство. Конкурентні переваги виникають у межах окремих сфер господарського процесу підприємства та пов'язані з певними характеристиками ресурсів – першоджерелами конкурентоспроможності. Такі характеристики відображають якісні та кількісні параметри ресурсу, що дали можливість створити конкурентну перевагу та забезпечили її поточний рівень стійкості. Враховуючи наведене, для виявлення можливих конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств необхідно: 1) ідентифікувати ресурси, які у межах кожної окремої сфери господарського процесу (матеріально-технічного забезпечення, виробництва, реалізації, фінансової та управлінської

Методологія дослідження процесів управління  
конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств

діяльності) можуть бути джерелом конкурентної переваги; 2) виявити якісні та кількісні характеристики кожного із цих ресурсів. Саме ці характеристики визначають природу та особливості конкурентних переваг.

Окрім чинників прямої дії, також важливим є виявлення сукупності чинників опосередкованої дії, які впливають на якісні та кількісні характеристики ресурсів і, відповідно, на самі ресурси. Тому їх виявлення потребує попереднього визначення переліку параметрів ресурсів. Однією із основних характеристик конкурентних переваг є рівень їх стійкост, яка визначається, по-перше, здатністю підприємства втримувати перевагу, а по-друге, вмінням та можливістю конкурентів її зімітувати. Відтак, окремою групою опосередкованих чинників конкурентоспроможності є джерела невизначеності, пов'язаної із діями споживачів (ймовірність того, що підприємство не збереже перевагу) і конкурентів щодо повторення переваг суб'єкта підприємництва (ймовірність того, що перевагу відтворять суперники) (рис. 2.5).



→ напрям переходу до наступного етапу процесу ідентифікації факторів конкурентоспроможності підприємства

**Рис. 2.5. Послідовність ідентифікації факторів конкурентоспроможності підприємства**

Джерело: власні дослідження.

Обсяги, якісні властивості та вартісні характеристики ресурсів є потенційними конкурентними перевагами, які можуть бути створені на етапі забезпечення виробничого процесу засобами господарської діяльності. Переваги, сформовані у попередніх під процесах, визначають наявність та характеристики переваг кінцевих етапів циклу. Тому конкурентні переваги сфери ресурсного забезпечення слід розглядати як основу для формування переваг у виробництві, реалізації продукції, управлінні та фінансовій сфері. Вихідними первинними ресурсами господарської діяльності сільськогосподарських підприємств є трудові та природні, передусім земельні, ресурси. Земля, як основа сільськогосподарського виробництва, характеризується кількісними (площа угідь) та якісними параметрами. Для сільськогосподарського виробника визначальною властивістю землі є її родючість, рівень якої визначається сукупністю біологічних, агрохімічних та агрофізичних показників. Високий рівень родючості землі слід розглядати як потенційну конкурентну перевагу, на яку впливають виділені вище показники, оскільки їх покращення дасть можливість підвищити рівень конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.

І якісні, і кількісні параметри земельних ресурсів залежать від фінансових можливостей підприємства, які впливають на спроможність підприємства орендувати землю з високою родючістю, а також покращувати її якісні характеристики. У разі недостатнього рівня родючості визначальним стає територіальний чинник. Зазвичай сільськогосподарські підприємства цілком залежать від ресурсів, наявних у регіоні, в якому вони знаходяться. Тобто, виробники сільськогосподарської продукції не можуть залучити до господарського процесу ресурси, в т. ч. землі, більше і вищої якості, ніж є у наявності в регіоні. Особливо це стосується середнього та малого бізнесу.

Крім наведеного, якість ґрунту також підпадає під суттєвий вплив природних та антропогенних чинників. До перших належать природо-кліматичні та погодні умови, які зазвичай є випадковими та практично неконтрольованими. Проте, за високого рівня НТП визначальну роль починають відігравати фактори людського

*Методологія дослідження процесів управління  
конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств*

---

впливу, зокрема результати використання тих чи інших методів господарювання, що можуть як знизити, так і значно підвищити початковий рівень родючості землі, визначений територіальним чинником. Зазначені фактори опосередковано через дію на якісні та кількісні параметри земельних ресурсів впливають на рівень конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.

Окрім родючості ґрунту, якісною характеристикою земельних ресурсів, яка в умовах екологізації сільського господарства та розвитку органічного землеробства набуває все більшого значення, є їх екологічність. Під екологічністю розуміється рівень забруднення ґрунтів у результаті впливу техногенного навантаження, формою прояву якого є забруднення земель сільськогосподарського призначення радіонуклідними речовинами, важкими металами, пестицидами, нітратами, нафтопродуктами, стічними водами [19, с. 189; 26, с. 143].

Аналогічно земельним ресурсам територіально обмеженими є і трудові ресурси сільськогосподарських підприємств. Це спричинено скороченням кількості сільського населення, яке переважно формує персонал сільськогосподарських підприємств. За таких умов конкурентною перевагою є доступ господарюючих суб'єктів до необхідного обсягу трудових ресурсів із урахуванням підвищеного попиту на робочу силу в найбільш напружені періоди сільськогосподарських робіт. Однак, більшість вітчизняних та зарубіжних науковців ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства вважають не кількісні, а якісні характеристики трудових ресурсів, пов'язуючи їх із ключовими компетенціями підприємства. До переліку якісних параметрів компетенцій персоналу К. Клецова включає знання, вміння, навички; досвід; особливості поведінки працівника [66, с. 145–146]. Оскільки наведений перелік може доповнюватись, більш обґрунтованим є виділення окремих груп якостей трудових ресурсів, склад яких може корегуватись залежно від вимог конкретного підприємства. Зазвичай виділяють три групи якісних характеристик працівників: професійні, ділові, особистісні (особисті) [68, с. 107; 61, с. 137–138; 147, с. 113–114]; професійні, особисті, корпоративні [53, с. 15].

Зазначені види якісних параметрів стосуються безпосередньо виконання персоналом професійних обов'язків. Однак, на практиці роботодавець зазвичай звертає увагу на вік, стать, стан здоров'я, моральність та інші непрофесійні характеристики потенційних працівників. Враховуючи це, обґрунтованою є думка А. Качалої, яка виділяє п'ять властивостей якості трудового потенціалу: професійно-кваліфікаційну, демографічну, медико-біологічну, екологічну та моральну [60, с. 373]. Отже, характеристики, що відображають якості трудових ресурсів, необхідні у професійній діяльності, формують єдину групу професійно-кваліфікаційних характеристик із подальшим їх розподілом на професійні (кваліфікація, компетентність, професійна майстерність та мобільність), ділові (комунікативна культура, вольові та організаторські здібності) і особистісні (культура поведінки, знання етикету, вольові властивості, мовлення та культура, ерудиція тощо). крім названих, слід виділити демографічні (вік, стать, сімейний стан тощо), медико-біологічні (стан здоров'я), екологічні (здатність людини та її організму адаптуватись до умов зовнішнього середовища) та моральні (норми, цінності людини, її ставлення до праці, обов'язків) характеристики трудових ресурсів.

До основних чинників, які впливають на кількісні характеристики трудових ресурсів (в т. ч. у межах регіону) та опосередковано визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, належать розмір заробітної плати персоналу у сільському господарстві та соціальні фактори (передусім, інфраструктура села). Також суттєвий вплив має безпосередньо політика підприємства: створюючи належні матеріальні та нематеріальні умови життя, праці, навчання сільського населення, сільськогосподарське підприємство може забезпечити себе трудовими ресурсами у майбутньому. Особливо важливою є участь суб'єктів підприємництва в освітній підготовці молоді.

В умовах нестачі коштів, які необхідні для забезпечення розширеного відтворення господарського процесу сільськогосподарських виробників, потенційними перевагами підприємства є такі характеристики грошових ресурсів, як оперативність доступу до них та невисока вартість (передусім,

*Методологія дослідження процесів управління  
конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств*

---

відсотки за позиками та кредитами, у т. ч. товарними). Грошові кошти слід розглядати з позиції їх поділу на позикові та залучені. Рівень привабливості підприємства для кредиторів та інвесторів і, відповідно, обсяги зовнішнього фінансування та їх вартісні характеристики визначаються результативністю його господарської діяльності.

Значною мірою на рівень конкурентоспроможності впливають якісні та кількісні параметри основних засобів, сировини і матеріалів сільськогосподарських підприємств, які є матеріальною основою виробництва продукції. Важливою характеристикою, яка визначає результативність виробництва, є своєчасність та повнота забезпечення виробничого процесу такими засобами, як паливо і нафтопродукти, мінеральні та органічні добрива, засоби захисту, стимулятори росту та розвитку, насіння та садивний матеріал, корма, сидерати тощо. До проблемних питань зазвичай належить несвоєчасне постачання засобів виробництва, виготовлення яких є нетрадиційним для даної території. Якісні параметри сировини та матеріалів сільськогосподарського призначення доцільно розглядати у взаємозв'язку із результатами їх застосування, до яких належать: 1) якість (фізичні, біологічні, хімічні характеристики) та обсяг виготовленої сільськогосподарської продукції; 2) відновлення родючості землі; 3) екологічність та безпечність застосування. Конкурентними перевагами у даному випадку будуть якісні характеристики сировини та матеріалів, які дають можливість забезпечити досягнення одного або кількох із перелічених результатів.

Високий рівень фізичного та морального зносу техніки сільськогосподарського призначення визначає вагомість кількісних та якісних показників технічного забезпечення виробничого процесу. Зважаючи ж на обмеженість у фінансових ресурсах, можна стверджувати, що одним із потенційних джерел конкурентних переваг також є доступність альтернативних джерел фінансування (зокрема лізингу) та спроможність їх використовувати.

Специфічним видом основних засобів сільськогосподарських підприємств є поголів'я тварин, породні властивості яких визначає



результативність виробництва продукції тваринництва. Серед визначальних якісних характеристик тварин є їх продуктивність (кількісні та якісні показники продукції, яку можна отримати від тварини протягом визначеного проміжку часу), пристосовуваність до специфічних зовнішніх умов (особливо умов утримання тварин), конституція, інтер'єр та екстер'єр, якість потомства.

В умовах необхідності оновлення основних засобів на принципах інноваційного розвитку актуальності набуває ресурсозберігаюча техніка. Тому в окрему групу якісних характеристик технічних засобів сільськогосподарського призначення слід віднести кількість операцій, виконуваних за один прохід; витрати та екологічність використовуваного технікою пального; витрати оборотних засобів (насіння, засобів захисту, добрив тощо). Отже, конкурентні переваги ресурсного забезпечення сільськогосподарського виробництва формуються у межах якісних, кількісних і вартісних параметрів окремих видів ресурсів (рис. 2.6). При цьому одним із найбільш вагомих їх факторів є територіальний чинник, який визначається особливостями окремих регіонів.

Переваги у межах ресурсного забезпечення формують переваги у сфері виробництва, які стосуються кількості, якості та вартості сільськогосподарської продукції. Кількісними індикаторами таких переваг є обсяги виготовленої сільськогосподарської продукції, виражені не тільки в абсолютних, але у відносних величинах. Зокрема, до показників результативності діяльності сільськогосподарських підприємств належать такі показники як рівень врожайності та продуктивності тварин. Якісні характеристики 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, здатність накопичувати та утримувати поживні речовини, вміст мікроорганізмів тощо) властивості.

*Методологія дослідження процесів управління  
конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств*



**Рис. 2.6. Форми прояву першоджерел конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств на етапі ресурсного забезпечення**

Джерело: власні дослідження.

Також у сучасних умовах все більшої значущості набуває вплив сільськогосподарського виробництва на довкілля та здоров'я людини. Відтак, конкурентною перевагою сільськогосподарського підприємства може бути її екологічність. При цьому практично однакове значення мають рівень екологічної безпеки як самого продукту, так і процесу його виготовлення.

Наведені характеристики формуються під впливом, по-перше, результатів ресурсного забезпечення (якісних характеристик використовуваних ресурсів, в т. ч. сировини та матеріалів) та, по-друге, особливостей технологічного процесу. З огляду на принципові відмінності технологічних операцій у розрізі галузей сільського господарства, джерела конкурентних переваг на етапі виробництва продукції у рослинництві та тваринництві слід розглядати окремо. У типових технологічних картах вирощування сільськогосподарських культур виділяють такі етапи процесу виробництва продукції рослинництва: основний обробіток ґрунту, передпосівний обробіток ґрунту та сівба, догляд за посівами (удобрення та захист рослин), збирання врожаю. Суттєвий вплив на якісні характеристики продукції рослинництва мають технології вирощування сільськогосподарських культур. Зокрема, підвищення ефективності виробництва продукції рослинництва у багатьох країнах світу пов'язують із застосуванням нульової (інколи мінімальної) технології обробітку ґрунту [96], що сприяє збереженню родючості сільськогосподарських ґрунтів, їх захисту від ерозії, скороченню втрати вологи та поживних речовин, зростанню вмісту органічної речовини. Як результат, збільшуються кількісні параметри виготовленої продукції рослинництва. Якісні, зокрема екологічні, характеристики покращуються за рахунок використання альтернативних систем землеробства, зокрема органічної та біологічної (які також передбачають використання системи мінімального обробітку ґрунту).

Якщо на етапі ресурсного забезпечення вартість продукції визначається вартістю залучених засобів виробництва, то у межах безпосереднього виготовлення продукції її вартісні характеристики формуються під впливом продуктивності ресурсів, яка залежить як від їх якісних параметрів, так і від технологічного процесу. Суттєве

*Методологія дослідження процесів управління  
конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств*

---

значення у формуванні вартості продукції рослинництва відіграють ресурсозберігаючі техніка та технології, які, по-перше, забезпечують виконання кількох операцій за один прохід, а по-друге, економію трудових (в т. ч. за рахунок механізації), матеріальних (зокрема, пального, насіння, засобів захисту, добрив тощо) ресурсів. Окрім того, використання мінімальної та нульової технологій обробки ґрунту забезпечує скорочення строків проведення польових робіт.

Що стосується продукції тваринництва, то її конкурентні переваги формуються на етапах осіменіння та отелення, вирощування молодняку; роздоювання корів; утримання, годівлі та доїння корів; первинної та вторинної обробки молока (для молочарської галузі); осіменіння та отелення, відтворення й вирощування телят на відлучення, вирощування молодняку після відлучення від корів та його інтенсивна відгодівля або нагул (для виробництва м'яса ВРХ); осіменіння та опоросу свиноматок, вирощування молодняку, утримання та годівля свиней, відгодівлі свиней (для свинарства). Вибір технології виробництва будь-якого виду продукції сільського господарства має враховувати три критерії оптимальності, а саме: максимум обсягу виробленої продукції, найвища якість та мінімальна вартість. В іншому випадку необхідно шукати такий спосіб виробництва, який би забезпечив максимізацію одного із виділених параметрів без відчутних втрат у межах інших.

Отже, джерелами конкурентних переваг виробничого процесу сільськогосподарських підприємств є кількісні (обсяг виробництва), якісні (фізичні, хімічні, біологічні властивості) та вартісні (розмір витрат окремих видів ресурсів, в т. ч. у розрахунку на одиницю продукції) характеристики продукції. Джерелами цих переваг є якісні та кількісні параметри ресурсів (в т. ч. конкурентні переваги, сформовані на етапі ресурсного забезпечення), а також технології виробництва, особливо ті, що відповідають засадам інноваційного розвитку.

Аналогічно процесу сільськогосподарського виробництва джерелом переваг можуть бути якісні, кількісні та вартісні характеристики продуктів переробки. Особливу роль при цьому

відіграють вартісні характеристики кінцевої продукції, оскільки з продуктового ланцюга вилучається як мінімум один учасник – переробник. Також зазвичай має місце вилучення із логістичного ланцюга одного або більше посередників. Це означає, що вигоди (економічний ефект) цих агентів розподілятиметься між сільськогосподарським підприємством (додаткові прибутки) та споживачем (економія на ціні).

Заключним етапом формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств є реалізація продукції. Передусім, на цьому етапі сільськогосподарська продукція (або продукція переробки) трансформується у товар, якісні та вартісні характеристики якого визначають результативні показники господарської діяльності – рівень рентабельності та конкурентоспроможності. Саме у кінцевому товарі, з яким господарюючий суб'єкт виходить на ринок, зосереджуються конкурентні переваги всіх етапів господарської діяльності.

Формування конкурентних переваг підприємства у процесі організації його взаємодії зі споживачем здійснюється у межах маркетингової діяльності. Відтак, у результативність реалізації продукції сільськогосподарських підприємств доцільно розглядати з позицій концепції маркетингу. Оскільки конкурентоспроможність підприємства напряму пов'язана із його заданістю задовольняти потреби споживачів, більш обґрунтованим у контексті виявлення джерел конкурентних переваг є використання концепції 4С, фундаментальною основою якої є чотири параметри: товар, вартість, комунікації, доступність [206, с. 26]. При цьому характеристики товару – одного із основних компонентів концепції 4Р із уточненням цінності саме для споживачів – є ідентичними характеристикам продукції:

- асортимент та лінія – група тісно пов'язаних товарів (наприклад, асортимент олійних культур та лінія органічних продуктів);
- позиціонування, метою якого є формування такого сприйняття товару та/або підприємства в цілому, яке б відображало їх унікальність порівняно із конкурентами. Результатом позиціонування є закріплення у свідомості споживачів переваг

підприємства. Позиціонування включає формування таких характеристик підприємства (у деяких випадках характеристик окремого товару чи їх сукупності), як бренд (створення ім'я), брендинг (закріплення за цим ім'ям конкретних якостей), логотип і слоган (відображення ім'я у графічній та словесній формі, відповідно);

- пакування та маркування, які також мають здійснюватись з урахуванням виходячи із потреб споживачів та відмінностей від конкурентів. Серед основних джерел конкурентних переваг у межах пакування є дизайн, якісні характеристики (наприклад, екологічність, рівень поінформативності, надійність) упаковки;

- життєвий цикл товару, який має суттєвий вплив на обґрунтованість асортименту. У певний момент конкуренти відтворюють переваги підприємства, тому важливим є завчасне виявлення потенційно успішних на ринку видів продукції та налагодження їх виробництва ще до втрати існуючих конкурентних переваг.

Вартість товару для покупця, на відміну від ціни, відображає не витрати та вигоди підприємств, а витрати споживача на придбання цього товару. З позицій узгодження інтересів учасників ринку важливим є врахування двокритеріальності задачі ціноутворення. В основі цієї задачі має лежати одночасна максимізація вигод виробника та мінімізація витрат споживача. Витрати на купівлю включають витрати господарського процесу підприємства та його прибуток, а також витрати логістичного ланцюга (передусім, у формі доходів посередників). Скорочення витрат господарського процесу дасть можливість знизити собівартість продукції та підвищити економічний ефект підприємства. Усунення ж із логістичного ланцюга посередницьких структур дасть змогу скоротити ціну споживачів сільськогосподарської продукції (для переробників та населення) та відповідно їх витрати. Отже, формування цінових конкурентних переваг має відбуватись із урахуванням інтересів як сільськогосподарських підприємств, так і споживачів їх продукції у напрямку, по-перше, скорочення витрат господарського процесу (це гарантуватиме вигоди виробника) та,

по-друге, мінімізації або повного усунення витрат реалізаційного ланцюга (вигоди покупців).

Також конкурентні переваги сфери збуту сільськогосподарської продукції можуть формуватись у межах процесу її просування шляхом організації ефективної взаємодії споживача та виробника. Комунікаційні переваги матимуть місце у випадку, якщо підприємство зможе за допомогою відповідних засобів та технологій (передусім, реклами та *PR*-технологій) забезпечити вищий, ніж у конкурентів, рівень поінформованості споживачів про основні характеристики та відмінні риси товару і, безпосередньо, підприємства. Не менш важливим є визначення саме тих каналів збуту сільськогосподарської продукції, які є найбільш зручними для покупців. Способи та місце реалізації слід визначати, виходячи зі зручності та доступності сільськогосподарської продукції для покупця, а також своєчасності і повноти задоволення його потреби. Саме цей критерій має визначальне значення для виробників харчових продуктів, які потребують сировини, що швидко псується. Тобто, первинними є запити споживача, які мають формувати можливості виробника, а не навпаки.

Особливо висока концентрація компетенцій характерна для сфери управління, метою якого є координація діяльності на окремих етапах господарювання з ціллю формування та утримання конкурентних переваг на основі ефективного залучення і використання ресурсів та технологій. Управління на будь-якому етапі господарської діяльності підприємства має здійснюватись із урахуванням принципів ефективності, оптимальності, своєчасності та перспективності. Дотримання принципу ефективності передбачає співставність вигод і витрат у контексті прийняття та реалізації кожного окремого управлінського рішення, що потребує переведення цих показників у спільні одиниці вимірювання (наприклад, у грошовий вираз).

Узагальнений перелік джерел конкурентних переваг, які виникають у процесах виробництва, переробки, реалізації сільськогосподарської продукції та управління господарською діяльністю виробників, відображено у табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Джерела конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств та їх характеристики\***

Джерело конкурентних переваг	Характеристики джерел конкурентних переваг			Чинники опосередкованої дії
	якісні	кількісні	вартісні	
С.-г. продукція	Фізичні, біологічні та хімічні властивості. Безпека продукції та її виробництва.	Масштаби виробництва. Обсяг виробництва у розрахунку на одиницю ресурсів.	Виробнича собівартість.	Характеристики ресурсів. Технології виробництва.
Продукція переробки			Виробнича собівартість.	Характеристики ресурсів та с.-г. продукції.
Товар	Бренд, брендинг, логотип, слоган. Упаковка, маркування.	Асортимент, лінія продукції.	Ціна реалізації продукції.	Характеристики с.-г. продукції та/або продукції її переробки.
Рівень поінформованості споживачів	Мережа, структура комунікацій. Доступність продукції для споживачів.			Характеристики управлінського персоналу.
Управлінські дії	Відповідність управлінських процесів принципам ефективності, оптимальності, своєчасності та перспективності.			

Примітка: \* – за винятком переваг етапу ресурсного забезпечення.

Джерело: власні дослідження.

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що основою конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства є якісні, кількісні та вартісні параметри ресурсів. Разом із технологіями виробництва вони визначають якість і масштаби виробництва сільськогосподарської продукції, а також рівень продуктивності ресурсів. Якісні, кількісні, вартісні характеристики продукції та ефективність маркетингової діяльності виробника формують кінцеві конкурентні переваги як окремих видів товарів, так і підприємства в цілому. Визначений перелік джерел можливих конкурентних переваг є базою для кількісної оцінки рівня



конкурентоспроможності суб'єкта підприємства. З огляду на неоднозначність процедури та методичного апарату такого оцінювання, актуальним є узагальнення сучасних методичних підходів оцінки й узгодження їх зі змістом понять «конкурентоспроможність» і «конкурентні переваги» підприємства.

### **2.3. Методологічні засади оцінки рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств**

Невід'ємною складовою управління конкурентоспроможністю є її оцінка, оскільки, лише виявивши та кількісно оцінивши проблему, можливо розробити адекватні заходи щодо її подолання. Визначення, чи конкурентоспроможним є досліджуване підприємство, наскільки воно відстає від суперників або випереджає їх і в яких саме областях, уможливить формування дієвого механізму управління конкурентними позиціями. Процес оцінювання конкурентоздатності суб'єктів підприємства ускладнюється відносною абстрактністю, багатоаспектністю та латентністю цього явища. Це зумовлено тим, що конкурентоспроможність охоплює всі результати господарювання.

Одним із дискусійних питань у сучасній теорії конкурентоспроможності є розмежування понять «оцінка» та «аналіз» конкурентоспроможності, які зазвичай ототожнюють. Процедура аналізу передбачає дослідження об'єкта шляхом його розчленування на складові частини [24, с. 27]. Оцінку ж визначено, як думку, міркування, висновок про якість, характер, значення об'єкта [24, с. 871]. Під час аналізу економічних об'єктів важливою також є інтерпретація виділених компонентів за допомогою їх описання кількісними величинами. Для цього кожен складовий елемент слід описати одним або кількома кількісними та/або якісними показниками. Система таких показників має характеризувати об'єкти аналізу, а їх кількісне вимірювання є оцінкою.

У науковій літературі не існує однієї загально прийнятої методики оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Відносно уніфікованими через схожість методичного апарату є методики, використовувані європейськими та американськими компаніями. Їх відмінності пов'язані лише із різною кількістю та структурою аналізованих факторів конкурентоспроможності. Ці методики використовуються вітчизняними підприємствами, які залучають іноземні інвестиції, оскільки вони є зрозумілими та легко інтерпретуються іноземними інвесторами.

Що ж стосується вітчизняної науки, то впродовж останніх років розроблено кілька десятків методичних підходів до оцінки рівня конкурентоздатності. Однак, на практиці оцінювання рівня конкурентоспроможності переважною більшістю суб'єктів підприємництва не проводиться, у т. ч. через складність існуючих методик, а також з огляду на нерозуміння керівництвом необхідності проведення відповідного аналізу. Тому, наразі актуальною є розробка універсальної методики оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, яка б відповідала як їх реальним потребам, так і наявним ресурсам (передусім, кваліфікації персоналу, програмному забезпеченню, доступним інформаційним ресурсам тощо).

Основними характеристиками показника конкурентоспроможності є його відносність (з огляду на необхідність порівняння підприємства із його конкурентами) та латентність (зважаючи на необхідність врахування у процесі оцінки чинників конкурентоздатності [78, с. 38]). Остання властивість свідчить про те, що рівень конкурентоспроможності має набувати вигляду інтегрального показника.

Загальноприйнятим є поділ методів оцінки на якісні (характеризуються дискретністю та низьким ступенем математичної формалізації результативних оцінок, високим рівнем суб'єктивізму) та кількісні (передбачають неперервність, високий ступінь математичної формалізації та об'єктивність результатів) [123; 78, с. 40; 77, с. 14]. Можливість жорсткої формалізації та інтерпретації визначають переваги кількісних (розрахункових) методів, які у разі неможливості вимірювання окремих факторів

конкурентоспроможності доповнюються застосуванням якісних методів. О. Янковий із колективом також пропонують розподіляти методи оцінки конкурентоспроможності підприємства на об'єктивні та суб'єктивні. До якісних суб'єктивних методів науковці відносять матричні методи, до суб'єктивних та кількісних – методи експертних оцінок, до кількісних та об'єктивних – розрахункові й розрахунково-графічні методи, до об'єктивних і якісних – методи структурного та стратегічного аналізу [78, с. 40–41].

Найбільш простими для практичної реалізації є матричні (якісні) методи, які передбачають побудову матриць, що містять значення кількох основних показників-факторів конкурентоспроможності підприємства. Зазвичай такі матриці (наприклад, матриці *BCG*, *GE/McKinsey*, *Shell/DPM*, *Hofer/Schendel*, *ADL/LC*, Хінтерхубера) використовують закордонні компанії. Основною перевагою матричних методів є відносна простота їх застосування і наочність результатів. Проте, вони враховують тільки ринкові фактори, які формують конкурентоздатність підприємства, ігноруючи чинники сфер ресурсного забезпечення, виробництва та управління. Іншою перешкодою до використання таких методів в оцінюванні рівня конкурентоспроможності є неадаптованість до особливостей функціонування суб'єктів малого та середнього бізнесу, яким складно (а інколи і неможливо) кількісно виміряти частку ринку та темпи її зміни. Особливістю матричних методів є те, що вони орієнтовані на якісну оцінку міцності конкурентних позицій підприємства, однак не надають кількісних оцінок безпосередньо рівню конкурентоспроможності.

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 замінників), переваг стратегій конкурентної боротьби та результатів обґрунтування ланцюга створення цінностей (первинних і вторинних дій, що створюють цінність суб'єкта господарювання) [119]. Наведений підхід передбачає здійснення

стратегічного аналізу поточних та перспективних позицій підприємства на ринку конкретного виду продукції (у межах конкретної галузі) з метою вибору найбільш адекватної стратегії боротьби із згаданими силами конкуренції та зміцнення конкурентних позицій. Однак, у такий спосіб неможливо оцінити (кількісно або якісно виміряти) рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та дати відповідь на запитання, чи конкурентоздатним є підприємство. Те ж саме стосується методу *SWOT*-аналізу.

Для полегшення сприйняття результатів оцінки використовують графічні методи, які передбачають побудову радіальних діаграм, у яких на осях з радіальними оціночними шкалами відкладаються значення показників-факторів конкурентоспроможності для досліджуваного та/або конкуруючих підприємств [32, с. 103–104; 166]. Однак, графічні методи зазвичай не використовуються для оцінювання рівня конкурентоспроможності, а застосовуються як спосіб представлення результатів кількісної оцінки окремих факторів конкурентоспроможності шляхом їх графічного відображення. Водночас, на основі отриманих за допомогою побудови радіальної діаграми багатокутків можна розрахувати значення інтегральних показників для всіх об'єктів оцінювання, які дорівнюватимуть площі отриманих геометричних фігур [115]. Однак, у такому випадку не враховується різна вагомість окремих факторів, на чому наголошує Л. С. Малхасьян [92, с. 13]. Викривлення результатів оцінювання спричиняє і залежність від послідовності розташування осей факторів [87, с. 54].

Недоліки вищеописаних методів не притаманні розрахунковим методам, які включають індексні, евристичні, граничні, багатовимірні методи, методи інтегрального оцінювання тощо. Найбільш прості способи оцінки конкурентоспроможності ґрунтуються на ототоженні показника конкурентоздатності з одним із економічних показників (найчастіше це один або кілька показників ефективності господарської або збутової діяльності, фінансового стану, рівень якості продукції, ресурсозабезпеченості

тощо) [43, с. 23–24; 107, с. 534; 114, с. 78]. Однак, такий підхід не враховує латентність показника конкурентоздатності.

Змісту конкурентних переваг як джерел конкурентоспроможності підприємства більше відповідають індексні методи, що передбачають нормування кількісних оцінок факторів конкурентоспроможності до їх значень у більш успішного конкуруючого суб'єкта [4, с. 98; 48, с. 11]. Метою нормування показників-факторів конкурентоздатності є забезпечення їх порівнюваності шляхом переведення у безрозмірні величини – коефіцієнти. Індексний метод здебільшого використовується у комплексі із методами інтегрального оцінювання. Так, при оцінці рівня конкурентоспроможності використовуються індивідуальні індекси. Оцінка із використанням наведених методів здійснюється за такою схемою: спочатку визначаються індекси (нормовані частинні коефіцієнти) за окремими факторами, які надалі шляхом усереднення об'єднуються у єдиний інтегральний показник [31; 55, с. 109; 70, с. 9; 65, с. 13; 150, с. 10 та ін.]. Часто інтегральний коефіцієнт враховує вагомість окремих чинників.

Наведений підхід покладено в основу методів оцінки, що ґрунтуються на положеннях теорії ефективної конкуренції, які є найбільш згадуваними у науковій літературі [165; 50, с. 65–66; 78, с. 44–46; 153, с. 59 та ін.]. Він передбачає виділення сукупності факторів конкурентоздатності у межах кількох груп (у функціональному підході це показники ефективності управління виробництвом, обіговими коштами, збутом, а також якість і ціна продукції; у структурному підході – показники рівня монополізації галузі), їх експертне оцінювання та подальше зведення в інтегральний показник [8, с. 198; 41, с. 89–90; 90]. Найбільш конкурентоспроможним визначається підприємство із найбільш результативною організацією роботи структурних підрозділів. Серед недоліків застосування індексного та інтегрального методів у рамках теорії ефективної конкуренції найбільш суттєвим є високий ступінь суб'єктивізму результатів через застосування суто експертних методів оцінки окремих факторів конкурентоспроможності. Крім того, результат взаємодії окремих складових (факторів) не дорівнює їх сумі, яка є інтегральним

коефіцієнтом конкурентоспроможності [78, с. 46]. Необґрунтованість такої тотожності пояснюється виникненням синергетичного ефекту, який полягає у тому, що результат інтеграції взаємопов'язаних системним зв'язком чинників конкурентоздатності більший за їх суму.

М. Малік та О. Нужна пропонують розраховувати рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом обчислення фінансово-економічних показників, які визначено як фактори конкурентоспроможності, із подальшим зведенням в інтегральний показник шляхом обчислення їх середньозваженого значення [91, с. 67–69]. Схожі підходи до оцінювання застосовує І. Яців [167, с. 112–117]. Основним недоліком цих підходів є використання не відносних, а абсолютних величин із різними одиницями вимірювання. Сумування таких показників є методологічно невірним [149, с. 32]. Крім того, розрахований у такий спосіб інтегральний коефіцієнт не передбачає порівняння переваг підприємства із перевагами його конкурентів.

Серед методів, які передбачають порівняння факторів конкурентоспроможності підприємства та його конкурентів, також виділяють методи рейтингової оцінки [167, с. 102–104]. Їх ключова відмінність від індексних методів полягає у переведенні нормованих (або стандартизованих) величин у рейтингові шкали. Інтегральний показник при цьому може враховувати вагомість окремих факторів конкурентоспроможності. Елементи методики рейтингової оцінки, що здійснюється на основі часткових індексів, використовують В. Збарський та М. Місевич [50, с. 58–65]. В інтегральному показнику науковці враховують поточну конкурентоспроможність продукції, рівень товарності, потенційну конкурентоздатність, що набувають форми індексів. Інтегрування часткових індексів відбувається шляхом їх множення. Однак, конкурентоспроможність показує, наскільки повно підприємство реалізує свій конкурентний потенціал. Для того, щоб це відобразити у формалізованому вигляді, необхідно визначити або різницю, або відношення фактичної конкурентоспроможності до потенційної, а не добуток відповідних показників.

В окрему групу розрахункових методів виділяють методи багатовимірного аналізу, які передбачають проведення структурного аналізу складних систем, що 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 [85; 78, с. 54–57]. Ознакою латентності результуючого показника є неможливість його прямого кількісного вимірювання, а тільки опосередковано шляхом оцінки його частинних факторів.

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

1) *метод головних компонент*, який застосовується для зменшення розмірності вихідних даних шляхом виявлення головних компонент – факторів, які описують дисперсію та кореляцію початкових вихідних даних – факторів конкурентоздатності [118, с. 64–68; 63, с. 219–222]. Застосування цього методу не передбачає попереднього поетапного відбору найбільш значущих чинників конкурентоспроможності. Першим етапом застосування методу головних компонент є виділення показників, які визначено факторами конкурентоспроможності. На другому етапі значення цих показників стандартизуються за формулою [120, с. 59–60; 166, с. 144]:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{\sigma_j}, \quad (2.4)$$

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

Умовою застосування методу головних компонент є існування тісного кореляційного зв'язку між чинниками конкурентоспроможності. Тому наступним етапом є побудова кореляційної матриці стандартизованих величин із подальшою перевіркою значущості отриманих парних коефіцієнтів кореляції. Після цього визначаються власні значення кореляційних матриць, відсоток загальної дисперсії та факторні навантаження (власні

вектори). Виходячи із отриманих факторних навантажень та часток загальних дисперсій, визначаються головні компоненти, які характеризуються найбільшим впливом на загальну варіацію. Зазвичай для подальшої оцінки обирається перша головна компонента. Для обчислення головних компонент необхідно побудувати рівняння, які описують залежність рівня конкурентоспроможності від його чинників [63, с. 224]. Рівняння латентного показника має вигляд:

$$k = a_1 z_1 + a_2 z_2 + \dots + a_j z_j + \dots + a_n z_n, \quad (2.5)$$

де  $a_j$  – факторне навантаження для  $j$ -го чинника;  $z_j$  – стандартизоване значення  $j$ -го чинника.

Для переходу від стандартизованих до нормальних величин змінні  $z_j$  слід замінити, виходячи із рівності  $z_j = \frac{x_j - \bar{x}_j}{\sigma_j}$ , де  $\bar{x}_j$  – середнє значення  $j$ -го показника;  $\sigma_j$  – середньоквадратичне відхилення  $i$ -го показника [63, с. 224]. У розгорнутому вигляді рівняння перетворення матиме вигляд:

$$k = \left[ \frac{a_1 x_1}{\sigma_1} - \frac{a_1 \bar{x}_1}{\sigma_1} \right] + \left[ \frac{a_2 x_2}{\sigma_2} - \frac{a_2 \bar{x}_2}{\sigma_2} \right] + \dots + \left[ \frac{a_n x_n}{\sigma_n} - \frac{a_n \bar{x}_n}{\sigma_n} \right]. \quad (2.6)$$

З формули 2.6 видно, що у перетвореному рівнянні з'являється вільний член, який обчислюється як сумарне значення  $\left[ -\sum_{j=1}^n \frac{a_j \bar{x}_j}{\sigma_j} \right]$ .

Значення головної компоненти  $k$  ототожнюється із рівнем конкурентоспроможності підприємства, який визначає його рейтинг у загальній сукупності досліджуваних підприємств;

2) *таксономічні методи*, що ґрунтуються на обробці матриць відстаней досліджуваного об'єкта від еталону або антиеталону та розрахунку в такий спосіб узагальненого таксономічного показника. Узагальнюючий показник таксономії (показник конкурентоспроможності) відображає ступінь подібності до еталону (антиеталону) [118, с. 10–24; 44; 166]. У цілому використання таксономічних методів для оцінки рівня



конкурентоспроможності дає можливість кількісно оцінити розрив підприємства із еталоном, якому відповідають найкращі серед досліджуваної сукупності значення кожного із факторних показників. Серед переваг використання таксономічних методів для оцінки конкурентоспроможності підприємства слід виділити можливість врахування вагомості окремих факторів.

Метод таксономічного аналізу можна застосовувати з метою подальшої обробки рейтингів підприємств, отриманих у процесі оцінки методом головних компонент за допомогою обчислення показника таксономії. Чим вище абсолютне значення рейтингу, тим менш конкурентоспроможним є підприємство. Тому, для кожної сфери господарювання еталон визначається як мінімальний серед всієї сукупності рейтинг. Після цього розраховувались евклідові відстані та відстані від точок до верхнього полюсу [101, с. 186]:

$$c_{ij} = z_{ij} - z_{j0}, \quad d_i = \sqrt{\sum_{j=1}^n c_{ij}^2}, \quad (2.7)$$

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.

На заключному етапі таксономічного аналізу конкурентоспроможності розраховується значення безпосередньо таксономічного показника конкурентоспроможності, який відображає ступінь схожості об'єкта з еталоном, за формулою [78, с. 145]:

$$\mu_i = 1 - \frac{d_i}{\bar{d} - 2S}, \quad (2.8)$$

де  $\bar{d}$  – 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

*Методологія дослідження процесів управління  
конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств*

---

досліджуваних підприємств;  $S$  – середньоквадратичне відхилення відстаней від еталонного об'єкта, що визначається

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

Однак, багатовимірні методи мають суттєвий недолік. Зокрема, для окремого сільськогосподарського підприємства використання цих методів зазвичай є неможливим через відсутність даних про значення більшості показників-факторів конкурентоспроможності їх суперників (навіть даних фінансової звітності). Особливо це стосується показників, які є числовими характеристиками конкурентних переваг у сферах ресурсного забезпечення, виробництва та управління. Крім того, дані фінансової звітності, яку науковці рекомендують як найбільш доступне джерело інформації, є конфіденційними та не можуть розголошуватись органами статистики. Винятком є лише фінансова звітність великих підприємств (у т.ч. структурних підрозділів агрохолдингів). Тому, за відсутності доступу до необхідної інформації, а також через нестачу досвіду роботи із математично орієнтованими програмними продуктами, на рівні окремого суб'єкта господарювання доцільно використовувати іншу методику оцінки конкурентоспроможності.

Базою для оцінки конкурентоспроможності підприємства є виділення системи показників-факторів прямого впливу – окремих конкурентних переваг, що формують конкурентоздатність суб'єкта господарювання. Кількісними характеристиками конкурентних переваг є показники господарської діяльності підприємства, які змінюються в результаті формування цих переваг та підсилюють конкурентні позиції суб'єкта господарювання. Як зазначалось, деякі конкурентні переваги не можуть вимірюватись за допомогою апарату чіткої логіки (тобто, чисел) і тому потребують спочатку відображення у нечіткій формі – із використанням якісних лінгвістичних оцінок, а потім переведення їх у числовий вигляд. Наведене зумовлює необхідність приведення показників конкурентоспроможності до єдиної розмірності, що передбачає

використання спільної шкали вимірювання. Для цього застосовують методи нормування величин та експертних оцінок.

Процедура нормування передбачає розрахунок нормованих коефіцієнтів як відношення фактичного значення показника  $P_{\text{факт.}}$  до еталонного (потенційно можливого, найвищого серед конкурентів)  $P_e$ :

$$K_n = \frac{P_{\text{факт.}}}{P_e}. \quad (2.9)$$

Наявність конкурентних переваг означає, що підприємство у тій чи іншій області випереджає своїх конкурентів. Для кількісного описання такого випередження обчислюється відношення найвищого серед конкурентів рівня показника до фактичного рівня, якого досягло підприємство (у разі існування прямого зв'язку показника із конкурентоспроможністю – фактор-стимулятор), або фактичного значення господарюючого суб'єкта до найбільшого по галузі (у випадку існування оберненого зв'язку із конкурентоздатністю – фактор-дестимулятор). Це дасть змогу визначити, на скільки підприємство випереджає конкурентів. Формули нормованих частинних нормованих коефіцієнтів-характеристик конкурентних переваг досліджуваного суб'єкта підприємництва мають вигляд:

$$K_{\text{вл.}}^+ = \frac{P_{\text{гал.}}}{P_{\text{факт.}}}, \quad K_{\text{вл.}}^- = \frac{P_{\text{факт.}}}{P_{\text{гал.}}}, \quad (2.10)$$

де  $K_{\text{вл.}}^+$  та  $K_{\text{вл.}}^-$  – нормовані коефіцієнти показника-стимулятора та дестимулятора, відповідно;  $P_{\text{гал.}}$  – найвище серед конкурентів значення показника, що кількісно описує відповідну конкурентну перевагу;  $P_{\text{факт.}}$  – значення показника, якого досягло підприємство у результаті формування відповідної конкурентної переваги.

Зазначені нормовані коефіцієнти розраховуватимуться за показниками, які є формами прояву переваг досліджуваного підприємства. При цьому, значення таких показників будуть завжди більше, ніж у його найуспішнішого конкурента. Це, в свою

Методологія дослідження процесів управління  
конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств

чергу, означає, що рівні часткових нормованих коефіцієнтів, обчислених за формулами (2.10), матимуть додатне значення та розподілятимуться у межах від 0 до 1; чим вище їх значення (тобто, чим ближче до 1), тим менший розрив між аналізованим підприємством та його суперниками.

Однак, аналіз наведених коефіцієнтів не враховує переваги, якими володіють конкуренти. Це призводить до викривлення результатів оцінювання через завищення фактичного рівня конкурентоздатності підприємства. Для усунення цього недоліку у методику оцінювання доцільно ввести нормовані коефіцієнти іншого типу, які б відображали рівень відставання досліджуваного підприємства від суперників:

$$K_{\text{конк}}^+ = -\frac{P_{\text{факт.}}}{P_{\text{конк.}}}, \quad K_{\text{конк}}^- = -\frac{P_{\text{конк.}}}{P_{\text{факт.}}}, \quad (2.11)$$

де  $K_{\text{конк}}^+$  та  $K_{\text{конк}}^-$  – нормовані коефіцієнти показників-стимуляторів та дестимуляторів, відповідно;  $P_{\text{конк.}}$  – значення показника, якого досягнув конкурент (конкуренти) у результаті формування відповідної конкурентної переваги;  $P_{\text{факт.}}$  – фактичне значення показника, що кількісно описує відповідну конкурентну перевагу; знак «-» відображає від’ємний характер випередження підприємства своїх конкурентів, тобто засвідчує факт відставання від суперників.

Якщо оцінити конкурентні переваги за допомогою традиційних та загальнодоступних економічних показників неможливо, використовувати необхідно експертні методи. У такому випадку доцільне застосування відносно простого методу парних порівнянь Сааті. У зазначений спосіб буде оцінено, на скільки відстає або випереджає підприємство своїх конкурентів у межах кожної із переваг. Серед способів обчислення інтегральних коефіцієнтів найбільш розповсюдженими є такі показники:

1) сума часткових коефіцієнтів:

$$IK = \sum_{i=1}^n K_i, \quad (2.12)$$

де  $IK$  – інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності;  $K_i$  –  $i$ -тий частковий коефіцієнт, який надає числову характеристику окремої конкурентної переваги;  $n$  – кількість часткових коефіцієнтів.

Основними недоліками такого способу розрахунку є недостатньо універсальна шкала вимірювання, оскільки верхня межа значення інтегрального показника більша за 1. Крім того такий підхід припускає рівнозначність переваг;

2) добуток часткових коефіцієнтів:

$$IK = \prod_{i=1}^n K_i . \quad (2.13)$$

Аналогічно попередньому показнику добуток частинних коефіцієнтів має недостатньо універсальну шкалу вимірювання (зміщення центру шкали ближче до 0), також не враховує різну вагомість переваг;

3) середнє арифметичне часткових коефіцієнтів:

$$IK = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n} . \quad (2.14)$$

До недоліків такого підходу слід віднести, що відповідний інтегральний показник підпадає під вплив «значних відхилень» між значеннями частинних коефіцієнтів – якщо один із частинних коефіцієнтів буде суттєво вищим, то інтегральний коефіцієнт також буде невиправдано високим. У т. ч. це зумовлено неврахуванням різної вагомості окремих конкурентних переваг;

4) середнє геометричне часткових коефіцієнтів:

$$IK = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n K_i} . \quad (2.15)$$

Недоліками інтегрального коефіцієнта, визначеного як середнє арифметичне, є недостатньо універсальна шкала вимірювання (зміщення центру шкали ближче до 0), неможливість застосування у разі розмірності в інтервалі  $[-1; 1]$ . Аналогічно попереднім методикам цей показник припускає рівнозначність переваг;

5) середнє арифметичне зважене:

$$IK = \frac{\sum_{i=1}^n K_i \omega_i}{\sum_{i=1}^n \omega_i}, \quad (2.16)$$

або якщо  $\sum_{i=1}^n \omega_i = 1$ , то  $IK = \sum_{i=1}^n K_i \omega_i$ ,

де  $\omega_i$  – ваговий коефіцієнт для  $i$ -го часткового нормованого коефіцієнта.

До недоліків такого підходу належить те, що рівень інтегрального коефіцієнта частково підпадає під вплив «значних відхилень» між значеннями частинних коефіцієнтів;

б) середнє геометричне зважене:

$$\sum_{s=1}^n \omega_s \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n K_i \omega_i}, \quad (2.17)$$

або якщо  $\sum_{i=1}^n \omega_i = 1$ , то  $IK = \prod_{i=1}^n K_i \omega_i$ .

При цьому показник обчислений як середнє геометричне зважене має недостатньо універсальну шкалу вимірювання (зміщення центру шкали). Крім того, його застосування є неможливим у разі розмірності в інтервалі  $[-1; 1]$  (у випадку, якщо

$$\sum_{i=1}^n \omega_i \neq 1).$$

Отже, основним недоліком застосування більшості методик визначення інтегральних коефіцієнтів, як узагальнених показників окремих факторів, полягає у тому, що вони припускають рівнозначність внесків кожної переваги у загальний рівень конкурентоспроможності підприємства. Однак, на практиці ця умова виконується дуже рідко, оскільки зазвичай лише невелика кількість конкурентних переваг (часто навіть лише одна із них) відіграє визначальну роль у процесі конкурентної боротьби. У таких випадках використовуються методи зважування.

Також до недоліків практично всіх наведених способів обчислення належить відмінність шкали вимірювання інтегрального коефіцієнта та розмірності його складових. Це стосується шкал, у яких верхня межа не дорівнює 1. Зокрема, традиційна розмірність в інтервалах  $[0; 1]$  або  $[-1; 1]$  означає, що максимально можливе значення інтегрального коефіцієнта дорівнює 1, а найбільш конкурентоспроможним є підприємство, у якого рівень інтегрального коефіцієнта максимально наближений до 1. У разі ж переважання верхньої межі рівня 1 (зазвичай при сумуванні частинних коефіцієнтів) еталонного значення результативного показника конкурентоздатності не існує (воно буде прямувати до нескінченності).

Застосування добутку нормованих коефіцієнтів призводить до викривлення традиційної шкали, що відобразиться як зміщення центру шкали від 0,5 ближче до 0. При цьому зі збільшенням кількості нормованих коефіцієнтів, відмінних від 1, швидкими темпами зростатиме розрив між фактичним значенням інтегрального коефіцієнта та верхньою границею 1. Як результат, інтервали інтегрального показника для середніх рівнів конкурентоспроможності будуть розміщуватись значно далі від 0,5 та наближуватимуться до 0. Це, в свою чергу, ускладнюватиме шкалування інтегрального показника конкурентоспроможності. Крім того, непарна кількість частинних коефіцієнтів, які відображають переваги конкурентів автоматично зумовлюватиме від'ємний рівень інтегрального показника. Тобто, навіть якщо абсолютні значення коефіцієнтів-переваг підприємства та їх кількість є значно вищі за кількість та рівні частинних коефіцієнтів, що оцінюють переваги конкурентів, інтегральний показник все одно буде від'ємним і вказуватиме на слабкі конкурентні позиції досліджуваного суб'єкта господарювання.

Значених вище негативних рис позбавлена середня арифметична. Однак, для неї характерна проблема робастності, тобто існування значного впливу «випадкових відхилень»: якщо один або кілька часткових коефіцієнтів значно відрізняється від більшості, то значення інтегрального показника буде нижче або вище рівнів більшості. Це, в свою чергу, призведе до викривлення

результатів оцінювання. Значною мірою цієї проблеми можна уникнути шляхом зважування часткових нормованих коефіцієнтів. Відтак, в якості інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності за доцільне вважається використовувати середнє арифметична зважена.

Використання запропонованих нормованих коефіцієнтів дасть змогу надати числову характеристику як перевагам підприємства, так і областям господарської діяльності, в яких воно поступається конкурентам. При цьому, у разі суттєвого відставання значення інтегрального коефіцієнта буде від'ємним та відобразить на скільки суб'єкт господарювання поступається своїм суперникам. Додатний рівень показника конкурентоспроможності показуватиме ступінь випередження досліджуваного підприємства його конкурентів.

Для того, щоб обчислити рівень конкурентоспроможності за визначною методикою інтегрального оцінювання, необхідно: 1) знати, у яких сферах господарського процесу підприємство змогло створити конкурентні переваги; 2) виявити сфери, у яких переваги мають конкуренти; 3) встановити, наскільки ймовірною є можливість того, що конкуренти зімітують кожен окрему конкретну перевагу; 4) оцінити, наскільки ймовірною є можливість відтворення переваги суперників підприємством. Якісною характеристикою кожної окремої конкурентної переваги є рівень її імітабельності, що відображає можливість відтворення цієї переваги конкурентами. Рівень імітабельності вимірюється у межах від 0 до 1 (0 – у конкурентів немає ніяких перешкод для імітації переваги; 1 – конкуренти ніколи не зможуть повторити конкурентну перевагу).

Рівень імітабельності покладено в основу вагових коефіцієнтів показників, що надають числову інтерпретацію певної переваги: чим менш імітабельною є конкурентна перевага підприємства, тим вищий рівень її вагомості (ймовірності того, що конкурентна перевага не буде відтворена суперниками суб'єкта господарювання). Тобто, рівень імітабельності переваги  $I$  та її ваговий коефіцієнт  $\omega$  є протилежними величинами, що математично відображається як  $\omega = 1 - I$ . У випадку оцінки



вагомості переваги конкурента ваговий коефіцієнт тотожний рівню її імітабельності: чим вища ймовірність того, що підприємство зможе повторити перевагу, тим більший і коефіцієнт значущості. З огляду на вищесказане, зважені нормовані коефіцієнти пропонується розраховувати за формулами:

1) зважені нормовані коефіцієнти переваг досліджуваного підприємства:

$$K_{вл.}^+ = \left(1 - \frac{П_{гал.}}{П_{факт.}}\right) (1 - \omega^+),$$

$$K_{вл.}^- = \left(1 - \frac{П_{факт.}}{П_{гал.}}\right) (1 - \omega^+),$$
(2.18)

де  $\omega^+$  – ймовірність того, що конкурентна перевага підприємства буде відтворена конкурентами;

2) зважені нормовані коефіцієнти переваг конкурента:

$$K_{конк.}^+ = -\frac{П_{факт.}}{П_{конк.}} \omega^-, \quad K_{конк.}^- = -\frac{П_{конк.}}{П_{факт.}} \omega^-,$$
(2.19)

де  $\omega^-$  – ймовірність того, що підприємство зможе відтворити перевагу суперників.

3) інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності:

$$IK = \frac{\sum_{i=1}^n K_{вл.i}}{\sum_{i=1}^n (1 + \omega_i^+)} - \frac{\sum_{j=1}^m K_{конк.j}}{\sum_{j=1}^m \omega_j^-},$$
(2.20)

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

Методологія дослідження процесів управління  
конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств

Із зазначеного випливає, що функція конкурентоспроможності підприємства являтиме собою залежність від показників досліджуваного підприємства та його конкурентів, що описують їх конкурентні переваги, та рівнів імітабельності цих переваг:

$$IK = F(P_{вл.}, P_{конк.}, P_{гал.}, \omega^+, \omega^-),$$
$$\text{або } IK = F(P_{вл.}, P_{конк.}, P_{гал.}, I^+, I^-), \quad (2.21)$$

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

Перевагами 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. Важливим при цьому є підбір кваліфікованих експертів. У цілому 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 та середніх сільськогосподарських підприємствах, яким рекомендується використовувати інтегральні методи оцінки конкурентоспроможності із частковим використанням евристичних методів. У разі ж наявності даних про числові характеристики факторів конкурентоздатності суб'єктів ринків сільськогосподарської продукції доцільним є використання граничних методів (передусім, аналізу *DEA*) та методів багатовимірного аналізу. Такий підхід рекомендується застосовувати у роботі органів статистики, державної та місцевої влади, консалтингових компаній, дорадчих та інформаційних служб тощо. Додатковою перевагою використання другої методики є те, що отримані результати відобразатимуть не тільки рівень конкурентоспроможності окремого підприємства, а дадуть можливість виявити лідерів та оцінити невикористаний потенціал підприємств-аутсайдерів.

Більш глибоке дослідження конкурентоздатності на мікрорівні передбачає аналіз умов та ефективності його взаємодії із елементами зовнішнього середовища (як одного із визначальних факторів опосередкованої дії на його конкурентоспроможність). Результативність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня невизначеності та розміру трансакційних витрат, які є невід'ємними від процесу функціонування суб'єкта господарювання. Скорочення їх негативної дії здійснюється шляхом інституціоналізації поведінки економічних суб'єктів шляхом створення інституцій. Це означає, що всебічна оцінка організації взаємозв'язків сільськогосподарського підприємства із його партнерами, контрагентами та конкурентами неможлива без структурного та функціонального аналізу інституціонального середовища як системи інституцій та організацій, що є елементами зовнішнього середовища виробника сільськогосподарської продукції.

### **2.4. Інституції конкурентного середовища діяльності підприємств**

Вживання економічно неефективних підприємств забезпечує інституційне середовище, яке покликане створити умови сприятливі для еволюції соціально-економічних систем. Вплив інституціонального середовища на суб'єкти господарювання буде позитивним лише у випадку узгодження їх систем цінностей. Можливими є два альтернативні варіанти забезпечення еволюційного розвитку суб'єктів підприємництва: 1) адаптація економічного суб'єкта до вимог існуючого інституціонального середовища; 2) трансформація існуючого середовища шляхом його адаптації до власних потреб господарюючого суб'єкта.

Елементами інституціонального середовища підприємств є індивіди, інституції та організації. Основними властивостями індивіду, з позицій інституціональної теорії, є: 1) взаємозв'язок його поведінки із процесом еволюції економічних систем; 2) суспільний характер дій; 3) часткова раціональність поведінки. Виходячи із наведеного «індивід» у межах інституціоналізму – це

частково раціональна особистість, суспільні дії якої лежать в основі еволюції економічних систем та елементів їх зовнішнього середовища. Вплив на еволюцію економічних систем може бути непрямим. Наприклад, поведінка індивідів у межах соціальних, правових, політичних та ін. систем опосередковано впливає на економічні системи.

В основі поведінки індивідів, як економічних суб'єктів, лежить прагнення до прийняття єдино правильного рішення. Оскільки нестача інформації унеможлиблює це, індивіди намагаються знизити інформаційну невизначеність. Саме з цією метою вони на основі розподілу праці та інтеграції індивідуальних зусиль створюють організації.

Визначаючи суб'єктів підприємництва як один із видів організацій, П. Клейн виділяє дві теорії фірми: традиційну та інституціональну [202, с. 463]. Перша ґрунтується на виробничій теорії, не розглядаючи фірму як юридичне формування. Згідно з традиційною теорією, підприємство представляє собою виробничу функцію або виробничі можливості, «чорну скриньку», яка трансформує входи на виходи. Проте, виробничий процес – це не фірма. Економічна література часто згладжує різницю між поняттями «фірма» та «завод», тоді як це є два різні поняття. Крім того, традиційний виробничо-функціональний підхід не повною мірою пояснює популярну у світі практику вертикальної та горизонтальної інтеграції, географічної та виробничої диверсифікації, франчайзингу, довготермінової контрактації тощо [202, с. 464].

Наведені положення враховано у згаданій вище теорії трансакційних витрат Р. Коуза, який обґрунтував наявність причинно-наслідкового зв'язку між можливістю скорочення витрат на трансакції та здійсненням господарської діяльності індивідів у формі підприємства [179]. Р. Коуза та його послідовники вважають, що межі організації визначаються не тільки виробничими та технологічними (трансформаційними), але й трансакційними витратами: рішення організувати трансакції у межах підприємства дає можливість скоротити трансакційні витрати.

Виникнення трансакційних витрат є результатом здійснення трансакцій, які, в свою чергу, мають на меті скорочення негативної дії згаданої інформаційної невизначеності. Виходячи із цього, Д. Норт вбачає першопричину створення організації (в т. ч. підприємства) у забезпеченні в такий спосіб можливості знизити невизначеність [106, с. 18]. Тобто, організації роблять поведінку економічних «акторів» більш визначеною та передбачуваною. Згідно з його висновками, в існування невизначеності зумовлено не випадковістю, а неповнотою та асиметричністю інформації. Із цим погоджується В. Каспер, який зазначає, що «інституції... обмежують опортуністичну та безладну індивідуальну поведінку, роблячи її в такий спосіб більш передбачуваною [200, с. 30]» та, відповідно, менш невизначеною. Аналогічно Дж. Ходжсон відмічає, що інституції (як елементи інституціонального середовища) роблять поведінку контрагентів більш стабільною та передбачуваною [197, с. 2].

Одним із методів формування дефініції наукового поняття є його визначення через найближчий рід, до якого належить поняття, та видову відмінність, що відрізняє це поняття від інших понять роду [75, с. 240]. Найближчий рід поняття «організація» переданий В. Іншаковим та Д. Фроловим, які інтерпретували його як «агента господарської діяльності» [58, с. 60]. Видова відмінність організації – це ознака, яка відрізняє її від інших агентів господарської діяльності (передусім, окремих індивідів). Враховуючи раніше зазначене, видовою відмінністю організації, відповідно до інституціонального підходу, є мета їх функціонування – зниження інформаційної невизначеності. Відтак, *організація* – це індивідуальний або асоційований агент господарської діяльності, метою функціонування якого є зниження невизначеності дій інших суб'єктів господарювання та трансакційних витрат.

Центральне місце в інституціональній теорії посідає поняття «інституція». На основі результатів типізацій дефініцій виділено три підходи до його визначення. В якості класифікаційної ознаки трактувань використано родові поняття, до якого науковці відносять інституції (табл. 1.5). Родове поняття, що лежить в основі дефініції, має бути єдиним та ширшим за об'єкт визначення.

*Таблиця 1.5*

**Підходи до визначення поняття «інституція»**

Підхід	Родове поняття інституції*	Автори
Обмежуючий	Правило, традиція, звичай, норма, традиція тощо суспільної взаємодії	Д. Норт [106, с. 11]; В. Зотов, В. Пресняков, В. Розенталь [54, с. 53]; Е. Остром [212, с. 51]; Фуруботн Е., Р. Ріхнер [192, с. 51]; Дж. Ходжсон [197, с. 2] та ін.
Функціональний	Соціальна форма функцій суб'єктів, об'єктів, процесів і результатів економічної діяльності	О. Іншаков, Д. Фролов [58, с. 56]
	Статусна функція	Дж. Серл [133, с. 12–15]
Біхевіористичний	Поведінка	А. Скоттер [цит. за [198, с. 598]
	Соціальний образ дій економічних суб'єктів	Плетньов [117, с. 10]
	Продукт колективної дії щодо контролю за індивідуальними діями	Дж. Коммонс [180, с. 648]
	Взаємопов'язана поведінка агентів	К. Допфер [186, с. 535–536]
	Соціально організовані моделі поведінки	Д. Гамильтон [195, с. 525]

Примітка: \*родове поняття – це поняття, яке відображає суттєві ознаки класу предметів, що належать до найближчого роду досліджуваного поняття [75, с. 519]; найближчий рід – це більш широкий клас явищ, до якого в якості виду входить досліджуване поняття [75, с. 70].

Джерело: власні дослідження.

Тракування першого підходу відносять інституції до одного або кількох родових понять, які відображають обмежуючий характер інституцій (найбільш розповсюдженими серед них є «правило», «обмеження», «традиція», «звичай» тощо). Оскільки ж інституції тією чи іншою мірою належать до всіх виділених родових понять, то повнота відповідних дефініцій може викликати сумніви. Тому зміст інституції має визначатись узагальнюючим

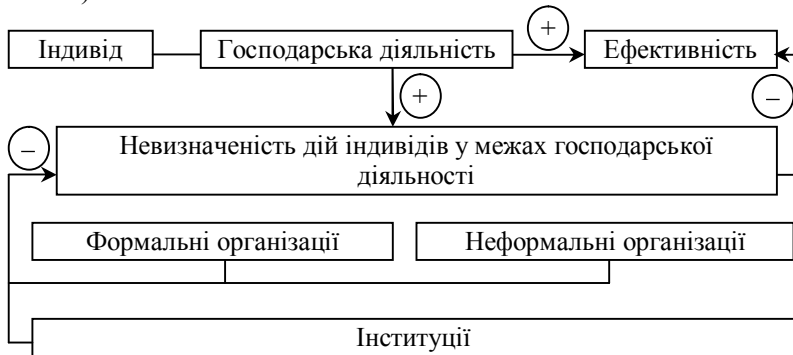
поняттям, яке б об'єднало наведені вище та інші родові поняття. Для цього необхідно ідентифікувати ознаку, яка їх об'єднує.

Що стосується функціонального підходу, то суперечливою є асоціація (наприклад, релігії, власності, банкрутства, сім'ї тощо) із певною функцією або її формою. На нашу думку, соціальна або суспільна функція – це не безпосередньо інституція, а її визначальна ознака. Тобто, функції інституцій відрізняють їх від інших явищ, що можуть бути описані обраним родовим поняттям. Оскільки неінституціональна економіка ґрунтується на принципі «методологічного індивідуалізму», інтерпретація змісту інституції також має враховувати і зв'язок між нею та поведінкою індивідів, що свідчить і про обґрунтованість біхевіористичного підходу.

Інституції як і організації покликані знизити невизначеність, що спричинена відсутністю точної інформації про дії економічних агентів. Для того, щоб знизити невизначеність, необхідно зробити дії економічних агентів більш передбаченими та стабільними, тобто змотивувати їх (часто примусово) діяти за певною схемою – моделлю поведінки. Відтак, інституції представляють собою інструменти (правила, обмеження, мотиви, закони, рамки, традиції, звичаї тощо) та методи зниження інформаційної невизначеності. Водночас, невід'ємною характеристикою цих інструментів і методів є забезпечення їх системної взаємодії. У цілому сукупність методів та інструментів, які взаємодіють із певною метою, представляє собою механізм досягнення цілі. Керуючись викладеною логікою, можна зробити висновок, що *інституція – це механізм зниження інформаційної невизначеності шляхом формування рутинізованих моделей поведінки економічних агентів*. Наведене визначення враховує кожен із виділених підходів.

Індивіди, організації та інституції перебувають у тісному системному взаємозв'язку. Як зазначалось, дії індивідів, з одного боку, лежать в основі економічної діяльності з метою отримання максимального ефекту, а з іншого, є джерелом невизначеності, яка унеможлиблює отримання цього максимуму. Інституції покликані скоротити рівень невизначеності шляхом інституціоналізації непередбачуваних дій індивідів, що передбачає організацію діяльності економічних агентів у межах визначених моделей

поведінки. Водночас, інституціоналізація доступніша у межах формальних та неформальних утворень – організацій. Відтак, організації можна розглядати як середовище дій індивідів, добровільно створене ними й адаптоване до впливу інституцій (рис. 2.7).



**Рис. 1.3. Схема формування та корегування впливу невизначеності у межах інституціонального середовища**  
Джерело: власні дослідження.

Враховуючи те, що первинною ланкою економічних систем є індивід, саме його інтереси має відстоювати інституціональне середовище. Соціально та економічно доцільним є існування середовища, система цілей якого підпорядкована інтересам всієї сукупності індивідів, а не їх окремих груп. Для дотримання цього принципу у межах інституціонального середовища мають створюватись умови, за яких економічні суб'єкти будуть діяти відповідно до власних інтересів й інтересів суспільства у цілому. Водночас, цілі окремих господарюючих суб'єктів не мають суперечити системі цілей суспільства.

Отже, інституціональне середовище є сукупністю компонентів, які, взаємодіючи між собою, створюють нову властивість – можливість скоротити інформаційну невизначеність та, як результат, – трансакційні витрати. Зазвичай за основу структуризації беруться вже існуючі елементи, які потім впорядковуються за рядом критеріїв. Дж. Майкелсен, К. Лінггаард, С. Падел та К. Фостер у межах дослідження розвитку органічного



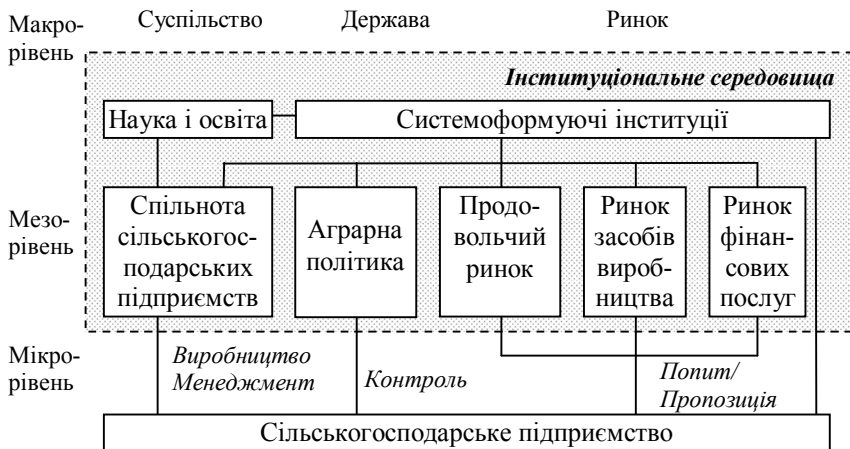
землеробства виділяють три сфери, які пов'язані із інституціональним середовищем підприємства: сільськогосподарські виробники та їх об'єднання, аграрна політика, продовольчі ринки. Інституціональне середовище вчені виносять як четверту сферу, що формується інституціями, які мають на меті об'єднання та координацію організацій, які функціонують у перших трьох сферах [210, с. I].

Проте, наведену схему слід розширити, розподіливши інституції на такі, що належать до однієї із виділених сфер, та ті, що забезпечують системний зв'язок між цими сферами (системоформуючі інституції). Відмінною рисою інституцій першого типу є їх чітка приналежність до окремої сфери (наприклад, інституції ринку, аграрної політики та права, підприємництва тощо), тоді як другий тип інституцій орієнтований чітко на формування та підтримку взаємозв'язків між інституціями першого типу (наприклад, інституція власності, інтеграції, контрактації та ін.). Такий підхід покладено в основу типізації та класифікації інституцій конкурентного середовища сільськогосподарських підприємств. Окрім того, з огляду на нерозривні зв'язки між сільським підприємництвом, сільським населенням і соціальною інфраструктурою села запропоновану структуру доцільно доповнити соціальною сферою, інституції якої впливають на людський капітал, як одне із першоджерел конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Базовими елементами інституціонального середовища сільськогосподарського підприємства є інституції землі та праці, кредитні й ринкові інституції [218, с. 57–61]. Інституції землі та праці й фінансові (у т.ч. кредитні та страхові) інституції поряд із продовольчими ринками формують окрему сферу – ринки засобів виробництва. Так, з огляду на низький порівняно із розвинутими країнами рівень інноваційного розвитку сільського господарства, ключову роль мають відігравати інституції науки та трансферу технологій, які діють у межах сфери науки і освіти. Їх роль полягає у зниженні інформаційної невизначеності виробників щодо їх потенційних можливостей у разі впровадження інноваційних

продуктів та технологій, а також скорочення транзакційних витрат, які виникають у процесі взаємодії науки та виробництва.

Схему взаємодії сільськогосподарського підприємства та складових його інституціонального середовища представлено на рис. 2.8. Враховуючи підхід О. Вільямсона, на мікрорівні слід враховувати інституціоналізацію взаємовідносин між окремими структурними підрозділами суб'єкта господарювання – інституції внутрішнього (мікро-) рівня. Це, передусім, стосується великих сільськогосподарських підприємств із розвинутою організаційно-управлінською структурою.



**Рис. 2.8. Схема взаємодії сільськогосподарського підприємства із інституціональним середовищем**

Джерело: адаптовано [210, с. 9].

Інституція – це механізм зниження інформаційної невизначеності та, як наслідок, транзакційних витрат за рахунок рутинізації поведінки економічних агентів шляхом формування правил, обмежень, мотивів, законів, традицій, звичаїв тощо. Рутинізація відбувається на базі створених у рамках інституцій організацій. Тому обґрунтування цілісної та саморегульованої системи інституціонального середовища сільськогосподарських підприємств передбачає виявлення інституцій, які регулюють

процеси зниження невизначеності та трансакційних витрат, а також обґрунтування сукупності організацій, які діють у межах кожної окремої інституції.

Взаємодія виділених вище сфер із сільськогосподарським підприємством здійснюється за участі інституцій, сформованих на мезорівні. Основною інституцією у межах спільнот сільськогосподарських виробників є інституція бізнесу, яка включає інституції одноосібного та корпоративного господарювання, партнерства (зокрема, інституцію обслуговуючої кооперації), об'єднання. Окремо слід виділити інституцію вертикальної інтеграції, яка належить до партнерської форми організації бізнесу та має на меті підвищити ефективність виробничої та управлінської діяльності кожного члена об'єднання. Учасників спільноти об'єднує, по-перше, їх спільна ціль та, по-друге, спорідненість видів діяльності. Інституція вертикальної інтеграції охоплює весь ланцюг вартості – від сировини до переробки на кінцеву продукцію та її реалізацію. Це визначає її системоформуючу функцію. Реалізацію механізмів інтеграції забезпечують формальні (визначені у внутрішніх документах та угодах) і неформальні норми та правила. Контрактна форма вертикальної інтеграції сільськогосподарських підприємств і суб'єктів інших сфер, як одна із найбільш перспективних, ґрунтується на системоформуючій інституції контрактації, яка охоплює взаємодію суб'єктів ринку засобів виробництва (у т. ч. праці), науки, фінансового ринку із виробником сільськогосподарської продукції.

Інституція аграрної політики передбачає законодавчо-нормативне закріплення правил, норм, функцій тощо з метою рутинізації поведінки економічних суб'єктів аграрної сфери, а саме: сільськогосподарських підприємств та їх об'єднань, а також інших агентів ринків засобів виробництва, продовольства і фінансових послуг. Основою аграрної політики є інституція права, яку визначено як базову для функціонування інституцій влади та законотворчості. Інституції аграрної політики більшою мірою мають контролюючий, обмежуючий та регулюючий характер. Це пояснюється використанням у їх межах здебільшого таких

інструментів, як норми, правила, закони тощо по відношенню до всіх інших інституцій. Іншою за своєю дією є інституція державної підтримки аграрного сектору економіки, що спирається на інститути законотворчості. Особливу роль в інституціональному середовищі сільськогосподарських підприємств відіграють інституції права на землю та підприємництва (зокрема, фермерського господарства), що спираються на системоформуючу інституцію власності.

Інституція ринку має на меті, передусім, скорочення ринкової невизначеності, пов'язаної із непередбачуваними діями ринкових агентів та зниженням трансакційних витрат. Першочергове значення має зниження невизначеності кон'юнктури ринку, а також уникнення фактів недобросовісної поведінки постачальників, покупців, фінансово-кредитних установ. Тобто, вплив ринкових інституцій спрямований на впорядкування стихійних ринкових процесів. Зокрема, інституції ринку сільськогосподарських підприємств врегульовують конкурентні відносини (з метою їх збереження) та дію інституцій ринкової регуляції (з метою збереження ринкової саморегуляції і усунення зговорів крупних учасників ринку). Ефективність функціонування інституцій ринкового регулювання та конкуренції залежить від ступеня поінформованості всіх учасників ринку. Вдтак, до перелічених також необхідно додати інституцію інформації, ступінь розвитку якої визначає рівень конкуренції та саморегуляції ринку. Вплив на рівень ринкової невизначеності має і згадана вище інституція контрактації, яка врегульовує взаємодію учасників ринку за допомогою системи укладання контрактів (у т.ч. біржових) з метою формального закріплення прав та зобов'язань економічних суб'єктів.

Частково дія цих інституцій реалізується елементами інфраструктури сільського господарства. В умовах безготівкових розрахунків та нестачі грошових коштів для сільськогосподарських підприємств особливу роль відіграють фінансові інституції. У світі все більшої популярності набуває інституція мікrokредитування, яка передбачає скорочення кредитних ставок за рахунок усунення посередників та уможлиблює залучення кредитних ресурсів

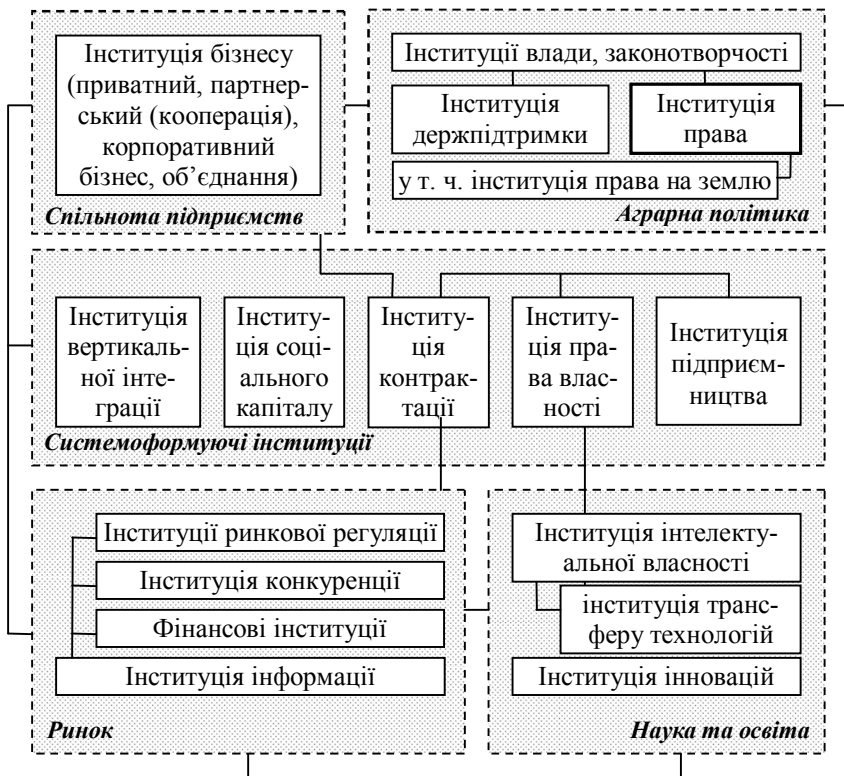
виробниками із низькими доходами [193, с. 30]. Особливість цієї інституції полягає у значно нижчих порівняно із традиційним кредитним сектором трансакційних витратах [218, с. 60]. Джерелом ресурсів для мікрокредитування зазвичай є комерційний сектор, розвинуті банки та макрофінансові організації [235, с. 5]. У сільському господарстві мікрокредитування найчастіше здійснюється у межах кредитної кооперації. Слід підкреслити, що в сучасних умовах однією із основних перешкод залученню грошових коштів (як позикових, так й інвестиційних) суб'єктами сільського малого та середнього бізнесу є відсутність у них застави необхідної вартості. Оскільки основним видом основних засобів та найбільш цінним ресурсом, яким володіють або розпоряджаються сільськогосподарські підприємства, є земля, то важливо враховувати тісний зв'язок між інституціями ринку фінансових послуг та інституцією права на землю (зокрема інституцією власності на землю).

До системоформуючих належать і неформальні інституції соціального капіталу села, в основі яких лежать норми, традиції, звичаї сільського населення, що суттєво впливають на поведінку суб'єктів малого та середнього сільського бізнесу. Неформальні інституції ґрунтуються на економічній ментальності [28, с. 77–79]. Ментальні риси українців визначають ступінь їх схильності до ризику й інноваційних змін, почуття господаря на землі, порядність у виконанні письмових та усних домовленостей, бажання об'єднуватись з іншими виробниками заради досягнення спільної мети, підприємницьку етику тощо. Значний вплив на підприємців у сфері сільського господарства має така риса як антеїзм – тісний зв'язок між людиною та землею, який визначає невід'ємність підприємницької діяльності на селі від сільського господарства. Наведене пояснює практику тривалого функціонування неприбуткових сільськогосподарських підприємств.

Також до неформальних інституцій соціального капіталу, характерних українському суспільству, належить корупція, яка суттєво впливає на розмір трансакційних витрат вітчизняних економічних агентів і визначає їх поведінку у межах всіх сфер економічної активності. Неформальні норми, існуючі у межах

*Методологія дослідження процесів управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств*

корупційних схем, завжди антагоністичні задекларованим інституціями влади, права і законотворчості. Узагальнену схему основних інституцій, які покликані скоротити невизначеність діяльності сільськогосподарських підприємств, відображено на рис. 2.9.



**Рис. 2.9. Система інституцій конкурентного середовища сільськогосподарських підприємств**

Джерело: власні дослідження.

Наступним етапом структуризації інституціонального середовища сільськогосподарських підприємств є ідентифікація організацій, які імплементують функції інституцій шляхом

створення та реалізацію законів, норм, правил, обмежень тощо. Такі організації пропонується систематизувати залежно від їх приналежності до кожної окремої інституції, сукупність яких виділено на рис. 2.9. Органи влади, які реалізують функції інституцій сфери аграрної політики, а також системоформуючі інституції права власності, підприємництва, контракції, мають дуже складну та насичену ієрархічну будову, яка визначає суб'єктів законодавчої, виконавчої влади та судової системи. У регулюванні практично всіх сфер сільського господарства беруть участь Міністерство аграрної політики та продовольства України (Мінагрополітики) і його регіональні представництва, а також Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру (Держгеокадастр) і територіальні органи земельних ресурсів. З огляду на суттєвий вплив сільськогосподарського виробництва на довкілля та здоров'я населення, серед організацій аграрної політики також слід виділити Міністерство екології та природних ресурсів України (Мінприроди) та його територіальні підрозділи.

Інституції бізнесу являють собою механізми рутинізації поведінки економічних суб'єктів різних форм бізнесу, що включають одноосібний бізнес (у т. ч. фермерські господарства), партнерство (господарські товариства із неакціонерним капіталом та кооперативи), корпорації (акціонерні товариства), об'єднання (у т. ч. асоціації та агрохолдинги). Саме елементи інституцій бізнесу визначають, за якою схемою мають вибудовуватись господарські процеси підприємства тієї чи іншої форми господарювання. Реалізацію механізмів вертикальної інтеграції здійснюють корпорації, кооперативні об'єднання, асоціації, товариства, кластери тощо.

Контракція, як основний механізм закріплення зобов'язань двох і більше сторін угоди, обслуговується нотаріальними конторами (у разі участі фізичної особи), органами судової системи (при вирішенні спорів), товарними (зокрема Аграрною) біржами (при укладанні товарних біржових, форвардних і ф'ючерсних угод). Правила контракції визначають інституції законотворчості. Інституція контрактних взаємовідносин має

сприяти рівності контрагентів та свободі укладання контракту, а інституція конкуренції має забезпечувати свободу вибору партнерів кожною із сторін. Однак, у сучасних умовах у контрактні взаємовідносини зазвичай вступають великі корпорації і якщо у договірних відносинах із корпоративними структурами приймають беруть представники малого та середнього бізнесу або прості споживачі, то у них не має ні свободи, ні вибору [148, с. 318–319].

Вирішення наведеної проблеми вимагає відновлення рівних для всіх учасників умов ринку прав шляхом усунення та попередження змов між великими підприємствами. Це має забезпечувати інституція конкуренції, передусім, в особі Антимонопольного комітету. Крім того, протистояти крупним учасникам ринку можуть об'єднання товаровиробників в особі сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів.

Недієвість інституції контрактації ускладнює реалізацію механізмів ринкової регуляції через те, що при здійсненні ринкових операцій умови диктує не ринок, а сторона, яка має більш вигідні позиції. Особливо це позначається на процесах ціноутворення, коли ціна нав'язується виробникам сільськогосподарської сировини [148, с. 319]. У такій ситуації інституції ринкового регулювання покликані мінімізувати вплив корпоративних структур та об'єднань (особливо із залученням промислової та фінансової сфер) на кон'юнктуру ринку сільськогосподарської продукції та умови ринкових угод і контрактів. Скорочення дії невизначеності досягається шляхом укладання контрактів (інституція контрактації за участю згаданих вище організацій), неформальні домовленості (інституція соціального капіталу), дії органів законодавчої (при плануванні державного бюджету щодо держзакупівель) та виконавчої влади (передусім, Мінагрополітики та його структурних підрозділів). Обмеження впливу крупних підприємств здійснюється органами державної влади та за допомогою виконання функції регулювання цін на сільськогосподарську продукцію, а також Антимонопольним комітетом. Уповноваженим органом з цінової політики відносно сільськогосподарської продукції є Аграрний фонд України.



Роль фінансових інституцій у скороченні невизначеності сільськогосподарських підприємств можна розглядати з двох позицій. З одного боку, фінансово-кредитні установи, беручи участь у фінансовому забезпеченні діяльності підприємств, знижують рівень ризиків нестачі грошових коштів, необхідних для безперебійного виробництва, а також інноваційного розвитку суб'єктів господарювання. Відповідні функції виконують фінансово-кредитні установи. З іншого боку, у межах дії фінансової інституції має відбуватись скорочення негативних впливів невизначеності у всіх сферах господарського процесу. Ця функція покладена на сферу страхування та страхові компанії. Крім того, до фінансових інституцій також слід віднести відповідні нормативно-правові акти (щодо обов'язкового страхування та здешевлення вартості страхових угод), а до організацій – органи законодавчої та виконавчої влади (Мінагрополітики).

Як зазначалось, одним із джерел невизначеності є нестача та асиметрія інформації. Відтак, функцією інституції інформації є повноцінне інформаційне забезпечення сільськогосподарських підприємств. Організації, які забезпечують дієвість інституції інформації, виконують такі функції: 1) інформування споживачів про товар; 2) інформування учасників ринку про стан та динаміку кон'юнктури ринку; 3) забезпечення інформацією про технічні та технологічні особливості ведення сільського господарства; 4) інформування стосовно досягнень науково-технічного прогресу у сфері сільського господарства.

Дієвість інституцій наукової сфери визначає ефективність функціонування наукових установ і навчальних закладів, органів ліцензування та патентування, судової системи, провайдерів, а також Мінагрополітики, Міністерства науки та освіти України (у сфері науки та інновацій) і Державного агентства з інвестицій та управління національними проектами України тощо. Узагальнену схему інституцій та відповідних їм базових організацій інституціонального середовища сільськогосподарських підприємств відображено на рис. 2.10.

*Методологія дослідження процесів управління  
конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств*

---



**Рис. 2.10. Базові організації інституціонального середовища сільськогосподарського підприємства**

Джерело: власні дослідження.

Отже, інституції конкурентного середовища сільськогосподарських підприємств охоплюють сфери їх взаємодії між собою, а також із державою, конкурентами, споживачами, постачальниками, представниками науки й освіти. Ефективність функціонування інституціонального середовища визначається його здатністю мінімізувати невизначеність та транзакційні витрати виробників продукції сільського господарства. Організації, які беруть участь у створенні та імплементації інституцій сільськогосподарських бізнес-структур, перебувають у тісному системному взаємозв'язку та діють у межах одночасно кількох сфер інституціонального середовища.

У цілому розроблені теоретико-методологічні засади управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств лежать в основі оцінювання рівня їх конкурентоздатності, ступеня реалізації конкурентного потенціалу, інституціональних умов. Результати використання відповідних систем оцінок слід розглядати як підґрунтя процесу прийняття рішень щодо вибору системи заходів з формування та утримання конкурентних переваг. З огляду ж на складність методичного інструментарію та нечіткість і абстрактність явища «конкурентоспроможність», необхідною є практична реалізація розроблених методик та узагальнення результатів їх застосування на прикладі сукупності сільськогосподарських виробників.

## РОЗДІЛ 3

### МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### **3.1. Оцінка рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств багатовимірними методами**

Формування системи конкретних заходів з управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств можливе лише на основі результатів аналізу фактичного рівня їх конкурентоздатності. Окрім того, важливо знати, які фактори мають найбільший вплив на значення цього результативного показника. У випадку, якщо рівень конкурентоспроможності є незадовільним, обов'язково необхідно виявити причини такого становища. Відповідно, наданню практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних сільськогосподарських товаровиробників має передувати кількісне оцінювання рівня їх конкурентоздатності у цілому, конкурентних переваг, якими володіють безпосередньо господарства та їх суперники як факторів прямого впливу, а також аналіз чинників зовнішнього (передусім, інституціонального) середовища – факторів опосередкованої дії.

Раніше доведено, що методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності доцільно розподіляти залежно від доступу підприємств до вихідних даних – інформації про конкурентів. У разі достатності такої інформації пропонується використання методів головних компонент та багатфакторного таксономічного аналізу, що в сукупності дасть можливість обчислити єдиний узагальнений коефіцієнт таксономії – показник конкурентоспроможності. Таку оцінку можуть проводити органи державної та місцевої влади, консалтингові компанії, інформантства тощо, які можуть отримати інформацію про окремі господарства, що є у розпорядженні центральних органів виконавчої влади та їх територіальних представництв, органів статистики та інших джерел. Оцінювання переліченими суб'єктами може здійснюватись з метою виявлення основних тенденцій та

проблем розвитку як сукупності суб'єктів господарювання, так і галузей на регіональному та загальнодержавному рівнях.

Першим кроком у процесі такого оцінювання є формування масиву вихідних даних, який включає основні показники, що надають числове описання окремим сторонам конкурентоспроможності. Традиційно до факторів конкурентоспроможності включають собівартість, ціну продукції та її якість. Щодо якісних параметрів товару слід зазначити, що об'єктивно оцінити якість продукції учасників ринку дуже складно та затратно, оскільки централізований збір такої інформації практично не здійснюється. Тому цей показник у процесі оцінки конкурентоспроможності за допомогою методу головних компонент у дослідженні не використано. Стосовно ціни реалізації зазначимо, що на конкурентних ринках сільськогосподарської продукції вона є практично неконтрольованою з боку підприємства.

А. Брильов наголошує, що в основу показників конкурентоспроможності мають бути покладені виробничі та ринкові параметри, які відображають перспективність закріплення конкурентних позицій підприємства [20, с. 59]. Також зазвичай у комбінації з іншими чинниками конкурентоздатності використовується частка ринку [91, с. 66; 49, с. 182–186; 18, с. 75]. Обґрунтованим є твердження І. Яціва, який наголошує, що сільськогосподарські підприємства функціонують на ринку монополістичної та досконалої конкуренції, і тому їх частка ринку є невеликою і залежить від розміру підприємства [167, с. 106–107]. Слід зазначити, що часто малі та невеликі сільськогосподарські підприємства, які володіють відносно невеликою часткою ринку, є більш конкурентоспроможні, ніж великі, що підтверджує і закордонна практика.

Водночас, саме частка ринку визначається як основний індикатор конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва. Останнім часом все більше науковців обчислюють цей показник не як питому вагу обсягів продукції, яка присутня на ринку, а як частку виручки від реалізації підприємства у загальному обсязі доходів. Такий спосіб розрахунку враховує не тільки кількісні

параметри реалізованої продукції, але й вартісні, а також загальний результат збуту продукції тільки конкурентів, а не всіх суб'єктів ринку.

Крім того, у переважній більшості наукових праць серед факторів конкурентоздатності виділяються показники ефективності, які умовно можна розподілити на показники рентабельності [107, с. 534; 167, с. 115; 18, с. 75; 46, с. 22] та ефективності використання ресурсів [46, с. 22; 37]. Умовою конкурентоспроможності підприємства є ефективність його діяльності у довгостроковому періоді, що свідчить про обґрунтованість використання показників ефективності, у т. ч. рентабельності. Okремо слід виділити показники продуктивності ресурсів – відношення виготовленої продукції (як у фізичних, так і вартісних одиницях вимірювання) до обсягу витрачених ресурсів різних видів. Такі показники пропонують використовувати економісти-аграрники С. Азізов, П. Канінський [2, с. 756]. П. Шепіцен в якості факторів конкурентоспроможності використав показники забезпеченості підприємства ресурсами [162, с. 72]. Що стосується європейської практики, то серед індикаторів конкурентоспроможності виділяють затратність виробництва (зокрема, повну собівартість, собівартість одиниці продукції, витрати у розрахунку на одиницю площі) й згадану продуктивність ресурсів (зокрема, продуктивність праці та землі) [231].

Серед критеріїв вибору базових показників конкурентоспроможності вітчизняні науковці вказують на можливість отримання їх значень із 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 ресурсів (фондовіддача) та фінансового стану (коефіцієнти оборотності, загальної ліквідності, автономії, заборгованості), які можна обчислити за даними фінансової звітності [78, с. 66–67]. Із доцільністю застосування показників фінансового стану

підприємства погоджуються С. Кваша, М. Малік, О. Нужна, І. Яців [167, с. 114–115; 91, с. 67–69; 62, с. 9].

Узагальнюючи наведене, фактори конкурентоспроможності підприємства, які враховують у процесі її оцінки, умовно можна об'єднати у шість груп: 1) показники забезпеченості ресурсами; 2) показники витратності; 3) показники продуктивності ресурсів; 4) показники ефективності використання ресурсів; 5) показники фінансового стану; 6) показники рентабельності. Максимально повне врахування чинників конкурентоздатності забезпечується розподілом показників за етапами формування конкурентоздатності – ресурсне забезпечення, виробництво та збут. У процесі вимірювання конкурентоспроможності показники ефективності пропонується застосовувати для кожного окремого етапу. Ефективність постачання на підприємстві відображає рівень забезпеченості підприємства ресурсами (фондо- та енергоозброєність; фондо-, енерго- та працебезпеченість). З огляду на відсутність даних про вартість основних засобів виробництва в офіційних статистичних джерелах у дослідженні фондозабезпеченість пропонується визначати із врахуванням наявної кількості технічних засобів. Зокрема, серед чинників конкурентоспроможності застосовано кількість тракторів у розрахунку на 1 га ріллі.

Результат виробництва сільськогосподарської продукції у дослідженні представлено обсягом та вартістю виготовленої продукції, а ефективність – виготовленою продукцією у розрахунку на одиницю ресурсів, тобто показниками продуктивності (продуктивність праці, фондівіддача, рівень урожайності, удій молока, приріст м'яса тощо). Також на етапі виробництва необхідним є визначення собівартості продукції. Результативність збутової діяльності та господарювання загалом визначається показниками рентабельності (рівень рентабельності господарської діяльності, норма прибутку, рівень рентабельності продаж) і обсягом прибутку на одиницю ресурсу.

Першим етапом визначення узагальненого показника конкурентоспроможності підприємства є укрупнення сукупності факторів у межах кожної із виділених сфер господарського процесу

## *Методичні основи оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств*

---

---

методом головних компонент. До чинників конкурентоспроможності належать:

1) сфера ресурсного забезпечення:  $x_1$  – працевзабезпеченість, ос.;  $x_2$  – кількість тракторів у розрахунку на 1 га ріллі (як модифікований аналог фондозабезпеченості);  $x_3$  – енергозабезпеченість (енергетичні потужності у розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь);  $x_4$  – енергоозброєність (енергетичні потужності у розрахунку на 1 працівника);

2) сфера виробництва:  $x_5$  – розмір витрат у розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь (замість собівартості одиниці продукції, яку необхідно розраховувати для кожної окремої культури);  $x_6$  – рівень врожайності зернових та зернобобових (як культури, під яку у 2014 р. відведено більше 56 % посівної площі України [127, с. 9]);  $x_7$  – середньорічний удій молока від 1 корови;  $x_8$  – середньодобовий приріст м'яса ВРХ на вигулі, відгодівлі, вирощуванні;  $x_9$  – продуктивність праці;

3) сфера збуту:  $x_{10}$  – рівень рентабельності продаж;  $x_{11}$  – розмір прибутку на 1 га сільськогосподарських угідь;  $x_{12}$  – розмір прибутку на 1 працівника;  $x_{13}$  – рівень рентабельності господарської діяльності.

Оцінку конкурентоспроможності вітчизняних сільськогосподарських підприємств проведено у розрізі областей України та Автономної Республіки Крим (АРК). Запропонований перелік показників може коригуватись залежно від особливостей діяльності об'єктів оцінки, а також доступної інформації. За результатами кореляційного аналізу встановлено, що між рядом показників існує тісний кореляційний зв'язок (значення частини коефіцієнтів більші за 0,8). Це свідчить про обґрунтованість оцінки конкурентоздатності методом головних компонент.

Згідно із отриманими значеннями відсотків у загальній дисперсії у 2010 р. у межах забезпечення операційної діяльності ресурсами внесок першої із отриманих компонент у варіацію виділених чотирьох чинників ( $x_1 - x_4$ ) становить 65,7 %, другої



### Розділ 3

компоненти – 29,3 %. Разом ці компоненти пояснюють 95,0 % загальної варіації. Оскільки факторні навантаження першої компоненти суттєво вищі за навантаження другої, то у подальшій оцінці використано першу компоненту (табл. 3.1). Аналогічним чином встановлено, що у 2010 р. для сфери виробництва доцільно використовувати першу компоненту, для якої характерні високі – більші за 0,7 – факторні навантаження та яка описує 52,8 % варіації виділених чинників. Для реалізації перша головна компонента описує 94,9 % дисперсії.

*Таблиця 3.1*

#### Динаміка факторних навантажень у 2010–2014 рр.

Змінні	Рік				
	2010	2011	2012	2013	2014
<i>Сфера ресурсного забезпечення</i>					
Працевзабезпеченість	-0,94	-0,96	-0,78	0,83	-0,73
Кількість тракторів у розрахунку на 100 га ріллі	-0,92	-0,94	-0,88	0,87	-0,73
Енергозабезпеченість	-0,95	-0,90	-0,96	0,82	-0,89
Енергоозбросеність	0,10	0,30	-0,54	0,37	-0,61
Загальна дисперсія	2,63	2,70	2,59	2,25	2,23
Частка загальної дисперсії	0,66	0,68	0,65	0,56	0,56
<i>Сфера виробництва</i>					
Витрати у розрахунку на 1 га	-0,71	-0,62	-0,82	-0,68	-0,59
Урожайність зернових та зернобобових	-0,58	-0,82	-0,83	-0,81	-0,80
Середньорічний удій молока	-0,82	-0,84	-0,67	-0,72	-0,70
Середньодобовий приріст м'яса ВРХ	-0,71	-0,73	-0,65	-0,49	-0,89
Продуктивність праці	-0,79	-0,76	-0,84	-0,78	-0,78
Загальна дисперсія	2,64	2,89	2,93	2,49	2,89
Частка загальної дисперсії	0,53	0,58	0,59	0,50	0,58
<i>Сфера реалізації</i>					
Рентабельність продаж	-0,97	-0,97	-0,99	-0,95	-0,98
Прибуток на 1 га с.-г. угідь	-0,97	-0,93	-0,97	-0,96	-0,96
Прибуток на 1 працівника	-0,97	-0,96	-0,98	-0,95	-0,95
Рентабельність діяльності	-0,98	-0,97	-0,98	-0,98	-0,98
Загальна дисперсія	3,80	3,65	3,82	3,69	3,74
Частка загальної дисперсії	0,95	0,91	0,95	0,92	0,93

Джерело: власні дослідження.

## *Методичні основи оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств*

---

Щодо наступних років для всіх сфер використано також першу компоненту. У 2011 р. для ресурсного забезпечення вона пояснює 67,6 % загальної варіації; для виробництва – 57,8 % коливань вхідних факторів; для реалізації 91,3 % варіації загальної дисперсії. У 2012 р. у розрізі сфери ресурсного забезпечення виділено головну компоненту, яка описує 64,8 % варіації; у межах виробництва – компоненту, яка характеризує 58,5 % випадкових коливань загальної дисперсії; щодо реалізації – компоненту, яка відображає 95,5 % варіації чинників конкурентоспроможності. Що стосується 2013 р., то перша головна компонента сфери постачання описує 56,3 % варіації дисперсії, виробництва – 49,8 %, сфери збуту – 92,2 %. У 2014 р. у розрізі сфери постачання першою компонентою визначається 55,8 % варіації дисперсії, у межах виробництва – 58 %, а збуту – 93,4 % загальної варіації дисперсії.

Отже, виходячи із отриманих факторних навантажень та часток загальних дисперсій за всіма сферами господарського процесу сільськогосподарських підприємств у динаміці, в якості показника конкурентоспроможності (тобто латентного показника) використано значення перших головних компонент. Для їх обчислення побудовано рівняння, які описують залежність рівня конкурентоспроможності від його чинників (форм. 2.5, 2.6).

Згідно із значеннями головних компонент стійкі позиції лідера у сфері постачання протягом останніх п'яти років посідають сільськогосподарські підприємства Волинської та Закарпатської областей (табл. 3.2). Суттєво покращили свій конкурентний статус господарства Вінницької, Запорізької та Кіровоградської областей. До стійких аутсайдерів належать суб'єкти господарювання Луганської, Миколаївської та Тернопільської областей. Негативні тенденції спостерігаються у підприємствах Донецької, Івано-Франківської та Житомирської областей, які опустились на 12, 11 та 10 позицій, відповідно.

Розділ 3

Таблиця 3.2

**Значення головних компонент  $k$  та рейтинг сільськогосподарських підприємств України за рівнем їх конкурентоспроможності у межах ресурсного забезпечення**

Адміністративна область	Рік							
	2011		2012		2013		2014	
	$k$	$R$	$k$	$R$	$k$	$R$	$k$	$R$
АРК	0,71	9	-0,08	8	-1,51	19	–	–
Вінницька	0,88	8	5,46	2	-7,19	24	7,30	1
Волинська	6,39	2	3,16	3	-4,06	23	2,37	3
Дніпропетровська	-1,41	16	-0,66	12	-0,98	14	-0,41	10
Донецька	-0,48	13	-1,23	16	-0,72	10	-2,17	25
Житомирська	1,26	6	0,08	7	-1,22	17	-0,81	16
Закарпатська	8,71	1	9,60	1	-9,92	25	5,60	2
Запорізька	-2,38	22	-1,51	19	-0,52	8	-0,53	13
Івано-Франківська	1,71	3	2,13	4	-1,37	18	-0,60	14
Київська	1,55	4	-0,23	9	-2,06	21	0,33	6
Кіровоградська	-2,19	20	-1,08	14	-0,85	12	-0,34	9
Луганська	-2,94	25	-1,34	17	-0,05	2	-1,47	21
Львівська	0,66	11	0,40	5	-1,00	15	-0,50	11
Миколаївська	-2,71	24	-1,99	24	-0,21	4	-1,01	19
Одеська	-1,69	17	-1,20	15	-0,37	6	-0,99	18
Полтавська	0,06	12	-0,85	13	-1,13	16	0,10	7
Рівненська	0,66	10	-0,32	10	-0,83	11	-0,98	17
Сумська	-2,13	19	-2,05	25	-0,89	13	-1,48	22
Тернопільська	-2,46	23	-1,90	23	-0,08	3	-1,13	20
Харківська	-2,35	21	-1,71	22	-0,38	7	-0,63	15
Херсонська	-2,12	18	-1,51	20	-0,55	9	-0,53	12
Хмельницька	-1,22	15	-1,37	18	-0,26	5	-2,15	24
Черкаська	0,94	7	0,19	6	-1,74	20	0,46	5
Чернівецька	1,39	5	-0,41	11	-2,10	22	1,10	4
Чернігівська	-0,87	14	-1,59	21	-0,01	1	-1,51	23

Примітка:  $R$  – рейтинг;  $k$  – показник конкурентоспроможності, обчислений за відповідними формулами Додатку В.

Джерело: власні дослідження.

Результати визначення рівнів конкурентоспроможності у межах виробничої сфери господарської діяльності для вітчизняних господарств у 2010–2014 рр. відображено у табл. 3.3.

**Методичні основи оцінки конкурентоспроможності  
сільськогосподарських підприємств**

Таблиця 3.3

**Значення головних компонент  $k$  та рейтинг  
сільськогосподарських підприємств України за рівнем  
їх конкурентоспроможності у межах виробничої сфери**

Адміністративна область	Рік							
	2011		2012		2013		2014	
	$k$	$R$	$k$	$R$	$k$	$R$	$k$	$R$
АРК	0,18	19	-1,87	24	-2,64	25		
Вінницька	4,42	6	3,05	9	3,68	6	-0,82	5
Волинська	-0,05	21	1,43	15	0,52	17	-4,47	19
Дніпропетровська	2,25	13	0,37	18	1,50	14	-2,94	14
Донецька	0,88	16	0,46	17	-0,01	19	-4,31	18
Житомирська	0,63	17	1,70	14	1,32	15	-4,21	17
Закарпатська	-1,40	24	-0,75	21	-1,62	21	-6,29	21
Запорізька	-0,82	23	-1,74	23	-1,65	22	-6,49	22
Івано-Франківська	4,60	4	6,02	2	4,72	3	-1,83	9
Київська	5,90	2	5,74	3	4,86	2	0,48	1
Кіровоградська	2,30	12	0,90	16	2,03	11	-3,73	16
Луганська	-0,74	22	-0,44	20	-1,68	23	-7,96	24
Львівська	2,65	10	3,76	6	2,73	10	-1,95	10
Миколаївська	0,16	20	-1,13	22	-0,16	20	-5,34	20
Одеська	-1,74	25	-2,94	25	-1,75	24	-6,60	23
Полтавська	5,00	3	3,56	7	3,97	4	-0,56	4
Рівненська	0,23	18	1,87	13	1,11	16	-3,44	15
Сумська	2,53	11	2,90	10	3,33	8	-2,06	11
Тернопільська	4,45	5	4,63	4	3,47	7	-0,43	3
Харківська	3,21	9	2,27	12	2,85	9	-2,35	12
Херсонська	1,86	14	-0,10	19	0,42	18	-2,69	13
Хмельницька	3,78	8	4,42	5	3,82	5	-0,93	6
Черкаська	7,83	1	6,85	1	5,69	1	0,39	2
Чернівецька	3,94	7	3,07	8	1,80	12	-1,77	8
Чернігівська	1,60	15	2,46	11	1,59	13	-1,61	7

Примітка:  $k$  – показник конкурентоспроможності, обчислений за відповідними формулами Додатку В.

Джерело: власні дослідження.

Найбільш стабільними конкурентними позиціями характеризують підприємства Івано-Франківської області, які протягом 2010–2014 рр. покращили свої конкурентні позиції,

перемістившись з четвертого на перше місце у рейтингу. Господарства Черкаської області погіршили свій рівень конкурентоспроможності на 8 позицій. Стійкими аутсайдерами у досліджуваній сфері господарювання в останні чотири роки були товаровиробники Закарпатської, Запорізької, Луганської, Миколаївської та Одеської областей.

Результати оцінювання конкурентних переваг у межах сфери збуту сільськогосподарської продукції показали, що позиції лідерів протягом 2011–2014 рр. закріпили підприємства Львівської, Кіровоградської та Черкаської областей (табл. 3.4). Стійких аутсайдерів за рівнем конкурентоспроможності сфери реалізації не було. Водночас, лідери у 2011–2013 рр. – підприємства Тернопільської та Івано-Франківської областей – у 2014 р. посіли останні позиції у рейтингу. Господарства Миколаївської, Одеської та Рівненської областей, які на початку досліджуваного періоду характеризувались слабкими конкурентними позиціями, в останні роки стали найбільш конкурентоспроможними серед досліджуваної сукупності сільськогосподарських підприємств. Враховуючи суттєву варіацію та нестабільність обчислених показників конкурентоспроможності, можна стверджувати, що грамотне управління конкурентоздатністю у межах збутової політики забезпечить позитивну зміну конкретного статусу підприємств. Позитивною є тенденція до скорочення розриву між лідерами та аутсайдерами. Зокрема, у 2011 р. різниця у значеннях головних компонент еталонних та недостатньо конкурентоспроможних господарств становила майже 15 про ти 13,5 у 2014 р.

У процесі подальшого уточнення отриманих результатів та їх зведення до єдиного інтегрального латентного показника конкурентоспроможності застосовано метод таксономічного аналізу. Для цього використано визначені за методом головних компонент рейтинги підприємств, які стандартизовано за формулою (2.4). Чим вище абсолютне значення рейтингу, тим менш конкурентоспроможним є підприємство. Відтак, для кожної сфери господарювання сільськогосподарських товаровиробників еталон визначався як мінімальне серед всієї сукупності значення рейтингу.

**Методичні основи оцінки конкурентоспроможності  
сільськогосподарських підприємств**

*Таблиця 3.4*

**Значення головних компонент  $k$  та рейтинг  
сільськогосподарських підприємств України за рівнем  
їх конкурентоспроможності у межах сфери реалізації**

Адміністративна область	Рік							
	2011		2012		2013		2014	
	$k$	$R$	$k$	$R$	$k$	$R$	$k$	$R$
АРК	-1,62	19	-5,44	25	-5,86	24	–	–
Вінницька	2,53	8	-0,94	15	-1,60	19	-3,65	20
Волинська	-1,42	18	-0,08	13	0,50	11	0,17	12
Дніпропетровська	2,63	7	-0,58	14	2,56	4	0,76	11
Донецька	1,16	9	0,13	10	1,62	9	-2,16	18
Житомирська	-3,66	22	-3,11	19	-5,03	23	-5,88	23
Закарпатська	-5,48	23	-3,48	20	-0,81	16	-0,48	13
Запорізька	0,45	11	-3,08	18	-0,92	17	1,69	8
Івано-Франківська	2,64	6	5,56	3	6,02	2	-4,92	21
Київська	5,33	2	6,42	2	2,73	3	2,78	6
Кіровоградська	5,03	3	4,12	4	2,52	5	7,56	1
Луганська	0,15	13	1,04	8	2,13	7	-3,04	19
Львівська	-1,15	17	11,16	1	10,19	1	5,80	2
Миколаївська	-0,55	14	-2,42	17	0,07	14	1,20	9
Одеська	-1,84	20	-4,24	23	0,38	13	2,43	7
Полтавська	4,94	4	1,75	7	2,21	6	5,16	3
Рівненська	-6,10	24	-4,44	24	-7,63	25	3,36	5
Сумська	-2,88	21	0,02	12	-2,18	20	-0,98	15
Тернопільська	3,75	5	0,06	11	-3,50	21	-5,89	24
Харківська	1,11	10	0,41	9	0,49	12	-1,08	16
Херсонська	-0,67	15	-3,62	22	-0,06	15	1,09	10
Хмельницька	0,35	12	2,14	6	0,72	10	-0,83	14
Черкаська	5,53	1	3,19	5	1,64	8	3,93	4
Чернівецька	-0,83	16	-3,48	21	-1,40	18	-1,39	17
Чернігівська	-9,39	25	-1,11	16	-4,80	22	-5,62	22

Примітка:  $k$  – показник конкурентоспроможності, обчислений за відповідними формулами Додатку В.

Джерело: власні дослідження.

Використовуючи формули 2.7, 2.8, розраховано значення таксономічного показника конкурентоспроможності, що дає можливість кількісно оцінити ступінь схожості об'єкта з еталомом.

### Розділ 3

Результати проведеної оцінки дають підстави стверджувати, що найбільш конкурентоспроможними протягом 2010–2014 рр. були господарства Львівської, Полтавської та Черкаської областей (табл. 3.5). Стабільно низьким рівнем конкурентоздатності характеризуються господарства Одеської області.

Таблиця 3.5

#### Значення показників таксономії та рейтинг сільськогосподарських підприємств України за рівнем їх конкурентоспроможності

Адміністративна область	Рік							
	2011		2012		2013		2014	
	<i>k</i>	<i>R</i>	<i>k</i>	<i>R</i>	<i>k</i>	<i>R</i>	<i>k</i>	<i>R</i>
АРК	0,35	15	0,17	23	-0,03	25	–	–
Вінницька	0,72	4	0,61	6	0,19	21	0,49	9
Волинська	0,34	16	0,55	8	0,21	19	0,44	11
Дніпропетровська	0,49	8	0,41	13	0,49	7	0,52	8
Донецька	0,47	9	0,42	12	0,41	11	0,12	23
Житомирська	0,32	17	0,44	10	0,16	23	0,20	22
Закарпатська	0,20	21	0,33	19	0,05	24	0,39	13
Запорізька	0,19	22	0,19	21	0,25	18	0,35	15
Івано-Франківська	0,84	3	0,91	1	0,53	6	0,35	14
Київська	0,92	1	0,80	4	0,45	8	0,81	3
Кіровоградська	0,44	11	0,51	9	0,58	3	0,56	5
Луганська	0,14	24	0,37	16	0,38	12	0,08	24
Львівська	0,47	10	0,84	2	0,55	5	0,66	4
Миколаївська	0,18	23	0,14	24	0,37	13	0,30	18
Одеська	0,13	25	0,13	25	0,28	17	0,27	19
Полтавська	0,71	5	0,64	5	0,56	4	0,82	2
Рівненська	0,24	19	0,33	18	0,18	22	0,45	10
Сумська	0,27	18	0,32	20	0,36	15	0,31	17
Тернопільська	0,43	12	0,40	14	0,43	10	0,23	20
Харківська	0,41	13	0,39	15	0,59	2	0,40	12
Херсонська	0,35	14	0,18	22	0,36	14	0,53	7
Хмельницька	0,52	7	0,56	7	0,71	1	0,32	16
Черкаська	0,85	2	0,84	2	0,45	9	0,87	1
Чернівецька	0,58	6	0,43	11	0,20	20	0,53	6
Чернігівська	0,23	20	0,34	17	0,34	16	0,20	21

Джерело: визначено на основі даних про відстані від точок-даних до верхнього полюсу  $d_i$ , зведених у Додатку Г.

Слід також зазначити, що суттєво погіршилися конкурентні позиції господарств Івано-Франківської області, які з першого місця у 2010 та 2012 рр. поступово опустились на 14 місце у 2014 р. Це пов'язано із зниженням їх конкурентоспроможності у сфері збуту продукції. Проте, стійкі позиції як лідерів, так і аутсайдерів не характерні для виробників жодного із регіонів, перелік яких змінювався із року в рік.

У цілому проведена оцінка методами головних компонент та таксономічного аналізу дала змогу обчислити єдиний узагальнений показник конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, що враховує їх здатність конкурувати у сферах ресурсного забезпечення, виробництва та збуту сільськогосподарської продукції. Встановлено, що виробники-аутсайтери у переважній більшості є неконкурентоспроможними у межах одного із визначених етапів господарського процесу, тоді як беззаперечними лідерами були тільки підприємства Черкаської області. Домінуючою особливістю діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання є їх нездатність втримувати конкурентні позиції протягом кількох років, що дає реальні можливості неконкурентоспроможним товаровиробникам сільськогосподарської продукції суттєво покращувати свої позиції на ринку у відносно короткий проміжок часу. Однак, застосування відображеної методики можливе лише за умови наявності повного переліку необхідної для оцінювання інформації про конкурентів, якої у розпорядженні сільськогосподарських підприємств немає. Відтак, актуальною є імплементація раніше розробленого методичного підходу оцінювання конкурентоспроможності підприємства, застосування якого передбачає узагальнення даних, отриманих експертним шляхом.

### **3.2. Вимірювання рівня конкурентоздатності сільськогосподарських підприємств в умовах недостатності інформації**

Однією із проблем, які постають перед підприємствами у процесі оцінювання рівня їх конкурентоспроможності, є



аналізом цього показника із зарубіжними конкурентами), екологічною безпекою та якістю продукції. Значний вплив на ці та інші джерела конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників має їх розмір, зокрема площа сільськогосподарських угідь. З огляду на те, що першоосновою конкурентоспроможності підприємства є його ресурси, незадовільні конкурентні позиції пов'язані або із недостатніми якісними та кількісними параметрами ресурсної бази, або із невмінням господарств повною мірою використовувати свій ресурсний потенціал. Тому, для уточнення причин низького рівня конкурентоспроможності, важливо кількісно оцінити, наскільки повно вітчизняні сільськогосподарські підприємства використовують свій конкурентний потенціал.

### **3.3. Методика оцінювання ступеня використання конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств**

Ефективність управління конкурентоспроможністю визначається конкурентним потенціалом підприємства та наскільки повно воно цей потенціал використовує. Оскільки першоджерелом конкурентоспроможності є ресурси, саме їх якісні та кількісні характеристики визначено як індикатори конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства. Ступінь же його реалізації залежить від того, чи може підприємство отримати всі вигоди, які здатні забезпечити наявні у нього ресурси. З огляду на невід'ємність поняття «конкурентний потенціал» від конкурентної боротьби, потенційні можливості ресурсної бази мають розглядатись у багатовекторній площині конкуренції із врахуванням спроможності суперників трансформувати їх ресурси на ефекти та конкурентні переваги. Узагальнюючи результати досліджень вітчизняних вчених-економістів щодо сутності поняття «конкурентний потенціал», встановлено що йому притаманні такі характеристики [10, с. 24; 11, с. 26; 9; 59, с. 168; 12, с. 151–152; 76]: 1) конкурентний потенціал визначається ресурсами підприємства, як першоджерелами його конкурентоспроможності;

2) конкурентний потенціал – можливості підприємства формувати та утримувати конкурентні переваги, а також забезпечувати ефективність його діяльності; 3) дослідження конкурентного потенціалу невід’ємне від порівняння потенційних можливостей підприємства та його фактично досягнутих результатів.

Оцінювання конкурентних позицій підприємства на основі дослідження його потенціалу ґрунтується на припущенні, що максимальний рівень конкурентоспроможності означає не «краще, ніж у конкурентів», а «найбільше (найкраще), на що здатне підприємство». Дослідження ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства доцільно здійснювати, виходячи із положень теорії систем. Зокрема, будь-яку економічну систему можна представити сукупністю входів та виходів. Вихідні виклики утворюються шляхом трансформації входів системи у процесі її функціонування. Входами системи господарської діяльності суб’єкта підприємництва є ресурси, а виходами – результати його господарювання.

Очевидно, що використання відносно однотипних ресурсів різними підприємствами не означає їх однакової результативності та ефективності. Тобто, маючи однакові входи, суб’єкти господарювання зазвичай формують різні за своїми кількісними та якісними характеристиками виходи. Це спричинено тим, що процеси перетворення входів на виходи підприємства організують по-різному. Ті із них, що за наявних ресурсів створюють вагоміші, ніж суперники, конкурентні переваги, здебільшого мають кращі результати та, відповідно, є більш ефективними. Основою аналізу результативності використання потенціалу підприємства є співставлення вхідних ресурсів із вихідними результатами господарювання без детального вивчення механізмів їх перетворення.

Аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу у контексті дослідження конкурентоспроможності підприємства передбачає співставлення результатів діяльності, які могли б отримати підприємства-конкуренти за умови використання ідентичних за якісними та кількісними характеристиками ресурсів, або скільки ресурсів могло б використати підприємство за умови

сталості ефективності його діяльності. Для цього необхідно визначити, який результат кожне окреме підприємство досліджуваної сукупності може отримати у разі використання одиниці окремого виду ресурсу. Це дасть можливість для кожного суб'єкта господарювання визначити величину виходу, яка припадає на одиницю входу, та порівняти отримані показники у межах досліджуваної сукупності. Для цього використано метод аналізу середовища функціонування DEA.

Одним із визначальних факторів ефективності виробництва сільськогосподарської продукції, а також спеціалізації підприємства є природо-кліматичні та ґрунтові умови. Тривалий час регіони України поділялися на агрокліматичні зони. Однак, упродовж останніх років вітчизняні підприємства переходять на виготовлення сільськогосподарської продукції, яка раніше не була характерною для їх агрокліматичних умов. Зокрема, згладжуються границі Полісся, Лісостепової та Степової зони. Наведене свідчить про недоцільність використання традиційного агрокліматичного районування в сучасних умовах.

У дослідженні застосовано узагальнений підхід, який передбачає розподіл території України із врахуванням типу клімату (зокрема, температури повітря, кількості опадів) на території із атлантико-континентальним (Атлантико-континентальна кліматична область) та із континентальним (Континентальна кліматична область) кліматом. До перших належать Закарпатська, Львівська, Івано-Франківська, Чернівецька, Волинська, Тернопільська, Хмельницька, Вінницька, Житомирська, Київська, Рівненська, Кіровоградська, Чернігівська, Черкаська, Сумська, Полтавська області. Території із континентальним типом клімату охоплюють Одеську, Миколаївську, Дніпропетровську, Харківську, Херсонську, Запорізьку, Донецьку, Луганську області, АР Крим. Одеська, Харківська, Кіровоградська області знаходяться на перетині, з одного боку, двох природо-кліматичних областей та, з іншого – Лісостепової і Степової агрокліматичних зон. Оскільки спеціалізація сільськогосподарських виробників цих регіонів більш наближена до господарств Степової зони, а основна частка їх території перебуває під дією континентального клімату (за

винятком Кіровоградщини), підприємства цих областей віднесено саме до континентальної частини України.

У процесі оцінювання потенційної ефективності використано вхідні та вихідні параметри не кожного окремого підприємства, а їх значення у межах областей України. Ресурси та ефекти у рослинництві та тваринництві за своїми фізичними характеристиками є різними. Тому, окрім узагальненої оцінки ступеня використання конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств, окремо проведено аналіз використання потенціалу підприємствами цих галузей сільського господарства. В якості входів моделей використано засоби та предмети праці у натуральному та вартісному виразі. До виходів віднесено валову продукцію у вартісному виразі, отриманий економічний ефект у формі прибутку та розмір амортизаційних відрахувань, які розглянуто як потенційне джерело забезпечення інноваційного оновлення технічної бази:

1) у цілому за сільським господарством: входи – кількість зайнятих, повна собівартість, матеріальні витрати, витрати на оплату праці; виходи – виручка від реалізації, прибуток, амортизація;

2) за рослинництвом: входи – площа сільськогосподарських угідь, повна собівартість продукції рослинництва, вартість мінеральних добрив, кількість зайнятих; виходи – виручка від реалізації, прибуток;

3) за тваринництвом: входи – повна собівартість продукції тваринництва, в т. ч. собівартість м'яса ВРХ та молока, кількість зайнятих, витрати на корми; виходи – виручка від реалізації, прибуток.

Ринки сільськогосподарської продукції, які тяжіють до досконалої конкуренції, характеризуються однотипністю продукції із практично однаковими якісними характеристиками. Окремо слід виділити ринки органічної продукції, у межах яких якість продукції різних товаровиробників також практично не відрізняється. Водночас, розвиток світових глобалізаційних процесів, ратифікація Угоди про співпрацю України з ЄС зумовили розширення присутності зарубіжних виробників на внутрішніх ринках та вихід

вітчизняних підприємств на зовнішні ринки. Такі тенденції зумовлюють об'єктивну необхідність у виготовленні сільськогосподарської продукції, яка відповідає світовим стандартам якості. Це, в свою чергу, сприятиме поступовій стандартизації і типізації сільськогосподарської продукції за рахунок вирівнювання її якісних характеристик у бік вищої якості.

У цілому ж в умовах досконалої та монополістичної конкуренції основним напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємств є скорочення собівартості. Це дасть можливість виграти боротьбу у ціновій конкуренції, а також забезпечить зростання частки прибутку у доходах. Відтак, при оцінці ступеня використання конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств застосовано задачу із орієнтацією на мінімізацію вхідних ресурсів. За таких умов визначатиметься мінімально необхідний обсяг ресурсів, що потрібен підприємству для отримання фактично досягнутих результатів діяльності.

Як свідчать результати розв'язання задачі, орієнтованої на вхід, у 2010–2014 рр. стійкі позиції лідерів у сфері сільськогосподарського виробництва мали господарства Львівської та Івано-Франківської (у межах Атлантико-континентальної кліматичної області) і Запорізької (Континентальна кліматичної області) областей (табл. 3.12). Підприємства цих регіонів України характеризуються найбільшою ефективністю, найвищими розмірами виручки від реалізації, прибутку та амортизаційних відрахувань у розрахунку на одиницю використаних земельних, трудових та грошових ресурсів. Негативна тенденція зміни ступеня використання конкурентного потенціалу характерна, передусім, для господарств Закарпатської, Тернопільської та Київської областей. Також слід відзначити, що більш конкурентоспроможними є підприємства, що зазнають впливу континентального клімату. Вони використовують свій потенціал мінімум на 83 % проти 70 % у виробників Антлантико-континентальної області, які (окрім Івано-Франківської, Львівської, Хмельницької та Чернівецької) характеризуються несприятливою динамікою.

**Методичні основи оцінки конкурентоспроможності  
сільськогосподарських підприємств**

*Таблиця 3.12*

**Ефективність реалізації конкурентного потенціалу  
сільськогосподарських підприємств (у цілому по сільському  
господарству)**

Адміністративна область	Рік				Середньорічний темп зростання, %
	2011	2012	2013	2014	
<i>Атлантико-континентальний клімат</i>					
Вінницька	0,98	0,88	1,00	0,79	-3,19
Волинська	1,00	1,00	1,00	0,84	-3,36
Житомирська	0,89	0,81	0,80	0,79	-0,55
Закарпатська	1,00	1,00	1,00	0,70	-6,81
Івано-Франківська	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00
Київська	1,00	1,00	0,84	0,80	-4,46
Львівська	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00
Полтавська	1,00	0,89	0,84	0,81	-4,16
Рівненська	1,00	0,93	0,78	0,87	-1,30
Сумська	0,89	0,91	0,90	0,84	-1,73
Тернопільська	1,00	1,00	0,89	0,79	-4,52
Хмельницька	0,96	0,76	0,89	0,97	2,25
Черкаська	0,95	1,00	0,81	0,84	-0,60
Чернівецька	0,96	0,98	0,77	0,87	0,44
Чернігівська	0,87	0,85	0,81	0,70	-4,36
<i>Континентальний клімат</i>					
АРК	1,00	0,80	1,00	...	0,00
Дніпропетровська	0,96	0,97	0,98	1,00	0,00
Донецька	0,97	0,87	0,98	1,00	0,83
Миколаївська	1,00	1,00	1,00	0,94	-1,32
Запорізька	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00
Кіровоградська	0,99	0,83	1,00	0,95	1,59
Луганська	0,94	0,98	1,00	1,00	0,39
Одеська	0,90	0,87	0,89	0,94	0,38
Харківська	0,98	0,85	0,92	1,00	0,00
Херсонська	1,00	0,94	1,00	1,00	0,00

Примітка: ... – дані відсутні.

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

Що стосується виробників продукції рослинництва, то підприємства жодного із регіонів, у яких переважає атлантико-континентальний клімат, не були лідерами протягом досліджуваного періоду, тоді як у межах Континентальної області

## Розділ 3

такими є суб'єкти підприємництва Запорізької області (табл. 3.13). Відносно сталими є позитивні результати використання конкурентного потенціалу у господарствах Львівської та Харківської областей. Стабільно позитивною тенденцією характеризується господарська діяльність товаровиробників Херсонської області.

Таблиця 3.13

### Ефективність реалізації конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств (у рослинництві)

Адміністративна область	Рік				Середньорічний темп зростання, %
	2011	2012	2013	2014	
<i>Атлантико-континентальний клімат</i>					
Вінницька	0,95	0,91	0,79	0,85	-1,16
Волинська	0,94	0,93	0,77	0,96	1,89
Житомирська	0,87	0,99	0,76	0,87	0,88
Закарпатська	0,76	0,89	1,00	0,80	-2,16
Івано-Франківська	0,77	1,00	0,70	0,91	0,58
Київська	1,00	1,00	0,87	0,88	-1,85
Львівська	0,98	1,00	1,00	1,00	0,00
Полтавська	0,99	1,00	1,00	0,88	-2,54
Рівненська	0,81	0,85	0,70	0,97	4,67
Сумська	0,85	1,00	0,93	0,93	1,23
Тернопільська	1,00	1,00	0,77	0,86	-2,74
Хмельницька	0,91	0,90	0,71	0,97	2,56
Черкаська	1,00	1,00	0,94	0,93	-1,54
Чернівецька	0,95	0,85	0,68	0,93	5,49
Чернігівська	0,89	0,96	0,75	0,76	-0,59
<i>Континентальний клімат</i>					
АРК	0,91	0,86	1,00	...	5,83
Дніпропетровська	0,97	0,92	1,00	0,97	-0,10
Донецька	0,88	0,89	0,83	0,90	0,55
Миколаївська	0,95	0,87	0,88	0,91	-1,85
Запорізька	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00
Кіровоградська	0,90	0,96	0,92	0,95	2,79
Луганська	0,95	1,00	1,00	0,98	0,08
Одеська	0,83	0,80	0,92	0,93	1,38
Харківська	1,00	1,00	1,00	1,00	3,39
Херсонська	0,91	0,86	1,00	1,00	1,17

Примітка: ... – дані відсутні.

Джерело: розраховано за даними, зведеними у Додатках 3.1–3.5.

**Методичні основи оцінки конкурентоспроможності  
сільськогосподарських підприємств**

Максимальне використання конкурентного потенціалу у галузі тваринництва в областях із континентальним кліматом спостерігалось у 2012 р., коли підприємства 70 % регіонів отримали максимальні результати у розрахунку на одиницю використаних ресурсів (табл. 3.14). Проте, уже в 2013 р. лідерами були лише підприємства Херсонської області. На відміну від сільського господарства, в цілому, та рослинництва, зокрема, у межах виробництва тваринницької продукції спостерігаються суттєві розриви із лідерами. Зокрема, якщо у рослинництві максимальне відставання складає 31,7 %, то у тваринництві – 61,1 % (для Волинської області). Результати оцінювання свідчать також про значне недовикористання потенціалу господарствами Волинської, Рівненської, Сумської, Черкаської областей. Встановлено, що, незважаючи на відносну успішність конкурентної боротьби, для більшості підприємств, які розміщені у регіонах із континентальним кліматом, протягом 2011–2014 рр. характерне зниження ступеня використання потенціалу. Крім того, на відміну від результатів аналізу в цілому по сільському господарстві, негативна тенденція характерна для господарств не Атлантико-континентальної, а Континентальної області.

*Таблиця 3.14*

**Ефективність реалізації конкурентного потенціалу  
сільськогосподарських підприємств (у тваринництві)**

Адміністративна область	Рік				Середньорічний темп зростання, %
	2011	2012	2013	2014	
1	2	3	4	5	6
<i>Атлантико-континентальний клімат</i>					
Вінницька	0,85	0,73	0,66	0,56	-8,00
Волинська	0,47	0,39	0,70	0,63	5,98
Житомирська	1,00	0,76	0,76	0,65	-8,15
Закарпатська	1,00	1,00	...	1,00	0,00
Івано-Франківська	1,00	1,00	0,66	1,00	0,00
Київська	1,00	1,00	0,70	0,72	-6,41
Львівська	0,61	0,60	0,76	0,69	2,30
Полтавська	1,00	1,00	1,00	0,69	-7,23
Рівненська	0,59	0,58	0,82	0,56	-1,16
Сумська	1,00	0,75	0,69	0,66	-8,05
Тернопільська	0,94	0,81	0,74	0,79	-3,42



## Розділ 3

*Продовження табл. 3.14*

1	2	3	4	5	6
Хмельницька	1,00	1,00	0,67	1,00	0,00
Черкаська	0,58	0,53	0,72	0,63	1,47
Чернівецька	0,84	0,97	0,78	0,91	1,47
Чернігівська	0,90	0,74	1,00	0,65	-6,29
<i>Континентальний клімат</i>					
АРК	0,95	0,96	...	...	–
Дніпропетровська	1,00	1,00	0,77	0,80	-4,26
Донецька	1,00	1,00	0,85	0,81	-4,01
Миколаївська	1,00	1,00	0,93	0,81	-4,01
Запорізька	0,93	1,00	0,81	0,76	-3,96
Кіровоградська	0,86	1,00	0,92	1,00	3,08
Луганська	0,95	1,00	0,68	0,81	-3,01
Одеська	0,79	0,75	0,67	0,69	-2,64
Харківська	1,00	1,00	0,80	0,85	-3,12
Херсонська	1,00	0,94	1,00	1,00	0,00

Примітка: ... – дані відсутні.

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

Дані табл. 3.15 свідчать про те, що протягом 2011–2014 рр. в умовах атлантико-континентального клімату найменш ефективно конкурентний потенціал використовували підприємства Закарпатської (відставання від лідерів у середньому за період склав 29,7 %) та Чернігівської (із середнім відривом 30,0 %, зокрема у 2014 р. – 54,1 %) областей. В областях із континентальним кліматом таких суттєвих розривів між лідерами та аутсайдерами немає. Недовикористання конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств цієї кліматичної області у 2014 р. склало від 0,4 до 31,6 %.

*Таблиця 3.15*

### Порівняльна оцінка ефективності діяльності лідерів та аутсайдерів (у цілому по сільському господарству), %\*

Адміністративна область	Рік				Середньорічний темп зростання, %
	2011	2012	2013	2014	
1	2	3	4	5	6
<i>Атлантико-континентальний клімат</i>					
Вінницька	-21,28	-38,92	-62,75	-62,96	-21,28
Волинська	-15,69	-40,66	-64,92	-70,06	-15,69

**Методичні основи оцінки конкурентоспроможності  
сільськогосподарських підприємств**

*Продовження табл. 3.15*

1	2	3	4	5	6
Житомирська	-21,20	-42,84	-44,89	-54,41	-21,20
Закарпатська	-29,73	-29,71	-65,90	-77,72	-29,73
Івано-Франківська	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Київська	-20,63	-20,41	-60,98	-51,82	-20,63
Львівська	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Полтавська	-19,14	-30,98	-59,67	-61,57	-19,14
Рівненська	-13,10	-27,22	-20,45	-39,69	-13,10
Сумська	-15,88	-28,22	-44,42	-43,80	-15,88
Тернопільська	-20,63	-43,98	-36,54	-36,09	-20,63
Хмельницька	-2,82	-29,82	-38,30	-34,51	-2,82
Черкаська	-16,27	-23,76	-61,57	-58,79	-16,27
Чернівецька	-17,41	-12,51	-46,73	-56,08	-17,41
Чернігівська	-30,03	-48,74	-48,05	-54,05	-30,03
<i>Континентальний клімат</i>					
АРК	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Дніпропетровська	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Донецька	-6,41	-6,41	-19,78	-24,58	-6,41
Миколаївська	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Запорізька	-5,18	-7,70	-26,60	-31,58	-5,18
Кіровоградська	-3,16	-6,11	-13,62	-0,42	-3,16
Луганська	-5,55	-16,74	-8,61	-20,99	-5,55
Одеська	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Харківська	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Херсонська	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Примітка: порівняльна оцінка відображає, на скільки відсотків ефективність підприємств регіону менша за ефективність лідерів.

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

Для з'ясування причин недостатнього використання конкурентного потенціалу визначено, наскільки досліджувані господарства могли б зменшити обсяг використовуваних ресурсів за умови збереження їх фактичних результативних показників. Дані табл. 3.16 свідчать про те, що у 2014 р. господарства Атлантико-континентальної області неефективно використовували фонд оплати праці. Недовикористання конкурентного потенціалу у підприємствах територій із континентальним кліматом пов'язано із неефективністю трудових ресурсів, прибутку і амортизації.

## Розділ 3

Таблиця 3.16

### Порівняльна оцінка реалізації потенціалу сільськогосподарських підприємств України у 2014 р. (у цілому по сільському господарству)

Адміністративна область	Потенційно можливе зменшення використаних ресурсів за умови збереження сталого розміру виручки від реалізації, %			
	кількість зайнятих	повна собівартість	матеріальні витрати	витрати на оплату праці
<i>Атлантико-континентальний клімат</i>				
Вінницька	-62,96	-21,28	-38,92	-62,75
Волинська	-70,06	-15,69	-40,66	-64,92
Житомирська	-54,41	-21,20	-42,84	-44,89
Закарпатська	-77,72	-29,73	-29,71	-65,90
Івано-Франківська	0,00	0,00	0,00	0,00
Київська	-51,82	-20,63	-20,41	-60,98
Львівська	0,00	0,00	0,00	0,00
Полтавська	-61,57	-19,14	-30,98	-59,67
Рівненська	-39,69	-13,10	-27,22	-20,45
Сумська	-43,80	-15,88	-28,22	-44,42
Тернопільська	-36,09	-20,63	-43,98	-36,54
Хмельницька	-34,51	-2,82	-29,82	-38,30
Черкаська	-58,79	-16,27	-23,76	-61,57
Чернівецька	-56,08	-17,41	-12,51	-46,73
Чернігівська	-54,05	-30,03	-48,74	-48,05
<i>Континентальний клімат</i>				
Дніпропетровська	0,00	0,00	0,00	0,00
Донецька	0,00	0,00	0,00	0,00
Миколаївська	-24,58	-6,41	-6,41	-19,78
Запорізька	0,00	0,00	0,00	0,00
Кіровоградська	-31,58	-5,18	-7,70	-26,60
Луганська	-0,42	-3,16	-6,11	-13,62
Одеська	-20,99	-5,55	-16,74	-8,61
Харківська	0,00	0,00	0,00	0,00
Херсонська	0,00	0,00	0,00	0,00

Примітка: значення порівняльної оцінки 0,00 характерне для підприємств-лідерів та показує, на скільки відсотків можна підвищити ефективність виробництва.

Джерело: власні дослідження.

**Методичні основи оцінки конкурентоспроможності  
сільськогосподарських підприємств**

Попередні висновки про недостатню ефективність використання трудових ресурсів у сільському господарстві підтверджуються і результатами відповідних розрахунків у рослинництві (табл. 3.17). У 2014 р. в регіонах із атлантико-континентальним кліматом кількість працівників можна було б скоротити у середньому на 55,2 %. У Континентальній області більш вагомим є потенційне зменшення площі сільськогосподарських угідь (у середньому за всіма регіонами на 18,2 %). Загалом, підприємства-аутсайдери найменше поступаються щодо ефективності використання грошових коштів. Зокрема, потенційне скорочення повної собівартості у переважній більшості господарств є відносно невисоким.

*Таблиця 3.17*

**Порівняльна оцінка реалізації потенціалу  
сільськогосподарських підприємств України у 2014 р.  
(у рослинництві)**

Адміністративна область	Потенційно можливе зменшення використаних ресурсів за збереження сталого розміру виручки від реалізації, %			
	Площа с.-г. угідь, тис. га	Повна собівартість продукції, млн грн	Вартість мінеральних добрив, тис. грн	Кількість зайнятих у рослинництві, тис. ос.
1	2	3	4	5
<i>Атлантико-континентальний клімат</i>				
Вінницька	-44,99	-14,53	-38,09	-69,90
Волинська	-63,99	-4,42	-65,98	-71,39
Житомирська	-57,32	-12,77	-31,02	-57,32
Закарпатська	-54,93	-20,01	-56,95	-86,03
Івано-Франківська	-39,42	-9,32	-32,56	-31,43
Київська	-40,31	-11,61	-26,83	-62,24
Львівська	0,00	0,00	0,00	0,00
Полтавська	-47,18	-12,09	-16,76	-69,50
Рівненська	-32,54	-3,09	-16,99	-40,54
Сумська	-51,08	-6,89	-20,60	-49,80
Тернопільська	-34,55	-14,37	-35,55	-50,80
Хмельницька	-56,84	-2,71	-40,60	-49,63
Черкаська	-39,86	-7,47	-27,42	-64,31
Чернівецька	-36,57	-6,72	-26,69	-67,58

### Розділ 3

Продовження табл. 3.17

1	2	3	4	5
Чернігівська	-53,79	-23,75	-40,11	-58,20
<i>Континентальний клімат</i>				
Дніпропетровська	-19,05	-3,09	-3,09	-10,03
Донецька	-17,88	-10,28	-10,28	-10,28
Миколаївська	-33,78	-8,90	-8,90	-23,27
Кіровоградська	0,00	0,00	0,00	0,00
Запорізька	-62,09	-5,03	-5,03	-26,95
Луганська	-3,12	-1,63	-1,63	-1,63
Одеська	-27,69	-6,84	-29,49	-18,83
Харківська	0,00	0,00	0,00	0,00
Херсонська	0,00	0,00	0,00	0,00
Розмах варіації	-19,05	-3,09	-3,09	-10,03

Примітка: значення порівняльної оцінки 0,00 характерне для підприємств-лідерів та показує, на скільки відсотків можна підвищити ефективність виробництва.

Джерело: власні дослідження.

Що стосується тваринництва, то, у разі наближення до результатів діяльності підприємств-лідерів, неефективні господарства можуть майже вдвічі скоротити собівартість продукції скотарства, а також кількість найманих працівників. Очевидно, що це може суттєво підвищити рівень конкурентоспроможності недостатньо ефективного молочного скотарства та збиткового виробництва м'яса ВРХ. Так, за результатами проведеного аналізу встановлено, що у 2014 р. для всіх господарств-аутсайдерів еталонними були товаровиробники Івано-Франківської, Хмельницької й Закарпатської (атлантико-континентальний клімат) (табл. 3.18) та Кіровоградської і Херсонської (континентальний клімат) (табл. 3.19) областей. Найнезначніше відставання від еталонних підприємств у Континентальній області спостерігається відносно повної собівартості продукції скотарства у цілому (у середньому 21 % проти 70 % щодо потенціалу відносно зменшення кількості працюючих), а у Атлантико-континентальній – стосовно зниження витрат на корми (у середньому 35 % проти потенційного зниження собівартості молока на 63 %).

**Методичні основи оцінки конкурентоспроможності  
сільськогосподарських підприємств**

*Таблиця 3.18*

**Порівняльна оцінка реалізації потенціалу у тваринництві  
сільськогосподарських підприємств України у  
2014 р.(антлантико-континентальний клімат)**

Адміністративна область	Потенційно можливе зменшення використаних ресурсів за умови збереження сталого розміру виручки від реалізації, %				
	повна собівартість	собівартість м'яса ВРХ	собівартість молока	кількість зайнятих	витрати на корми
Вінницька	-44,30	-91,03	-95,21	-82,19	-54,73
Волинська	-36,57	-89,84	-92,98	-79,97	-53,13
Житомирська	-45,38	-73,49	-67,35	-64,11	-34,64
Закарпатська	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Івано-Франківська	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Київська	-38,24	-28,18	-62,49	-43,32	-28,18
Львівська	-45,83	-31,31	-40,07	-46,13	-31,31
Полтавська	-36,26	-47,77	-66,95	-48,70	-31,28
Рівненська	-43,91	-61,36	-68,09	-64,97	-43,91
Сумська	-43,49	-64,30	-67,33	-55,71	-34,28
Тернопільська	-38,59	-21,09	-36,50	-28,83	-21,09
Хмельницька	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Черкаська	-37,43	-79,40	-87,21	-70,32	-37,43
Чернівецька	-38,28	-18,72	-9,46	-36,56	-9,46
Чернігівська	-48,38	-78,84	-70,97	-63,21	-34,67

Примітка: значення порівняльної оцінки 0,00 характерне для підприємств-лідерів та показує, на скільки відсотків можна підвищити ефективність виробництва.

Джерело: власні дослідження.

Отже, підсумовуючи викладене, слід відзначити, що конкурентне середовище вітчизняних сільськогосподарських товаровиробників характеризується високою динамічністю та відсутністю лідерів протягом тривалого проміжку часу. Господарства у межах дії континентального клімату краще та повніше використовують свій конкурентний потенціал, ніж підприємства Антлантико-континентальної області, оскільки відставання підприємств-аутсайдерів від лідерів у Південній та Південно-Східній Україні значно менше. Особливо відчутним є

недовикористання потенціалу у межах виробництва продукції тваринництва. При цьому найменш ефективно сільськогосподарські підприємства застосовують трудові ресурси, а також грошові кошти, спрямовані на оплату праці.

Таблиця 3.19

**Порівняльна оцінка реалізації потенціалу у тваринництві сільськогосподарських підприємств України у 2014 р. (континентальний клімат)**

Адміністративна область	Потенційно можливе зменшення використаних ресурсів за умови збереження сталого розміру виручки від реалізації, %				
	повна собівартість	собівартість м'яса ВРХ	собівартість молока	кількість зайнятих	витрати на корми
Дніпропетровська	-19,55	-49,21	-56,82	-66,87	-61,38
Донецька	-18,52	-68,64	-71,26	-63,86	-45,08
Миколаївська	-18,51	-63,58	-24,81	-72,92	-33,82
Запорізька	-28,66	-81,47	-74,63	-69,82	-24,38
Кіровоградська	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Луганська	-20,93	-73,52	-72,34	-66,90	-18,52
Одеська	-31,21	-80,45	-75,11	-83,78	-38,32
Харківська	-14,67	-74,88	-79,76	-63,62	-25,11
Херсонська	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Примітка: значення порівняльної оцінки 0,00 характерне для підприємств-лідерів та показує, на скільки відсотків можна підвищити ефективність виробництва сільськогосподарської продукції за рахунок використання стратегії лідерів.

Джерело: власні дослідження.

У цілому ж оцінка як конкурентоспроможності підприємства, так і його конкурентного потенціалу у традиційному аналізі передбачає дослідження внутрішніх переваг суб'єктів господарювання. Однак, в сучасних умовах вирішальну роль у процесі формування конкурентоздатності суб'єктів господарювання зазвичай відіграють зовнішні чинники. Отже, проведений аналіз має доповнюватись вивченням та кількісним оцінюванням елементів зовнішнього, зокрема інституціонального,

середовища, від ефективності функціонування яких залежать підприємницькі ризики господарств.

### **3.4. Оцінка ефективності функціонування інституціонального середовища сільськогосподарських підприємств**

Оцінка ефективності функціонування елементів інституціонального середовища має бути невід'ємним компонентом аналізу конкурентоспроможності підприємства. Це пояснюється тим, що поряд із внутрішніми чинниками конкурентоздатності, інституції здатні як сприяти формуванню конкурентних переваг, так і уповільнювати цей процес і навіть перешкоджати йому. Відтак, комплексне дослідження та оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, окрім кількісного вимірювання безпосередньо конкурентоздатності та конкурентного потенціалу (як показників внутрішнього середовища господарства), має включати й аналіз ефективності функціонування елементів їх інституціонального середовища.

У попередніх розділах обґрунтовано, що первинною функцією інституціонального середовища є скорочення невизначеності зовнішнього середовища та, як наслідок, зниження рівня ризиковості сільського господарства і розміру трансакційних витрат. Рівень ефективності функціонування інституцій середовища відображає, наскільки повно виконується ця функція. У дослідженні пропонується оцінити ефективність інституціонального середовища у межах забезпечення ним функції скорочення негативних впливів ризику. Для цього спочатку необхідно оцінити ризиковість діяльності сільськогосподарських підприємств, що здійснюється у два етапи: якісний аналіз ризиків (ідентифікація ризиків і факторів їх впливу) та їх кількісне оцінювання. Систематизацію ризиків здійснено залежно від сфер господарського процесу, до яких раніше віднесено ресурсне забезпечення, виробництво, збут, фінансова діяльність. Основні види та фактори (на останні і мають впливати елементи



інституціонального середовища) ризиків, які формуються під впливом зовнішнього середовища та негативно діють на результати господарювання сільськогосподарських підприємств, відображено у табл. 3.20.

Таблиця 3.20

**Основні види та фактори підприємницьких ризиків  
сільськогосподарських підприємств**

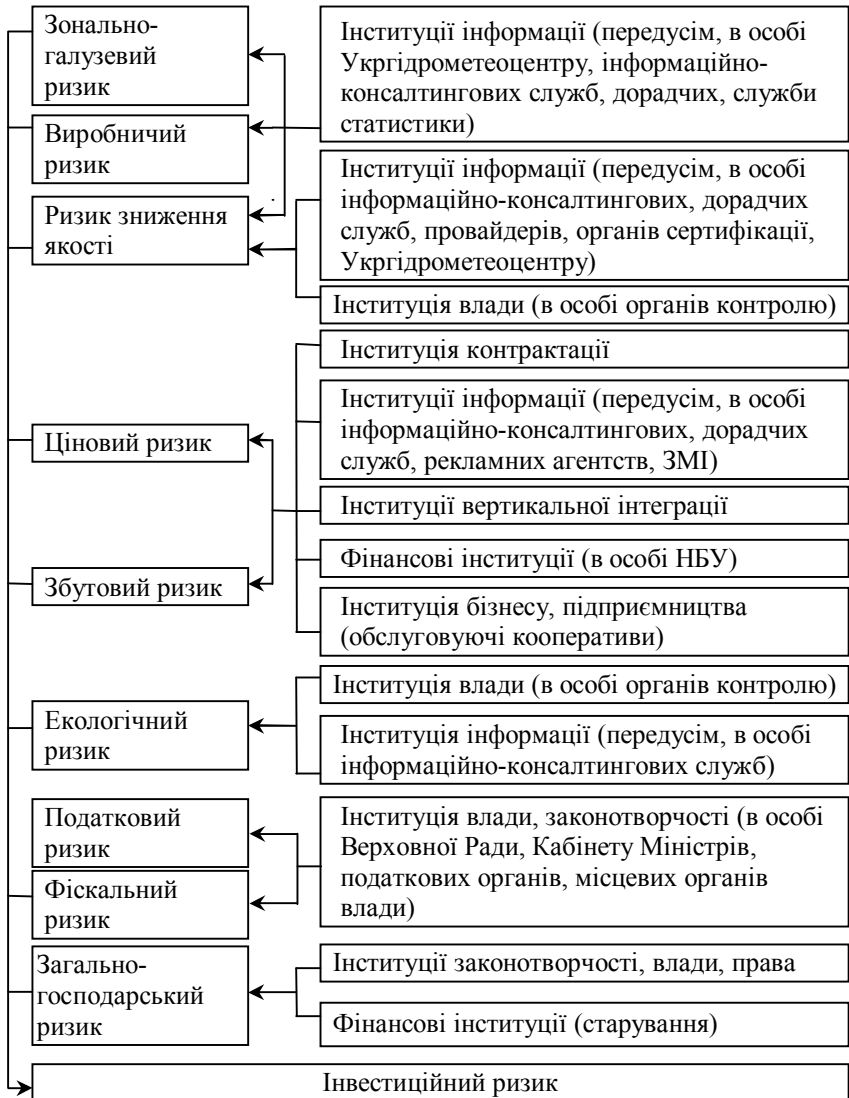
Фактори ризику	Вид ризику	Форма прояву
Природно-кліматичні.	Зонально-галузевий	Варіація коливань фактичних рівнів урожайності відносно трендових (держав, областей, районів, природно-кліматичних зон тощо)
Природно-кліматичні, агротехнічні та організаційно-економічні.	Виробничий	Варіація рівнів урожайності в межах підприємства
Природно-кліматичні, агротехнічні та організаційно-економічні.	Ризик зниження якості продукції	Варіація якісних характеристик (вмісту білків, жирів, вуглеводів, мікроелементів тощо) продукції
Правові. Поведінка постачальників, обслуговуючих організацій. Поведінка конкурентів, посередників, споживачів.	Цінові	Варіація цін реалізації
		Варіація витрат (собівартості)
Природно-кліматичні, агротехнічні та організаційно-економічні.	Збутовий	Варіація рівня товарності продукції
		Варіація рівня виносу гумусу з ґрунту
Правові.	Податковий	Варіація податкових платежів у розрахунку на 1 грн прибутку (тобто податкового навантаження)
		Варіація розміру фіскальних виплат на 1 га (1 голову)
Всі вищезазначені фактори в межах інвестиційного проекту.	Інвестиційний	Варіація рівня чистої приведеної вартості

Джерело: власні дослідження.

За зниження кожного окремого виду ризику відповідає сукупність інституцій, які систематизовано на рис. 3.2. Найбільш значущою, з позиції управління ризиковістю господарств, є інституція інформації, у межах якої діє ціла низка організацій та установ. Це пояснюється тим, що попередити ризики та скоротити їх дію можна шляхом передбачення (прогнозування) можливих коливань основних показників господарської діяльності суб'єктів підприємництва. Дія ризиків відображається у формі несподіваних відхилень (як позитивних, так і негативних) результативних показників від очікуваних (планових, прогнозних, оптимальних тощо). З огляду на це, в основу оцінки ризиків пропонується покласти результати математичної обробки відхилень фактично досягнутих значень економічних показників від тенденційних (тобто прогнозних).

Формалізованим виразом тенденцій зміни фінансово-економічних показників є рівняння тренду. Для оцінки ризиків пропонується використовувати описану раніше методику, в основі якої покладено методичний підхід В. Чепурка [158, с. 172–214]. Цю методику можна застосовувати для кількісного вимірювання підприємницьких ризиків, які характеризуються тенденційними змінами. Зокрема, це рівні врожайності, продуктивності сільськогосподарських тварин, вартісні показники (ціна та собівартість), зміна яких описується тенденцією до зростання через дію НТП та інфляційних чинників. Що ж стосується інших показників (рівень товарності, податкове навантаження, винос гумусу з ґрунту), то в якості бази порівняння, відхилення від якої вважатиметься показником ризику, можна використовувати їх середній за досліджуваний період або прийнятний для підприємства рівні.

Для визначення рівнянь трендів за методами найменших квадратів та оптимізаційного моделювання застосовано авторський програмний продукт *DontRisk*, орієнтований на розв'язання задач оцінки та управління ризиками. Результати оцінювання основних ризиків вітчизняних сільськогосподарських підприємств відображено у табл. 3.21.



**Рис. 3.2. Систематизація інституцій у межах дії на підприємницькі ризики сільськогосподарських підприємств**

Джерело: власні дослідження.

## *Методичні основи оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств*

Найбільш значущими, за результатами розрахунків, є підприємницькі ризики, пов'язані із обсягами надання державної підтримки, а також коливаннями рівня рентабельності (особливо у тваринництві). Також вагомими виявилися цінові та виробничі ризики у рослинництві, пов'язані із випадковими коливаннями цін реалізації та рівнів урожайності.

*Таблиця 3.21*

### **Результати оцінювання найбільш значущих ризиків сільськогосподарських підприємств України**

Показник, варіація якого є формою прояву ризику	Характеристики семикомпонентного коефіцієнту ризику				
	середнє значення	мінімальне значення	максимальне значення	коефіцієнт варіації, %	відношення розмаху варіації до середньої
Рівень врожайності	0,17	0,13	0,23	19,02	0,57
Середньодобовий приріст м'яса	0,08	0,07	0,08	9,43	0,13
Середньорічний удій молока від однієї корови	0,09	–	–	–	–
Ціна реалізації	0,21	0,12	0,29	33,93	0,78
Рівень товарності	0,14	0,06	0,21	45,86	1,10
Обсяг державної підтримки виробників с.-г. продукції на 1 га с.-г. угідь	0,66	0,45	0,86	44,10	0,62
Рівень рентабельності діяльності с.-г. підприємств, у т. ч.:	0,56	–	–	–	–
– у рослинництві	0,39	–	–	–	–
– у тваринництві	0,17	0,13	0,23	19,02	0,57

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України [126, с. 34, 36; 136, с. 53, 65, 89, 128, 141, 148; 134, с. 52, 63, 126, 128, 134; 135, с. 52, 81, 120, 132, 133, 139; 144, с. 113, 114, 160; 143, с. 118, 119, 176; 100, с. 11–12], використовуючи методику В. Чепурка [158, с. 172–214].

Методика оцінювання ефективності функціонування виділених на рис. 3.2 елементів інституціонального середовища сільськогосподарських товаровиробників включає кілька етапів:

1. Оцінка семикомпонентного коефіцієнта за ризиками коливання рівня врожайності ( $x_1$ ), приросту м'яса ( $x_2$ ), удою молока ( $x_3$ ), ціни реалізації ( $x_4$ ), рівня товарності ( $x_5$ ), обсягу державної підтримки ( $x_6$ ), рівня рентабельності ( $x_7$ ) (табл. 3.20). Оцінюватиметься ефективність функціонування інституцій інформації у рамках інформаційного забезпечення щодо погодних змін та виробничих технологій ( $Y_1$ ), контрактації ( $Y_2$ ), інформації у межах забезпечення інформацією про ринкову кон'юнктуру ( $Y_3$ ), вертикальної інтеграції (у т. ч. маркетингова складова) ( $Y_4$ ), законотворчості та влади (фіскальна політика) ( $Y_5$ ), законотворчості, влади та права ( $Y_6$ ), фінансових інституцій (передусім, страхування) ( $Y_7$ ). Результатом оцінки буде отримання коефіцієнтів ефективності функціонування виділених інституцій ( $Y_1 - Y_7$ ) та узагальненого коефіцієнта ефективності інституціонального середовища сільськогосподарських підприємств ( $Z$ ). Взаємозв'язок між виділеними показниками представлено у формі системи співвідношень:

$$\begin{aligned}
 Y_1 &= f_1(x_1, x_2, x_3, x_7); \\
 Y_2 &= f_2(x_4, x_5, x_7); \\
 Y_3 &= f_3(x_4, x_5, x_7); \\
 Y_4 &= f_4(x_4, x_5, x_7); \\
 Y_5 &= f_5(x_6, x_7); \\
 Y_6 &= f_6(x_6, x_7); \\
 Y_7 &= f_7(x_1, x_2, x_7); \\
 Z &= f_8(Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5, Y_6, Y_7).
 \end{aligned}
 \tag{3.9}$$

2. Переведення значень семикомпонентних коефіцієнтів у бали шляхом нормування. Перетворення здійснюватиметься за формулою:

$$x_i = \frac{K_{7ij}}{K^{\max}_{7ij}}, \quad i \in I, \quad j \in J, \tag{3.10}$$

**Методичні основи оцінки конкурентоспроможності  
сільськогосподарських підприємств**

де  $x_i$  – кількісна оцінка  $i$ -го виду ризику за бальною шкалою;  $I$  – множина видів ризиків сільськогосподарських підприємств (для досліджуваної задачі  $I \in [1;7]$ );  $J$  – множина видів галузей (для досліджуваної задачі  $J \in [1;2]$  – рослинництво та тваринництво);  $K_{7ij}$  – семикомпонентний коефіцієнт для  $i$ -го виду ризику у  $j$ -тій галузі;  $K^{\max}_{7ij}$  – максимальний рівень семикомпонентного коефіцієнта для  $i$ -го виду ризику у  $j$ -тій галузі.

Результати переведення отриманих раніше значень коефіцієнтів ризиків у шкалу від 0 до 1 представлено у табл. 3.22.

*Таблиця 3.22*

**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 м'яса, $X_2$	0,08	0,11
Середньорічний удій молока від однієї корови, $X_3$	0,09	0,13
Ціна реалізації, $X_4$	0,21	0,32
Рівень товарності, $X_5$	0,14	0,21
Обсяг державної підтримки у виробників сільськогосподарської продукції на 1 га сільськогосподарських угідь, $X_6$	0,66	1,00
Рівень рентабельності всієї діяльності сільськогосподарських підприємств, $X_7$	0,56	0,85

Джерело: власні дослідження.

Отримані показники  $x_1 - x_9$  розглядають як лінгвістичні змінні з єдиною шкалою термів: Н – низький рівень, С – середній рівень; В – високий рівень. Така ж шкала використана для узагальнених

показників ефективності функціонування окремих інституцій  $Y_1 - Y_7$  та у цілому інституціонального середовища  $Z$ .

4. Формування бази знань про співвідношення, представлених у формулах (3.9). При цьому використано таку логіку:

– якщо у межах узагальненого показника  $Y$  60 та більше відсотків змінних  $X$  мають низький рівень (Н), то рівень узагальненого показника  $Y$  є високим (В);

– якщо у межах узагальненого показника  $Y$  60 та більше відсотків змінних  $X$  мають середній рівень (С), то рівень узагальненого показника  $Y$  є середнім (С);

– якщо у межах узагальненого показника  $Y$  60 та більше відсотків змінних  $X$  мають високий рівень (В), то рівень узагальненого показника  $Y$  є низьким (Н).

Аналогічно визначатиметься рівень ефективності функціонування інституціонального середовища  $Z$ .

5. Побудова функцій належності вхідних параметрів. Встановлено, що низькому рівню виділених показників відповідає  $S$ -подібна спадаюча функція, середньому – дзвоноподібна, високому –  $S$ -подібна зростаюча функція. Наведені функції описуються рівняннями:

1)  $S$ -подібна спадаюча функція для терм-множини «низький рівень» лінгвістичної змінної:

$$\mu_1(x, a, b) = \begin{cases} 0, & \text{якщо } x \leq a, \\ \frac{2(x-a)^2}{(b-a)^2}, & \text{якщо } a < x \leq \frac{a+b}{2}, \\ 1 - \frac{2(b-x)^2}{(b-a)^2}, & \text{якщо } \frac{a+b}{2} < x < b, \\ 1, & \text{якщо } x \geq b, \end{cases} \quad (3.10)$$

де  $a$  та  $b$  – мінімальне та максимальне значення змінної  $x$  терм-множини «низький рівень»;  $x$  – фактичне значення фактора, яке отримано у результаті нормування (табл. 3.21); Мінімальне значення коефіцієнтів для показників становить  $a = 0$ , а максимальне –  $b = 0,46$ ;

2) дзвоноподібна функція для терм-множини «середній рівень» лінгвістичної змінної:

$$\mu_2(x, a, b, c) = \frac{1}{1 + \left(\frac{x-c}{a}\right)^{2b}}, \quad (3.11)$$

де  $c$  – центр області визначення терм-множини «середній рівень»;

Мінімальне значення коефіцієнтів для показників становить  $a = 0,20$ , максимальне –  $b = 0,79$ , а центр  $c = 0,5$ ;

3)  $S$ -подібна зростаюча функція для терм-множини «високий рівень» лінгвістичної змінної:

$$\mu_1(x, a, b) = \begin{cases} 1, & \text{якщо } x \leq a, \\ 1 - \frac{2(x-a)^2}{(b-a)^2}, & \text{якщо } a < x \leq \frac{a+b}{2}, \\ \frac{2(b-x)^2}{(b-a)^2}, & \text{якщо } \frac{a+b}{2} < x < b, \\ 0, & \text{якщо } x \geq b. \end{cases} \quad (3.12)$$

Мінімальне значення коефіцієнтів для показників становить  $a = 0,53$ , а максимальне –  $b = 1$ .

Оцінювання рівня ефективності функціонування інституцій конкурентного середовища сільськогосподарських підприємств методом нечіткої логіки проведено у середовищі програмного продукту *MatLab* із застосуванням пакета розширення *Fuzzy Logic Toolbox*. Слід зазначити, що відповідний аналіз є суто порівняльним, оскільки в основі лежать нормовані коефіцієнти. Це означає, що у межах даного аналізу інституція із максимальним рівнем ефективності є найбільш ефективною, тоді як у цілому її функції можуть виконуватись не повною мірою.

Результати проведеної оцінки відображено у табл. 3.23, із даних якої видно, що найнижчий рівень ефективності характерний для функціонування інституції законотворчості, влади та права, тобто інституції, яка практично ніяк не регулюється безпосередньо товаровиробниками. Висока ефективність інституції страхування



пов'язана із незначними коливаннями рівнів врожайності та продуктивності сільськогосподарських тварин. Водночас, високий рівень ризику коливання рівня рентабельності, пов'язаний у т. ч. із неефективністю інституції добровільного страхування підприємницьких ризиків (передусім ризику втрати прибутку) скорочує результативність страхування приблизно на 11–13 %. Невисокі рівні виробничого ризику вітчизняних сільськогосподарських підприємств також пояснюються відносно високим рівнем володіння інформацією про технологію виробництва та погодні умови, що впливають на строки проведення сільськогосподарських робіт. У цілому рівень ефективності інституціонального середовища вітчизняних сільськогосподарських підприємств з позицій виконання ним функцій зниження негативної дії зовнішніх та внутрішніх ризиків оцінено як середній.

Таблиця 3.23

**Результати порівняльного оцінювання ефективності функціонування інституцій конкурентного середовища сільськогосподарських підприємств**

Вид інституції	Рівень ефективності	
Інституція інформації (у межах погодних змін та технологій), $Y_1$	0,57	середній
Інституція контракції, $Y_2$	0,55	середній
Інституція інформації (у межах забезпечення інформацією про ринкову кон'юнктуру), $Y_3$	0,55	середній
Інституція вертикальної інтеграції, $Y_4$	0,55	середній
Інституція законотворчості, влади та права (у т. ч. фіскальна політика), $Y_5$ та $Y_6$	0,12	низький
Фінансові інституції (передусім, страхування), $Y_7$	0,79	високий
Інституціональне середовище, $Z$	0,50	середній

Джерело: власні дослідження.

Підсумовуючи результати аналізу конкурентоспроможності вітчизняних сільськогосподарських підприємств, важливо

виділяти, передусім, проблеми внутрішнього середовища, до яких належать несприятливі тенденції розвитку господарств, рівень їх конкурентоспроможності, ступінь використання конкурентного потенціалу та висока ризиковість. Проблеми зовнішнього середовища, які тією чи іншою мірою можуть вирішуватись безпосередньо господарствами, пов'язані із ефективністю функціонування інституцій, оскільки суб'єкти господарювання беруть участь в інституціональному розвитку.

Отже, управління конкурентоспроможністю вітчизняних сільськогосподарських підприємств має спрямовуватись на вирівнювання конкурентних позицій господарств на внутрішньому ринку із орієнтацію на форми та методи господарювання більш успішних ринкових агентів, у т. ч. за рахунок збільшення ступеня використання конкурентного потенціалу. Особливу увагу необхідно звернути на інноваційний розвиток підприємств, без якого неможливо підвищити рівні врожайності та продуктивності тварин, а також скоротити собівартість сільськогосподарської продукції. Системних змін потребує й інституціональне середовище господарств. Базовою ж основою перелічених та інших заходів має бути розробка та імплементація науково обґрунтованого механізму управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських виробників.

## РОЗДІЛ 4

### СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### **4.1. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств в умовах невизначеності**

Конкурентоспроможність підприємства визначається конкурентними перевагами (як власними, так і суперників), основною характеристикою яких є рівень їх імітабельності – схильності до відтворення конкурентами. Спроможність суб'єкта зберігати переваги протягом тривалого часу залежить від невизначеності, що притаманна абсолютно всім соціально-економічним системам. Водночас, опосередкований вплив на здатність підприємства утримувати вигідні конкурентні позиції має ефективність господарської діяльності, яка є необхідною умовою забезпечення конкурентоздатності та характеризується варіабельністю через дію випадкових чинників.

Виникнення невизначеності пов'язане із неможливістю отримати повну та точну інформацію (знання) про економічні об'єкти та процеси. Невизначеність спричиняє виникнення різних видів підприємницьких ризиків як невід'ємної характеристики бізнесу та елемента процесу прийняття управлінських рішень. В основі ризиків лежать непередбачувані випадкові коливання результатів господарської діяльності, зокрема конкурентоспроможності підприємства та ефективності його діяльності, які можуть мати як позитивний, так і негативний ефект. Виходячи із переліку вищезгаданих чинників конкурентоздатності, ризик зниження її рівня пов'язаний із ризиками: 1) втрати власних вже сформованих конкурентних переваг; 2) формування та утримання переваг конкурентами; 3) зниження ефективності.

Кількісною оцінкою конкурентних переваг є результативні показники діяльності, значення яких мають бути кращими, ніж у конкурентів. Що ж стосується ефективності діяльності підприємства, то важливим є збереження результативних показників господарювання на достатньому для забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта бізнесу рівні. Чим більшим

## Стратегічні напрями управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства

розмахом варіації характеризуються показники, які відображають конкурентну перевагу та ефективність у числовому вигляді, чим більш ймовірними є їх коливання у негативний для підприємства бік, тим вищий ризик зниження конкурентоспроможності. Випадкові коливання показників господарської діяльності пропонується розділяти на такі, що спричинені або діями конкурентів, або іншими чинниками. Ризики втрати конкурентних переваг через невизначеність поведінки суперників належать до конкурентних ризиків, а всі інші – до господарських (рис. 4.1).



**Рис. 4.1. Види ризиків, які визначають рівень конкурентоспроможності підприємства**

Джерело: власні дослідження.

Комплекс заходів зі скорочення негативних впливів ризиків формує систему ризик-менеджменту, що передбачає здійснення цілеспрямованого впливу на фактори ризику. Безпосередньому впровадженню конкретних заходів управління ризиками має передувати їх діагностика – якісний аналіз – та кількісна оцінка. Якісний аналіз ризиків підприємства полягає у виявленні ризиків, які мають вплив на результативність його господарської діяльності, із подальшою ідентифікацією джерел їх формування – факторів ризиків. Оскільки заходи ризик-менеджменту зазвичай потребують інвестування коштів, важливо визначити, які із ризиків найбільш значущі для суб'єкта господарювання, що здійснюється на основі результатів кількісного оцінювання.

Оцінка господарського ризику пов'язана із кількісним виразом розмаху варіації результативних показників ефективності і конкурентоспроможності та ймовірності їх коливань у негативний для підприємства бік, для чого широко використовуються методи статистичного аналізу динамічних рядів. Що ж стосується поведінки конкурентів, то вона практично не піддається математичному опису, а спроби оцінити ймовірність формування переваг конкурентами характеризуються високим рівнем суб'єктивізму та ненадійності. Оскільки виділити найбільш вагомі ризики конкуренції на основі їх кількісного оцінювання дуже складно, а впливати на дії суперників неможливо, основним напрямом управління конкурентними ризиками має стати безперервне оновлення джерел конкурентоспроможності шляхом створення майбутніх конкурентних переваг. Це знизить чутливість підприємства до можливості імітації переваги конкурентами; до формування суперниками нової переваги; до втрати цінності переваги для споживача.

Традиційний інструментарій управління ризиками застосовується у межах зниження виключно негативної дії господарських ризиків. Відтак, формування майбутніх конкурентних переваг з метою зниження конкурентних ризиків є питанням не ризик-менеджменту, а стратегічного управління конкурентоспроможністю. З огляду на високу вартість придбання і обслуговування спеціалізованих систем ризик-менеджменту, а

## Стратегічні напрями управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства

також навчання ризик-менеджерів, найбільш вигідною є організація збору, якісного аналізу, кількісної оцінки та обґрунтування системи управління ризиками на базі програмних продуктів, які є у розпорядженні підприємства. Кількісний вираз ризику має описувати не тільки потенційні коливання показників господарської діяльності та ймовірність їх виникнення, але й можливі втрати у разі реалізації ризику. Зокрема, скорочення ризику є економічно невигідним, якщо втрати у випадку його настання будуть для підприємства незначними, а витрати з управління – високими. Проте суттєві розміри можливих втрат навіть за відносно невисокої ймовірності їх виникнення значно підвищують значущість відповідного ризику. Отже, кількісна оцінка господарського ризику має враховувати дві його характеристики:

1) форму прояву ризику – показники варіації результативних показників навколо очікуваних значень. На цьому етапі оцінки ризику узагальнюють можливі відхилення у вигляді інтегрального показника, в якості якого рекомендується використовувати семикомпонентний коефіцієнт ризику (Додаток Б);

2) міру вагомості (значущості), що враховує потенційні втрати від ризику. Її пропонується оцінювати на основі коефіцієнтів еластичності рівня рентабельності. Коефіцієнт еластичності відобразить, на скільки відсотків зменшиться рівень рентабельності, якщо показник, пов'язаний із дією ризику, скоротиться на 1%. Відповідно, чим вищий коефіцієнт еластичності, тим значиміший ризик та чутливішим до нього є підприємство.

Однією із найбільш поширених є методика оцінки ризику, запропонована Б. Боемом [175], у якій ідеться про математичне сподівання втрат. Адаптуючи її до вищевикладеної логіки в якості міри господарського ризику використано коефіцієнт ризику, що визначатиметься як зважений семикомпонентний коефіцієнт:

$$R_i = \omega_i K_{7_i}, \quad (4.1)$$

де  $K_{7_i}$  – семикомпонентний коефіцієнт  $i$ -го виду ризику, що враховує статистичні характеристики коливань

результативного показника навколо очікуваного рівня (чим вищий рівень цього коефіцієнта, тим більш ймовірними є його негативні відхилення);  $\omega_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -го ризику (чим більше значення вагового коефіцієнта, тим більш чутливе до коливань показника підприємство).

Коефіцієнт вагомості розраховується шляхом нормування коефіцієнтів еластичності:

$$\omega_i = \frac{|E_i|}{|E_i|^{\max}}, \quad (4.2)$$

де  $\omega_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -го виду ризику;  $E_i$  – коефіцієнт еластичності рівня рентабельності за показником  $i$ -го виду ризику;  $E_i = \frac{I_{2i} - I_{1i}}{I_{1i}} \div \frac{Q_{2i} - Q_{1i}}{Q_{1i}}$ , де  $Q_{1i}$ ,  $Q_{2i}$  – значення показника  $i$ -го ризику;  $|E_i|^{\max}$  – максимальне у межах всіх ризиків значення коефіцієнта еластичності;  $I_{1i}$ ,  $I_{2i}$  – рівень рентабельності при значеннях показника  $i$ -го ризику  $Q_{1i}$  та  $Q_{2i}$ , відповідно.

За результатами кількісного оцінювання здійснюється порівняльна оцінка рівнів господарських ризиків та їх ранжирування відповідно до шкали міри господарського ризику, сформованою за схемою, яку запропонував В. Чепурко [158, с. 128–133]. Адаптована до особливостей описаного методичного підходу шкала відображена у табл. 4.1.

Таблиця 4.1

**Шкала оцінки інтегрального коефіцієнта ризику**

Номер групи	Нижня межа	Верхня межа
Низький	0,000	0,056
Помірний	0,057	0,100
Середній	0,101	0,0147
Підвищений	0,148	0,208
Високий	0,209	1,000

Джерело: власні дослідження.

**Стратегічні напрями управління конкурентоспроможністю  
сільськогосподарського підприємства**

Методику оцінки ризиковості сільськогосподарських товаровиробників реалізовано на прикладі оцінювання ризиків зниження рівнів врожайності, продуктивності тварин, ціни і частки реалізованої продукції у розрізі вирощування та реалізації зернових і зернобобових, соняшнику, молока та м'яса ВРХ (табл. 4.2).

*Таблиця 4.2*

**Оцінка ризиків виробництва сільськогосподарської  
продукції у підприємствах України**

Вид ризику	Показник				Рівень ризику
	семиком- понентний коефіцієнт, $K_7$	коефіці- єнт еластич- ності, $ E $	коефіці- єнт вагомості, $\omega$	рівень ризиків, $R$	
<i>Зернові та зернобобові</i>					
Зниження врожайності	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 врожайності	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 м'яса	0,07	4,9	1,00	0,07	помірний
Зниження ціни	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 Державної служби статистики України [126, с. 34; 136, с. 89, 128, 141, 148; 134, с. 126, 128, 134; 135, с. 81, 120, 132, 133, 139].



Коефіцієнт еластичності визначено на основі даних про рівні врожайності, продуктивність тварин, цін та часток реалізованої продукції у 2013 та 2014 р. З даних таблиці видно, що результати оцінки ризиковості у межах аналізованих видів продукції суттєво різняться. Найбільш істотним для виробників зернових і зернобобових є ризик зниження питомої ваги реалізованої продукції, виробників насіння соняшнику – зниження ціни, виробників молока – зменшення надою молока від 1 корови. Що ж стосується виробництва м'яса ВРХ, то їх рівень оцінено як помірний.

Запропонований методичний підхід передбачає використання кількісних, а не якісних методів оцінювання, точність яких значно вища через відсутність суб'єктивізму експертних оцінок, проте кількісно виміряти рівень деяких ризиків суто математичними методами неможливо. Це характерно для ситуацій, коли закон розподілу показника, який змінюється у результаті дії ризику, невідомий через відсутність даних про його динаміку у попередні роки. Насамперед, наведене стосується невідконтрольних підприємству ризиків, що виникають у результаті дії невизначеності на загальнодержавному та світовому рівнях. До таких ризиків належать економічні та політичні ризики зміни кон'юнктури ринку енергоносіїв, політики держави щодо оподаткування, фіскальної політики, ліцензування, сертифікації, політики щодо санітарно-епідеміологічного контролю тощо.

Можна виділити кілька особливостей, які унеможливають оцінювання господарських ризиків за викладеною вище методикою:

1) настання ризикової події не супроводжується зміною показників-форм прояву ризику. У такому випадку не можна обчислити показники еластичності, оскільки немає можливості визначити  $Q_{1i}$  та  $Q_{2i}$  (форм. 4.2). Прикладом таких ризиків є переведення господарств з фіксованого податку на загальну систему оподаткування, припинення державної підтримки, заборона експорту продукції до певної країни, заборона імпорту необхідної сировини тощо. Для подолання цієї проблеми замість

## *Стратегічні напрями управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства*

---

коефіцієнта еластичності ( $E_i$ , форм. 4.2) пропонується використовувати відношення зміни рівня рентабельності після реалізації ризику до фактичної ефективності. Тоді коефіцієнт вагомості розраховується за формулою:

$$\omega_i = \frac{|I_{i0} - I_{i1}|}{I_{i0}} \div |E_i|^{\max}, \quad (4.3)$$

де  $I_{i0}$ ,  $I_{i1}$  – рівні рентабельності, відповідно, до та після настання ризику;

2) відсутність даних про динаміку показників, зміна яких пов'язана із дією ризику. Як результат неможливо визначити семикомпонентний коефіцієнт ризику, в основі якого лежать числові характеристики варіації та частоти небажаних коливань. Замінити цей показник можна ймовірністю настання ризику, оціненою експертним шляхом.

Після оцінки ризиків та виділення найбільш вагомих із них підприємство розробляє та обґрунтовує систему заходів з управління ними. Як зазначалось, першоджерелом підприємницьких ризиків є невизначеність зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта господарювання, що зумовлена недостатністю, неточністю, асиметричністю, недоступністю інформації. Відтак, першим напрямом скорочення впливів ризиків є організація ефективного інформаційного забезпечення підприємства. До основних проблем інформаційного забезпечення належить інформаційна асиметрія, спричинена тим, що ринкові контрагенти володіють різною за якістю та/або кількістю інформацією про об'єкт угоди. Пошук товару (матеріально-технічних засобів, земельної ділянки, персоналу, інноваційної розробки тощо) необхідної якості в умовах недостатності інформації пов'язаний із додатковими затратами ресурсів.

Господарство може припуститися помилки у процесі прийняття купівельного рішення, якщо йому свідомо нададуть неадекватну інформацію про товар або якщо воно припиняє подальший пошук оптимальної за співвідношенням «ціна/якість» продукції через додаткові витрати, обираючи вже знайдений

гірший товар. У першому випадку має місце придбання продукції нижчої якості за ціною товару з кращими якісними характеристиками. Що ж стосується другої ситуації, то проблема поглиблюється, якщо продавець товару нижчої якості збільшує свої продажі та поступово розширює частку ринку. Це призводить до того, що середньоринкова якість товару знижується, а виробники більш якісної продукції змушені опустити ціну, а з часом і знизити якість. Тобто, замість скорочення середньоринкової ціни шляхом зменшення витрат відбувається її зниження у зв'язку із погіршенням якості продукції.

Усунення інформаційної асиметрії пов'язане із організацією інформаційного забезпечення на основі дотримання принципу рівноцінного доступу до інформації всіх учасників трансакції. Основними характеристиками інформації, яким мають відповідати інформаційні потоки, що надходять до сільськогосподарського підприємства у процесі трансакції або підготовки до неї, є адекватність і повнота. Зокрема, для господарства важливо мати доступ до інформації про всі товари та всіх продавців, яка б відповідала дійсності. Також слід враховувати можливість формування думки споживачів сільськогосподарської продукції на основі досвіду споживання неякісного товару конкурента, про який надавалась неправдива інформація. У такій ситуації сільськогосподарський товаровиробник має бути зацікавлений у формуванні інформаційних баз даних відносно характеристик його продукції.

В умовах високого рівня інформатизації суспільства інформація стає одним із найбільш цінних, а тому і дорогих та важкодоступних ресурсів. З огляду на це та через брак часу коштів і спеціалістів необхідної кваліфікації, більшість господарств не може самостійно формувати та неперервно оновлювати бази даних про ринки, учасниками яких вони є. До таких ринків належать ринки матеріально-технічних, трудових, земельних ресурсів, сільськогосподарської продукції, фінансові ринки. Що стосується розвинутих країн, то у них пріоритетною є інформація про інновації [34, с. 55–57]. Однак, через недостатню взаємодію розробників інноваційних продуктів і технологій та

сільськогосподарських виробників спостерігається високий рівень інформаційної ентропії на ринку інновацій суттєво знижує рівень їх конкурентоспроможності.

Витрати інформаційного забезпечення належать до трансакційних витрат, одним із способів скорочення яких є їх розподіл між сукупністю зацікавлених суб'єктів. Дієвою у цьому випадку має стати організація інформаційного забезпечення на принципах кооперації. Зокрема, формування сервісного кооперативу дасть можливість групі сільськогосподарських підприємств спільними зусиллями оплатити, по-перше, придбання необхідної інформації та, по-друге, працю спеціалістів з навичками щодо її систематичного збору та створення і обслуговування інформаційних баз даних.

Доступ до деяких джерел інформації є ускладненим, що зумовлює необхідність співробітництва сільськогосподарських підприємств або їх представників із спеціалізованими інформаційними службами. Купівля інформації у таких структур може здійснюватись як безпосередньо сільськогосподарським підприємством, так і на базі кооперативного формування.

Зниження рівня інформаційної асиметрії через недостатність та/або неадекватність ринкової інформації можна досягти також через вертикальну інтеграцію. Ущільнення зв'язків між окремими ланками продуктового ланцюга сприятиме і виникненню більш якісного інформаційного контуру, що їх пов'язує. У цілому схему інформаційної інфраструктури сільськогосподарських підприємств відображено на рис. 4.2. Слід зазначити, що розвиток усіх зазначених елементів інфраструктури є важливим з позицій усунення інформаційної асиметрії та ентропії. Водночас, необхідним вважається формування єдиного інформаційного простору сільськогосподарських підприємств. Окрім того, важливим завданням інформаційної інфраструктури має стати вирішення проблеми диспаритету доступу до інформації різних за розмірами сільськогосподарських виробників. Оскільки інформація – це товар, який значною мірою впливає на ефективність діяльності її користувачів, обов'язковим є забезпечення конкуренції на ринку інформації.



**Рис. 4.2. Схема інформаційного забезпечення сільськогосподарських підприємств з позицій скорочення асиметрії та ентропії інформації**

Джерело: власні дослідження.

## Стратегічні напрями управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства

Інший напрям управління ризиками суб'єкта господарювання полягає у прийнятті рішення відносно способу поведінки із ними. Залежно від результатів ранжирування ризиків підприємство може: 1) відмовитись від подальшого впливу на фактори ризику (якщо його рівень низький); 2) відмовитись від ризику (якщо його рівень високий); 3) знизити ризик; 4) ухилитись від ризику шляхом його передачі. У ризик-менеджменті здебільшого використовують два останні прийоми (табл. 4.3).

*Таблиця 4.3*

### **Основні інструменти ризик-менеджменту у сільськогосподарських підприємствах**

Інструмент ризик-менеджменту	Захід ризик-менеджменту	Особливості інструменту ризик-менеджменту
1	2	3
<i>Зниження ризику</i>		
Горизонтальна диверсифікація	Галузева диверсифікація (вертикальна, конгломератна)	Додаткові витрати на збір/купівлю інформації про нові галузі та на їх освоєння.
	Продуктово-асортиментна (горизонтальна) диверсифікація	Вирощування культур, що характеризуються оберненим кореляційним зв'язком рівнів врожайності, цін.
Оптимізація виробничих процесів	Використання технічних та технологічних засобів, які знижують варіабельність показників діяльності.	Сучасна техніка, зрошення, оптимізація раціону годівлі, превентивні огляди тварин та обслуговування техніки тощо.
	Використання мінімуму ризику як критерію оптимізації господарських процесів.	Заміна детермінованих моделей оптимізації діяльності на стохастичні.
	Мінімізація ризиків несвочасності проведення сільськогосподарських робіт.	Мережеве планування послідовності виконання сільськогосподарських робіт.
Підвищення гнучкості підприємства	Інвестування в активи, які можуть використовуватись у кількох галузях	Полегшення продуктово-асортиментної диверсифікації.
Фінансування ризику	Формування резервних фондів фінансування втрат від ризику.	Можливе застосування інструмента на засадах обслуговуючої кооперації.

## Розділ 4

*Продовження табл. 4.3*

1	2	3
<i>Передача ризику</i>		
Страховання	Страховання врожаю, тварин.	Врахування співвідношення витрат на страхування та потенційних втрат шляхом оптимізації площі застрахованих посівів та/або частки застрахованого поголів'я.
	Страховання доходів від врожаю, від продукції тваринництва.	
Інтеграція	Вертикальна інтеграція.	Доступність таких інструментів ризик-менеджменту як галузева диверсифікація, хеджування.
	Сільськогосподарська обслуговуюча кооперація.	Розподіл ризиків (особливо ринкових) між членами кооперативу.
Хеджування.	Ф'ючерсні контракти.	Встановлення ціни продажу із правом скористатись сприятливою кон'юнктурою.
	Форвардні контракти.	Фіксація ціни продажу із обов'язковим виконанням контракту. Довіра сторін угоди.
	Опціони.	

Джерело: власні дослідження.

Оскільки, найбільш істотним для сільськогосподарського виробництва є природо-кліматичний ризик, саме на управління ним спрямовується основна увага аграріїв. До традиційних інструментів ризик-менеджменту у цьому випадку належить страхування (як безпосередньо врожаю, так і доходів від врожаю). Незаперечним є те, що витрати на страхування не мають перевищувати потенційних втрат, які визначаються із врахуванням ймовірності їх настання. Доцільно виділити кілька альтернатив страхування врожаю: не страхувати; страхувати лише найбільш ризикові культури; страхувати певний (оптимальний) відсоток врожаю; страхувати весь врожай. При прийнятті рішення щодо вибору схеми страхування для мінімізації природно-кліматичного та виробничого ризиків необхідно враховувати ефективність кожної із альтернатив. Для цього застосовується методика теорії ігор.

Суттєво знизити варіабельність рівня врожайності через погодні чинники також можливо за допомогою використання

спеціально призначених для цього техніки і технологій (застосування адаптованих сортів рослин та сортів із коротким вегетаційним періодом, зрошення та меліорація, превентивні огляди тварин тощо). Крім того, недобір продукції одного виду можна перекрити понадплановим виробництвом інших видів продукції, що підтверджує ефективність продуктово-асортиментної диверсифікації у ризик-менеджменті. У процесі прийняття рішення щодо товарного асортименту продукції рослинництва рекомендується враховувати ступінь та напрям кореляції рівнів врожайності різних сільськогосподарських культур. Зокрема, вирощувати доцільно культури, врожайність яких характеризується або оберненим зв'язком, або відсутністю зв'язку. Тобто, важливо, щоб погодні умови, несприятливі для одних культур, були або сприятливими для інших, або практично не впливали на їх врожайність. Тоді, якщо одна з культур не вродить, врожайність іншої буде або планового рівня, або вищою за очікувану. Аналогічно бажаною є обернена кореляція цін.

Одним із інструментів управління ризиками, який застосовують американські фермери, є «природне хеджування», яке врівноважує ризики коливання врожайності та цін. Чим вища обернена залежність між цими показниками для даного регіону, тим більш дієвий компенсуючий механізм (природне хеджування) стабілізації доходів. У такому випадку скорочення цін через високі валові збори сільськогосподарської культури перекриватиметься збільшенням обсягу виробництва підприємства [154, с. 63–64].

У процесі планування виробничої структури сільськогосподарського підприємства в якості критерію оптимальності важливо використовувати не тільки максимум ефективності, але й мінімальний ризик. Зокрема результативним у процесі планування сільськогосподарських робіт є використання методу мережевого планування, який враховує часові обмеження проведення та невизначеність часових характеристик кожної роботи. Для цього рекомендується використовувати метод *PERT*, що дасть змогу мінімізувати витрати трудових ресурсів та пального із урахуванням варіації погодних умов.



До ключових інструментів зниження ринкових ризиків (зокрема скорочення ціни та обсягів реалізації) належить інструментарій хеджування, який передбачає укладання строкових контрактів, у яких зазначається майбутня ціна сільськогосподарської продукції, обсяг та момент продажу. Найбільш поширеними строковими угодами з купівлі/продажу сільськогосподарської продукції є форвардні, ф'ючерсні та опціонні контракти. Але, з огляду на нерозвинутість 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. Проте більш доступними наразі є позабіржові форвардні та опціонні контракти, які базуються на довірі сторін.

Ще одним інструментом комплексного управління ризиками є інтеграція, за допомогою якої можна зменшити ризик скорочення ціни та частки реалізованої продукції (контрактна форма інтеграції, формування великих партій сільськогосподарської продукції на кооперативних засадах), підвищення собівартості (спільна закупівля сировини та матеріалів на базі кооперативних маркетингових об'єднань) та забезпечити покриття втрат від ризиків шляхом створення резервних фондів фінансування окремих видів господарського ризику тощо. Загалом інструменти ризик-менеджменту у розрізі видів господарських ризиків сільськогосподарських товаровиробників відображено на рис. 4.3.

З вищесказаного зрозуміло, що рівень конкурентоспроможності підприємства напряму залежить від його здатності знижувати негативні впливи підприємницьких ризиків, які виникають у всіх сферах господарської діяльності. Ризики підприємства формуються під дією невизначеності його зовнішнього та внутрішнього середовища і включають господарські та конкурентні ризики. Через складність кількісного оцінювання та неможливість впливати на дії конкурентів негативні ефекти від ризиків конкуренції знижуються тільки на основі активності господарюючого суб'єкта у напрямку формування

## Стратегічні напрями управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства

майбутніх конкурентних переваг. Управління ж господарськими ризиками передбачає їх якісний аналіз, кількісну оцінку, а також вибір та імплементацію заходів ризик-менеджменту.



**Рис. 4.3. Основні ризики сільськогосподарських підприємств та інструменти управління ними**

Джерело: власні дослідження.

Однак, стратегія ризик-менеджменту не є самодостатньою, оскільки вона має бути органічно інтегрована в стратегію управління конкурентоспроможністю. Раніше обґрунтовано, що базовим стратегічним напрямом формування конкурентних переваг сільськогосподарського підприємства є скорочення собівартості та, у такий спосіб, зниження ціни та/або збільшення прибутку. З

огляду на зазначене, чи не найбільш актуальною є розробка адаптованої до сучасних зовнішніх викликів та особливостей вітчизняного сільськогосподарського виробництва системи управління витратами сільськогосподарських підприємств.

### **4.2. Управління витратами у системі забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств**

Ключовою вимогою до сільськогосподарських підприємств є забезпечення населення та аграрного бізнесу продукцією необхідної (стандартизованої) якості та вибір оптимального часу і місця її реалізації. Без виконання цих умов забезпечення ефективності діяльності сільськогосподарського товаровиробника, а отже, і його конкурентоспроможності неможливе. Крім того, обов'язковим є формування конкурентних переваг, що потребує виконання однієї або кількох зазначених умов краще, ніж це роблять конкуренти, та із меншими, порівняно із ними, затратами ресурсів. З позицій концепції управління витратами наведено можна сформулювати як необхідність мінімізації витрат без втрат у якості товару і без погіршення умов його постачання. У цілому ж управління витратами пов'язане із підвищенням або утриманням рівнів конкурентоспроможності та ефективності господарської діяльності підприємства за рахунок зниження витрат.

Результатом мінімізації сукупних витрат і задоволення запитів ринку має стати скорочення собівартості продукції. Як наслідок, підприємство зможе встановлювати нижчу, порівняно із конкурентами, ціну на товар аналогічної якості та/або створювати запас міцності. Існування запасу міцності забезпечує суб'єкту ринку ряд 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 зниження ціни у разі несприятливої кон'юнктури на ринках сільськогосподарської

## Стратегічні напрями управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства

продукції. Схематично роль управління витратами у забезпеченні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств відображено на рис. 4.4.



**Рис. 4.4. Роль управління витратами у забезпеченні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств**

Джерело: власні дослідження.

Слід розрізняти критерії управління конкурентоспроможністю продукції та конкурентоспроможністю підприємства. У першому випадку пріоритет надається зниженню собівартості продукції за умови збереження або підвищення ефективності її виробництва та реалізації, а в другому – скороченню розміру сукупних витрат господарської діяльності при сталості або збільшенні рівня її рентабельності. Розмір сукупних витрат, мінімізацію яких

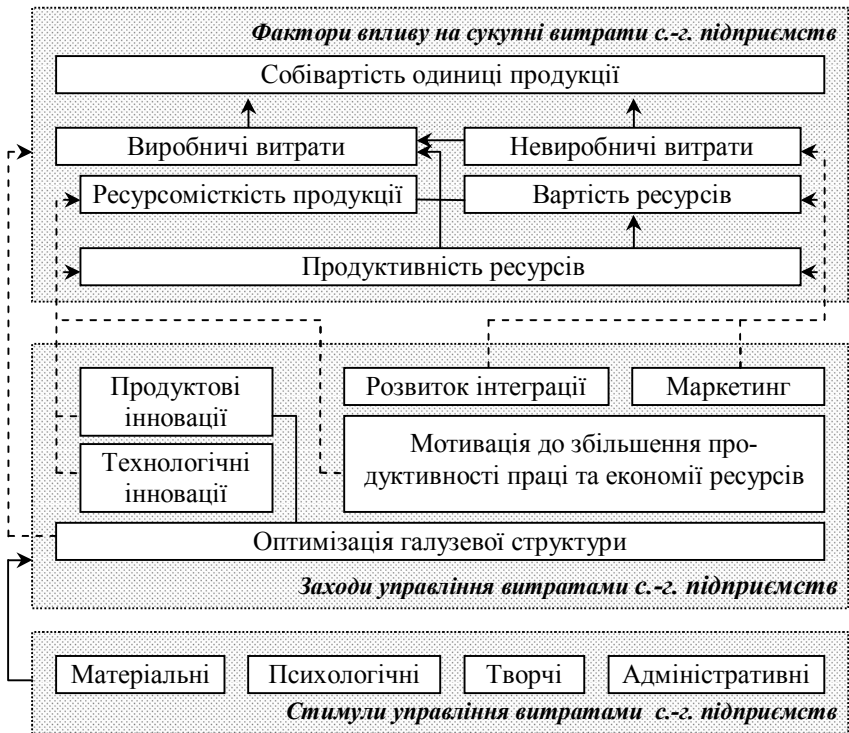
американський економіст, М. Портер визначає як одну із конкурентних стратегій підприємства [119, с. 51–52], залежить від результативності управління витратами у межах окремих видів продукції. Відтак, управління витратами у дослідженні розглянуто як процес організації впливу на фактори, що визначають рівень собівартості продукції (як основного чинника сукупних витрат) та включають продуктивність, вартість і обсяг використаних у виробничому процесі ресурсів. До факторів впливу на собівартість належать і адміністративні витрати та витрати на збут, які, у разі нарощення обсягів виробництва за рахунок збільшення рівня продуктивності, зменшуватимуть собівартість одиниці продукції.

Вплив на перелічені фактори здійснюється шляхом регулювання важелів, які запускають механізми підвищення продуктивності, зниження вартості та кількості використаних ресурсів, тим самим забезпечуючи формування цінових конкурентних переваг. Важелями управління витратами є норми та нормативи продуктивності і затрат ресурсів. Активізація описаних процесів забезпечується шляхом розробки та імплементації системи техніко-технологічних та організаційних заходів управління витратами. Впровадження техніко-технологічних заходів має на меті підвищення продуктивності та зниження обсягу використання ресурсів за рахунок застосування більш досконалих ресурсів і технологій. Організаційні заходи пов'язані, передусім, зі зниженням вартості ресурсів і зменшенням невиробничих витрат, що досягається за рахунок організації маркетингової діяльності (у т. ч. з метою вдосконалення логістичних процесів) та розвиток вертикальної і горизонтальної інтеграції. Одночасно до техніко-технологічних та організаційних заходів належить оптимізація галузевої структури сільськогосподарського підприємства, що орієнтована на досягнення мінімуму сукупних витрат і забезпечення потреб ринку.

Джерелом імпульсу до зниження собівартості є мотивація. Виключна роль мотиваційного механізму зумовлена тим, що, по-перше, система мотивації виконує функцію заохочення персоналу до збільшення продуктивності праці. По-друге, за допомогою мотивації реалізується функція стимулювання працівників до

## Стратегічні напрями управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства

управління витратами. Тобто, систему мотивації слід розглядати і як сукупність стимулів у межах механізму управління витратами, і як один із організаційних заходів зниження собівартості продукції шляхом підвищення продуктивності праці. Тобто, механізм управління витратами є сукупністю важелів та стимулів, системна взаємодія яких забезпечується впровадженням заходів управління витратами за рахунок організації впливу на фактори собівартості продукції (рис. 4.5).



—> Напрямок прямого впливу

- - - -> Напрямок опосередкованого впливу

**Рис. 4.5. Механізм управління витратами сільськогосподарських підприємств**

Джерело: власні дослідження.

Інноваційний шлях розвитку сільськогосподарського підприємства передбачає збільшення продуктивності ресурсів, яка пов'язана з їх здатністю створювати результат господарювання. До основних показників продуктивності належать продуктивність праці, рівень врожайності, продуктивність тварин, фондвіддача. Збільшення продуктивності підприємства здійснюється шляхом інноваційного оновлення господарського процесу та мотивації персоналу до підвищення рівня віддачі ресурсів. Варто також детальніше розглянути компліментарність дії заходів з управління продуктивністю. Зокрема, підвищення рівня продуктивності одного ресурсу зумовлює зростання цього показника у межах інших видів ресурсів:

$$\begin{aligned} \text{ПП} &= \frac{\text{ВП}}{\text{ЧП}}, \quad \text{ФВ} = \frac{\text{ВП}}{C}, \quad Y = \frac{\text{ВП}}{3}, \quad \text{ПТ} = \frac{\text{ВП}}{П} \Rightarrow \\ \Rightarrow \text{ВП} &= \text{ПП} \cdot \text{ЧП} = \text{ФВ} \cdot C = Y \cdot 3 = \text{ПТ} \cdot П \Rightarrow \\ \Rightarrow &\left\{ \begin{aligned} \text{ПП} &= \frac{\text{ФВ} \cdot C}{\text{ЧП}} = \frac{Y \cdot 3}{\text{ЧП}} = \frac{\text{ПТ} \cdot П}{\text{ЧП}} \\ \text{ФВ} &= \frac{\text{ПП} \cdot \text{ЧП}}{C} = \frac{Y \cdot 3}{C} = \frac{\text{ПТ} \cdot П}{C} \\ Y &= \frac{\text{ПП} \cdot \text{ЧП}}{3} = \frac{\text{ФВ} \cdot C}{3} = \frac{\text{ПТ} \cdot П}{\text{ЧП}} \\ \text{ПТ} &= \frac{\text{ПП} \cdot \text{ЧП}}{П} = \frac{\text{ФВ} \cdot C}{П} = \frac{Y \cdot 3}{C}, \end{aligned} \right. \quad (4.4) \end{aligned}$$

де  $\text{ПП}$  – продуктивність праці;  $\text{ФВ}$  – фондвіддача;  $Y$  – рівень врожайності;  $\text{ПТ}$  – продуктивність тварин;  $\text{ВП}$  – валова продукція;  $\text{ЧП}$  – чисельність персоналу;  $C$  – вартість основних засобів;  $3$  – посівна площа;  $П$  – поголів'я.

Оскільки вплив мотивації персоналу на розмір сукупних витрат підприємства має комплексний характер, стимулювання працівників слід розглядати як один із пріоритетних напрямів організації управління витратами виробників сільськогосподарської продукції. Увагу при цьому необхідно концентрувати на стимулюванні персоналу до збільшення продуктивності праці та скорочення обсягу використаних у процесі

виконання посадових обов'язків ресурсів. Це особливо важливо з огляду на низький рівень продуктивності праці у вітчизняних сільськогосподарських підприємствах порівняно із європейськими. У 2013 р. додана вартість у розрахунку на одного працівника у вітчизняних господарствах склала 5,154 тис. дол. США (у цінах 2005 р.), тоді як значення цього показника у товаровиробників Франції становило 74,307 тис. дол., Німеччини – 35,219, Угорщини – 11,505, Румунії – 9,117 тис. дол. США. У середньому продуктивність праці у сільському господарстві у межах європейської зони становила 38,504 тис. дол. США, що у 7,5 разів вище, ніж в Україні [237].

Вкрай складне матеріальне становище сільського населення зумовлює те, що першочерговою є розробка методичних підходів щодо обґрунтування матеріальної складової мотивації. Важливо, щоб і управлінець, і робітник чітко розуміли, які саме показники відображають кінцевий результат діяльності працівника. Крім того, необхідно встановлювати нормативне значення результату, за досягнення якого слід винагороджувати. Однак, важливо окреслити граничну межу результативного показника, невідповідність якій має каратись. Слід враховувати і різну мотиваційну роль інструментів матеріального стимулювання. Зокрема розмір основної (особливо почасової) заробітної плати, надбавок і доплат за тарифним розрядом, премії та винагороди, які мають систематичний характер, необхідно розглядати як спосіб залучення нових працівників та зниження плинності кадрів. Аналогічну дію мають інструменти нематеріальної мотивації праці. Що ж стосується відрядної оплати, доплат за результативність праці, преміювання за активну та результативну роботу, то вони стимулюють персонал працювати більш продуктивно.

Максимальна продуктивність праці можлива за умови забезпечення оптимальної структури заробітної плати у розрізі кожної окремої одиниці штатного розпису. Розв'язання такої задачі оптимізації дасть можливість визначити оптимальні частки елементів заробітної плати, які максимально стимулюватимуть персонал до збільшення продуктивності праці та заощадження ресурсів. Відповідна оптимізаційна модель матиме вигляд:



$$F = \sum_{i=1}^n \omega_i x_i \rightarrow \max, \quad (4.5)$$

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 [29]:

$$x_1 W \geq w_1^{\min}; \quad (4.6)$$

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 [29]):

$$x_2 W \geq w_2^{\min}; \quad (4.7)$$

3) щодо рівності суми невідомих змінних одиниці та щодо невід'ємності їх значень:

$$\sum_{i=1}^n x_i = 1, \quad x_i \geq 0, \quad (4.8)$$

де  $\omega_i$  – 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 та 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.

## Стратегічні напрями управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства

Після оптимізації структури загальної заробітної плати доцільно оптимізувати розмір складових додаткової заробітної плати, що визначається результатами праці. Слід враховувати, по-перше, всі види результатів праці (як кількісні, так і якісні), до покращення яких слід заохочувати, та, по-друге, базу нарахування доплат, премій і надбавок (розмір економії, виготовлення продукції понад встановлену норму, розмір тарифної ставки тощо). Отже, на другому етапі оптимізації структури заробітної плати матиме місце така задача:

$$F = \sum_{i=1}^n \omega_j x_{3j} \rightarrow \max, \quad (4.9)$$

за умови виконання обмежень:

1) щодо балансового рівняння питомої ваги складових додаткової заробітної плати, яка залежить від результатів роботи:

$$\sum_{i=1}^n x_{3j} = x_3; \quad (4.10)$$

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:

$$\frac{x_{3j} w_3}{V \cdot w_0} \cdot 100 \geq k_{3j}; \quad (4.11)$$

б) якщо додатковий заробіток нараховується на розмір ок

$$\frac{x_{3j} w_3}{w_0^1} \cdot 100 \geq k_{3j}; \quad (4.12)$$

3) щодо мінімального рівня доплат, надбавок та премій за якість:

а) якщо додатковий заробіток нараховується на економік

$$\frac{x_{3j} w_3}{E} \cdot 100 \geq k'_{3j}; \quad (4.13)$$

б) якщо розмір додаткового заробітку є фіксованим та залежить від факту виконання завдання – збереження (4.14)

поголів'я, забезпечення чистоти, збереження техніки тощо:

$$x_{3j} \cdot w_3 \cdot 100 \geq \omega^{\min}_{3j},$$

де  $\omega_j$  – 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;  $w_0^1$  – розмір окладу ( $w_0^1 = W \cdot x_1$ );  $V$  – понаднормовий обсяг виробництва;  $k_{3j}$  – відносне мінімальне перевищення додаткової зарплати працівників відносно розміру основної заробітної плати (тобто відносно відрядної розцінки (форм. 4.11), основної заробітної плати (форм. 4.12);  $k'_{3j}$  – мінімальний відсоток економії (у вартісному виразі), який спрямовується на додаткову заробітну плату;  $E$  – розмір економії ресурсів у вартісному виразі;  $\omega^{\min}_{3j}$  – мінімальний розмір доплати, надбавки чи премії за виконання завдання у межах  $j$ -го виду результату.

Методично цінними є значення двоїстих оцінок (зокрема рівнів тіньової ціни, що відображаються у звіті про стійкість), які показують, наскільки збільшиться цільова функція (форм. 4.5 та 4.9), якщо показники  $k_{3j}$ ,  $k'_{3j}$ ,  $\omega^{\min}_{3j}$  збільшити на одиницю. Аналіз двоїстих оцінок дасть можливість відділити ефективні напрями матеріальної мотивації праці від неефективних та визначити, як змінюватиметься результативність праці працівника у разі коригування кожного окремого мотиваційного важеля.

Найбільш проблематичним у практичній реалізації відображених економіко-математичних моделей є визначення вагових коефіцієнтів. Їх розрахунок пропонується здійснювати за схемою: 1) бальна оцінка ступеня впливу основної, додаткової, що носить систематичний характер, та додаткової, яка залежить від

## Стратегічні напрями управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства

результатів діяльності, заробітної плати та результативності 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:

$$\omega_i = \frac{z_i}{\sum_{i=1}^3 z_i}, \quad \omega_j = \frac{z_j}{\sum_{j=1}^p z_j}, \quad (4.15)$$

де  $\omega_i$ ,  $\omega_j$  – 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» Київської області. Результати обчислення вагових коефіцієнтів відображено у Додатку К. Згідно із плановою кількістю відпрацьованих нормозмін та денною тарифною ставкою, розмір основної заробітної плати тракториста має бути не меншим 2550 грн. Доплати постійного характеру за розряд складають не менше 450 грн (15 % від основної заробітної плати). У цілому плановий рівень заробітної плати складає 3000 грн ( $W = 3000$ ). Отримані задачі оптимізації відображено у табл. 4.4.

Відповідно до результатів оптимізації, орієнтовна структура заробітної плати має вигляд: основна заробітна плата – 76 %; додаткова, що носить систематичний характер – 11 %; додаткова, що залежить від результатів роботи – 12 %. Що ж стосується структури додаткової винагороди за результативність, то на доплати за якість виконаної роботи рекомендується відвести 16 %

додаткової зарплати; на доплати за збереження техніки – 81 %; на доплати за економію – 3 %. Також встановлено, що збільшення доплати за економію пального (яку визначено на рівні мінімум 8 % від заощаджених коштів) на 1 % призведе до зменшення цільової функції на 1,51 %. Аналогічно не вигідним є підвищення доплати за збереження трактора у задовільному стані, зростання якої на 1 грн зумовить скорочення цільової функції на 0,68 %. Нарощення ж розміру додаткової заробітної плати, що визначається результатами роботи, доцільно здійснювати за рахунок збільшення доплат за високу якість роботи. Враховуючи умовність проведених розрахунків, слід наголосити, що основним фактором прийняття відповідного рішення є вагові коефіцієнти.

Таблиця 4.4

**Задачі оптимізації структури заробітної плати тракториста у ТОВ СП «Агродім»**

Оптимізація структури заробітної плати	Оптимізація структури додаткової заробітної плати, що залежить від результативності роботи*
$0,21x_1 + 0,21x_2 + 0,57x_3 \rightarrow \max$ $3000x_1 \geq 2550, \quad 3000x_2 \geq 450$ $x_1 + x_2 + x_3 = 1$ $x_1, x_2, x_3 \geq 0$	$0,53x_{31} + 0,11x_{12} + 0,37x_{13} \rightarrow \max$ $w_3 = 3000x_3$ $\frac{w_3x_{31}}{3000x_1} 100 \geq 5, \quad w_3x_{32} \geq 300, \quad \frac{w_3x_{33}}{E} 100 \geq 2$ $x_1 + x_2 + x_3 = 1, \quad x_{31}, x_{32}, x_{33} \geq 0$
<p>де <math>x_1</math> – питома вага основної заробітної плати; <math>x_2</math> – питома вага додаткової зарплати, що носить систематичний характер; <math>x_3</math> – питома вага додаткової зарплати, що визначається результативністю роботи; <math>x_{31}</math> – питома вага доплати за якісно виконану роботу; <math>x_{32}</math> – питома вага доплати за збереження трактора у задовільному стані; <math>x_{33}</math> – питома вага доплати за економію пального.</p>	

Джерело: власні дослідження.

Коли підприємство може визначити норми витрат ресурсів та ефективність виробництва і реалізації різних видів продукції, першочерговим стає питання оптимізації галузевої структури, що має на меті обґрунтування асортименту продукції, який

## Стратегічні напрями управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства

забезпечить мінімальну собівартість (як джерело цінових конкурентних переваг) та максимальний рівень рентабельності (як необхідну умову забезпечення конкурентоспроможності підприємства). У такому випадку матиме місце багатокритеріальна задача оптимізації галузевої структури сільськогосподарського підприємства із критеріями оптимальності:

$$f_1(x) \rightarrow \min, f_2(x) \rightarrow \max, \quad (4.16)$$

де  $f_1(x)$  – функція собівартості одиниці продукції;  $f_2(x)$  – функція рівня рентабельності.

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, яка виникає у результаті нарощення обсягів виробництва (зокрема, стійкість ефекту масштабу у крупних фермерських господарствах обґрунтовано у [39, с. 2]). Оптимізацію галузевої структури доцільно здійснювати у два етапи:

1) *оптимізація асортименту продукції рослинництва*. У цій задачі невідомими є булеві змінні, що набувають значення 0 або 1. Основне обмеження стосується врахування кількості полів у сівозміні, яку планує використовувати підприємство; критерії оптимальності включають мінімум відношення витрат до валової продукції та максимум рівня рентабельності:

$$f_1'(x) = \frac{\sum_{i=1}^n v_i y_i x_i}{\sum_{i=1}^n p_i y_i s_i x_i} \rightarrow \min, f_2(x) = \frac{\sum_{i=1}^n (p_i y_i s_i x_i - v_i y_i x_i)}{\sum_{i=1}^n v_i y_i x_i} \rightarrow \max \quad (4.17)$$

$$\sum_{i=1}^n x_i = k, x_i \in \{0; 1\},$$

де  $f_1'(x)$  – функція сукупних витрат у розрахунку на 1 грн валової продукції;  $x_i$  – булева змінна для  $i$ -тої культури, яка відображає доцільність її вирощування ( $x_i = 0$  – виробництво

недоцільне;  $x_i = 1$  – виробництво доцільне);  $v_i$  – собівартість одиниці продукції  $i$ -го виду;  $p_i$  – ціна реалізації продукції  $i$ -го виду;  $s_i$  – відношення реалізованої продукції  $i$ -го виду до валової продукції цього виду;  $y_i$  – рівень врожайності  $i$ -тої культури;  $k$  – кількість полів у сівозміні;  $n$  – кількість сільськогосподарських культур.

У задачі важливим є контроль чергування обраних сільськогосподарських культур у сівозміні. Якщо результати її розв'язання не відповідають принципу чергування, отримане рішення необхідно скоригувати експертним шляхом;

2) оптимізація поголів'я тварин та площ посіву раніше визначених сільськогосподарських культур. Цільова функція задачі має вигляд:

$$f_1'(x) = \frac{\sum_{i=1}^n a_i x_i + \sum_{j=1}^m x_j a_j}{\sum_{i=1}^n p_i y_i s_i x_i + \sum_{j=1}^m p_j y_j s_j x_j} \rightarrow \min, \quad (4.18)$$

$$f_2(x) = \frac{\sum_{i=1}^n (p_i (y_i s_i x_i - K_i) - a_i x_i) + \sum_{j=1}^m x_j (p_j y_j s_j - a_j)}{\sum_{i=1}^n a_i x_i + \sum_{j=1}^m a_j x_j} \rightarrow \max,$$

де  $x_i$  – площа посіву  $i$ -ї культури;  $x_j$  – поголів'я тварин  $j$ -го виду;  $a_i$  – розмір витрат у розрахунку на 1 га посіву  $i$ -ї культури;  $a_i = a_i^v y_i + a_i^c$ , де  $a_i^v$  – змінні витрати у розрахунку на одиницю продукції рослинництва  $i$ -го виду;  $a_i^c$  – постійні витрати у розрахунку на 1 га посіву  $i$ -ї культури;  $a_j$  – розмір витрат у розрахунку на 1 голову тварин  $j$ -го виду;  $a_j = a_j^v y_j + a_j^c$ , де  $a_j^v$  – змінні витрати у розрахунку на одиницю продукції від  $j$ -го виду тварин;  $a_j^c$  – постійні витрати у

## Стратегічні напрями управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства

розрахунку на 1 голову тварин  $j$ -го виду;  $y_j$  – вихід продукції від 1 голови тварин  $j$ -го виду;  $K_i$  – обсяг врожаю культури  $i$ -го виду, який спрямовуватиметься на корми;

$$K_i = \frac{T \cdot \sum_{j=1}^m g_{kj} x_j - x_k}{b_{ki}}, \quad T - \text{тривалість утримання 1 голови (днів}$$

на рік);  $g_{kj}$  – добова потреба 1 голови тварин  $j$ -го виду у  $k$ -му виді корму;  $b_{ki}$  – вихід  $k$ -го виду корму з 1 ц  $i$ -тої сільськогосподарської культури;  $x_k$  – невідомий річний обсяг купівлі  $k$ -го виду корму;  $p_j$  – ціна реалізації продукції тваринництва від тварин  $j$ -го виду;  $s_j$  – відношення реалізованої продукції від  $j$ -го виду тварин до валової продукції цього виду;  $n$  – кількість видів продукції рослинництва;  $m$  – кількість видів тварин.

Основні обмеження задачі оптимізації галузевої структури сільськогосподарського підприємства мають включати обмеження щодо наявних земельних ресурсів, площ для утримання худоби, грошових ресурсів, збалансування галузей рослинництва та тваринництва, оренди додаткових площ ріллі та залучення додаткових площ для утримання тварин та граничні умови, які враховують мінімальні та максимальні значення змінних.

Першу задачу (форм. 4.16) розв'язано на прикладі оптимізації 4-пільної сівозміни в умовному фермерському господарстві у зоні Полісся. З-поміж потенційно вигідних сільськогосподарських культур (озима пшениця, кукурудза на зерно, соя, ріпак та картопля) необхідно обрати ті, що забезпечують максимум ефективності і мінімум витрат. Вся виготовлена продукція спрямовуватиметься на продаж. Умовна площа сільськогосподарських угідь складає 100 га, планові грошові витрати (у розрахунку на 4 га) – 50000 грн, трудові ресурси не обмежені. У Додатку Л.1 відображено задачі оптимізації сівозміни та вихідні дані для пошуку рішення.



## Розділ 4

З огляду на припущення, що вся продукція буде реалізована (тобто  $s_i = 1$ ), результати оптимізації за всіма методами розв'язання будуть однаковими. Якщо ж частка реалізованої продукції буде меншою за 100 % або якщо у задачу ввести додатковий показник (наприклад, екологічний, соціальний ефект), вибір методу пошуку рішення відіграватиме вирішальне значення. Згідно із результатами оптимізації, доцільним є вирощування озимої пшениці, сої, льону та картоплі (табл. 4.5). Отримана сівозміна відповідає вимогами щодо чергування сільськогосподарських культур (Додаток Л.2). Можливою є така схема чергування: соя → озима пшениця → льон → картопля → соя.

Таблиця 4.5

### Результати оптимізації виробництва продукції рослинництва умовного сільськогосподарського підприємства

Показник	Сільськогосподарські культури						Всього
	озима пшениця	кукурудза на зерно	соя	льон	ріпак	картопля	
	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$x_5$	$x_6$	$x_7$	
Сукупні витрати, грн	5302,06	0,00	6567,60	2341,08	0,00	28851,70	43062,44
Загальний дохід, грн,	6569,33	0,00	8999,25	2826,81	0,00	43515,90	61911,29
Рівень рентабельності, %	23,90	–	37,02	20,75	–	50,83	43,77
Співвідношення витрат та валової продукції	0,81	–	0,73	0,83	–	0,66	0,70

Джерело: власні дослідження.

Крім того, у процесі оптимізації галузевої структури підприємства та асортименту продукції, який вона визначає, доцільно враховувати тип корпоративної стратегії, що залежить від

поточного фінансово-економічного стану та ресурсного потенціалу суб'єкта бізнесу. У Додатку Л.3 наведено багатокритеріальні задачі оптимізації із врахуванням дії підприємницьких ризиків на потенційний результат господарської діяльності підприємств із стратегіями виживання, стабілізації та зростання.

Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що в умовах загострення конкурентної боротьби із європейськими товаровиробниками та тяжіння сільськогосподарської продукції до стандартизованої якості, управління витратами відіграє ключову роль у формуванні та утриманні цінових конкурентних переваг, які є визначальними для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних сільськогосподарських підприємств. В основі механізму управління витратами лежить вплив на розмір сукупних витрат виробника, що здійснюється шляхом організації системної взаємодії важелів, стимулів та заходів зі зниження собівартості продукції. До основних заходів управління витратами сільськогосподарських підприємств належать забезпечення їх інноваційного розвитку, участь в інтеграційних процесах, багатокритеріальна оптимізація галузевої структури та системи мотивації (зокрема матеріальної) праці персоналу.

### **4.3. Формування конкурентних переваг на основі диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств**

Одним із напрямів забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є диверсифікація їх діяльності, яка дає можливість оптимізувати асортимент, знизити господарські ризики, забезпечити максимальну ефективність використання ресурсів. Забезпечення конкурентоспроможності та економічної ефективності господарювання виробників сільськогосподарської продукції є лише одним із позитивних ефектів диверсифікації, поряд із якою вітчизняні вчені-економісти виділяють зростання екологічної та соціальної ефективності, що у сукупності сприяє сталому розвитку сільських територій [145; 13, с. 84]. Ключовою характеристикою диверсифікації у сільськогосподарському

Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що диверсифікацію слід розглядати як стратегічний напрям зміцнення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на базі формування нових конкурентних переваг та зниження рівня ризиковості бізнесу. Однак, невід'ємною характеристикою диверсифікованого виробництва має стати його організація на інноваційній основі, оскільки тільки у такий спосіб можливе випередження конкурентів у нових для підприємствах сферах господарської діяльності. Тому особливості диверсифікації виробництва суб'єктів підприємництва мають досліджуватись у межах їх інноваційного розвитку.

#### **4.4. Концепт інноваційного розвитку в управлінні конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств**

Формування конкурентних переваг підприємства як першооснова його конкурентоспроможності передбачає застосування сучасних 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. Основоположники наукової думки щодо взаємообумовлюючого зв'язку між рівнем конкурентоспроможності та інноваційною активністю (М. Кондрат'єв, Л. Мізес, Ф. Хайек, Й. Шумпетер та ін.) і їх послідовники обґрунтували, що невід'ємною умовою високого рівня конкурентоспроможності є неперервне інноваційне оновлення господарського процесу та створення у такий спосіб стійких конкурентних переваг [88, 14, 160, 113, 132, 233, 199 та ін.]. На думку Г. Хамела та К. Прахалада, успішність інноваційної діяльності є першоосною майбутніх конкурентних переваг, без яких довготривале ефективне функціонування підприємства у сучасних умовах неможливе [152].

Враховуючи наведене, цілком логічно, що рівень інноваційного розвитку (інноваційності) розглядається як один із

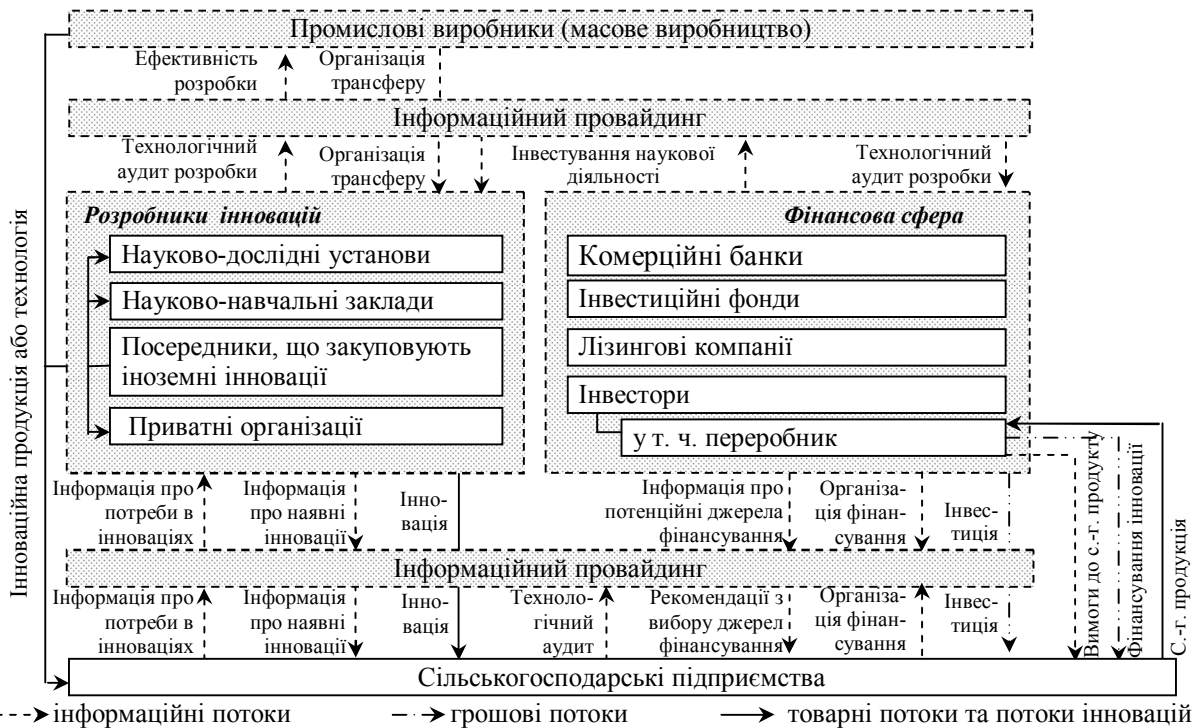
критеріїв рівня конкурентоспроможності країн, загальноживаним показником якої є глобальний індекс конкурентоздатності (ГІК). Згідно із даними оцінювання глобального індексу конкурентоспроможності основним проблемним місцем інноваційного розвитку вітчизняної економіки є дуже низький рівень розвитку трансферу технологій [228, с. 372]. Першочерговою умовою забезпечення інноваційного розвитку економіки є дієва система трансферу технологій. Практикою доведено неспроможність виробників сільськогосподарської продукції та розробників інновацій організувати ефективну взаємодію, яка б забезпечувала як економічну ефективність винахідників, так й інноваційний розвиток сільського господарства. Тому за прикладом розвинутих країн до трансферу технологій доцільно залучити третю сторону, задачею якої має стати інформаційне забезпечення цього процесу. Таке посередництво здійснюється на базі системи інформаційного провайдингу.

Учасниками комерційного трансферу технологій, що передбачає доведення інноваційного продукту до кінцевого споживача, є розробники інновації, безпосередньо сільськогосподарські підприємства, інвестори, а також провайдери, які забезпечують взаємозв'язок між першими трьома контрагентами. Окрім розробників (науково-дослідних організацій та науково-навчальних установ, приватних організацій – передусім, насінневих та селекційних компаній і племінних господарств) до продавців інновацій належать промислові виробники та посередники. Невід'ємною складовою інноваційного процесу є фінансове забезпечення. До основних фінансово-кредитних установ, які на тих чи інших умовах можуть фінансувати інноваційну діяльність господарств належать банківські установи (всі види інновацій за умови кредитоспроможності підприємств та наявності застави необхідної вартості); кредитні спілки (поліпшуючі інновації невисокої вартості); лізингові компанії та НАК «Украгролізинг» (основні засоби виробництва). Також впровадження інновацій у сільське господарство може фінансуватись зовнішніми інвесторами,

зокрема переробниками. У цьому випадку перспективною є вертикальна інтеграція, зокрема її контрактна форма, розвиток якої сприяє усуненню витрат на виплати за користування залученими коштами та збільшенню конкурентоспроможності виробників сільськогосподарської сировини за рахунок врахування потреб переробки.

Супутніми до фінансового забезпечення інноваційної діяльності є послуги провайдерів з технологічного аудиту підприємства для визначення оптимального портфелю інновацій сільськогосподарського підприємства; з пошуку найбільш прийнятних для трансферу кожної конкретної технології джерел фінансування; з аналізу фінансового стану сільськогосподарських підприємств підприємства і розробки бізнес-планів та інвестиційних проектів із економічним обґрунтуванням ефективності впровадження інновації; з юридичного супроводу трансферу технологій. Також провайдери на основі результатів аудиту виробничих процесів і аналізу фінансово-економічного стану виробника можуть розробляти рекомендації стосовно інновацій, які йому доцільно впроваджувати підприємству, враховуючи його фінансові можливості. Узагальнену модель функціональних зв'язків між учасниками інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств відображено у Додатку М.

Розбудова мережі інформаційного провайдингу можлива лише у структурі ефективної системи трансферу технологій, що функціонує у формі розгалуженої мережі та передбачає координацію всіх учасників трансферу з єдиного центру. Прикладом таких мереж є Європейська мережа підприємництва, Російська мережа трансферу технологій, Американський центр трансферу технологій тощо, які мають складну багаторівневу ієрархічну структуру з регіональних центрів та представництв. При цьому комерціалізація технології, а також забезпечення купівлі інновації на максимально вигідних умовах здійснюється зазвичай за посередництва учасників таких мереж трансферу технологій.



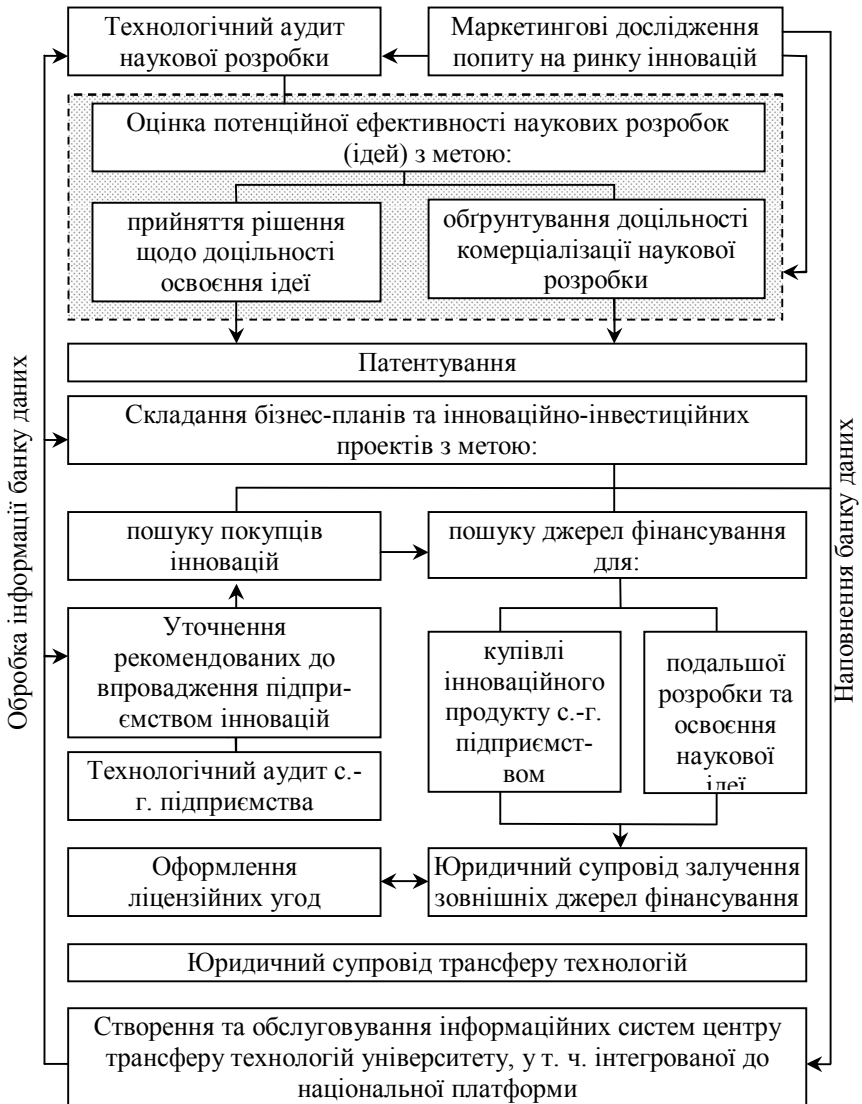
**Рис. 4.9. Модель системи забезпечення інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств**

Джерело: власні дослідження.

На території України діють дві крупні мережі (Українська мережа трансферу технологій із координаційним центром в академії технічних наук та Національна мережа трансферу технологій), а також кілька центрів трансферу, бізнес-інкубатори, технопарки, що функціонують незалежно одне від одного. На відміну від закордонної практики вітчизняна сфера трансферу технологій характеризується значною розпорошеністю [71, с. 167]. Це спричинено тим, що згадані неінтегровані мережі трансферу технологій виконують практично однакові функції. Крім того, ні одна із вітчизняних мереж не є учасником зарубіжних платформ, що не тільки значно ускладнює їх доступ до іноземних баз даних, але й унеможлиблює доступ провайдерів та виробників інших країн до даних про вітчизняні досягнення науки та техніки [71, с. 171]. З наведеного можна зробити висновок про необхідність створення єдиної централізованої мережі трансферу технологій.

До послуг з трансферу технологій у межах сільськогосподарського виробництва мають охоплювати: 1) юридичний супровід процесу комерціалізації; 2) патентування та ліцензування; 3) розробку й обслуговування платформи інформаційного забезпечення, яке має базуватись на сховищі даних, що акумулюватиме інформацію із баз даних різних рівнів; 4) економічну оцінку перспективності інновацій, їх ефективність; 5) маркетингове обслуговування трансферу технології, зокрема просування розроблених технологій (як у промислове виробництво, так і безпосередньо товаровиробникам), пошук необхідних інновацій для конкретних покупців, а також забезпечення двостороннього взаємозв'язку між розробниками та інноваторами; б) консультування сільськогосподарських виробників щодо сучасних продуктів і технологій та надання рекомендацій стосовно інноваційного вдосконалення їх господарського процесу.

Необхідною для провайдингу кваліфікацією володіють спеціалісти науково-навчальних закладів. Враховуючи досвід економічно розвинутих країн, мережу трансферу технологій у сільському господарстві доцільно вибудовувати на базі аграрних університетів, персонал яких спеціалізується на проблемах інвестування, управління інноваційною діяльністю, інтелектуальної власності, фінансів, маркетингу, розробки ІТ-технологій (рис. 4.10).



**Рис. 4.10. Функції університетського центру трансферу технологій у сільському господарстві**

Джерело: власні дослідження.



## *Стратегічні напрями управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства*

---

Враховуючи виділені функції університетського Центру трансферу технологій у сільському господарстві, у його структурі рекомендується створити такі підрозділи:

1) технологічний відділ (технологічний аудит наукової розробки та підприємства-замовника інновації; 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, у т. ч. Інтернет-конференціях, ознайомлювальних зустрічах тощо);

3) фінансово-економічний відділ (оцінка соціально-економічної та екологічної ефективності ідеї, розробки; складання бізнес-планів та інноваційно-інвестиційних проектів; налагодження контактів з потенційними інвесторами, оптимізація джерел фінансування інноваційної діяльності та інноваційного портфелю);

4) служба патентування (розробка та супровід заявок на отримання патенту, захист інтелектуальної власності);

5) юридична служба (юридичний супровід оформлення ліцензійних угод, кредитних договорів, договорів із виконавцями замовлення, консультування у разі порушення прав інтелектуальної власності тощо);

6) відділ інформаційного забезпечення (розробка та обслуговування інформаційного забезпечення центру трансферу технологій; забезпечення двостороннього зв'язку інформаційної системи університетського центру із інформаційною платформою загальнонаціональної мережі трансферу технологій).

Основою діяльності центрів трансферу технологій має бути інформаційна система, у межах якої здійснюватиметься створення та поступове наповнення і обслуговування баз даних із подальшою їх обробкою. Для мінімізації витрат грошових і трудових ресурсів, інформаційне забезпечення трансферу технологій на всіх рівнях ієрархії рекомендується організувати у межах єдиної національної платформи, на базі якої кожен окремий університетських центр буде розробляти власний прикладний

додаток університетського центру, інтегрований до національної мережі. Інформаційні потоки університетського центру трансферу технологій необхідно уніфікувати у відповідності до потоків, що формуватимуться іншими підрозділами мережі та акумулюватимуться на загальнодержавному рівні.

З огляду на необхідність захисту інтелектуальної власності, доступ до інформації регіональних підрозділів має бути закритим та керуватись централізовано обмеженим колом системних адміністраторів національної платформи. Особливо важливим є підбір осіб, яким слід відкривати доступ до інформації про новачії, що перебувають на стадії розробки і тому повною мірою не захищені законодавством. Складність у даному випадку полягає не у пошуку надійних спеціалістів, а у довірі до них з боку науковців. До таких осіб належить персонал, що проводить технологічний аудит майбутньої інновації та оцінюють її потенційну ефективність, а також спеціалістів з патентування.

У базах даних університетських центрів трансферу технологій 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 у межах території, що охоплює університетський центр із зазначенням уніфікованих для національної платформи та міжнародних платформ характеристик інновації; 4) потенційних інвесторів та кредиторів; 5) наукові ідеї та новачії, які перебувають на стадії розробки (інформація закритого доступу). Що ж стосується національної мережі, то її база даних має наповнюватись інформацією про перші чотири із вище перелічених суб'єктів та об'єктів трансферу технологій. Взаємопов'язані бази даних обох рівнів формуватимуть єдине сховище даних платформи трансферу технологій.

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. Бази прикладних додатків наповнюватимуться даними про сільськогосподарських виробників, розробників інновацій, запатентовані технології та потенційних інвесторів і кредиторів. Частина цієї інформації 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 та формуватимуть звіти із узагальненими даними (звіт про фінансовий стан та кредитоспроможність сільськогосподарського підприємства, потенційна ефективність технології, фінансово-економічна частина бізнес-планів та інноваційно-інвестиційних проєктів, результати оцінки інноваційних та інвестиційних ризиків тощо).

Отже, інформаційне забезпечення трансферу технологій здійснюватиметься на базі неперервного обміну даними між національною платформою, локальними прикладними додатками університетських центрів та їх інформаційними системами закритого доступу (рис. 4.11).

Що ж стосується організації інформаційного забезпечення трансферу технологій, воно здійснюватиметься за такою схемою:

1. Акумуляція інформації загального доступу про суб'єкти та об'єкти трансферу технологій 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 з інформаційної системи із обмеженим доступом до прикладних додатків користувача платформи.

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 цієї інформації як на рівні університету, так і рівні національної мережі трансферу технологій.



— обмін інформаційними потоками між базами даних.

→ рух інформаційних потоків у процесі формування баз даних або звітів

↔ двосторонній обмін інформаційними потоками між системами

**Рис. 4.11. Ієрархічна будова та основні потоки інформаційного середовища трансферу технологій у сільському господарстві**  
Джерело: власні дослідження.

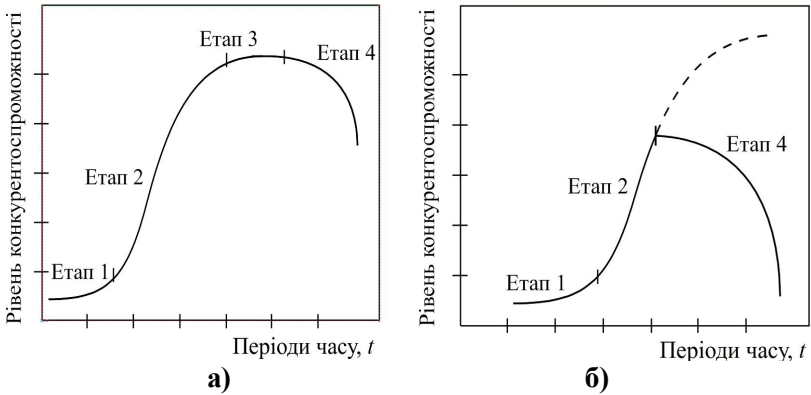
3. Обробка вхідних інформаційних потоків (як загально доступних, так і тих, доступ до яких обмежений) прикладними програмними модулями відповідної інформаційної системи (прикладного додатку платформи або інформаційної системи закритого доступу), розробленими самостійно інформаційною службою національної мережі, університетського центру або іншими організаціями на замовлення. Результатом такої обробки буде формування звітів, що включають результати обрахунків та узагальнень (рівень ефективності, ризиковості, кредитоспроможності, фінансової надійності, результати анкетного опитування керівників та спеціалістів сільськогосподарських підприємств щодо необхідних їм технологій тощо). Частина таких звітів передається до загальнонаціональної платформи.

Окрім створення адаптованої до потреб вітчизняного сільськогосподарського товаровиробника системи трансферу технологій, важливим є управління інноваційною діяльністю у межах безпосередньо підприємства. При цьому до умов забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств належить не тільки вміння обґрунтувати перелік перспективних інновацій, але й правильно визначити коли саме їх потрібно впроваджувати. Наведене рекомендується здійснювати на базі динамічного моделювання еволюційного розвитку підприємства.

Впровадження інновацій зумовлює зростання рівня конкурентоспроможності підприємства за рахунок формування однієї або кількох конкурентних переваг. На початковому етапі (етапі купівлі та освоєння інноваційного продукту або технології) віддача від інновації у формі підвищення рівня конкурентоспроможності є дуже низькою, а темпи зростання конкурентоздатності – мінімальними (етап 1, рис. 4.12 а). У подальшому ефект від впровадження інновації починає стрімко зростати (етап 2, рис. 4.12 а), що продовжується до моменту досягнення конкурентоспроможністю максимально можливого значення (етап 3, рис. 4.12 а).

Проте рано чи пізно конкуренти зможуть повторити перевагу підприємства. Після цього конкурентоспроможність деякий час

буде сталою, після чого почне скорочуватись із зростаючими темпами (етап 4, рис. 4.12 а). Відтворення переваги конкурентами може відбутись до досягнення рівня конкурентоздатності свого максимуму (рис. 4.12 б) та після цього (рис. 4.12 а).



**Рис. 4.12. Графічне відображення динаміки конкурентоспроможності підприємства через зміни інноваційного характеру**

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) збільшення із 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 із зростаючими темпами після повторення інновації конкурентами.

Одним із результатів формування стійких конкурентних переваг підприємства є забезпечення достатнього рівня ефективності, в основі якої лежить прибуток, який належить до основних джерел фінансового забезпечення інноваційного розвитку суб'єкта бізнесу та, відповідно, його конкурентоспроможності. Тому, поряд із реакцією

конкурентоздатності на впровадження інновацій, у процесі моделювання еволюційного розвитку підприємства доцільно дослідити та математично описати поведінку прибутку. Характер змін економічного ефекту в результатів впровадження інновації аналогічний динаміці рівня конкурентоспроможності (рис. 5.1). Однак, після повторення переваги конкурентами прибуток у більшості випадків протягом тривалого часу залишатиметься сталим із подальшим поступовим дуже повільним скороченням. Сталість прибутку у даному випадку пояснюється тим, що навіть після відтворення суперниками переваги відповідні продукт або технологія все одно приносять 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. При цьому придбання нової інновації слід розглядати як попереджуючий захід, а тому починати освоювати їх необхідно завчасно, коли імітація «старого» інноваційного продукту ще тільки очікується. Математично такий розвиток описується логістичною функцією, яку зазвичай використовують для моделювання еволюційного розвитку економічних об'єктів [7, с. 157–58; 84; 156, с. 119–122]. Однак на практиці передбачити момент, коли один із конкурентів зімітує конкурентну перевагу практично неможливо. Тому у процесі моделювання доцільно орієнтуватись на максимально можливе значення конкурентоспроможності. Для цього пошук, освоєння та імплементацію нового інноваційного продукту або технології необхідно починати до моменту досягнення максимуму. Це дасть можливість створити майбутні конкурентні переваги.

Орієнтація на формування майбутніх переваг шляхом заміни старого продукту або технології інноваційним аналогом передбачає:

1) відшкодування інноваційних витрат наступної інновації ( $S_2$ ) за рахунок високого прибутку від вже впровадженої інновації ( $S_1$ ).

Тому купівля кожної наступної інновації буде відбуватись до моменту, коли прибуток є достатньо високим;

2) відмову від використання інновацій  $S_1$  на користь інновації  $S_2$  у момент, коли прибуток від  $S_1$  максимальний, а від  $S_2$  – наближений до точки насичення (момент часу  $T$ ).

Графічно неперервне оновлення інновацій як превентивний захід втрати конкурентних переваг матиме вигляд хвилеподібної кривої прибутку, який є різницею між сумарним економічним ефектом від всіх інновацій ( $S_1 + S_2 + S_3 + S_4 \dots$ ) та витрат на всі види інновацій  $V$  у певний момент часу. У розмірі прибутку не враховано інноваційні витрати через те, що моделювання логістичної функції передбачає необхідність додатного початкового значення прибутку. Враховуючи зазначене у подальшому виділено два типи прибутку: валовий прибуток (валовий економічний ефект) – прибуток, який підприємство отримуватиме від господарської діяльності після здійснення інноваційних змін; чистий прибуток – валовий прибуток за мінусом інноваційних витрат.

Зниження валового прибутку відбуватиметься у моменти відмови від старих продуктів та технологій, а зростання – у результаті отримання грошових надходжень одночасно різних інноваційних проектів. Особливістю динаміки валового прибутку є те, що навіть у разі впровадження недостатньо ефективної інновації ( $S_3$ ) загальний валовий економічний ефект буде вищим за рахунок віддачі від раніше сформованих конкурентних переваг. Рівень конкурентоспроможності за оновлення інновацій буде завжди максимальним – наприклад, рівним 1.

Отже, модель еволюційного розвитку господарюючого суб'єкта із врахуванням зміни рівня його конкурентоспроможності та прибутку за умови неперервного оновлення інновацій представлено системою рівнянь, що включає функції:

1) росту рівня конкурентоздатності із її поступовим нарощенням до досягнення максимуму. Після цього максимально можливий рівень конкурентоспроможності зберігається.



## Стратегічні напрями управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства

---

Формальний запис такої динаміки має вигляд диференціального рівняння:

$$\frac{dy(t)}{dt} = a \cdot \frac{y_{\max} - y(t)}{y_{\max}} \cdot y(t), \quad (4.19)$$

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 росту, який визначає кривизну логістичної кривої;

2) росту валового прибутку, коли впровадження кожної додаткової інновації розглядається як імпульс до виникнення нової логістичної функції. Наведене можна представити у такому формалізованому вигляді:

$$\frac{dp_i(t)}{dt} = c_i \cdot \frac{p_{i\max} - p_i(t)}{p_{i\max}} \cdot p_i(t), \quad (4.20)$$

де  $\frac{dp_i(t)}{dt}$  – швидкість зміни валового прибутку від  $i$ -тої інновації у момент часу  $t$ ;  $p_i(t)$  – розмір валового прибутку від  $i$ -тої інновації у момент часу  $t$ ;  $c_i$  – показник експоненціального росту валового прибутку від  $i$ -тої інновації;  $p_{i\max}$  – максимально можливий розмір валового прибутку від  $i$ -тої інновації;

3) зміни чистого прибутку  $z(t)$ , який розраховується як різниця між сумарним валовим економічним ефектом від всіх інновацій та сумарними інноваційними витратами:

$$z(t) = \sum_{i=1}^n p_i(t) - \sum_{i=1}^n v_i(t), \quad (4.21)$$

де  $z(t)$  – загальний розмір чистого прибутку підприємства у момент часу  $t$ ;  $v_i(t)$  – інноваційні витрати на  $i$ -ту інновацію у момент часу  $t$ ;  $n$  – кількість інновацій.

У цілому модель еволюційного розвитку підприємства у конкурентному середовищі, що враховує необхідність формування майбутніх конкурентних переваг на інноваційній основі, матиме вигляд:

$$\begin{aligned} \frac{dy(t)}{dt} &= a \cdot \left[ \frac{y_{\max} - y(t)}{y_{\max}} \cdot y(t) \right], \\ z(t) &= \sum_{i=1}^n p_i(t) - \sum_{i=1}^n v_i(t), \\ \frac{dp_i(t)}{dt} &= p(0) + c_i \cdot \frac{p_{i\max} - p_i(t)}{p_{i\max}} \cdot p_i(t). \end{aligned} \quad (4.22)$$

Одним із ключових моментів формування моделі росту прибутку у розрізі кожної окремої інновації є вибір моменту впровадження нового інноваційного продукту або технології. Оскільки, як зазначалось раніше, спрогнозувати момент відтворення конкурентами вже існуючої переваги підприємства практично неможливо, початок впровадження «нової»  $i$ -тої інновації рекомендується визначати експертним шляхом, орієнтуючись на вже змодельовану точку насичення попередньої  $(i-1)$  логістичної функції.

Таким чином, впровадження інновацій є невід'ємною умовою створення стійких конкурентних переваг підприємства. Незважаючи на існуючий інноваційний потенціал, інноваційний розвиток сільського господарства суттєво уповільнює неналагодженість взаємозв'язків між розробниками інновацій та виробниками сільськогосподарської продукції. Цю проблему необхідно вирішувати шляхом формування багаторівневої системи трансферу технологій, стрижнем якої має стати інформаційна платформа, що охоплюватиме національну мережу та університетські центри трансферу технологій.

## ПІСЛЯМОВА

Поштовхом до зародження теорії конкурентоспроможності стало усвідомлення невід'ємності будь-яких економічних відносин від конкуренції. Подальша еволюція наукової думки про конкурентоздатність відбувалась шляхом уточнення факторів, які впливають на неї, та розширення ракурсів розгляду сутності конкуренції. Зокрема на початкових етапах результатом узагальнення чинників конкурентоспроможності стало формування теорій цінової та згодом нецінової конкуренції. Особливістю більш пізніх 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.

Етимологічна сутність слова «конкурентоспроможність» пов'язана із процесом боротьби задля досягнення спільної для кількох суб'єктів цілі. Враховуючи особливості сучасних конкурентних відносин, конкурентоспроможність підприємства визначено як його характеристику, що відображає ступінь реалізації фактичної та потенційної спроможності економічного агента до формування, утримання і використання стійких конкурентних переваг. Створення й утримання конкурентних переваг пов'язане із випередженням суперників у конкретній області господарської діяльності, постійним оновленням господарського процесу із врахуванням концепції життєвого циклу товару та підприємства, а також із усуненням можливості повторення переваг конкурентами. Показником стійкості конкурентної переваги є рівень її імітабельності, який відображає ймовірність імітації переваги суперниками. Зменшити значення цього показника можливо шляхом управління джерелами конкурентних переваг, що включають ресурси підприємства та утворені у результаті їх комбінації здатності.

З позицій розробки методології управління конкурентоспроможністю найбільш інформативною є класифікація факторів, які впливають на конкурентні позиції підприємства, на чинники прямого та опосередкованого впливу. Такий розподіл враховує характер дії фактора на процес утворення конкурентоздатності. Система факторів прямого впливу формує

конкурентоспроможність та має ієрархічну будову, що включають ресурси, конкурентні здатності та конкурентні переваги. 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.

Успішність конкурентної боротьби суб'єкта підприємництва визначається ефективністю його управління конкурентоспроможністю, яку визначено як діяльність, спрямовану на формування й утримання конкурентних переваг шляхом здійснення впливу на господарський процес підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності за умови утримання на достатньому рівні або збільшення ефективності бізнесу. Цей процес спирається на принципи управління, згруповані за метою управління, типом керованої та керуючої систем і способом їх взаємодії, а також на функції управління конкурентоздатністю, що розподілено залежно від етапів досягнення цілі, цілей управління та особливостей управлінських дій. Система принципів та функцій має враховуватись діючим на підприємстві механізмом управління конкурентоспроможністю.

Методологія управління конкурентоспроможністю включає теоретичні положення, що узагальнюють наукові знання про конкурентоспроможність та управління нею, і методичні засади дослідження конкурентоздатності підприємства на основі використання сучасних методів пізнання економічних об'єктів, процесів та явищ. Теоретичні принципи управління конкурентоздатністю ґрунтуються на неокласичній, інституціональній, еволюційній теоріях, теоріях конкурентоспроможності (зокрема, ресурсної та конкурентних переваг), менеджменту і ризик-менеджменту. Сукупність застосовуваних методів залежить від цілей та етапів дослідження конкурентоспроможності. До таких методів віднесено методи кореляційно-регресійного, кластерного аналізу, DEA-аналізу, експертного оцінювання, нечіткої логіки, моделювання (зокрема: структурного, динамічного, стохастичного, імітаційного, оптимізаційного, еволюційного). Використання розробленої методики відбувається у межах якісної та кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства, ідентифікації проблем, що

перешкоджають її зміцненню, та обґрунтування механізму управління конкурентними перевагами.

Джерела конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств класифіковано залежно від того, на якому етапі операційного циклу вони формуються. Переваги сфери ресурсного забезпечення визначають кількісні та вартісні характеристики використовуваних господарствами земельних, трудових, грошових ресурсів, а також основних і оборотних засобів. Кількісні, якісні та вартісні параметри сільськогосподарської продукції і продуктів її переробки утворюють конкурентні переваги виробництва. Джерелами конкурентних переваг, що виникають на етапі реалізації, є характеристики товару (бренд, логотип, слоган, упаковка, маркування, асортимент, ціна, якість тощо), поінформованість споживачів про них і доступність продукції.

Елементами інституціонального середовища сільськогосподарських підприємств є індивіди, організації й інституції. Формування і функціонування інституцій пов'язане зі скороченням невизначеності та зменшенням розміру трансакційних витрат суб'єктів економічних відносин шляхом рутинізації моделей їх поведінки. Інституції конкурентного середовища виробників сільськогосподарської продукції охоплюють такі сфери, як наука і освіта (інституції інтелектуальної власності та інформації), аграрна політика (інституції законотворчості, влади, держпідтримки та права), продовольчий ринок, ринки засобів виробництва та фінансових послуг (інституції інформації), а також спільноту господарств (інституції бізнесу). Взаємодію цих сфер забезпечують системоформуючі інституції вертикальної інтеграції, соціального капіталу, контракції, права власності та підприємництва.

Вибір методів кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності, на основі якого здійснюється обґрунтування елементів механізму управління нею, залежить від доступу підприємства до інформації про конкурентів. У випадку, якщо суб'єкт бізнесу володіє необхідними інформаційними ресурсами, рекомендується використовувати методичний підхід, що ґрунтується на методах головних компонент і таксономічного аналізу. У разі ж обмеженого доступу підприємства до інформації про суперників доцільно застосовувати методику інтегрального

оцінювання, в основу якої покладено експертні методи із відносно високим ступенем суб'єктивізму. Незалежно від обраної методики, результатом оцінки буде визначення узагальненого інтегрального показника конкурентоспроможності, який відобразить, наскільки підприємство випереджає конкурентів або як сильно воно відстає від них.

Результати оцінювання конкурентоспроможності вітчизняних сільськогосподарських підприємств методами головних компонент і таксономічного аналізу свідчать про те, що господарства із дуже низьким рівнем конкурентоздатності відстають від лідерів лише в одній зі сфер формування конкурентних переваг (ресурсного забезпечення, виробництва або реалізації продукції). Протягом 2010–2014 рр. безумовними лідерами були товаровиробники тільки трьох областей, тоді як інші підприємства неспроможні втримувати конкурентні позиції протягом тривалого періоду. Проведення оцінювання конкурентних позицій сільськогосподарських підприємств Житомирської області в умовах дефіциту інформації показало, що більшість господарств є неконкурентоспроможними. Зокрема, тільки 26,3 % досліджених підприємств у тваринництві та 17,7 % – у рослинництві є конкурентоспроможними. Для товаровиробників продукції рослинництва властиві нижчі, ніж у конкурентів, врожайність й екологічна безпека продукції та недостатній рівень інноваційності технологічних процесів.

Невід'ємним етапом дослідження конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства має бути кількісна оцінка повноти використання його конкурентного потенціалу. Оцінювання повноти використання конкурентного потенціалу доцільно здійснювати за допомогою методу аналізу середовища функціонування DEA. З огляду на поступову зміну клімату та згладжування меж традиційних агрокліматичних зон, у дослідженні використано розподіл території України за кліматичною ознакою, відповідно до якого виділяються зони із атлантико-континентальним та континентальним типами клімату. Однією із виявлених проблем є суттєве недовикористання конкурентного потенціалу більшістю підприємств, що перебувають під дією атлантико-континентального клімату. Також суттєвим недовикористанням потенціалу характеризується галузь

тваринництва. Зокрема, якщо у рослинництві максимальний розрив між аутсайдерами та лідерами складає 31,7 %, то у тваринництві він рівний 61,1 %. Передусім це стосується неефективного використання трудових ресурсів (у 2014 р. в регіонах із атлантико-континентальним кліматом кількість працівників можна було б скоротити у середньому на 55,2 %) та сільськогосподарських угідь (у Континентальній області потенційно можливе зменшення площі становить 18,2 %).

Дослідження впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств доцільно здійснювати на основі оцінювання ефективності функціонування елементів їх інституціонального середовища. Дієвість інституцій конкурентного середовища залежить від їх здатності мінімізувати ризики та трансакційні витрати, для оцінки якої найбільш адаптованими є методи нечіткої логіки, призначені для розв'язання важко формалізованих та слабо структурованих задач. Згідно із результатами застосування нечітких методів, рівень ефективності інституціонального середовища сільгосппідприємств оцінено як середній. Найнижчим рівнем ефективності характеризується функціонування інституції законотворчості, влади та права.

З огляду на те, що в умовах невизначеності конкурентні позиції підприємства залежать від його спроможності утримувати раніше сформовані переваги, невід'ємним елементом управління конкурентоспроможністю є зниження негативних впливів підприємницьких ризиків. Рівень ризиковості суб'єкта бізнесу визначається господарськими та конкурентними ризиками. Через складність кількісного оцінювання та неможливість впливати на дії конкурентів негативні ефекти від ризиків конкуренції усуваються тільки шляхом формування майбутніх конкурентних переваг. Управління ж господарськими ризиками передбачає їх якісний аналіз, кількісну оцінку та вибір й імплементацію заходів ризик-менеджменту. До найбільш дієвих заходів скорочення рівня підприємницьких ризиків сільськогосподарських товаровиробників належать страхування врожаю та тварин (доцільно застосовувати положення теорії ігор); врахування ступеня та напряму кореляції рівнів врожайності різних сільськогосподарських культур;

мережеве планування сільськогосподарських робіт методом *PERT*; вертикальна та горизонтальна інтеграція тощо.

Відмінною рисою динаміки якісних параметрів сільськогосподарської продукції є її тяжіння до стандартизованої високої якості, що визначає пріоритетність цінових методів конкуренції для сільськогосподарських товаровиробників. За таких умов одним із ключових механізмів управління конкурентоспроможністю сільгосп підприємств стає управління витратами, інструментарій якого спрямований на виробництво продукції, що відповідає європейським стандартам якості, але нижчою ніж у конкурентів собівартістю. Скорочення розміру витрат досягається підвищенням продуктивності ресурсів і зниженням ресурсомісткості продукції за рахунок забезпечення інноваційного розвитку та багатокритеріальної оптимізації галузевої структури і системи мотивації праці персоналу підприємства.

Одним із активізаторів формування нових конкурентних переваг, що сприяє суттєвому зниженню ризиковості аграрного бізнесу, скороченню собівартості, зміцненню ринкових регуляторів конкурентної боротьби, розвитку маркетингу, є диверсифікація діяльності сільськогосподарських підприємств. Вибір пріоритетних напрямів диверсифікації залежать від наявних у економічного суб'єкта ресурсів, поточної ефективності та стратегічної мети господарювання, які у сукупності визначають тип корпоративної стратегії господарства. Посилення дії чинників, що мотивують підвищення конкурентоспроможності на рівні окремих видів діяльності підприємства, вбачається у поступовій трансформації диверсифікованих сільськогосподарських підприємств із централізованим управлінням на організації фрактального типу, виробничі підрозділи яких є самодостатніми суб'єктами бізнесу.

Забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств можливе лише на засадах їх інноваційного розвитку. До ключових проблем активізації інноваційних процесів у сільському господарстві належать низький рівень розвитку трансферу технологій та відсутність доступу до необхідних джерел фінансування. Для їх подолання на базі університетів аграрного спрямування доцільно створити загальнодержавну систему



інформаційного забезпечення трансферу технологій, яка б об'єднувала товаровиробників зі сферами науки і фінансів. Таку систему доцільно формувати на основі загальнонаціональної інформаційної платформи, що акумулюватиме інформацію університетських рівнів, зокрема інформацію про існуючі інновації, їх ефективність, потреби сільськогосподарських підприємств, джерела фінансування тощо. Процес управління інноваційним розвитком на мікрорівні передбачає прогнозування моменту, коли підприємство повинно розпочати створення майбутньої конкурентної переваги шляхом освоєння нового інноваційного продукту або технології. Це здійснюється на базі дослідження моделі інноваційного розвитку підприємства, яка набуває форми системи диференціальних рівнянь. Аналіз динамічної моделі дасть можливість будувати довгострокові прогнози рівня конкурентоспроможності та розміру економічного ефекту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абибуллаев М. С. Прикладные аспекты эволюционной теории экономики / М. С. Абибуллаев // Экономика Крыма. – 2008. – № 23. – С. 38–42.
2. Азізов С. П. Організація аграрного виробництва і бізнесу : підручник / С. П. Азізов, П. К. Канінський. – К. : Фенікс, 2006. – 790 с.
3. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : НОВОСТИ, 2000. – 256 с.
4. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1998. – 287 с.
5. Алтухов П. Л. Процессный подход к обеспечению конкурентоспособности предприятия / П. Л. Алтухов // Вісн. економічної науки. – 2005. – № 2. – С. 3–5.
6. Андреева Т. Є. Визначення змісту стимулювання в системі економічних відносин / Т. Є. Андреева, Т. Е. Петровська, В. П. Солобай // Коммунальное хозяйство городов : науч.-техн. сб. – 2008. – № 80. – С. 260–265.
7. Андросюк Г. М. Моделювання процесу науково-технічних та інноваційних розробок залежно від умов фінансування / Г. М. Андросюк, Н. В. Качур, В. П. Маслов // Бізнес-Інформ. – 2013. – № 6. – С. 155–159.
8. Ансофф И. Стратегическое управление : пер. с англ. / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
9. Аренков И. А. Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегии развития / И. А. Аренков // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 4. – С. 40–43.
10. Бабина О. Є. Потенціал як системна економічна категорія / О. Є. Бабина // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 211. – № 36. – С. 23–26.
11. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : монографія / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 294 с.
12. Барібіна Я. О. Теорія і генезис категорії «конкурентний потенціал» / Я. О. Барібіна // Наук. вісн. Полтавського ун-ту економіки і торгівлі. – 2013. – № 1 (56). – С. 147–153.

13. Бахчиванжи Л. А. Диверсифікація діяльності аграрних підприємств як стратегія управління соціально-економічним розвитком / Л. А. Бахчиванжи, О. Ю. Павлова // Наук. вісн. міжнар. гуманітарного ун-ту. – 2013. – № 6. – С. 84–91.

14. Богма О. С. Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності національних економік / О. С. Богма, О. В. Балдуєв // Вісн. Запорізького нац. ун-ту. Економічні науки. – 2010. – № 3. – С. 166–177.

15. Большой толковый психологический словарь : [пер. с англ.] : в 2 т. / А. Ребер. – М. : Вече, АСТ, 2000. – Т. 1. – 592 с.

16. Большой толковый словарь русского языка / Сост. и гл. ред. С. А. Кузнецов. – СПб. : Норинт, 2000. – 1536 с.

17. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилиани. – 5-е изд., доп. и перераб. – М. : Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.

18. Борисова В. А. Підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК / В. А. Борисова // Економіка АПК. – 2000. – № 5. – С. 75–78.

19. Бреславец А. І. Техногенно забруднені ґрунти та шляхи їх поліпшення / А. І. Бреславец, А. І. Юрченко // Зб. наук. пр. / УкрНДІЕП. – Х., 2009. – Вип. 17. – С. 189–201.

20. Брылев А. Конкурентоспособность сельскохозяйственной продукции / А. Брылев // АПК: экономика, управление. – 1998. – № 10. – С. 58–65.

21. Булеев И. П. Формирование организационно-экономического механизма управления предприятием по обработке цветных металлов / И. П. Булеев. – Донецк : ИЭП АН Украины, 1993. – 225 с.

22. Вальрас Н. Элементы чистой политической экономии или теории общественного богатства / Л. Вальрас. – М. : Изограф, 2000. – 448 с.

23. Варнеке Х.-Ю. Революция в предпринимательской культуре. Фрактальное предприятие / Х.-Ю. Варнеке. – М. : МАИК «Наука/Интерпериодика», 1999. – С. 157–232.

24. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К. ; Ірпінь : Перун, 2005. – 1728 с.

25. Вовк О. Математическая модель оценки конкурентоспособности предприятий на основе мультимножеств / О. Вовк, О. Гайдукова // Наук. пр. Донецького нац. техн. ун-ту. Сер. Проблеми моделювання та автоматизації проектування. – 2008. – Вип. 7 (150). – С. 129–139.

26. Волощук М. Д. Трагедія деградації земель: шляхи відновлення їх родючості та охорони / М. Д. Волощук, В. І. Косар // Вісн. Прикарпатського нац. ун-ту ім. В. Стефаника. Сер. Біологія. – 2008. – Вип. XII. – С. 142–149.

27. Воронкова А. Е. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства / А. Е. Воронкова, В. П. Понамарьов, Г. І. Дібніс. – К. : Техніка, 2000. – 152 с.

28. Гайдай Т. В. Роль неформальних інституцій в економічній транзитології / Т. В. Гайдай // Науч. тр. ДонНТУ. Сер. Економіч. – 2007. – Вип. 31-2. – С. 80.

29. 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 : від 16.01.2014 р. № 2 / Міністерство соціальної політики України. – Режим доступу: <http://minagro.gov.ua>.

30. Гальвановский М. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях / М. Гальвановский, В. Жуковская, И. Трофимова // Российский экономический журнал. – 1998. – № 3. – С. 67–77.

31. Гольдштейн Г. Я. Стратегические аспекты управления НИОКР / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2000. – 244 с.

32. Горшкова Т. Ю. Методи розрахунку конкурентоспроможності підприємства / Т. Ю. Горшкова // Вісник Дніпропетровського ун-ту. Сер. Економіка. – 2012. – № 6 (1). – С. 101–106.

33. Градов А. П. Экономическая стратегия фирмы / А. П. Градов. – СПб. : Спец. лит-ра, 1998. – 611 с.

34. Гребешков О. М. Порівняльна характеристика вітчизняної та за рубіжної практики оцінки інформаційних потреб підприємств / О. М. Гребешков // Реформування економіки України: стан та перспективи : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф., 26–27 листоп. 2009 р. – К. : МІБО КНЕУ, 2009. – С. 54–58.

35. Гугля О. С. Моделирование оценки уровня конкурентоспособности промышленного предприятия / О. С. Гугля, А. А. Зима // Модели управления в рыночной экономике : сб. науч. тр. / ДонНУ. – 2009. – Вып. 12. – С. 80–89.

36. Гуськова О. В. Мотивація і стимулювання персоналу підприємства: особливості, відзнаки і характерні риси / О. В. Гуськова // Економіка. Менеджмент. Підприємництво : зб. наук. пр. – 2008. – № 20. – С. 123–127.

37. Гуторова І. В. Теоретико-методичні засади аналізу та оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / І. В. Гуторова // Вісн. Харків. нац. техн. ун-ту сільського госп-ва. Екон. науки. – 2011. – Вип. 112. – Режим доступу : [http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik\\_112/31.pdf](http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_112/31.pdf).

38. Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество : [пер. с англ.] / Дж. Гэлбрейт. – М. : АСТ ; СПб. : Terra Fantastika, 2004. – 602 с.

39. Дайнінгер К. Чи стануть мега-ферми майбутнім світового сільського господарства [Електронний ресурс] / К. Дайнінгер, Д. Нізалов, С. Судхір // Research of the World Bank. Кейс стаді. – Джерело доступу: [http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDS/IB/2013/10/09/000442464\\_20131009141211/Rendered/PDF/816800BRI0UKR A0Box0379844B00PUBLIC0.pdf](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDS/IB/2013/10/09/000442464_20131009141211/Rendered/PDF/816800BRI0UKR A0Box0379844B00PUBLIC0.pdf).

40. Дикань В. Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия : монография / В. Л. Дикань. – Харьков : Основа, 1995. – 160 с.

41. Долинская М. Г. Маркетинг и конкурентоспособность продукции / М. Г. Долинская, И. А. Соловьев. – М. : Экономика, 1999. – 43 с.

42. Друкер П. Ф. Практика менеджмента : пер. с англ. / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2003. – 398 с.

43. Дуданок И. И. Подходы к оценке конкурентоспособности товарной продукции на региональных продовольственных рынках / И. И. Дуданок // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 1999. – № 12. – С. 23–27.

44. Егупов Ю. А. Повышение корректности многомерных оценок в процессе формирования производственной программы предприятия / Ю. А. Егупов // Економічні інновації. – 2009. – Вип. 38. – С. 68–80.

45. Ермолова М. О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара / М. О. Ермолова // Как продать ваш товар на внешнем рынке : [справочник] / ??? . – М. : Мысль, 1990. – С. 228–241.

46. Есполов А. Т. Вопросы теории и практики обеспечения конкурентоспособности объектов в аграрном секторе экономики [Электронный ресурс] / А. Т. Есполов // Весці Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. Серыя аграрных навук. – 2004. – № 1. – С. 19–25.

47. Етимологічний словник української мови : у 7 т. / під ред. О. С. Мельничука, В. Т. Коломійця, О. Б. Ткаченка. – К. : Наук. думка, 1985. – Т. 2. – 570 с.

48. Железняк А. М. Підвищення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка, організація і управління підприємствами» / А. М. Железняк ; Львів. держ. аграр. ун-т. – Львів, 2007. – 20 с.

49. Заруцький І. Д. Оцінка впливу інституційного середовища на конкурентоздатність аграрного підприємства : монографія / І. Д. Заруцький. – Луганськ : Ноулідж, 2013. – 210 с.

50. Збарський В. К. Конкурентоспроможність високотоварних сільськогосподарських підприємств / В. К. Збарський, М. А. Місевич ; за ред. В. К. Збарського. – К. : ННЦІАЕ, 2009. – 310 с.

51. Зеленская А. О. Развитие производства и интересы стейкхолдеров в условиях формирования конкурентоспособных кластеров промышленности / А. О. Зеленская // Вестн. Адыгейского гос. ун-та. Сер. Экономика. – 2011. – Вып. 2. – С. 231–238.

52. Зіновчук В. В. Методика оцінки ефективності функціонування обслуговуючих кооперативів / В. В. Зіновчук, Ю. Б. Бродський, О. Г. Булуй // Роль соціального капіталу та локальних ініціатив у забезпеченні сільського розвитку : доп. Міжнар. симпозиуму, 16–18 трав. 2007 р. – Житомир : ДВНЗ «Державний агроекологічний університет», 2007. – С. 102–112.

53. Зленко А. М. Оцінка працівників методом „360 градусів” / А. М. Зленко // Економічний вісник університету : [зб. наук. пр. учених та аспірантів] / ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет ім. Г. Сковороди». – 2012. – Вип. 18 (1) – С. 12–16.

54. Зотов В. В. Институциональные проблемы реализации системных функций экономики / В. В. Зотов, В. Ф. Пресняков, В. О. Розенталь // Экономическая наука современной России. – 2001. – № 3 – С. 51–69.

55. Игольников Г. Что понимать под конкурентоспособностью, инвестиционной привлекательностью и экономичностью производства / Г. Игольников // Рос. экон. журн. – 1995. – № 11. – С. 107–110.

56. Иванов Ю. Б. Интеграційний розвиток суб'єктів господарювання: теоретичне обґрунтування та організація управління : монографія / Ю. Б. Иванов, А. А. Пилипенко. – Х. : ФОП Александрова К. М. ; ІНЖЕК, 2012. – 400 с.

57. Ільницька Г. Я. Формування фінансово-економічного механізму управління підприємством / Г. Я. Ільницька // Наук. вісн. Українського державного лісотехнічного університету. – 2004. – Вип. 14 (7). – С. 291–294.

58. Іншаков О. В. Інституція – ключ до розуміння економічних інститутів / О. В. Іншаков, Д. П. Фролов // Економічна теорія. – 2011. – № 1. – С. 52–62.

59. Карачина Н. П. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства / Н. П. Карачина, Л. І. Перцата // Економічний простір. – 2014. – № 86. – С. 164–172.

60. Качала А. О. Якість трудового потенціалу: властивості та параметри / А. О. Качала // Коммунальное хозяйство городов :

наук.-техн. сб. Серия. Экономические науки. – 2005. – Вып. 65. – С. 371–375.

61. Кваша О. С. Конкуентоспроможність управлінського персоналу підприємств: методологія, методика та актуальність оцінювання / О. С. Кваша // Бізнес-навігатор. – 2009. – № 2 (17). – С. 136–140.

62. Кваша С. М. СОТ та пріоритети аграрної економічної науки / С. М. Кваша // Економіка АПК. – 2008. – № 5. – С. 8–12.

63. Кендюхов А. В. Использование метода главных компонент для оценки конкурентоспособности машиностроительных предприятий / А. В. Кендюхов, Д. О. Толкачев // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 4. – С. 219–227.

64. Кирилина Е. В. Моделирование конкурентной стратегии предприятий-производителей ракетно-космической продукции / Е. В. Кирилина, Д. Ю. Иванов // Вест. Самарского гос. экон. ун-та. – 2011. – № 7 (81). – С. 30–34.

65. Кічук Н. В. Економічні складові забезпечення конкурентоспроможності підприємств молочної галузі південного регіону України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Н. В. Кічук ; Одес. держ. екон. ун-т. – Одеса, 2010. – 21 с.

66. Клецова К. В. Формування компетенцій персоналу як основа забезпечення його конкурентоспроможності на ринку праці / К. В. Клецова // Вісн. Східноукраїнського нац. ун-ту ім. В. Даля. – 2010. – № 1 (143), ч. 1. – С. 144–151.

67. Климова М. М. Моделирование показателя конкурентоспособности стран и регионов: методологический подход и пример сравнительной конкурентоспособности стран / М. М. Климова // Качество. Инновации. Образование. – 2008. – № 9. – С. 66–72.

68. Коваль Л. В. Проблеми оцінювання якості людського потенціалу підприємства / Л. В. Каваль // Вісн. нац. ун-ту „Львівська політехніка”. – 2012. – № 722. – С. 104–109.

69. Ковалюк О. М. фінансовий механізм організації економіки України (проблеми теорії і практики) : монографія /



О. М. Ковалюк. – Львів : Видав. центр Львів. нац. ун-ту ім. І. Франка, 2002. – 396 с.

70. Ковнерова Ю. В. Формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Ю. В. Ковнерова ; Луган. нац. аграр. ун-т. – Луганськ, 2012. – 20 с.

71. Козаченко В. Я. Сучасний стан мереж трансферу технологій за кордоном та проблеми їх розвитку в Україні / В. Я. Козаченко, Н. Г. Георгіаді // Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2010. – № 691. – С. 163–172.

72. Колбачев Е. Б. Экономическая сущность фрактальных свойств производственных систем и обеспечение их целостности [Электронный ресурс] / Е. Б. Колбачев. – Режим доступа : <http://www.bogdinst.ru>.

73. Коломийчук В. С. Соціально-економічні механізми управління адміністративним районом в системі регіонального розвитку : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук : спец. 08.10.01 / В. С. Коломийчук ; НАН України. Ін-т регіон. дослідж. – Л., 2000. – 47 с.

74. Комліченко О. О. Диверсифікація діяльності аграрних підприємств як основа підвищення конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / О. О. Комліченко // Вісник Херсонського аграрного університету. – 2009. – № 12. – Джерело доступу : [http://www.rusnauka.com/31\\_PRNT\\_2010/Economics/73612.doc.htm](http://www.rusnauka.com/31_PRNT_2010/Economics/73612.doc.htm).

75. Кондаков Н. И. Логический словарь-справочник / Н. И. Кондаков. – М. : Наука, 1975. – 720 с.

76. Конкурентний потенціал у системі управління підприємством : монографія / за наук. ред. В. М. Нижника. – Хмельницький : ХНУ, 2013. – 367 с.

77. Конкурентоспроможність економіки України: стан і перспективи підвищення / за ред. І. В. Крючкової. – К. : Основа, 2007. – 488 с.

78. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення / за заг. ред. О. Г. Янкового. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.

79. Коноплицький В. А. Економічний словник. Тлумачно-термінологічний / В. А. Коноплицький, Г. І. Філіна. – К. : КНТ, 2007. – 580 с.

80. Костюченко О. Є. Засоби матеріального та нематеріального стимулювання трудової активності працівників / О. Є. Костюченко // Зб. наук. пр. Луцького нац. техн. ун-ту. Сер. Економіка та менеджмент. – 2011. – Вип. 8 (30). – С. 149–158.

81. Котлер Ф. Основы маркетинга : пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Армстронг. – 9-е изд. – М. : Издат. дом «Вильямс», 2003. – 1200 с.

82. Кравченко В. Н. Динамическая модель оценки конкурентоспособности предприятия / В. Н. Кравченко, И. В. Филиппишен // Модели управления в рыночной экономике : сб. науч. тр. / ДонНУ. – 2008. – Вип. 11. – С. 118–133.

83. Кравченко Р. Г. Основы кибернетики : учеб. пособие / Р. Г. Кравченко, А. Г. Скрипка. – М. : Экономика, 1974. – 279 с.

84. Кузьмінська Н. Л. Моделювання інноваційного розвитку підприємства (синергетичний підхід) [Електронний ресурс] / Н. Л. Кузьмінська // Моделювання та інформатизація соціально-економічного розвитку України. – 2009. – Вип. 10. – Джерело доступу: <http://enuftir.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/567>.

85. Лазарфельд П. Латентно-структурный анализ и теория тестов / П. Лазарфельд // Математические методы в социальных науках. – М. : Прогресс, 1973. – С. 42–53.

86. Лебедева В. В. Диверсифікація підприємств аграрного виробництва як чинник їх економічного зростання [Електронний ресурс] / В. В. Лебедева. – Режим доступу: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/192.pdf>.

87. Літвінова В. О. Графічні методи дослідження у аналізі рівня конкурентоспроможності продукції / В. О. Літвінова // БізнесІнформ. – 2012. – № 4. – С. 53–56.

88. Мазаракі А. Інновації як джерела стратегічних конкурентних переваг / А. Мазаракі, Т. Мельник // Вісн. КНТЕУ. – 2010. – № 2. – С. 5–15.

89. Майбурд Е. М. Введение в историю экономической мысли. От пророков до профессоров / Е. М. Майбурд. – М. : Дело, Вита-Пресс, 2006. – 410 с.

90. Максимов И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия / И. Максимов // Маркетинг. – 1996. – № 3. – С. 33–39.
91. Малік М. Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми : монографія / М. Й. Малік, О. А. Нужна. – К. : ННЦ ІАЕ, 2007. – 270 с.
92. Малхасьян Л. С. Управление конкурентоспособностью продукции промышленных предприятий : автореф. дисс. на соискание науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность)» / Л. С. Малхасьян ; Кубанский государственный университет. – Краснодар, 2007. – 21 с.
93. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии / К. Маркс ; под ред. Ф. Энгельса. – М. : Политиздат, 1975. – Т. III, ч. I. – 508 с.
94. Маршалл А. Принципы политической экономии : пер. с англ. / А. Маршалл. – М. : Прогресс, 1983. – Т. I. – 415 с.
95. Маршалл А. Принципы экономической науки : пер. с англ. / А. Маршалл. – М. : Прогресс, 1993. – Т. II. – 310 с.
96. Медведев В. Плужний, мінімальний, нульовий? / В. Медведев // Аграрний тиждень. – 2013. – № 8. – С. 8–9
97. Менгер К. Основания политической экономии [Электронный ресурс] / К. Менгер. – Режим доступа: [http://polbu.ru/menger\\_politeconomy](http://polbu.ru/menger_politeconomy).
98. Мескон М. Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
99. Милль Дж. С. Основы политической экономии и некоторые аспекты приложения их к социальной философии / Дж. С. Милль. – М. : Прогресс, 1980. – Т. I. – 495 с.
100. Моніторинг виробничо-фінансової діяльності підприємств і організацій за 2004 рік (заключні дані). Ч. II. Сільське господарство (економічні показники). Міжнародні порівняння. – К., 2005. – 129 с.
101. Надтока Т. Б. Многомерное оценивание уровня социально-экономического развития предприятия / Т. Б. Надтока, А. Г. Виноградов // БизнесИнформ. – 2014. – № 1. – С. 184–191.

102. Найт Ф. Х. Риск, неопределенность, прибыль : пер. с англ. / Ф. Х. Найт. – М. : Дело, 2003. – 360 с.

103. Немченко Г. И. Институциональные особенности диверсификации российской экономики / Г. И. Немченко // Вестн. Челябинского гос. ун-та. – 2015. – № 5 (186). – С. 87–92.

104. Нів'євський О. Визначальні фактори конкурентоспроможності молочного господарства України : Серія консультативних робіт [Електронний ресурс] / О. Нів'євський, Ш. фон Крамон Таубель. – К. : Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, 2008. – 17 с. – Режим доступу: [http://www.ier.com.ua/files/publications/Policy\\_papers/Agriculture\\_dialogue/2008/AgPP\\_23\\_Ukr.pdf](http://www.ier.com.ua/files/publications/Policy_papers/Agriculture_dialogue/2008/AgPP_23_Ukr.pdf).

105. Новиков А. М. Методология научного исследования / А. М. Новиков, Д. А. Новиков. – М. : Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2010. – 280 с.

106. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт. – Пер. с англ. А. Н. Нестеренко. – М. : Фонд экономической книги “Начала”, 1997. – 180 с.

107. Основи аграрного підприємництва / [П. Т. Саблук, М. Й. Малік, В. В. Зіновчук та ін.] ; за ред. М. Й. Маліка. – К. : Ін-т аграр. економіки, 2002. – 582 с.

108. Основні економічні показники виробництва продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах за 2013 рік [Електронний ресурс] : стат. бюл. / Держ. служба статистики України. – К. : Держ. служба статистики України, 2014. – Джерело доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

109. Основні економічні показники виробництва продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах за 2012 рік [Електронний ресурс] : стат. бюл. / Держ. служба статистики України. – К. : Держ. служба статистики України, 2013. – Джерело доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

110. Основні економічні показники виробництва продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах за 2011 рік [Електронний ресурс] : стат. бюл. / Держ. служба статистики України. – К. : Держ. служба статистики України, 2012. – Джерело доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

111. Основні економічні показники виробництва продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах за 2010 рік [Електронний ресурс] : стат. бюл. / Держ. комітет статистики України. – К. : Держ. служба статистики України, 2011. – Джерело доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

112. Основні економічні показники виробництва продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах за 2014 рік [Електронний ресурс] : стат. бюл. / Держ. служба статистики України. – К. : Держ. служба статистики України, 2015. – Джерело доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

113. Павлова Н. Ю. Інновації як основа конкурентоспособности малого підприємства / Н. Ю. Павлова // Известия ИГЕА. – 2010. – № 5. С. 190–192.

114. Пасхавер Б. Цінова конкурентність аграрного сектора / Б. Пасхавер // Економіка України. – 2007. – № 1. – С. 78–87.

115. Петешова Т. А. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентних переваг і конкурентоспроможності підприємства / Т. А. Петешова // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. / ДНУ. – 2010. – Вип. 261, т. IV. – С. 908–918.

116. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : монографія / Л. І. Піддубна. – Харків : ІНЖЕК, 2007. – 368 с.

117. Плетенев Д. А. Природа и эволюция взглядов на институт как категорию экономической науки / Д. А. Плетенев // Вестн. Челябинского гос. ун-та. – 2012. – № 10 (264), вып. 38. – С. 5–13.

118. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: методы таксономии и факторного анализа / В. Плюта. – Пер. с пол. В. В. Иванова. – М. : Статистика, 1980. – 151 с.

119. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер ; пер. з англ. А. Олійника, Р. Скільського. – К. : Основи, 1998. – 390 с.

120. Пошивалова О. В. Застосування статистичних методів щодо оцінки роботи персоналу митної служби / О. В. Пошивалова, В. П. Пошивалов, М. В. Терещенко // Вісник Акад. митної служби України. Сер. Технічні науки. – 2012. – № 1. – С. 58–63.

121. Прахалад К. К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно із клієнтами / К. К. Прахалад, В. Рамасвами. – К. : Вид-во Олеся Капусти, 2005. – 258 с.

122. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо оптимального співвідношення сільськогосподарських культур у сівозмінах різних ґрунтово-кліматичних зон України [Електронне джерело] : наказ Мін-ва аграр. політики України та Мін-ва фінансів України від 18.07.2008 р. № 440/71 / Міністерство аграрної політики України, Міністерство фінансів України. – Режим доступу: [http://www.uazakon.com/documents/date\\_cp/pg\\_gbcgsg](http://www.uazakon.com/documents/date_cp/pg_gbcgsg).

123. Рибницький Д. О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Д. О. Рибницький, Т. А. Городня // Наук. вісн. НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.9. – С. 227–230.

124. Рикардо Д. Начала политической экономии / Д. Рикардо // Антология экономической классики. – М. : Ключ, 1993. – 475 с.

125. Рослинництво України. 2011 рік [Електронний ресурс] : стат. зб. / Держ. комітет статистики України. – К. : Держ. служба статистики України, 2010. – Джерело доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

126. Рослинництво України. 2013 рік [Електронний ресурс] : стат. зб. / Держ. служба статистики України. – К. : Держ. служба статистики України, 2014. – Джерело доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

127. Рослинництво України. 2014 рік [Електронний ресурс] : стат. зб. / Державна служба статистики України. – К. : Державна служба статистики України, 2015. – Джерело доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

128. Россіхіна О. Є. Основні фактори конкурентоспроможності підприємства / О. Є. Россіхіна // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. – 2010. – № 2. – С. 184–187.

129. Рывкина О. Л. Факторы конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий / О. Л. Рывкина // Культура народов Причерноморья. – 2007. – № 121. – С. 73–75.

130. Савчук С. И. Влияние мирового экономического кризиса на уровень конкурентоспособности предприятий.

Модельный анализ / С. И. Савчук // Вісн. Хмельницького нац. ун-ту. – 2009. – № 4, т. 1. – С. 129–133.

131. Савчук С. И. Уровень конкурентоспособности и результаты конкурентной борьбу: проблема корректного использования показателей / С. И. Савчук // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 6 (36). – С. 124–131.

132. Семенова Е. А. Роль инноваций в сохранении конкурентоспособности ФРГ на мировом рынке / Е. А. Семенова // Проблемы национальной стратегии. – 2012. – № 5 (14). – С. 161–174.

133. Серл Дж. Что такое институт? / Дж. Серл // Вопросы экономики. – 2007. – № 8. – С. 4–27.

134. Сільське господарство України за 2008 рік [Електронний ресурс] : стат. зб. / Держ. комітет статистики України. – К. : Держ. комітет статистики України, 2009. – Джерело доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

135. Сільське господарство України за 2009 рік [Електронний ресурс] : стат. зб. / Держ. комітет статистики України. – К. : Держ. комітет статистики України, 2010. – Джерело доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

136. Сільське господарство України за 2013 р. [Електронний ресурс] : стат. зб. / Держ. служба статистики України. – К. : Держ. служба статистики України, 2014. – Джерело доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

137. Словарь-тезаурус современной русской идиоматики: около 8 000 идиом современного русского языка / под ред. А. Н. Баранова, Д. О. Добровольского. – М. : Мир энциклопедий Аванта+, 2007. – 1135 с.

138. Смит А. Исследование о природе и причине богатства народов / А. Смит // Классика экономической мысли : Сочинения. – М. : Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2000. – С. 77–402,

139. Статистический словарь / гл. ред. М. А. Корольов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 623 с.

140. Стивенсон В. Дж. Управление предприятием : пер. с англ. / В. Дж. Стивенсон. – М. : БИНОМ, 2002. – 928 с.

141. Сулейменова Г. К. Факторы конкурентоспособности малого предпринимательства / Г. К. Сулейменова // Науч. тр. ДонНТУ. Сер. : экономическая. – 2007. – Вып. 31-2. – С. 35–42.

142. Сумкіна Т. О. Моделювання конкурентоспроможності продукції підприємства / Т. О. Сумкіна // Вісн. Бердянського ун-ту менеджменту і бізнесу. – 2009. – № 4 (8). – С. 69–73.

143. Тваринництво України. 2008 рік [Електронний ресурс] : стат. зб. / Держ. комітет статистики України. – К. : Держ. комітет статистики України, 2009. – Джерело доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

144. Тваринництво України. 2013 рік [Електронний ресурс] : стат. зб. / Держ. служба статистики України. – К. : Держ. служба статистики України, 2014. – Джерело доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

145. Ткачук В. І. Диверсифікація аграрного підприємництва : монографія / В. І. Ткачук. – Житомир : ЖНАЕУ, 2011. – 2068 с.

146. Толстова А. В. Аналіз та систематизація факторів, що впливають на конкурентоспроможність економічних систем різних регіонів господарювання / А. В. Толстова // Вісн. економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 30. – С. 97–102.

147. Трофімчук К. В. Основні вимоги до професійної діяльності фахівців з туризму / К. В. Трофімчук // Педагогіка формування творчої особистості у вищій у загальноосвітніх школах : зб. наук. пр. – Запоріжжя, 2010. – Вип. 12 (65). – С. 110–114.

148. Тумаланов Н. В. Базовые экономические институты в формировании отношений конкуренции и обмена / Н. В. Тумаланов, Т. А. Николаева // Вестн. Чувашского ун-та. – 2013. – № 2. – С. 315–320.

149. Ульянченко О. В. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств та стратегічні аспекти її формування : монографія / О. В. Ульянченко, Л. А. Євчук, І. В. Гуторова. – Х. : Віровець А. П. «Апостроф», 2011. – 340 с.

150. Урсакій Ю. А. Підвищення конкурентоспроможності підприємств на засадах управління якістю життя : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Ю. А. Урсакій ; Терноп. нац. екон. ун-т. – Тернопіль, 2014. – 20 с.



151. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
152. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня : пер. с англ. / Г. Хамел, К. К. Прахалад. – М. : Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.
153. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства / С. Хамініч // Економіст. – 2006. – № 10 (240). – С. 59–61.
154. Харвуд Дж. Управління ризиком: фермери оволодівають засобами протистояння ризикам в агробізнесі / Дж. Харвуд, Р. Хейфнер, Дж. Перрі // Пропозиція. – 1999. – № 12. – С. 62–64.
155. Хикс Р. Дж. Стоимость и капитал : пер. с англ. / Джон Р. Хикс. – М. : Прогресс, 1993. – 488 с.
156. Ценов М. О. Оптимізація інноваційного розвитку підприємства на основі моделі економічного росту / М. О. Ценов // Вісник Запорізького нац. ун-ту. – 2010. – № 1 (5). – С. 118–127.
157. Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции: (Реориентация теории стоимости) : пер. с англ. / Э. Чемберлин. – М. : Экономика, 1996. – 351 с.
158. Чепурко В. В. Экономический риск аграрного производства: теория, методы оценки, управление / В. В. Чепурко. – Симферополь : Таврия, 2000. – 308 с.
159. Черваньов Д. М. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України / Д. М. Черваньов, Л. І. Рейкова. – К. : Знання, 1999. – 514 с.
160. Чичкало-Кондрацька І. Б. Роль інноваційних наукововиробничих систем у формуванні конкурентних переваг регіонів / І. Б. Чичкало-Кондрацька // Вісн. Харків. нац. техн. ун-ту сільського госп-ва. Економічні науки. – 2010. – Вип. 99. – С. 362–368.
161. Шарко О. О. Види та напрями диверсифікації діяльності підприємств / О. О. Шарко // Вісн. Східноукраїнського нац. ун-ту ім. В. Даля. – 2008. – № 10 (128), ч. 2. – С. 17–21.
162. Шепіцен А. О. Оцінка конкурентоспроможності аграрного підприємства / А. О. Шепіцен // Фінанси України. – 2003. – № 8. – С. 66–73.

163. Шумпетер И.А. Теория экономического развития / И. А. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 455 с.
164. Эшби У. Р. Введение в кибернетику / У. Росс Эшби ; пер. с англ. Д. Г. Лахути. – М. : Изд-во иностранной лит-ры, 1959. – 432 с.
165. Якименко Р. А. Оцінка конкурентоспроможності промислових підприємств / Р. А. Якименко, А. Ю. Погребняк // Актуальні проблеми економіки та управління. – 2013. – Вип. 7. – Джерело доступу: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2013-23.pdf>.
166. Янковий О. Г. Оцінка конкурентоспроможності промислових підприємств у маркетинговому дослідженні / О. Г. Янковий, О. Б. Чернишова // Вісн. соц.-екон. досліджень : зб. наук. пр. / ОДЕУ. – Одеса, 2008. – Вип. 33. – С. 250–257.
167. Яців І. Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств : монографія / І. Б. Яців. – Львів : Український бестселер, 2013. – 427 с.
168. Allen L. A. Management and organization / Louis A. Allen. – N. Y. : McGraw-Hill, 1958. – 353 с.
169. Amit R. Strategic Assets and Organizational Rent / R. Amit, P. Schoemaker // Strategic Management Journal. – 1993. – Vol. 14. – P. 33–46.
170. Ansoff H. I. Corporate Strategy / H. I. Ansoff. – New York : McGraw-Hill, 1965. – 255 p.
171. Barney J. B. Gaining and sustaining competitive advantage / J. B. Barney. – N. J. : Prentice Hall, 2002. – 600 p.
172. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantages / J. Barney // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17, № 1. – P. 99–120.
173. Beal R. M. Competitive Advantage: Sustainable or Temporary in Today's Dynamic Environment? [Online] / R. M. Beal. – Available from: <http://www.sba.muohio.edu/abas/2001/brussels/reginaldbeal.pdf>.
174. Besanko D. Economics of Strategy / D. Besanko, D. Dranove, M. Shanley. – 2nd ed. – New York : John Wiley & Sons, 2000. – 436 p.
175. Boehm B. Software Risk Management / B. Boehm. – Washington, DC : IEEE Computer Society Press, 1989. – P. 115–147.

176. Bose D. C. Principles of management and administration / D. C. Bose. – New Delhi : Prentice Hall, 2003. – 748 p.
177. Brandenburger A. M. Co-opetition / A. M. Brandenburger, B. M. Nalebuff. – N. Y. : Doubleday, 1996. – 105 p.
178. Buckley P. J. Measures of International Competitiveness A critical Survey / P. J. Buckley // Journal of Marketing Management. – 1988. – Vol. 4 (2). – P. 175–200.
179. Coase R. The Nature of the Firm / R. Coase // *Economica*. – 1937. – Vol. 4, № 16. – P. 386–405.
180. Commons John R. Institutional Economics / John R. Commons // *American Economic Review*. – 1931. – Vol. 21. – P. 648–657.
181. Cooper W. William Data Envelopment Analysis: A Comprehensive Text with Models, Applications, References and DEA-Solver Software / William W. Cooper, Lawrence M. Seirford, Kaoru Tone. – 2nd edition. – N. Y. : Springer, 2006. – 528 p.
182. D’Aveni R. A. Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering / R. A. D’Aveni. – New York : The Free Press, 1994. – 421 p.
183. Davis R. The Fundamentals of Top Management / R. Davis. – N. Y. : Harper and Brothers, 1951. – 856 p.
184. Depperu D. Analyzing International Competitiveness at the Firm Level: Concepts and Measures / D. Depperu, D. Cerrato // Working Paper. – № 32. : Dipartimento Scienze Sociali – Sezione Economia Aziendale, Universita Cattolica del Sacro Cuore. – Piacenza, 2005. – 27 p.
185. Dhungana B. Measuring the economic inefficiency of Nepalese rice farms using data envelopment analysis / Basanta R. Dhungana, Peter L. Nuthall, Gilbert V. Nartea // *The Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*. – 2004. – № 48 (2). – P. 347–369.
186. Dopfer K. Toward a Theory of Economic Institutions: Synergy and Path Dependency / K. Dopfer // *Journal of Economic Issue*. – 1999. – Vol. 25, № 2. –P. 535–550.
187. Drucker Peter F. The Practice of Management / Peter F. Drucker. – Oxford : Elsevier, Butterworth-Heinemann Ltd., 1999. – 399 p.

188. Drucker P. Management: Task, Responsibilities, Practices / P. Drucker. – N. Y. : Truman Talley Books, 1986. – 553 p.
189. Eisenhardt K. M. Dynamic Capabilities: What are they? / K. M. Eisenhardt, J. A. Martin // Strategic Management Journal. – 2000. – № 21. – P. 1105–1121.
190. Etzkowitz H. The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action [Online] / H. Etzkowitz. – New York : Routledge, 2008. – Available from: <http://www.leydesdorff.net/th11/th11.pdf>.
191. Fayol H. General and Industrial Management / H. Fayol ; trans. C. Storrs. – London : Pitman, 1949. – 110 p.
192. Furubotn E. G. Institutions and Economic Theory: The Contribution of the New Institutional Economics (Economics, Cognition, and Society) / E. G. Furubotn, R. Richter. – MI : University of Michigan Press, 2005. – 672 p.
193. Good Practices in Building Innovative Rural Institutions to Increase Food Security / D. Herbel, E. Crowley, N. Urban Hadad, M. Lee. – Rome : FAO, 2012. – 116 p.
194. Grant R. M. The Resources-Based Theory of Competitive Advantage: Implications of Strategy Formulation / R. M. Grant // California Management Review. – 1991. – Vol. 33, № 3. – P. 114–135.
195. Hamilton D. Technology and Institutions Are Neither / D. Hamilton // Journal of Economic Issues. – 1986. – Vol. 20, № 2. – P. 525–532.
196. Henderson R. Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research / R. Henderson, I. Cockburn // Strategic Management Journal. – 1994. – № 15. – P. 63–84.
197. Hodgson Geoffrey M. What Are Institutions? [Online] / Geoffrey M. Hodgson // Journal of Economic Issues. – 2006. – Vol. 40, № 4. – P. 1–25. – Available from: <http://www.geoffrey-hodgson.info/user/image/whatareinstitution.pdf>.
198. Hollingsworth J. Rogers. Theme Section Doing institutional analysis: implications for the study of innovations / Rogers J. Hollingsworth // Review of International Political Economy. – 2000. – № 7. – P. 595–644.
199. Innovation through Global Collaboration: A New Source of Competitive Advantage [Online] / A. MacCormack, T. Forbath,

P. Brooks, P. Kalaher // Harvard Business School Working Paper. – 2007. – № 07-079. – Available from: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=29905>.

200. Kasper W. Institutional economics : social order and public policy / W. Kasper, M. E. Steit. – Mass. : Edward Elgar, 1998. – 544 p.

201. Kenny G. Diversification strategy. How to grow a business by diversifying successfully / G. Kenny. – London ; Philadelphia : Kogan Page, 2009. – 206 p.

202. Klein Peter G. New Institutional Economics [Online] / Peter G. Klein // Encyclopedia of Law and Economics. – P. 456–489. – Available from: <http://encyclo.findlaw.com/0530book.pdf>.

203. Kogut B. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology / B. Kogut, U. Zander // Organization Science. – 1992. – Vol. 3, № 3. – P. 383–397.

204. Koontz H. Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions / H. Koontz, O'Donnell C. – Tokyo : McGraw Hill Kogakusha Ltd., 1972. – 748 p.

205. Kraaijenbrink J. The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques / J. Kraaijenbrink, J.-C. Spender, J. Groen // Journal of Management. – 2010. – Vol. 36, № 1. – P. 349–372.

206. Lauterborn B. New Marketing Litany: Four Ps Passé: C-Words Take Over / B. Lauterborn // Advertising Age. – 1990. – № 41, v. 61. – P. 26.

207. McFarland D. E. Management: Principles and Practice / Dalton E. McFarland. – 3-d ed. – N. Y. : The Macmillan Co., 1974. – 688 p.

208. Moore F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition / F. Moore // Harvard Business Review. – 1993. – № 3. – P. 75–86.

209. Moore J. F. The Death of Competition / J. F. Moore. – N. Y. : Harper Business, 1996. – 297 p.

210. Organic Farming Development and Agricultural Institutions in Europe: a Studies of Six Countries / J. Michelsen, K. Lynggaard, S. Padel, C. Foster // Organic Farming in Europe: Economics and Policy. – 2010. – Vol. 9. – 182 p.

211. Orral M. Modeling Firm Competitiveness for Strategy Formulation [Online] / Muhittin Oral, Ossama Kettani. – Monreal :

- CIRRELT, 2009. – 37 p. – Available from: <https://www.cirrelt.ca/DocumentsTravail/CIRRELT-2009-52.pdf>.
212. Ostrom E. Governing the Commons: The Evolution of Institution for Collective Action / E. Ostrom. – Cambridge : Cambridge University Press, 1990. – 276 p.
213. Ozcan Y. A. Health Care Benchmarking and Performance Evaluation: An Assessment using Data Envelopment Analysis (DEA) / Y. A. Ozcan. – Berlin : Springer, 2008. – 217 p.
214. Pešić M. A. Six Sigma Philosophy and Resource-Based Theory of Competitiveness: an Integrative Approach / M. A. Pešić // Facta Universitatis. – 2007. – Vol. 4, № 2. – P. 199–208.
215. Porter M. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance / M. E. Porter. – New York : Free Press, 1985. – 592 p.
216. Raa ten T. The Economics of Benchmarking: Measuring Performance for Competitive Advantage / T. ten Raa. – N. Y. : Palgrave Macmillan, 2009. – 128 p.
217. Robinson J. Imperfect competition and falling supply price / J. Robinson. // Economic Journal. – 1932. – Vol. 42. – P. 544–554.
218. Roumasset J. Rural Institutions, Agricultural Development, and Pro-poor Economic Growth / J. Roumasset // Asian Journal of Agriculture and Development. – 2004. – Vol. 1, № 1. – P. 56–75.
219. Schoemaker P. J. H. Strategy, Complexity and Economic Rent / P. J. H. Schoemaker // Management Science. – 1990. – Vol. 36, № 10. – P. 1178–1192.
220. Senior N. W. Political Economy / N. W. Senior. – Third edition. – London ; Glasgow : Bell and Bain, 1854. – 232 p.
221. Sharma S. L. Educational Management: A Unified Approach of Education / S. L. Sharma. – Delhi : Global India Publications, 2009. – 312 p.
222. Sisk H. L. Management and Organization / H. L. Sisk. – Nashville ; Tennessee : South-Western Publishing Co., 1985. – 596 p.
223. South S. E. Competitive Advantage: The Cornerstone of Strategic Thinking / S. E. South // Journal of Business Strategy. – 1993. – Vol. 1 (4). – P. 15–25.

224. Spulber F. D. Economics and Management of Competitive Strategy / D. F. Spulber. – Singapore : World Scientific Publishing, 2009. – 510 p.

225. Strategy and The Business Landscape : Text and cases / P. Ghemawat, D. J. Collis, G. P. Pisano, J. W. Rivkin. – Massachusetts : Prentice Hall, 1999. – 464 p.

226. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management / D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen // Strategic Management Journal. – 1997. – Vol. 18, № 7. – P. 509–533

227. Terry G. L. Principles of Management / G. L. Terry. – Homewood ; Illinois : Richard D. Irwin Inc, 1974. – 648 p.

228. The Global Competitiveness Report 2014–2015 : Inside Report / Edit. by K. Schwab ; World Economic Forum. – Geneva : World Economic Forum, 2014. – 548 p.

229. The World Competitiveness Report 1991 [Online] / World Economic Forum, IMEDE. – Lausanne ; Geneva : IMD, WEF, 1991. – Available from: <http://www02.imd.ch/wcc/pressreleases/>.

230. The World Competitiveness Yearbook 2004 [Online]. – Lausanne : IMD, 2004. – Available from: <http://www02.imd.ch/wcc/pressreleases/>.

231. Throne F. S. Measuring the Competitiveness of Irish Agriculture (1996–2000) [Online] / F. S. Throne. – Available from: <http://www.teagasc.ie/research/reports/ruraldevelopment/5065/eopr-5065.pdf>.

232. Treacy M. Customer Intimacy and Other Value Disciplines / M. Treacy, F. Weirsema // Harvard Business Review. – 1993. – № 1. – P. 84–93.

233. Urbancova H. Competitive Advantage Achievement through Innovation and knowledge / H. Urbancova // Journal of Competitiveness. – 2013. – № 5 (1). – P. 82–96.

234. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm / B. Wernerfelt // Strategic Management Journal. – 1984. – Vol. 5, № 2. – P. 171–180.

235. What Can Microfinance Contribute to Agriculture in developing Countries [Online] : Proceedings from the International Conference, Paris, 4–6 December, 2007. – Available from:

[http://www.fondation-farm.org/zoe/doc/farm\\_microfinance\\_conf\\_eng.pdf](http://www.fondation-farm.org/zoe/doc/farm_microfinance_conf_eng.pdf).

236. Wiggins R. R. Sustained competitive advantage: Temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance / R. R. Wiggins, T. W. Ruefli // *Organization Science*. – 2002. – Vol. 13, № 1. – P. 81–105.

237. World Development Indicators: Agricultural output and productivity [Online] / The World Bank. – Available from: <http://wdi.worldbank.org/table/3.3>.

238. Zhu J. Quantitative Models for Performance Evaluation and Benchmarking: Data Envelopment Analysis with SpreadSheets / J. Zhu. – Springer : Worcester Polytechnic Institute, 2008. – 334 p.



## **ДОДАТКИ**

**Класифікація найбільш вживаних дефініцій  
конкурентоспроможності підприємства (згідно  
класифікаційних знак Д. Демперу та Д. Сератто)**

Трагування сутності поняття	Підхід до аналізу конкурентоспроможності	
	Статичний (ресурси та здібності)	Динамічний (процеси)
Як двигун господарської діяльності	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конкурентоспроможність включає ефективність (досягнення цілей із мінімальними витратами) та результативність (постановку правильних цілей);</li> <li>2. Можливість ефективно розпоряджатися власними та позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку;</li> <li>3. Порівняльні переваги, якими володіє конкретне підприємство по відношенню до інших підприємств, що є конкурентами на ринку товарів та послуг;</li> <li>4. Сукупність можливостей підприємства (виробничих, інноваційних, кадрових, ресурсних) в різних сферах діяльності, що взаємодіють між собою у певних спосіб;</li> <li>5. Порівняльна перевага відносно інших фірм даної галузі всередині країни та за її межами;</li> <li>6. Володіння властивостями, які створюють переваги для суб'єкта економічного змагання.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>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;</li> <li>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;</li> <li>3. Здатність фірми проектувати, виробляти та/або реалізувати товари, які за цінovими та неціновими характеристиками привабливіші, ніж товари конкурентів;</li> <li>4. Спроможність підприємства до адекватної модернізації та переорієнтації виробництва відповідно до життєвого циклу товару;</li> <li>5. Властивість об'єкта, яка характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, що представлені на ринку.</li> </ol>

*Продовження Додатку А*

<p>Як результат використання конкурентних переваг</p>	<p>1. Сукупність відмінних від аналогів якісних та вартісних характеристик, які забезпечують потреби споживачів; 2. Конкурентоспроможність характеризує наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно із іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу; 3. Найбільш загальний показник ефективності економічного суб'єкта, що визначає його потенціал в конкурентній боротьбі.</p>	<p>1. Відносна характеристика, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами, так і за ефективністю виробничої діяльності.</p>
-------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Джерело: складено на основі [178; 3, с. 62; 5, с. 3; 27; 33, с. 76; 30, с. 68; 230; 229, с. 8; 151, с. 24; 159; 140; 79, с. 209; 45].

**Методика оцінювання підприємницьких ризиків сільськогосподарських підприємств** (адаптовано [158, 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.) тренди. 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;

$$V_a = \frac{\delta_{зал}}{\bar{y}} \times 100\%,$$

де  $\delta_{зал}$  – залишкове середньоквадратичне відхилення:

$$\delta_{зал} = \sqrt{\frac{\sum_{t=1}^n \varepsilon_t^2}{n}}, \quad \varepsilon_t \text{ – відхилення фактичного рівня показника від трендового у рік } t; n \text{ – кількість років;}$$

– 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 [158, 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 [158, 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 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:

$$K_{MO}^- = \frac{\sum |X_t'' > X_{\bar{O}}^-|}{k} \div \bar{y}, \quad K_{MO}^+ = \frac{\sum |X_t' > X_{\bar{O}}^+|}{l} \div \bar{y}$$

де  $X_O^-$ ,  $X_O^+$  – відповідно, середнє від’ємнє та додатнє відхилення,

які визначено за формулою:  $X_O^- = \frac{\sum_{t \in T} X_t''}{p}$  та  $X_O^+ = \frac{\sum_{t \in T} X_t'}{z}$ , де  $p$  –

кількість від’ємних відхилень  $X''$ ;  $z$  – кількість додатних відхилень  $X'$ ;  $k$  – кількість від’ємних відхилень, які більші за середнє від’ємнє відхилення  $X_O^-$ ;  $l$  – кількість додатних відхилень, які більші за середнє додатнє відхилення  $X_O^+$ ;

– середнє відноснє від’ємнє (для врожайності і якості продукції) або додатнє 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:

$$K_6 = \sqrt[6]{V_y \times V_a \times W_{\max} \times K_C \times K_{MO}^+ \times K_O^+},$$

$$\text{або } K_7 = \sqrt[7]{V_y \times V_a \times W_{\max} \times K_C \times K_{MO}^+ \times K_O^+ \times K_O^+}.$$

**Рівняння показників конкурентоспроможності у межах сфер  
ресурсного забезпечення, виробництва та реалізації  
продукції сільськогосподарських підприємств України 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 сільськогосподарської продукції</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>Реалізації сільськогосподарської продукції</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: власні дослідження.

Відстані від точок-даних до верхнього полюсу  $d_i$ 

Адміністративна область	Рік			
	2011	2012	2013	2014
АРК	3,63	4,62	5,14	–
Вінницька	1,51	2,20	4,03	2,75
Волинська	3,57	2,52	3,94	3,00
Дніпропетровська	2,73	3,27	2,53	2,58
Донецька	2,83	3,22	2,94	4,71
Житомирська	3,65	3,13	4,16	4,33
Закарпатська	4,32	3,75	4,71	3,30
Запорізька	4,35	4,50	3,71	3,50
Івано-Франківська	0,84	0,51	2,33	3,49
Київська	0,45	1,13	2,73	1,00
Кіровоградська	3,00	2,73	2,09	2,34
Луганська	4,63	3,51	3,10	4,93
Львівська	2,84	0,87	2,26	1,81
Миколаївська	4,42	4,76	3,15	3,78
Одеська	4,69	4,82	3,59	3,94
Полтавська	1,57	2,00	2,19	0,99
Рівненська	4,07	3,73	4,08	2,96
Сумська	3,90	3,79	3,20	3,73
Тернопільська	3,09	3,31	2,85	4,14
Харківська	3,17	3,40	2,02	3,21
Херсонська	3,47	4,56	3,18	2,55
Хмельницька	2,60	2,47	1,44	3,68
Черкаська	0,82	0,87	2,75	0,72
Чернівецька	2,26	3,18	3,96	2,51
Чернігівська	4,17	3,66	3,29	4,28
Середня відстань від еталонну,	3,06	3,06	3,18	3,09
Середньоквадратичне відхилення відстаней від еталонного об'єкта	1,24	1,25	0,90	1,14

Джерело: власні дослідження.



**Результати експертної оцінки конкурентних переваг  
СТОВ «Росток»  
та його конкурентів**

Показник-джерело конкурентної переваги	Показник			
	фактичне значення*		наскільки ймовірно*, що переваги повторять:	
	СТОВ «Росток»	конкуренти	конкуренти	СТОВ «Росток»
Рівень родючості ґрунту, балів	3	4	–	2
Кваліфікація працівників, балів	4	5	–	1
Рівень механізації, балів	3	5	–	2
Якісні параметри техніки, балів	3	5	–	3
Застосування сучасних техніки та технологій, балів	3	4	–	3
Рівень врожайності ромашки, ц/га	3,0	4,5	–	3
Рівень врожайності календули, ц/га	4,1	5,3	–	3
Ціна реалізації ромашки, грн/ц	35	40	–	1
Собівартість ромашки, грн/ц	4900	4250	–	2
Собівартість календули, грн/ц	5500	4950	–	2
Доступ до зовнішніх джерел фінансування (кредити, зовнішні інвестиції, держпідтримки), балів	3	4	–	2
Виробництво стабільно високоефективної нетрадиційної продукції рослинництва	5	1	4	–
Близькість ринків збуту, балів	4	5	–	1

Джерело: власні дослідження.

**Результати нормування та зважування експертних оцінок  
конкурентних переваг**

**СТОВ «Росток» та його конкурентів**

Показник-джерело конкурентної переваги	Значення			
	нормоване (форм. 2.10, 2.11)		зважене (форм. 2.18, 2.19)	
	СТОВ «Росток»	конкуренти	СТОВ «Росток»	конкуренти
Рівень родючості ґрунту, балів	–	-0,75	–	-0,50
Кваліфікація працівників, балів	–	-0,80	–	-0,80
Рівень механізації, балів	–	-0,60	–	-0,40
Якісні параметри техніки, балів	–	-0,60	–	-0,20
Застосування сучасних техніки та технологій, балів	–	-0,75	–	-0,26
Рівень врожайності ромашки, ц/га	–	-0,67	–	-0,23
Рівень врожайності календули, ц/га	–	-0,77	–	-0,26
Ціна реалізації ромашки, грн/ц	–	-0,88	–	-0,88
Собівартість ромашки, грн/ц	–	-0,87	–	-0,58
Собівартість календули, грн/ц	–	-0,90	–	-0,60
Доступ до зовнішніх джерел фінансування (кредити, зовнішні інвестиції, держпідтримки), балів	–	-0,75	–	-0,50
Близькість ринків збуту, балів	–	-0,80	–	-0,80
Виробництво стабільно високоефективної нетрадиційної продукції рослинництва	0,80	–	1	–
Всього	–	–	–	-4,41
Інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності	0,02			

Джерело: власні дослідження.

**Вихідні дані для оцінки конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств України,  
2010 р.**

Адміністративна область	Кількість зайнятих у с.-г. працівників, тис. 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	Амортизація, млн грн
1	2	3	4	5	6	7	8
АРК	26790	1665833,6	1996702,1	318658,7	2066,4	145444,6	2066,4
Вінницька	33820	3151407,1	2923092	412711,2	4279,5	926914,8	4279,5
Волинська	9989	671188,6	907373,5	90152,7	837,3	133436	837,3
Дніпропетровська	29955	4036851,9	4071432,1	441674,1	5922,2	976648,7	5922,2
Донецька	32389	3541553,8	3179833,4	477269,4	4734,1	935071,3	4734,1
Житомирська	13281	1144714,1	1005803	139567,6	1334,7	141210,7	1334,7
Закарпатська	1792	85457	58011,1	16511,1	114,4	-7407,4	114,4
Запорізька	22894	2948552,2	1946979,8	301131	4360,1	916828,7	4360,1
Івано-Франківська	3559	673831,2	660252,4	60560,7	921	427644	921
Київська	40448	5083751,8	5178375,3	645757,6	7025,5	1998834,6	7025,5
Кіровоградська	21232	2875839,6	1881589,7	263157	4659,5	1297089,8	4659,5
Луганська	14893	1847389,3	1433978,1	197196,1	2369,5	101881,2	2369,5
Львівська	7101	1208173,9	1186257,9	102006,7	1844,7	399217,5	1844,7
Миколаївська	19706	2563547,9	1879709,9	247747,8	3944,1	159829	3944,1
Одеська	29344	2761696,8	2009371,4	293120,8	3767,4	183914,8	3767,4
Полтавська	42644	4899361,2	3868720,9	563194,8	6567,6	1863932,5	6567,6
Рівненська	8931	832827,4	819261,8	85390,5	1023,1	-15109,9	1023,1

*Продовження Додатку Ж.1*

1	2	3	4	5	6	7	8
Сумська	17402	2093427,1	1478498,3	225598,7	2212,8	-88742,8	2212,8
Тернопільська	9862	2002368,4	1576557,4	130762,8	2478,5	655310,6	2478,5
Харківська	26732	3470076,9	2906356,9	402558,2	4372,5	521891,2	4372,5
Херсонська	18835	2144906,2	1503964	238613,7	3011,1	493096,2	3011,1
Хмельницька	18107	2057257,7	2039656,2	230339,5	2731,7	588128,2	2731,7
Черкаська	32493	4317903,4	4473577,1	464844,8	5532,8	1710952	5532,8
Чернівецька	4340	723321,4	605437,1	54867,7	808,2	182548,5	808,2
Чернігівська	24698	2318119,7	1829886,7	300118,5	2608,1	1305116,7	2608,1

Джерело: дані Державної служби статистики України [111, с. 25, 27, 30, 32, 60, 61].

**Вихідні дані для оцінки конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств України,  
2011 р.**

Адміністративна область	Кількість зайнятих у с.-г. працівників, тис. 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	Амортизація, млн грн
1	2	3	4	5	6	7	8
АРК	26374	2001695,8	2484722,1	392713,2	2713,4	542193,5	164425,5
Вінницька	32003	4420106,4	4036386	517526,6	6137,9	1829852	268167,5
Волинська	8644	829253,2	1236845,3	103967,1	1111,1	206184,2	67213,4
Дніпропетровська	30242	4621435,9	5217603,4	549866,5	7055,6	2016171,2	331540,8
Донецька	31223	3933180,7	3982707	1285753,3	5534,2	1459139,4	298645,4
Житомирська	12294	1335523,8	1153760	154817,9	1636,3	184079	67297,1
Закарпатська	1675	127192	111154,8	18890,7	180,8	6714,2	10627,8
Запорізька	23692	3321360,9	2626301,8	373239	4829,7	1162466,6	259353,5
Івано-Франківська	3903	975231,5	984849,4	77749,7	1342,7	295453,5	54772,1
Київська	38136	6285201,2	6564523,4	752411,5	9297,2	3036186	501192,8
Кіровоградська	21572	3445877,7	2802074,9	348022,8	5736,6	1967725,2	252602,1
Луганська	14670	1801855,8	1843930,9	217744,6	2649,1	644488	135540,6
Львівська	6516	1604030,5	1720639,4	119771,1	2265,4	308575,2	86628,6
Миколаївська	19336	2901355,3	2335034,2	309833	4428,6	856372,6	199548,2
Одеська	28821	3318734,1	2662875,3	387066,6	4528,7	806706,9	230094,5
Полтавська	43188	5734159,3	5100768,7	680671,8	8162,7	3058563,1	275960,4

*Продовження Додатку Ж.2*

1	2	3	4	5	6	7	8
Рівненська	8877	1197768,9	1349908,2	109802,3	1467,1	21593,7	87520,8
Сумська	17509	2764608	2374829,3	278144	3259,9	441649,2	145816,1
Тернопільська	10263	2673445,7	2429935,3	173221,5	3664,6	1003212,7	148536,8
Харківська	27137	4675555,8	4081102,7	483655,1	6393,2	1598850,8	312144,6
Херсонська	19019	2673608,9	2048552,2	306915	3973	774407,8	197887,5
Хмельницька	16786	2996171,6	3011261,6	295677,8	4141,1	879598	150379,6
Черкаська	32473	5129730,1	5956800,7	566609,6	7106,7	2570331	319570,9
Чернівецька	4573	923784,8	783342,3	64988,9	1147,5	187138,3	36984,7
Чернігівська	24848	3055757,2	2850165,5	355509,8	3787,5	-416033,2	169613,5

Джерело: дані Державної служби статистики України [110, с. 25, 27, 30, 32, 60, 61].

Додаток Ж.3

**Вихідні дані для оцінки конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств  
України, 2012 р.**

Адміністративна область	Кількість зайнятих у с.-г. працівників, тис. 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	Амортизація, млн грн
1	2	3	4	5	6	7	8
АРК	23545	2176049,6	2519621,3	410713	2582,1	43050,7	189710,6
Вінницька	32662	5595557,9	5357798,6	603774,1	7374	1240461,2	362313,8
Волинська	7523	1079860,9	1421943,6	122759,3	1383,7	284761,6	85155,1
Дніпропетровська	28430	5795201,9	5584384,4	562007,3	7735,6	1375815,3	415829,9
Донецька	27067	5412194,4	4366775,7	523825,1	7087	1417135,5	361410,9
Житомирська	11473	1758992,7	1507620,8	194913,6	2297,8	228483,3	98527,3
Закарпатська	1341	142984,4	111435,7	18577	210,8	16619,2	7654,6
Запорізька	22393	4008692,1	2798216,9	401591,7	5159,7	526886,3	306503,7
Івано-Франківська	3422	1302405,2	1393547,1	76988,1	1870,7	497372,5	84299,7
Київська	37491	8315439,2	7933815,9	837605,9	11888,4	4151033,9	538704,4
Кіровоградська	20849	4726418	3108090,2	391743,3	7456,1	2200776,6	311890,9
Луганська	14557	2802577,3	2170961,4	246240,9	4051,4	938051,4	204114,4
Львівська	6035	2110085,4	1851318,7	127081,8	2663,5	1246907,7	103447
Миколаївська	17796	3601268,7	2272266,7	276243,2	5444,9	591891,9	264640,9
Одеська	25812	3802204,8	2693656,7	395128,4	4862,3	302418,2	248105,4
Полтавська	42789	9193761,7	5950441,3	755446,2	11767,5	2852690	351908,8

*Продовження Додатку Ж.3*

1	2	3	4	5	6	7	8
Рівненська	7734	1529185,6	1424070,5	125036,3	1803,3	87889	95514,3
Сумська	16461	4100383,3	2853848,8	325955,1	5073,7	1001212,7	192716,2
Тернопільська	10607	3324076,2	2739157,1	210336,7	4267,1	739681,1	222672,1
Харківська	25886	6257491,1	4520337,6	523286,5	8275,6	1676378	380328,3
Херсонська	17586	2971117,4	2093983,5	298794,9	3912,5	318091,2	244922,3
Хмельницька	17177	4082226,6	3783199,3	330001,7	5751,1	1393928,1	191393
Черкаська	31999	7068401	10351896,7	3262823,3	9665,5	2540517,1	864735,4
Чернівецька	4365	991088,8	739133	75434,1	1219,8	89881,2	58460,3
Чернігівська	24136	4795388	3735999	392240,6	5977,6	982425,6	250684,4

Джерело: дані Державної служби статистики України [109, с. 25, 27, 30, 32, 60, 61].



**Вихідні дані для оцінки конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств України,  
2013 р.**

Адміністративна область	Кількість зайнятих у с.-г. працівників, тис. 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	Амортизація, млн грн
1	2	3	4	5	6	7	8
АРК	20238	1821425,9	2211636,6	362625,2	2228,6	-143258,4	191511,8
Вінницька	29258	5723166,5	4700489,9	632254	7224,6	517973,2	441752,7
Волинська	7114	1179426,4	1617225,9	131026,1	1525,7	200252,7	106341,2
Дніпропетровська	26761	6035496,2	5953854,1	609166,4	8207,4	1494351,7	444389,8
Донецька	25027	5353881,8	4585860,8	589942,7	6294,9	1075502,3	430684,7
Житомирська	10920	2112936,8	1783814,7	203065,1	2612	-73259	116409,1
Закарпатська	1441	152488,8	109744	21477,8	250,4	19843,2	9761,5
Запорізька	21555	4159104,2	2973531,6	407953,3	5092,8	512084,7	330809,7
Івано-Франківська	3178	1407492,4	1453531,7	76730,8	2086,9	383946,9	117635,4
Київська	36800	8959458,2	8535719	892272,2	11236,7	1894282,2	599010,1
Кіровоградська	20301	5110710	3540126	407332,5	7002,2	1227049,7	383111,2
Луганська	14813	2625888	2190342,1	272548,7	3488,1	678187,8	241064,9
Львівська	6226	2728956,2	2215577,7	122994,7	4344,1	1102063,9	145081
Миколаївська	16734	3674598,8	2729833,1	320800,4	5634	606909,8	253067,3
Одеська	24229	4430973,4	3443503,8	429088,6	5831,9	804769,7	270057
Полтавська	40131	9182557,5	6588082,9	834170,4	11087,2	1922012,8	412871,9
Рівненська	7368	1863381,8	1745139,7	111707,1	2130,9	-212763,9	108171,6

*Продовження Додатку Ж.4*

1	2	3	4	5	6	7	8
Сумська	16101	4346409	3157025	343773,6	4916,8	276586,2	235999,4
Тернопільська	10970	3438081,6	2904820,2	210600,9	4348,5	65055,4	201077,2
Харківська	25585	6677292	5033757,2	553928,7	8122,1	1046001,3	430721,5
Херсонська	16438	3600527	2660489,1	319238,6	4769,9	548257,9	288759,7
Хмельницька	17013	5122107,4	4435256,5	389818,7	6665,2	793507,3	312371,1
Черкаська	31564	7012801,6	6930020,6	740269,7	8673,4	1314672,9	433940,6
Чернівецька	4550	1053736,1	813411,3	77106,6	1282,2	88783,4	38376,2
Чернігівська	22970	5665900,9	4360588,3	467726,6	6012,8	-130139,7	294556,1

Джерело: дані Державної служби статистики України [108, с. 25, 27, 30, 32, 60, 61].

**Вихідні дані для оцінки конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств України,  
2014 р.**

Адміністративна область	Кількість зайнятих у с.-г. працівників, тис. 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	Амортизація, млн грн
1	2	3	4	5	6	7	8
Вінницька	29870	7608051,3	4806399,7	29870	9139727,4	1911,8	50520,5
Волинська	6841	1314858,5	915757,7	6841	1691777	460,2	49180,9
Дніпропетровська	25947	6880781,8	3701569,7	25947	8803809,3	2348,6	117860,7
Донецька	22031	6019504,3	2674380,7	22031	6980137,8	1034,7	113245,8
Житомирська	9664	3025999	2044791,3	9664	3639057,2	675,9	26306,4
Закарпатська	1307	224288,6	109903,9	1307	240521,5	38,8	2334,9
Запорізька	20499	4787406,8	2631080,9	20499	5847183,4	1263,5	48835
Івано-Франківська	3497	1892819,1	927814,1	3497	2888681,3	1303,2	90116,2
Київська	35188	11561580,7	5651187	35188	14004231	2619	254598,8
Кіровоградська	19683	5877562,5	3681558	19683	8010828	2590,5	50510,9
Луганська	8911	1902369,3	1211326,1	8911	2447353,3	609,3	16636,7
Львівська	5983	4135518,2	2864429,7	5983	5622670,4	1581,4	24700,4
Миколаївська	16720	5133766,7	3316823,9	16720	6776151,8	1858,8	28862,9
Одеська	22783	5690830	4043850,8	22783	7325974,4	1827,4	23838,1
Полтавська	42411	10910962,4	6265345,4	42411	13463935	3291,1	104391,2
Рівненська	7055	2650078,6	1551004,3	7055	3514433,9	976,9	29956,8
Сумська	15553	5623848,7	3230700,4	15553	7220126,6	1732	38187,5

*Продовження Додатку Ж.5*

1	2	3	4	5	6	7	8
Тернопільська	11146	4858413,8	3373802,7	11146	5884562	1114,9	29019,8
Харківська	24226	7885803	4138249	24226	9791622,7	2156,9	66275
Херсонська	15887	4912996,5	2425600,9	15887	6284122,2	1509,5	34138,4
Хмельницька	17676	6447016,2	4376090	17676	9561797,4	3187,7	127986,7
Черкаська	30282	8066692,4	4342513,5	30282	10307268	2600,6	117075,2
Чернівецька	4172	1200737,6	555637,6	4172	1513526,6	373,4	19015,6
Чернігівська	21961	7806479,8	5223921	21961	8336298,1	713,8	44204

Джерело: дані Державної служби статистики України [112, с. 27, 30, 61, 62].

**Вихідні дані для оцінки конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств України  
(галузь рослинництва), 2010 р.**

Адміністративна область	Площа с.-г. угідь, тис. га	Повна собівартість продукції рослинництва, млн грн	Вартість мінеральних добрив, тис. грн	Кількість зайнятих працівників у рослинництві, тис. ос.	Виручка від реалізації продукції рослинництва, млн грн.	Прибуток/збиток у галузі рослинництва, тис. грн
1	2	3	4	5	6	7
АРК	715,8	1211166,2	187570,1	20577	1405864,3	194698,1
Вінницька	955,3	2516889,7	619446,2	24732	3159038,8	642149,1
Волинська	201,5	292137,3	95775,7	4537	354949,3	62812
Дніпропетровська	1234,5	2574134,2	408038	19964	3649771,6	1075637
Донецька	1008,1	1845260,8	263286,1	18783	2345667,3	500406,5
Житомирська	407,3	758765,6	198101,5	7268	884254,9	125489,3
Закарпатська	34,2	46014,7	6618,7	1318	40836,9	-5177,8
Запорізька	1133,5	2188378	298394,5	17244	3060505,9	872127,9
Івано-Франківська	98,9	203942,3	43580,6	1732	237313,8	33371,5
Київська	916	2757306,9	548695,7	21660	3453043,3	695736,4
Кіровоградська	1016,7	2653453,2	377326,4	17497	3863207,6	1209754
Луганська	766,5	1235071,8	196187,2	9554	1488507	253435,2
Львівська	212,1	836832,7	210382,2	4189	1167921,2	331088,5
Миколаївська	950,3	2173225,3	326329,6	16223	3099395,6	926170,3
Одеська	1223,8	2358460,5	418135,6	23190	2986652,7	628192,2
Полтавська	1258,9	3531160,2	681830,1	28470	4518885,7	987725,5
Рівненська	272,1	618963,4	173415,8	5255	666459,3	47495,9

*Продовження Додатку 3.1*

1	2	3	4	5	6	7
Сумська	717,1	1516387,5	259276,3	10376	1570274,9	53887,4
Тернопільська	453,7	1749182,6	373538,8	7726	2066276,3	317093,7
Харківська	1165,6	2387731,5	412695,9	17262	2942853,3	555121,8
Херсонська	806,3	1800924,2	226631,9	15888	2192721,2	391797
Хмельницька	635,5	1468762,7	481575,7	11448	1757891,6	289128,9
Черкаська	881	3026463	547980,9	18991	3789274,5	762811,5
Чернівецька	112,9	338711,2	89180,6	2256	337557,4	-1153,8
Чернігівська	813,5	1561322,6	367460,3	14219	1672054,4	110731,8

Джерело: дані Державної служби статистики України [111, с. 30, 32, 61].

**Вихідні дані для оцінки конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств України  
(галузь рослинництва), 2011 р.**

Адміністративна область	Площа сільськогосподарських угідь, тис. га	Повна собівартість продукції рослинництва, млн грн	Вартість мінеральних добрив, тис. грн	Кількість зайнятих працівників у рослинництві, тис. ос.	Виручка від реалізації продукції рослинництва, млн грн.	Прибуток/збиток у галузі рослинництва, тис. грн
1	2	3	4	5	6	7
АРК	710,2	1548865,2	269420,6	21045	1967166,1	418300,9
Вінницька	963,8	3669876,2	970848,3	24332	4746678,4	1076802,2
Волинська	187	409329,6	148643,1	4101	524690,1	115360,5
Дніпропетровська	1218,8	3242245,9	658354,7	20281	4693433,2	1451187,3
Донецька	1000	2051045,1	426648,1	18439	2685718,8	634673,7
Житомирська	373,3	961830,9	227082,5	6806	1137652,4	175821,5
Закарпатська	28,6	71902,9	17330,3	1305	74306,9	2404
Запорізька	1141,9	2400669,1	459200,4	17850	3357789,5	957120,4
Івано-Франківська	109,7	344664,4	83237,4	1952	362603,6	17939,2
Київська	946,8	3706262,9	841221,6	22218	5035750,2	1329487,3
Кіровоградська	1034,2	3045750	596935,8	17760	4527854,9	1482104,9
Луганська	775,4	1240825	311907,2	9735	1668764,3	427939,3
Львівська	232,2	1176711,2	388979,7	4280	1493805,1	317093,9
Миколаївська	914,5	2422642,5	481790,4	15948	3431281,1	1008638,6
Одеська	1223,4	2946497,5	637051	23782	3646096,2	699598,7
Полтавська	1260,7	4275546,6	950921,5	29099	5760626,4	1485079,8
Рівненська	249,7	927536,8	356467,5	5242	1029975,5	102438,7

*Продовження Додатку 3.2*

1	2	3	4	5	6	7
Сумська	748,9	2076810,5	468324,5	10968	2401144,2	324333,7
Тернопільська	462,1	2318822,3	549276,7	8122	3035456,1	716633,8
Харківська	1229,4	3314493,8	678827,1	17771	4530595,9	1216102,1
Херсонська	815,4	2254433	333986,6	16429	2892200,8	637767,8
Хмельницька	638,7	2356744,2	699195,4	11341	2863627,7	506883,5
Черкаська	852	3465627,2	770635,8	19502	4724882,5	1259255,3
Чернівецька	119,4	522407,5	106616,5	2365	603024,8	80617,3
Чернігівська	833,8	2091648	545309,9	14105	2534508,5	442860,5

Джерело: дані Державної служби статистики України [110, с. 30, 32, 61].



**Вихідні дані для оцінки конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств України  
(галузь рослинництва), 2012 р.**

Адміністративна область	Площа с.г. угідь, тис. га	Повна собівартість продукції рослинництва, млн грн	Вартість мінеральних добрив, тис. грн	Кількість зайнятих працівників у рослинництві, тис. ос.	Виручка від реалізації продукції рослинництва, млн грн.	Прибуток/збиток у галузі рослинництва, тис. грн
1	2	3	4	5	6	7
АРК	692	1735474,5	227369,4	18532	1892143,2	156668,7
Вінницька	1014,3	4765297,9	1150156	25304	5620153,9	854856
Волинська	190	647614,7	186656,4	3636	790508,3	142893,6
Дніпропетровська	1215	4245042,4	610626,3	18956	5181097,8	936055,4
Донецька	972,6	3214169,5	517034,2	15919	3888731,7	674562,2
Житомирська	397	1338331,2	309903,4	6678	1710998,6	372667,4
Закарпатська	24,1	81328,5	15085,8	998	91990,7	10662,2
Запорізька	1135,4	3029812,9	482289,5	16799	3609431,3	579618,4
Івано-Франківська	121	544644	124273,6	1561	639443	94799
Київська	1018	5384138,7	990502,2	21834	6859096,6	1474957,9
Кіровоградська	1019,5	4319806,6	666213	17499	5895344,2	1575537,6
Луганська	756,6	2196332,9	360232,3	9895	2866381,2	670048,3
Львівська	235,3	1589435,9	376881,5	4028	1661889,5	72453,6
Миколаївська	874,6	3104186,2	444780,4	14660	4146392,9	1042206,7
Одеська	1233,4	3427993,9	625656,6	21616	3736060,5	308066,6
Полтавська	1289,4	7512666,4	1078405	29865	8915278	1402611,6
Рівненська	244,3	1199830,9	313873	4523	1329381,5	129550,6

*Продовження Додатку 3.3*

1	2	3	4	5	6	7
Сумська	786,5	3366559,9	518993,4	10901	4132273,4	765713,5
Тернопільська	467,2	2905761,6	586615,8	8494	3381168	475406,4
Харківська	1204,1	4979982,8	746107,1	17644	6305179,7	1325196,9
Херсонська	820,2	2442987,3	264831,6	15005	2743823,4	300836,1
Хмельницька	683	3302839,3	826678,4	11845	3869987,6	567148,3
Черкаська	829,8	5364181,3	1335230	19172	7004185,7	1640004,4
Чернівецька	118,4	587357,9	117948	2484	640403,8	53045,9
Чернігівська	874,9	3875714,7	802690,6	15107	4774727,6	899012,9

Джерело: дані Державної служби статистики України [109, с. 30, 32, 61].

**Вихідні дані для оцінки конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств України  
(галузь рослинництва), 2013 р.**

Адміністративна область	Площа с.-г. угідь, тис. га	Повна собівартість продукції рослинництва, млн грн	Вартість мінеральних добрив, тис. грн	Кількість зайнятих працівників у рослинництві, тис. ос.	Виручка від реалізації продукції рослинництва, млн грн.	Прибуток/збиток у галузі рослинництва, тис. грн
1	2	3	4	5	6	7
АРК	659,6	1532188	183750,6	15897	1772796,9	240608,9
Вінницька	982,9	4792310,5	1079360,3	22871	5354012,3	561701,8
Волинська	191,6	663012	218952,7	3545	750207,3	87195,3
Дніпропетровська	1212,8	4585415,1	708484,7	18030	5531727,9	946312,8
Донецька	961,2	3079409,6	541282,2	15530	3213939,8	134530,2
Житомирська	428,2	1558990,7	362961	6779	1698546,7	139556
Закарпатська	20,2	88033,3	12839,1	1138	97320,8	9287,5
Запорізька	1094,3	3333708,2	517105,8	16186	3607696,2	273988
Івано-Франківська	131,4	665948,2	146829,4	1515	636308,6	-29639,6
Київська	968,8	5674712,4	1045781,3	21086	6088596,6	413884,2
Кіровоградська	999,7	4571896,2	727011	17171	5357933,7	786037,5
Луганська	826,3	2049955,7	385546,3	10529	2371167,7	321212
Львівська	283,6	2101083,4	506252,7	4250	3077766,3	976682,9
Миколаївська	841,4	3265428,3	536984,9	14255	4089122,5	823694,2
Одеська	1266,9	4045737,9	803717,9	20659	4665360,3	619622,4
Полтавська	1287,7	6899549,2	1035554,2	26435	7521498,4	621949,2
Рівненська	274,2	1502704	369015,2	4376	1536468,1	33764,1

*Продовження Додатку 3.4*

1	2	3	4	5	6	7
Сумська	788,8	3479906,3	597980,9	10847	3761994,1	282087,8
Тернопільська	480,8	2884007,9	652402	8617	3123776,2	239768,3
Харківська	1194	5096641,9	781637,5	17190	5690595,5	593953,6
Херсонська	791,8	2795914,6	329970,4	14013	3086466,8	290552,2
Хмельницька	724,8	3954972,5	958782	11483	4085997,9	131025,4
Черкаська	881,1	5101140,6	881937,4	19048	5651512,5	550371,9
Чернівецька	117,3	633027,6	166809,1	2914	633709,8	682,2
Чернігівська	955	4521966,6	900373,3	13988	4408536,9	-113430

Джерело: дані Державної служби статистики України [108, с. 30, 32, 61].

**Вихідні дані для оцінки конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств України  
(галузь рослинництва), 2014 р.**

Адміністративна область	Площа с.-г. угідь, тис. га	Повна собівартість продукції рослинництва, млн грн	Вартість мінеральних добрив, тис. грн	Кількість зайнятих працівників у рослинництві, тис. ос.	Виручка від реалізації продукції рослинництва, млн грн.	Прибуток/збиток у галузі рослинництва, тис. грн
1	2	3	4	5	6	7
Вінницька	924,9	6547179,3	1115417,4	22703	8064254	1517074,7
Волинська	188,1	779353	270218	3179	1073599,4	294246,4
Дніпропетровська	1147,3	5019971,4	739734,8	17616	6840041,6	1820070,2
Донецька	1024,5	4513833,1	546365	15772	5370939,4	857106,3
Житомирська	457	2459350,7	383802,5	6137	3091780	632429,3
Закарпатська	24,1	149337,6	34243,8	1044	172160,6	22823
Запорізька	1051,5	3876363,3	534647,7	15445	4873301,2	996937,9
Івано-Франківська	147,5	1083849,9	179835,6	1750	1416377,3	332527,4
Київська	966,2	7176110,5	1069873	20511	9141160,7	1965050,2
Кіровоградська	991,9	5248461,6	788667,3	16941	7422068,5	2173606,9
Луганська	794,7	1670466,3	248792,2	7040	2237717,1	567250,8
Львівська	309,3	3401955,2	419846,4	4154	4902830,8	1500875,6
Миколаївська	880,2	4589795,1	672574	14324	6211947,6	1622152,5
Одеська	1285,1	5277572,3	1047856,9	19552	6953052,7	1675480,4
Полтавська	1262,1	8341409,4	1087199,5	29354	10568092	2226682,5
Рівненська	284,8	2180414,4	314145,5	4339	3045264,8	864850,4
Сумська	808,3	4670609	675961,8	10578	6267678,7	1597069,7

*Продовження Додатку 3.5*

1	2	3	4	5	6	7
Тернопільська	484,6	4073813,3	667992	8657	5027316,6	953503,3
Харківська	1113,9	6081960,5	868825,9	16426	7772513,3	1690552,8
Херсонська	791,1	3525630,1	341634,3	13329	4464228,3	938598,2
Хмельницька	1028,8	5019886,8	1014652,4	11839	7038465,4	2018578,6
Черкаська	814,7	5824140,9	916417,9	18437	7766740	1942599,1
Чернівецька	105,2	786808,1	123565,4	2764	1057767,6	270959,5
Чернігівська	975,8	6504320,4	1022022,2	14488	7147707,1	643386,7

Джерело: дані Державної служби статистики України [112, с. 30, 32, 61].

**Вихідні дані для оцінки конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств України  
(галузь тваринництва), 2010 р.**

Адміністративна область	Повна собівартість, тис. грн	у т. ч.:		Кількість зайнятих працівників у тваринництві, тис. ос.	Витрати на корми, млн грн	Виручка від реалізації продукції тваринництва, млн грн	Прибуток /збиток у тваринництві, тис. грн
		собівартість м'яса ВРХ, млн грн	собівартість молока, млн грн				
1	2	3	4	5	6	7	8
АРК	454667,4	44692,9	57996,9	6213	607199,9	473154,8	18487,4
Вінницька	634517,4	164493,3	241987,8	9088	394227,1	604141,4	-30376
Волинська	379051,3	100467,8	110795,5	5452	431030,6	376383,6	-2667,7
Дніпропетровська	1462717,7	58830,3	147084,8	9991	1372671	1520481,4	57763,7
Донецька	1696293	144102,6	276582,5	13606	1256671	2107026,4	410733,4
Житомирська	385948,5	128068,6	145331,5	6013	195942,1	343939,6	-42008,9
Закарпатська	39442,3	5449,2	6619,8	474	20618,2	33266,9	-6175,4
Запорізька	760174,2	55194,3	69163,6	5650	439956,8	789667,8	29493,6
Івано-Франківська	469888,9	10488,6	13040,3	1827	363797,1	633996,4	164107,5
Київська	2326444,9	210469,5	469060,9	18788	2118201	3209959,9	883515
Кіровоградська	222386,4	46716,4	71654,7	3735	132375	183940,6	-38445,8
Луганська	612317,5	93736,9	85246,5	5339	417503,9	572866,2	-39451,3
Львівська	371341,2	39927,5	33822,5	2912	406277,8	373986,1	2644,9
Миколаївська	390322,6	39780,6	62409,4	3483	229266,7	380614	-9708,6
Одеська	403236,3	61567,5	68328,6	6154	225726,8	330263,9	-72972,4
Полтавська	1368201	315852,4	616412	14174	712268,1	1442640,3	74439,3
Рівненська	213864	57511,5	66454,8	3676	166993,1	215474,4	1610,4

*Продовження Додатку И.1*

1	2	3	4	5	6	7	8
Сумська	577039,6	153045,9	259295,3	7026	301832	510898	-66141,6
Тернопільська	253185,8	37005,2	59701,7	2136	162739	258589,2	5403,4
Харківська	1082345,4	142563,8	360443,3	9470	743991,1	1138701	56355,6
Херсонська	343982	33753,2	54038,4	2947	206816,1	352513,4	8531,4
Хмельницька	588495	183006,9	192705,4	6659	348842,4	587654,5	-840,5
Черкаська	1291440,4	210933,7	460509,9	13502	1715311	1311495	20054,6
Чернівецька	384610,2	34835,3	54516,7	2084	253885,2	377457	-7153,2
Чернігівська	756797,1	255863,1	331077,9	10479	393576,6	711080	-45717,1

Джерело: дані Державної служби статистики України [111, с. 30, 32, 51, 56, 61].



**Вихідні дані для оцінки конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств України  
(галузь тваринництва), 2011 р.**

Адміністративна область	Повна собівартість, тис. грн	у т. ч.:		Кількість зайнятих працівників у тваринництві, тис. ос.	Витрати на корми, млн грн	Виручка від реалізації продукції тваринництва, млн грн	Прибуток/збиток у тваринництві, тис. грн
		собівартість м'яса ВРХ, млн грн	собівартість молока, млн грн				
1	2	3	4	5	6	7	8
АРК	452830,6	48547,6	69875,8	5329	708124,4	508137,5	55306,9
Вінницька	750230,2	170544,8	288489,6	7671	478137,2	775209,3	24979,1
Волинська	419923,6	99509,5	128230,2	4543	526464,5	467890,6	47967
Дніпропетровська	1379190	65980,2	168151,9	9961	1744748	1415148,7	35958,7
Донецька	1882135,6	150886	323157,9	12784	1524362	2460595,4	578459,8
Житомирська	373692,9	120367,1	153913,9	5488	186909,1	360135,1	-13557,8
Закарпатська	55289,1	6868,2	7957,9	370	33665,3	52307,9	-2981,2
Запорізька	920691,8	63585	77351,8	5842	557260,6	910208,8	-10483
Івано-Франківська	630567,1	11090,9	16927,5	1951	487320	924537,2	293970,1
Київська	2578938,3	233665,1	525487,9	15918	2454775	3703149,8	1124212
Кіровоградська	400127,7	57856,4	88050	3812	221539,1	382345,4	-17782,3
Луганська	561030,8	61004,4	122222,2	4935	447372,2	632095,8	71065
Львівська	427319,3	50726,8	39924,2	2236	434553,4	453890,1	26570,8
Миколаївська	478712,8	38799,5	84408,7	3388	268459,8	441789,4	-36923,4
Одеська	372236,6	58420,2	76699,5	5039	212035,2	295027,8	-77208,8
Полтавська	1458612,7	266247,1	699163,1	14089	805630,2	1553089,3	94476,6
Рівненська	270232,1	59736,4	96480,4	3635	250804,6	284408,9	14176,8

*Продовження Додатку И.2*

1	2	3	4	5	6	7	8
Сумська	687797,5	159129,7	306390,3	6541	345225,1	667687,7	-20109,8
Тернопільська	354623,4	44818,4	90364,4	2141	207460,7	372714,6	18091,2
Харківська	1361062	132206	441472,5	9366	811300,7	1431497,5	70435,5
Херсонська	419175,9	28789,9	68293,5	2590	232384,8	433372,1	14196,2
Хмельницька	639427,4	133212,3	194605,2	5445	426803,5	778230,2	138802,8
Черкаська	1664102,9	238929,6	536637	12971	2270189	1795674,5	131571,6
Чернівецька	401377,3	29892,4	59610,2	2208	277506,4	444939,9	43562,6
Чернігівська	964109,2	308522,4	484105,6	10743	553326,9	966442	2332,8

Джерело: дані Державної служби статистики України [110, с. 30, 32, 51, 56, 61].

**Вихідні дані для оцінки конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств України  
(галузь тваринництва), 2012 р.**

Адміністративна область	Повна собівартість, тис. грн	у т. ч.:		Кількість зайнятих працівників у тваринництві, тис. ос.	Витрати на корми, млн грн	Виручка від реалізації продукції тваринництва, млн грн	Прибуток /збиток у тваринництві, тис. грн
		собівартість м'яса ВРХ, млн грн	собівартість молока, млн грн				
1	2	3	4	5	6	7	8
АРК	440575,1	55008,8	70662,4	5013	749009,2	476185,2	35610,1
Вінницька	830260	202074	349728,6	7358	526505,8	830954,4	694,4
Волинська	432246,2	93237,5	143904,2	3887	591274,7	456655	24408,8
Дніпропетровська	1550159,5	72635,8	207161,5	9474	1854620,1	1649981,6	99822,1
Донецька	2198024,9	198804	335183,8	11148	1570317,4	2752810,2	554785,3
Житомирська	420661,5	136988,2	189232,9	4795	216303,8	385169,8	-35491,7
Закарпатська	61655,9	4000,6	5203,3	343	42998,7	59980,2	-1675,7
Запорізька	978879,2	73151,6	81944,8	5594	601561,6	976740,6	-2138,6
Івано-Франківська	757761,2	16594,1	19765,1	1861	729075,1	1157477,1	399715,9
Київська	2931300,5	222803,8	547608,4	15657	2986099,1	4289219,8	1357919
Кіровоградська	406611,4	61519,3	101352,9	3350	240880,3	424569,8	17958,4
Луганська	606244,4	84181,4	137952	4662	474062,5	735985,9	129741,5
Львівська	520649,5	30341,3	44915,3	2007	487475,8	495320,8	-25328,7
Миколаївська	497082,5	44232,4	105144,8	3136	259517,3	474773,4	-22309,1
Одеська	374210,9	67804	89711,8	4196	218394	298801,6	-75409,3
Полтавська	1681095,3	292931	874946,2	12924	1027312,8	1760899,8	79804,5
Рівненська	329354,7	54972,6	114834	3211	280303,2	346064,1	16709,4

*Продовження Додатку И.3*

1	2	3	4	5	6	7	8
Сумська	733823,4	172560,4	335647,8	5560	413122,1	666217,2	-67606,2
Тернопільська	418314,6	47783,4	96911,2	2113	266001,3	450570,1	32255,5
Харківська	1277508,3	186183,4	509510,1	8242	796283,2	1390122,2	112613,9
Херсонська	528130,1	40921,2	80600,9	2581	324764,5	535769,8	7639,7
Хмельницька	779387,3	137059,1	224392,7	5332	524560,8	1228547	449159,7
Черкаська	1704219,7	262173,3	655679	12827	2243308,1	1822517,9	118298,2
Чернівецька	403730,9	37949,7	61286,2	1881	220205,5	439346,9	35616
Чернігівська	919673,3	275849	448150,9	9029	530365,7	823554,2	-96119,1

Джерело: дані Державної служби статистики України [109, с. 30, 32, 51, 56, 61].

**Вихідні дані для оцінки конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств України  
(галузь тваринництва), 2013 р.**

Адміністративна область	Повна собівартість, тис. грн	у т. ч.:		Кількість зайнятих працівників у тваринництві, тис. ос.	Витрати на корми, млн грн	Виручка від реалізації продукції тваринництва, млн грн	Прибуток /збиток у тваринництві, тис. грн
		собівартість м'яса ВРХ, млн грн	собівартість молока, млн грн				
1	2	3	4	5	6	7	8
Вінницька	930856	214574,8	393265,1	6387	580463,7	910601,1	-20254,9
Волинська	516414,4	120332,5	169564	3569	692224	552651	36236,6
Дніпропетровська	1450081,1	92181	250967,1	8731	1960550	1514966,4	64885,3
Донецька	2274472,2	193312	388102,3	9497	1768223	2651882,5	377410,3
Житомирська	553946,1	166327,2	232443,6	4141	286982,5	519127,7	-34818,4
Закарпатська	64455,5	...	5091,3	303	44868,7	62036,1	-2419,4
Запорізька	825396	72805,9	79776,2	5369	621142,5	831183,8	5787,8
Івано-Франківська	741544,2	22332,8	26672	1664	767976,8	1140399,8	398855,6
Київська	3284745,8	254466,3	649332,5	15714	2930603	4139583,5	854837,7
Кіровоградська	538813,8	78490,4	123173,1	3130	313990,4	530293,9	-8519,9
Луганська	575932,3	95007,9	138676,7	4284	502012,3	723223,8	147291,5
Львівська	627872,8	42408,1	50938,1	1976	592264,3	657774,4	29901,6
Миколаївська	409170,5	67597,3	111654,1	2479	246310,2	349078	-60092,5
Одеська	385235,5	57014,6	86775,3	3570	236027,4	328182,3	-57053,2
Полтавська	2283008,3	359697,5	1121138	13696	1367973	2418455,9	135447,6
Рівненська	360677,8	73477,7	135148,5	2992	318232,6	373252,8	12575
Сумська	866502,7	192719,2	390388,4	5254	477497,9	822698,3	-43804,4

*Продовження Додатку И.4*

1	2	3	4	5	6	7	8
Тернопільська	554073,7	64934	133766,6	2353	361139,8	593612,2	39538,5
Харківська	1580650,1	216936,4	603829,7	8395	1033870	1707231,8	126581,7
Херсонська	804612,4	47804,3	97926,5	2425	529365,5	1098548,2	293935,8
Хмельницька	1167134,9	188161,1	299722,3	5530	754051,6	1793302,3	626167,4
Черкаська	1911661	305013,7	750071,6	12516	2392144	2043670,2	132009,2
Чернівецька	420708,5	41435,8	58732,9	1636	225401,3	427053,3	6344,8
Чернігівська	1143934,3	389666,8	515182,7	8982	601266,9	1033688,3	-110246

Примітка: через відсутність статистичних даних не враховано дані за підприємствами Закарпатської області та Автономної Республіки Крим.

Джерело: дані Державної служби статистики України [108, с. 30, 32, 51, 56, 61].

**Вихідні дані для оцінки конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств України  
(галузь тваринництва), 2014 р.**

Адміністративна область	Повна собівартість, тис. грн	у т. ч.:		Кількість зайнятих працівників у тваринництві, тис. ос.	Витрати на корми, млн грн	Виручка від реалізації продукції тваринництва, млн грн	Прибуток /збиток у тваринництві, тис грн
		собівартість м'яса ВРХ, млн грн	собівартість молока, млн грн				
1	2	3	4	5	6	7	8
Вінницька	1060872	233386,4	453144	7167	1580148	1075473,4	14601,4
Волинська	535505,5	118415,2	177525	3662	877210	618177,6	82672,1
Дніпропетровська	1860810,4	115706,9	298274	8331	2161175	1963767,7	102957,3
Донецька	1505671,2	153575	367191	6259	1245366	1609198,4	103527,2
Житомирська	566648,3	161636,5	249379	3527	304748	547277,2	-19371,1
Закарпатська	74951	7988,8	5404,7	263	49546,1	68360,9	-6590,1
Запорізька	911043,5	80030,1	84941,5	5054	625491	973882,2	62838,7
Івано-Франківська	808969,2	28650,4	29687,6	1747	979285	1472304	663334,8
Київська	4385470,2	317079,8	1036909	14677	3555184	4863070	477599,8
Кіровоградська	629100,9	95085,4	152179	2742	330892	588759,5	-40341,4
Луганська	231903	63834,9	114997	1871	211865	209636,2	-22266,8
Львівська	733563	30364	49199,3	1829	646023	719839,6	-13723,4
Миколаївська	543971,6	63771,5	133749	2396	294321	564204,2	20232,6
Одеська	413257,7	57089,3	98274,7	3231	256966	372921,7	-40336
Полтавська	2569553	434133,3	1303444	13057	1533831	2895843,3	326290,3
Рівненська	469664,2	76985,7	170864	2716	368222	469169,1	-495,1
Сумська	953239,7	208859,5	433631	4975	527497	952447,9	-791,8

*Продовження Додатку И.5*

1	2	3	4	5	6	7	8
Тернопільська	784600,5	71059,5	162801	2489	467082	857245,4	72644,9
Харківська	1803842,5	240574,7	654349	7800	1145822	2019109,4	215266,9
Херсонська	1387366,4	54467,3	119352	2558	773491	1819893,9	432527,5
Хмельницька	1427129,4	197561,2	375364	5837	918421	2523332	1096203
Черкаська	2242551,5	367107,3	847896	11845	2486488	2540528,1	297976,6
Чернівецька	413929,5	33557,4	54585,4	1408	230760	455759	41829,5
Чернігівська	1302159,4	439685,3	608999	7473	662176	1188591	-113568

Джерело: дані Державної служби статистики України [112, с. 30, 32, 49, 63].



**Обчислення вагових коефіцієнтів для оптимізації структури  
всього розміру заробітної плати тракториста**

Елемент заробітної плати	Бальна оцінка вагомості для працівника, $z_i$	Коефіцієнт вагомості $\frac{\sum_{i=1}^l z_i}{l}$ , $\omega_i$
Основна (виходячи із кількості відпрацьованих нормозмін та денної тарифної ставки; мінімум 1600 грн), $\omega_1$	3	0,21
Додаткова, що має систематичний характер (надбавка за класність; мінімум 15 % від основної зарплати), $\omega_2$	3	0,21
Додаткова, що залежить від результативності роботи, $\omega_3$	8	0,57
Всього	14	1,00

Джерело: власні дослідження.

**Обчислення вагових коефіцієнтів для оптимізації структури  
додаткової заробітної плати тракториста**

Елемент заробітної плати	Бальна оцінка вагомості для працівника, $z_j$	Коефіцієнт вагомості $\frac{\sum_{j=1}^p z_j}{p}$ , $\omega_j$
Доплата за високу якість виконаної роботи (мінімум 5 % від основної заробітної плати $k_3 = 5$ ), $\omega_1$	10	0,53
Доплата за збереження трактору у задовільному стані (мінімум 300 грн $\omega_3^{\min} = 300$ ), $\omega_2$	2	0,11
Доплата за економію пального (мінімум 8 % вартості заощадженого пального, визначеного на базі даних технологічних карт $k'_3 = 8$ ), $\omega_3$	7	0,37
Всього	19	1,00

**Задачі оптимізації виробництва продукції рослинництва  
у розрізі стратегій розвитку умовного фермерського  
господарства у зоні Полісся**

Цільові функції та обмеження за критеріями оптимальності	Інтерпретація цільової функції та обмежень
<p align="center">1</p> $f_2 = \frac{\sum_{i=1}^n p_i y_i x_i - \sum_{i=1}^n a_i y_i x_i}{\sum_{i=1}^n a_i y_i x_i} \rightarrow \max, \quad \frac{\sum_{i=1}^n a_i y_i x_i}{\sum_{i=1}^n p_i y_i x_i} \leq 0,9$	<p align="center">2</p> <p>Необхідно максимізувати рівень рентабельності та забезпечити, щоб витрати склали не більше 90 % вартості валової продукції.</p>
$f_2 = \frac{\sum_{i=1}^n x_i (p_i y_i - a_i y_i)}{\sum_{i=1}^n a_i y_i x_i} \rightarrow \max \Rightarrow f_1 = \frac{\sum_{i=1}^n a_i y_i x_i}{\sum_{i=1}^n p_i y_i x_i} \rightarrow \min,$ $\frac{\sum_{i=1}^n x_i (p_i y_i - a_i y_i)}{\sum_{i=1}^n a_i y_i x_i} \geq 0,8 f_2$	<p>Оптимізація здійснюється у два кроки:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) розв'язання задачі для максимуму рівня рентабельності;</li> <li>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.</li> </ol>

1	2
$f_2 = \frac{\sum_{i=1}^n p_i y_i x_i - \sum_{i=1}^n a_i y_i x_i}{\sum_{i=1}^n a_i y_i x_i} \rightarrow \max, \quad \frac{\sum_{i=1}^n a_i y_i x_i}{\sum_{i=1}^n p_i y_i x_i} \leq \frac{\sum_{i=1}^n a_i^b y_i^b z_i}{\sum_{i=1}^n p_i^b y_i^b z_i}$	<p>Необхідно максимізувати рівень рентабельності за умови, що співвідношення витрат до валової продукції буде не більше за середньогалузевий рівень.</p>

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 Л.1

Обмеження для задач оптимізації виробництва продукції рослинництва у розрізі стратегій розвитку підприємства: 1) за грошовими ресурсами  $\sum_{i=1}^n a_i y_i x_i \leq A$ ; 2) за порядком чергування у сівозміні:  $\sum_{i=1}^n x_i = 4$ ; 3)  $x_i \geq 0$ , 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						
	однорічні трави	озима пшениця	кукурудза на зерно	соя	льон	ріпак	каргопля
	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$x_5$	$x_6$	$x_7$
Собівартість (Житомирська область), грн/ц, $a_i$	60,8	150,2	143,2	336,8	371,6	347,8	127,1
Ціна реалізації (Житомирська область), грн/ц, $p_i$	–	186,1	176,8	461,5	448,7	410,9	191,7
Середньогалузева собівартість (Україна), грн/ц, $a_i^b$	58,3	146,5	140,1	346,8	362,3	323,5	196,6
Середньогалузева ціна реалізації (Україна), грн/ц, $p_i^b$	–	187,0	176,8	466,5	453,5	418,8	214,7
Рівень врожайності*, ц/га	–	35,3	48,4	19,5	6,3	23,2	227
Наявні грошові кошти, грн	50000						

Примітка: \* – для фермерських господарств України.

Джерело: власні дослідження, дані Державної служби статистики України за 2014 р.

Таблиця попередників сільськогосподарських культур

Культура ( $i$ )	Попередник ( $q$ )						
	трави $x_1$	озима пшениця $x_2$	кукурудза на зерно $x_3$	соя $x_4$	льон $x_5$	ріпак $x_6$	картопля $x_7$
Озима пшениця $x_2$	+	-	-	+		+	+
Кукурудза на зерно $x_3$	+	+	-	-	+	+	+
Соя $x_4$	+	+	+	-	+	+	+
Льон $x_5$	+	+	+	-	-	+	+
Ріпак $x_6$	-	+	-	-	+	-	+
Картопля $x_7$	+	+	+	-	+	+	-

Джерело: складено за даними [122].

## Задачі оптимізації товарного портфелю сільськогосподарських підприємств

Складова задачі	Тип корпоративної стратегії		
	виживання	стабілізації	зростання
1	2	3	4
Критерії оптимальності	$F_1 = p \left\{ \sum_{i=1}^n v_i x_i \leq \varphi \right\} \rightarrow \max ;$ $F_2 = \frac{\sum_{i=1}^n p_i x_i}{\sum_{i=1}^n v_i x_i} \rightarrow \max .$	$F_1 = \sum_{i=1}^n v_i x_i \rightarrow \min ;$ $F_2 = p \left\{ \frac{\sum_{i=1}^n p_i x_i}{\sum_{i=1}^n v_i x_i} \geq \xi \right\} \rightarrow \max .$	$F_1 = \sum_{i=1}^n v_i x_i \rightarrow \min ;$ $F_2 = \frac{\sum_{i=1}^n p_i x_i}{\sum_{i=1}^n v_i x_i} \rightarrow \max .$
Інтерпретація критеріїв оптимальності	Максимум ймовірності того, що загальні витрати будуть меншими за граничну межу $\varphi$ . Максимум рівня рентабельності.	Мінімум загальних витрат. Максимум ймовірності того, що рівень рентабельності буде більшим за граничну межу $\xi$ .	Мінімум загальних витрат. Максимум рівня рентабельності.
Ресурсне обмеження	$p \left\{ \sum_{i=1}^n a_{ij} x_i \leq b_j \right\} \geq \alpha_j .$	$\sum_{i=1}^n a_{ij} x_i \leq b_j .$	$\sum_{i=1}^n a_{ij} x_i \leq b_j .$
Інтерпретація обмеження	Ймовірність того, що обсяг використаного ресурсу $j$ -го виду буде більшим за їх наявний обсяг, не має перевищувати $\alpha_j$ .	Обсяг використаного ресурсу $j$ -го виду не має перевищувати їх наявний обсяг.	Обсяг використаного ресурсу $j$ -го виду не має перевищувати їх наявний обсяг.

1	2	3	4
<p><i>Умовні позначення:</i></p> <p><math>x_i</math> – обсяг виробництва продукції <math>i</math>-го виду; <math>v_i</math> – розмір витрат у розрахунку на одиницю продукції <math>i</math>-го виду; <math>\varphi</math> – наявні у підприємства грошові кошти; <math>p_i</math> – прибуток з одиниці продукції <math>i</math>-го виду; <math>a_{ij}</math> – норма витрат ресурсу <math>j</math>-го виду у розрахунку на одиницю продукції <math>i</math>-го виду; <math>b_j</math> – наявний обсяг ресурсу <math>j</math>-го виду; <math>\alpha_j</math> – мінімальна ймовірність, того що розмір використаного ресурсу <math>j</math>-го виду не перевищить його наявний обсяг; <math>\xi</math> – мінімальний рівень рентабельності, який влаштовує підприємство; <math>n</math> – кількість напрямів галузевої спеціалізації, у яких підприємство має або може мати переваги.</p>			

Джерело: власні дослідження.

**Наукове видання**

**Николюк Ольга Миколаївна**

**Управління конкурентоспроможністю  
сільськогосподарського підприємства:  
теоретико-методологічні основи**

**Монографія**

Редактори: *Красноноголовець Н. А.,  
Тарасович Л. В.*

Комп'ютерна верстка та макетування:  
*Николюк О. М.,  
В'юнцова О. М.*

Підписано до друку 30.06.2016 р.  
Формат 60x84/16. Гарнітура Times New Roman  
Зам. № 348. Умов.-друк. арк. 18,36  
Наклад 400 прим.

Житомирський національний агроекологічний університет  
10008, м. Житомир, бульвар Старий, 7, тел. (0412) 37-49-44  
Свідоцтво суб'єкта про державну реєстрацію  
ДК № 3402 від 23.02.2009 р.