

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

**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**НЕВМЕРЖИЦЬКИЙ ВАСИЛЬ МИКОЛАЙОВИЧ**

УДК 338.43

**ДИСЕРТАЦІЯ  
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ**

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

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

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

---

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник:  
доктор економічних наук, професор  
**Власенко Тетяна Анатоліївна**

Харків – 2021

## АНОТАЦІЯ

**Невмержицький В. М. Управління інноваційно-інвестиційним потенціалом конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка. – Львівський національний аграрний університет Міністерства освіти і науки України, Львів, 2021.

Дисертація присвячена вирішенню складного наукового завдання обґрунтування теоретико-методичних та прикладних засад формування та впровадження механізмів, систем та інструментів управління інноваційно-інвестиційним потенціалом конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу. Ідентифіковано сутність та значення потенціалу конкурентоспроможності, як об'єкту управління в діяльності суб'єктів аграрного бізнесу. Визначено характеристики інноваційної та інвестиційної складових потенціалу конкурентоспроможності суб'єкта аграрного бізнесу. Розроблено та апробовано методичні підходи та прийоми до оцінювання інноваційно-інвестиційного потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу. Обґрунтовано пріоритетні напрями формування конкурентних переваг суб'єктів аграрного бізнесу. Формалізовано особливості впливу основних факторів конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу. Встановлено взаємозв'язок між інноваційно-інвестиційною діяльністю та конкурентними стратегіями аграрних підприємств. Визначено об'єктну структуру, функціональне призначення та інструментальне наповнення механізму управління інноваційно-інвестиційним потенціалом конкурентоспроможності. Обґрунтовано архітектоніку механізму управління

потенціалом конкурентоспроможності в інноваційно-інвестиційному розвитку суб'єктів аграрного бізнесу. Ідентифіковано пріоритетні конкурентні стратегії суб'єктів аграрного бізнесу.

Обґрунтовано архітектоніку механізму управління інноваційно-інвестиційним потенціалом конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу, в основі якої лежить поєднання інструментів управління з окремими засобами, процедурами та функціями забезпечення поступального та конкурентоспроможного розвитку в контексті досягнення цілей останнього з одночасною інтеграцією в системи менеджменту підприємств-суб'єктів аграрного бізнесу засобів діагностики потенціалу конкурентоспроможності на засадах ідентифікації його внутрішніх та зовнішніх компонент, а також раціоналізації вибору стратегічних альтернатив розвитку та генерування і імплементації відповідних конкурентних стратегій.

Ідентифіковано значення інноваційно-інвестиційного інструментарію у генеруванні та імплементації конкурентних стратегій підприємства, які ґрунтуються на створенні та реалізації стійких конкурентних переваг за рахунок впровадження виробничих, комерційних та управлінських інновацій, орієнтації інвестиційної діяльності на їх впровадження та інвестування ресурсів у реалізацію проектів зниження рівня витрат та підвищення результатів виробництва та реалізації продукції підприємства.

Виконано ідентифікацію пріоритетних напрямів інноваційно-інвестиційної діяльності суб'єктів аграрного бізнесу шляхом формалізації її орієнтованості на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств-товаровиробників та їх продукції, що дозволило окреслити такі основні напрями: нарощування обсягів виробництва; повноцінна реалізація біологічного потенціалу сільськогосподарських рослин та тварин у виробничих умовах; покращання стану ґрунтів, розвиток соціальної інфраструктури; активізація залучення інтеграційних інструментів.

Розвинуто наукове тлумачення сутнісно-змістового наповнення дефініції «конкурентна перевага», яке доцільно розглядати через призму

реалізації конкурентного потенціалу підприємства в певних умовах ринкового позиціонування його продукції та визначати, як сукупність ознак та властивостей пропозиції продукції підприємства, яка дозволяє досягати йому співставних з конкурентами або більших, ніж у конкурентів, економічних результатів виробництва та реалізації. Виконано оцінку факторів зовнішнього середовища суб'єктів аграрного бізнесу на протікання процесів створення та реалізації конкурентних переваг, які полягають в ідентифікації змісту, форм та інтенсивності впливу факторів, які детермінують продукування конкурентних переваг, а саме: рівня державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників; структурно-динамічних тенденцій попиту на сільськогосподарську продукцію; рівень, інтенсивність та умови конкуренції; вплив суміжних продуктових та ресурсних ринків на ефективність діяльності суб'єктів аграрного бізнесу.

У першому розділі «Теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю суб'єктів аграрного бізнесу в системі їх інноваційно-інвестиційного розвитку» обґрунтовано науково-методологічні засади детермінації конкурентного потенціалу підприємства; визначено напрями інвестиційної діяльності в забезпеченні інноваційно-інвестиційного розвитку; розроблено методологічні засади управління конкретним потенціалом суб'єктів аграрного бізнесу відповідно до його структури.

У другому розділі «Тенденції створення та реалізації конкурентних переваг суб'єктів аграрного бізнесу на інноваційно-інвестиційній основі» проведено науково-теоретичне узагальнення існуючих визначень і підходів до розуміння конкурентної переваги та запропоновано її зміст; розроблена схема детермінації джерел і сфер конкурентних переваг у системі інноваційно-інвестиційного розвитку; визначено вплив чинників прямої дії на створення конкурентних переваг суб'єктів агробізнесу.

У третьому розділі «Механізм та інструментарій управління інноваційно-інвестиційним потенціалом конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу» розроблено механізм забезпечення конкурентних переваг;

обґрунтовано архітектоніку механізму управління конкурентним потенціалом суб'єктів агробізнесу в забезпеченні інноваційно-інвестиційного розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні та методичні положення дисертаційної роботи доведено до рівня конкретних методичних рекомендацій щодо впровадження положень концепції управління потенціалом конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу в забезпеченні їх інноваційно-інвестиційного розвитку.

**Ключові слова:** потенціал конкурентоспроможності, інновації, інвестиції, стратегії, розвиток.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *публікації, які відображають основний зміст дисертації:*

1. Орел А. М., Невмержицький В. М. Архітектоніка механізму управління конкурентним потенціалом в забезпеченні інноваційно-інвестиційного розвитку суб'єктів агробізнесу Український журнал прикладної економіки. – 2020. – Том 5. – № 1. – С. 204-211. (авторський внесок полягає в обґрунтуванні структури механізму управління конкурентним потенціалом)
2. Тешева Л. В., Невмержицький В. М. Архітектоніка механізму активізації інноваційного розвитку аграрного сектору економіки. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 4. С. 199 – 205. (авторський внесок полягає в обґрунтуванні напрямів інноваційного розвитку та факторів успішної реалізації інноваційних рішень)
3. Невмержицький В. М. Способи та прийоми оцінки конкурентного потенціалу аграрних підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 4. С. 55-61.
4. Невмержицький В. М. Ідентифікація факторів конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу та їх об'єднань. Вісник

Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. – Харків: ХНТУСГ, 2020. Вип. 210. С. 217-228.

5. Невмержицький В. М. Мета, функції та принципи управління конкурентним потенціалом підприємств. *Znanstvena misel journal*. 2021. №50. С. 28-31.

***публікації, які засвідчують апробацію результатів дисертації:***

6. Невмержицький В. М. Напрями розвитку конкурентного потенціалу аграрних підприємств та об'єднань. Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (07 квітня 2017 р.). – Харків: ХНТУСГ, 2017. – С. 217-219.

7. Невмержицький В. М. Сучасні тенденції змін конкурентоспроможності та ефективності діяльності суб'єктів аграрного бізнесу. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний аграрний менеджмент: теорія, методологія, практика», СНАУ, Суми, 27-28 вересня 2018 року. – Суми: СНАУ, 2018. – С. 181-184.

8. Невмержицький В. М. Інтеграційні інструменти підвищення конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу. Прикладна економіка – від теорії до практики : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (21 жовтня 2017 р.). – Тернопіль: Вектор, 2017. – С. 175-177.

***публікації, які додатково розкривають зміст дисертації:***

9. Нікітін Ю. О., Мельник М. В., Хвалінський С. О., Невмержицький В. М. Дослідження інструментів ЄС щодо фінансової підтримки малих та середніх підприємств. *Технологический аудит и резервы производства*. 2016. № 6/4(32). С. 24-29. (авторський внесок полягає в ідентифікації впливу фінансової підтримки на рівні конкурентоспроможності та інноваційно-інвестиційної активності)

10. Рижигова Н. І. Бірченко Н. О., Невмержицький В. М. Правові основи державного регулювання інвестиційної діяльності. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 3. С. 82–91. (авторський внесок полягає в ідентифікації організаційно-правових засад здійснення інвестиційної діяльності)

## ANNOTATION

**Nevmerzhitskyi V. M. Management of innovation and investment potential of competitiveness of agrarian business entities. – Manuscript.**

The thesis for the degree of candidate of economic sciences, specialty 08.00.04 – economics and management of enterprises (by kinds of economic activity). – Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture. – Lviv National Agrarian University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2021.

The dissertation is devoted to the decision of a difficult scientific problem of substantiation of theoretical-methodical and applied bases of formation and introduction of mechanisms, systems and tools of management of innovation-investment potential of competitiveness of subjects of agrarian business. The essence and significance of competitiveness potential as an object of management in the activity of agrarian business entities are identified. The characteristics of innovation and investment components of the competitiveness potential of the agrarian business are determined. Methodological approaches and methods for assessing the innovation and investment potential of the competitiveness of agribusiness entities have been developed and tested. The priority directions of formation of competitive advantages of subjects of agrarian business are substantiated. The peculiarities of the influence of the main factors of competitiveness of agrarian business subjects are formalized. The relationship between innovation and investment activities and competitive strategies of

agricultural enterprises has been established. The object structure, functional purpose and instrumental content of the mechanism of management of innovation and investment potential of competitiveness are determined. The architecture of the mechanism of managing the potential of competitiveness in the innovation and investment development of agricultural businesses is substantiated. Priority competitive strategies of agrarian business entities have been identified.

The architecture of the mechanism of management of innovation and investment potential of competitiveness of agrarian business subjects is substantiated, which is based on a combination of management tools with separate means, procedures and functions of ensuring progressive and competitive development in the context of achieving the latter's goals. agribusiness tools for diagnosing the potential of competitiveness on the basis of identifying its internal and external components, as well as streamlining the choice of strategic alternatives for the development and generation and implementation of appropriate competitive strategies.

The importance of innovation and investment tools in generating and implementing competitive strategies of the enterprise, which are based on the creation and implementation of sustainable competitive advantages through the introduction of industrial, commercial and managerial innovations, focusing investment activities on their implementation and investing resources in cost reduction and increase projects. results of production and sales of enterprise products.

The identification of priority areas of innovation and investment activities of agricultural businesses by formalizing its focus on increasing the level of competitiveness of enterprises-producers and their products, which allowed to outline the following areas: increasing production volumes; full realization of biological potential of agricultural plants and animals in production conditions; improvement of soil condition, development of social infrastructure; intensification of involvement of integration tools.



A scientific interpretation of the content of the definition of "competitive advantage", which should be considered through the prism of the competitive potential of the enterprise in certain conditions of market positioning of its products and defined as a set of features and properties of the product that allows it to achieve comparable to competitors or larger than competitors, economic results of production and sales.

The assessment of environmental factors of agribusiness entities on the processes of creation and implementation of competitive advantages, which consist in identifying the content, forms and intensity of influence of factors that determine the production of competitive advantages, namely: the level of state support for agricultural producers; structural and dynamic trends in demand for agricultural products; level, intensity and conditions of competition; the impact of related product and resource markets on the efficiency of agricultural businesses.

The first section "Theoretical and methodological principles of managing the competitiveness of agricultural businesses in the system of their innovation and investment development" substantiates the scientific and methodological principles of determining the competitive potential of the enterprise; identified areas of investment activity in ensuring innovation and investment development; methodological bases of management of concrete potential of subjects of agrarian business according to its structure are developed.

In the second section "Trends in the creation and implementation of competitive advantages of agricultural businesses on an innovative investment basis" conducted a scientific and theoretical generalization of existing definitions and approaches to understanding competitive advantage and proposed its content; the scheme of determination of sources and spheres of competitive advantages in the system of innovation and investment development is developed; the influence of direct action factors on the creation of competitive advantages of agribusiness entities is determined.

In the third section "Mechanism and tools for managing the innovation and investment potential of the competitiveness of agricultural businesses" developed a

mechanism for ensuring competitive advantage; the architectonics of the mechanism of management of competitive potential of subjects of agribusiness in maintenance of innovation and investment development is substantiated.

The practical significance of the results is that the theoretical and methodological provisions of the dissertation are brought to the level of specific guidelines for implementing the provisions of the concept of managing the potential of competitiveness of agricultural businesses in ensuring their innovation and investment development.

**Key words:** competitiveness potential, innovations, investments, strategies, development.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП .....                                                                                                                                                             | 12  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ В СИСТЕМІ<br>ЇХ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ .....                | 12  |
| 1.1. Потенціал конкурентоспроможності підприємства як об'єкт<br>управління .....                                                                                        | 20  |
| 1.2. Інноваційна та інвестиційна складові функціональних систем<br>формування та імплементації конкурентних переваг .....                                               | 33  |
| 1.3. Методичні підходи та прийоми оцінювання конкурентоспроможності<br>суб'єктів аграрного бізнесу на засадах інноваційної орієнтації інвестиційної<br>діяльності ..... | 63  |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                                                                             | 82  |
| РОЗДІЛ 2 ТЕНДЕНЦІЇ СТВОРЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ<br>ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ НА ІННОВАЦІЙНО-<br>ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ОСНОВІ .....                            | 86  |
| 2.1. Пріоритетні напрями формування конкурентних переваг суб'єктів<br>агробізнесу .....                                                                                 | 86  |
| 2.2. Ідентифікація факторів конкурентоспроможності підприємств та<br>об'єднань аграрного виробництва .....                                                              | 105 |
| 2.3. Інноваційно-інвестиційна діяльність та конкурентні стратегії суб'єктів<br>агробізнесу .....                                                                        | 134 |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                                                                                             | 162 |
| РОЗДІЛ 3 МЕХАНІЗМ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ<br>ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ ...                       | 167 |
| 3.1. Типологія об'єктної структури, функціонального призначення та<br>інструментального наповнення механізму управління потенціалом<br>конкурентоспроможності .....     | 167 |
| 3.2. Архітектоніка механізму управління конкурентним потенціалом в<br>забезпеченні інноваційно-інвестиційного розвитку суб'єктів агробізнесу .                          | 179 |
| 3.3. Конкурентні стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку аграрних<br>підприємств .....                                                                            | 199 |
| Висновки до розділу 3 .....                                                                                                                                             | 214 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                                                                                          | 218 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                                                                        | 218 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Необхідною умовою забезпечення ефективного розвитку вітчизняних аграрних підприємств є зміцнення їх конкурентного потенціалу на інноваційно-інвестиційній основі, що сприятиме технічному та технологічному переозброєнню галузі, виробництву якісної й конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції, підвищенню ефективності управління інвестиціями в аграрній сфері. Таким чином, результативне здійснення інвестиційно-інвестиційної діяльності в контексті розвитку конкурентного потенціалу суб'єктів агробізнесу є важливим науковим завданням, вирішення якого здатне забезпечити збалансований розвиток суб'єктів господарських відносин в аграрному бізнесі України, передусім аграрних підприємств як основної їх категорії. Багаторівневість зовнішнього середовища та складні причинно-наслідкові зв'язки між його чинниками, які обумовлюють вибір конкурентної стратегії для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в системі інноваційно-інвестиційного розвитку, відіграє вирішальну роль у детермінації напрямів формування та використання конкурентного потенціалу суб'єктів агробізнесу. Вищезазначене обумовлює та підтверджує актуальність дослідження.

Методологічний базис дослідження було розроблено, ґрунтуючись на фундаментальних працях щодо конкуренції визначних дослідників у цій галузі, серед них: Й. Шумпетер, П. Хейне, Ф. Найт, К. Маконелл та С. Брю, Ф. Хайек, М. Портер, Г. Азоев, А. Юданов. Питаннями дослідження змісту формування, використання та розвитку конкурентного потенціалу займалися численні вітчизняні та закордонні дослідники, з-поміж яких варто виділити таких як: О. Бабина, Л. Балабанова, А. Воронкова О. Гудзинський, І. Кирчата, Ю. Лупенко, М. Малік, О. Николук, В. Полянко, Е. Попов, О. Олексюк, Г. Омельчак, І. Рєпіна, М. Стахова, О. Федонін. Дослідженням питань інвестиційної діяльності суб'єктів аграрного бізнесу займалися такі вчені як: В. Алексійчук, В. Амбросов, Ф. Важинський, А. Гайдуцький, А. Гулей,

Ю. Данько, М. Дем'яненко, М. Зубець, В. Лагодієнко, О. Левандівський, І. Лукінов, М. Кісіль, Ю. Кучеренко, Т. Майорова, О. Мельник, Ю. Орловська, В. Опарін, Л. Рибіна, П. Саблук, Н. Сіренко, Л. Смолій, П. Стецюк, Г. Харченко, М. Чумаченко, Б. Язлюк, І. Яців. Питання інноваційного розвитку в аграрному секторі розглядалися в працях багатьох науковців, серед яких: Є. Бузовський, Л. Крючко, П. Лайко, П. Музика, О. Ніфатова, А. Смоленюк, Н. Сіренко, В. Скрипниченко, В. Покотилова тощо.

Становлення теорії формування й розвитку конкурентних переваг пов'язано з працями таких провідних закордонних дослідників як: М. Портер, Д. Барні, Ж.-Ж. Ламбен, Г. Азоєв, Р. Фатхутдінов, Ф. Котлер, М. Леві. Серед українських науковців варто виділити праці таких науковців як: С. Гаврилюк, І. Должанський, Т. Загорна, Ю. Іванов, М. Книш, Г. Селезньова, П. Смоленюк, О. Микитюк та інші.

Незважаючи на велику кількість науково-прикладних напрацювань в означеному напрямі дослідження, питання управління конкурентним потенціалом суб'єктів агробізнесу в системі інноваційно-інвестиційного розвитку залишається недостатньо проробленим, що й обумовило вибір теми наукового пошуку.

*Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.* Дисертаційна робота виконана в межах комплексної науково-дослідної роботи Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка згідно з темами «Механізми підвищення конкурентоспроможності, розвитку економічного та виробничо-технологічного потенціалу суб'єктів агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0116U003477, 2016-2020 рр.) та «Системи управління конкурентоспроможністю аграрної продукції в умовах глобалізації аграрних ринків» (номер державної реєстрації 0119U001387, 2019-2021 рр.). У рамках цих тем автором обґрунтовано пріоритетні напрями підвищення конкурентоспроможності суб'єктів вітчизняного аграрного бізнесу на інноваційній основі.

**Мета і завдання дослідження.** *Мета дослідження* полягає в обґрунтуванні та розробці теоретично-методичних та прикладних засад управління інноваційно-інвестиційним потенціалом конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу.

Досягнення цієї мети обумовило необхідність постановки та вирішення комплексу таких завдань:

- ідентифікувати сутність та значення потенціалу конкурентоспроможності як об'єкта управління в діяльності суб'єктів аграрного бізнесу;

- визначити характеристики інноваційної та інвестиційної складових потенціалу конкурентоспроможності суб'єкта аграрного бізнесу;

- розробити та апробувати методичні підходи і прийоми до оцінювання інноваційно-інвестиційного потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу;

- обґрунтувати пріоритетні напрями формування конкурентних переваг суб'єктів аграрного бізнесу;

- формалізувати особливості впливу основних факторів конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу;

- встановити взаємозв'язок між інноваційно-інвестиційною діяльністю та конкурентними стратегіями аграрних підприємств;

- визначити об'єктну структуру, функціональне призначення та інструментальне наповнення механізму управління інноваційно-інвестиційним потенціалом конкурентоспроможності;

- обґрунтувати архітектуру механізму управління потенціалом конкурентоспроможності в інноваційно-інвестиційному розвитку суб'єктів аграрного бізнесу;

- ідентифікувати пріоритетні конкурентні стратегії суб'єктів аграрного бізнесу.

*Об'єктом* дослідження є процес управління інноваційно-інвестиційним потенціалом конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу.

*Предмет* дослідження складає сукупність теоретичних, методичних та прикладних засад формування та впровадження механізмів, систем та інструментів управління інноваційно-інвестиційним потенціалом конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу.

*Методи дослідження.* Поставлені мета і завдання дослідження досягаються використанням системи загальнонаукових і спеціальних методів: діалектичного – для обґрунтування та узагальнення підходів і концепцій щодо розуміння конкурентного потенціалу, сутності конкурентних переваг та інструментів управління ними; інструментарію кіл Ейлера – для детермінації природи конкурентного потенціалу підприємства; теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу – для детермінації напрямів інвестиційної діяльності в забезпечення інноваційного розвитку суб'єктів агробізнесу; статистико-економічного – для аналізу динаміки показників діяльності підприємств агробізнесу, доведення статистичної значущості між групами підприємств за інтегральним значенням показника функціональної складової конкурентного потенціалу; когнітивного та сценарного моделювання – для оцінювання впливу чинників опосередкованої дії на формування та використання конкурентного потенціалу суб'єктів агробізнесу; методу формалізації – для обґрунтування елементів механізму забезпечення конкурентних переваг і механізму управління конкурентним потенціалом та ін.

*Інформаційною базою* дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних вчених з управління конкурентним потенціалом, зі створення конкурентних переваг, щодо інноваційно-інвестиційного розвитку; чинні законодавчі та нормативні акти Верховної Ради і Кабінету Міністрів України; офіційні матеріали Державної служби статистики України та органів статистики Харківської області; інформаційно-аналітичні матеріали щодо діяльності досліджуваних підприємств.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в отриманні нового розв'язання складної наукової проблеми управління конкурентним

потенціалом в системі інноваційно-інвестиційного розвитку. Основними винесеними на захист науковими положеннями є такі:

*вперше:*

- обґрунтовано архітектоніку механізму управління інноваційно-інвестиційним потенціалом конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу, в основі якої лежить поєднання інструментів управління з окремими засобами, процедурами та функціями забезпечення поступального і конкурентоспроможного розвитку в контексті досягнення цілей останнього з одночасною інтеграцією в системи менеджменту підприємств-суб'єктів аграрного бізнесу засобів діагностики потенціалу конкурентоспроможності на засадах ідентифікації його внутрішніх та зовнішніх компонент, а також раціоналізації вибору стратегічних альтернатив розвитку та генерування й імплементації відповідних конкурентних стратегій;

*удосконалено:*

- методичні засади оцінювання інноваційно-інвестиційного потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу, які передбачають ідентифікацію на основі декомпозиції потенціалу суб'єкта та ринкових умов його функціонування внутрішніх складових, до яких відносяться функціональні елементи потенціалу конкурентоспроможності та безпосередньо конкурентні переваги, і зовнішніх складових, до яких відносяться орієнтації інноваційно-інвестиційного та конкурентного розвитку підприємства-суб'єкта аграрного бізнесу;

- методичні прийоми оцінки впливу факторів зовнішнього середовища суб'єкта аграрного бізнесу на протікання процесів створення і реалізації конкурентних переваг, які полягають в ідентифікації змісту, форм та інтенсивності впливу факторів, які детермінують продукування конкурентних переваг, а саме: рівня державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників, структурно-динамічних тенденцій попиту на сільськогосподарську продукцію, рівня інтенсивності та умови конкуренції,



впливу суміжних продуктових та ресурсних ринків на ефективність діяльності суб'єктів аграрного бізнесу;

- ідентифікацію пріоритетних напрямів інноваційно-інвестиційної діяльності суб'єктів аграрного бізнесу шляхом формалізації її орієнтованості на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств-товаровиробників та їх продукції, що дало змогу окреслити такі основні напрями: нарощування обсягів виробництва, повноцінна реалізація біологічного потенціалу сільськогосподарських рослин і тварин у виробничих умовах, покращання стану ґрунтів, розвиток соціальної інфраструктури, активізація залучення інтеграційних інструментів;

*дістали подальшого розвитку:*

- наукове тлумачення сутнісно-змістового наповнення дефініції «конкурентна перевага», яке доцільно розглядати через призму реалізації конкурентного потенціалу підприємства в певних умовах ринкового позиціонування його продукції та визначати як сукупність ознак і властивостей пропозиції продукції підприємства, що дає змогу досягати йому співставних з конкурентами або більших, ніж у конкурентів, економічних результатів виробництва та реалізації цієї продукції;

- ідентифікація значення інноваційно-інвестиційного інструментарію у генеруванні та імплементації конкурентних стратегій підприємства, які ґрунтуються на створенні та реалізації стійких конкурентних переваг за рахунок впровадження виробничих, комерційних та управлінських інновацій, орієнтації інвестиційної діяльності на їх впровадження та інвестування ресурсів у реалізацію проектів зниження рівня витрат та підвищення результатів виробництва і реалізації продукції підприємства;

- детермінація джерел і сфер конкурентних переваг у системі інноваційно-інвестиційного розвитку, яка відрізняється поєднанням ресурсного, ринкового, інституційного та конкурентного підходів, джерел і сфер, що дає змогу визначити причинно-наслідкові зв'язки в контексті ефективного використання конкурентного потенціалу.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що теоретичні та методичні положення дисертаційної роботи доведено до рівня конкретних методичних рекомендацій щодо впровадження положень концепції управління конкурентним потенціалом в забезпеченні інноваційно-інвестиційного розвитку.

Результати дослідження використовуються у практичній діяльності Департаменту агропромислового розвитку Харківської обласної державної адміністрації (довідка № 01-03-07/755 від 10.09.2020 р.), ТОВ «Відродження» Харківського району Харківської області (довідка № 117 від 18.09.2020 р.), ТОВ «Агрофірма імені Гагаріна» Зміївського району Харківської області (довідка № 192 від 30.09.2020 р.), а також у навчальному процесі Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка (довідка № 05-345 від 29.09.2020 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійною науковою працею та містить отримані автором нові в економічній науці результати, які в сукупності вирішують важливе наукове завдання розробки методології управління конкурентним потенціалом у системі інноваційно-інвестиційного розвитку, апробовані на сільськогосподарських підприємствах та знайшли відображення в наукових публікаціях. Внесок автора в роботи, виконані у співавторстві, наведено у списку основних опублікованих праць за темою дисертації.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та результати дисертації оприлюднені автором в роботі та матеріалах міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, а саме: «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи» (Харків, 2017); «Сучасний аграрний менеджмент: теорія, методологія, практика» (Суми, 2018); «Прикладна економіка – від теорії до практики» (Тернопіль, 2017).

**Публікації.** За темою дисертації опубліковано 10 наукових праць (з яких 6 одноосібних) загальним обсягом 4,1 друк. арк., у тому числі: 5 наукових статей у вітчизняних фахових виданнях з економічних наук,

2 статті у зарубіжних наукових періодичних виданнях, 3 публікації в матеріалах конференцій.

**Обсяг і структура роботи.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг дисертації становить 264 сторінки, із них 195 сторінок основного тексту. Робота містить 31 таблицю та 25 рисунків. Список використаних джерел налічує 415 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ В СИСТЕМІ ЇХ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

### 1.1. Потенціал конкурентоспроможності підприємства як об'єкт управління

Сьогодні умови відкритої економіки визначають особливості діяльності сучасного підприємства, зокрема специфіку взаємодії з іншими суб'єктами ринку, характер та темпи розвитку під дією зовнішніх факторів. Глобальна конкуренція є однією з найбільш вагомих рис відкритої економіки. Через значну тривалість розвитку соціально-економічних систем відбулася «гегемонія» ринкового механізму, в рамках взаємодіють такі сили, як державне втручання та конкуренція. Досягнення успіху у процесі жорсткої конкуренції, ускладненої впливом глобалізаційних та інтеграційних процесів, можливе для підприємства за умови вироблення та реалізації продукції належного рівня конкурентоспроможності, що забезпечує утримання необхідного рівня конкурентних позицій на ринку. Конкурентний потенціал сприяє ефективній діяльності суб'єкта господарювання та уособлює в собі системне розуміння множинних вищезазначених властивостей.

Конкурентний потенціал як економічне поняття, процеси його формування, особливості структури, специфіку управління та чинники, які впливають на нього, розкрито у вітчизняному та закордонному науковому доробку, що представлено у працях таких дослідників, як: О. Є. Бабина, Г. В. Омельчак, О. Д. Гудзинський, Л. В. Балабанова, І. М. Кирчата, О. С. Федонін, Е. В. Попов, О. І. Олексюк, І. М. Рєпіна, М. В. Стахова, О. В. Малик, О. М. Николук, А. Є. Воронкова, В. Б. Полянко.

Враховуючи існуюче фундаментальне науково-методологічне, методичне та практичне підґрунтя стосовно його формування та використання, залишаються дискусійними питання стосовно уточнення його дефініції, а також розроблення напрямів управління ним з метою забезпечення належного рівня конкурентоспроможності суб'єктів господарювання з урахуванням особливостей їх галузі та умов функціонування.

Морфологічний склад конкурентного потенціалу характеризується двома основними компонентами:

- 1) потенціал підприємства;
- 2) конкуренція як базовий рушійний механізм економіки та феномен економічної науки.

У дослідженні [203] з використанням ретроспективного аналізу було представлено розуміння конкуренції у рамках провідних економічних наукових шкіл та відповідно уявлень визначних дослідників (Й. Шумпетер, Ф. Найт, П. Хейне, К. Маконелл та С. Брю, М. Портер, Ф. Хайек, А. Юданов, Г. Азоев), яке сприяє уточненню її ключових рис:

конкуренція виступає у вигляді форми боротьби між різними суб'єктами за обмежені ресурси, а саме між колегами за посаду в організації (даному аспекту не приділено належної уваги, проте він є вирішальним у формуванні внутрішніх мотиваційних важелів для активізації кадрів фірми), між споживачами на ринку ресурсів, між продавцями на ринку товарів;

конкуренція сприяє постійному розвитку: щоб мати певну перевагу, доцільно якомога краще реалізовувати вимоги ринку чи пропонувати умови на ринку ресурсів найбільш привабливі для споживачів: найбільша питома вага нововведень у рамках процесу виробництва притаманна періоду постійної конкуренції, що мала місце у боротьбі між лідерами ринку у процесі захоплення його більшої частки;

конкуренція є базовим мотивом у діяльності суб'єктів в умовах ринкової економіки;

рівень конкуренції характеризує ринок у найбільшій мірі, оскільки бар'єри для входу або виходу з галузі учасників ринку формуються залежно від обсягів капіталовкладень у певні бізнес-сфери та від кількості суб'єктів, а продукції або ресурсу – відповідно до результатів врівноваження попиту та пропозиції, що визначає цінову політику ринку відносно них;

різноманітність вподобань споживачів та рівень конкуренції на ринку впливають на формування і розвиток сегментів.

Перелік наведених характеристик не є вичерпаним, варто відзначити також сучасне поняття, поширене у світовій практиці, «co-opetition» [397], що являє собою поєднання «cooperation» («кооперація») та «competition» («конкуренція»).

Вітчизняна парадигма не надає однозначного визначення даного поняття, проте в її рамках воно трактується у якості кооперативної конкуренції. Даний тип взаємодії ґрунтується на принципах в рамках теорії ігор, за якої можливі різні варіанти крім нульового виграшу, тобто перемога однієї сторони означає програш іншої. В рамках економічної науки найбільш цікавими визнаним ігри з ненульовою сумою, класичним прикладом яких виступають спільні науково-дослідні розробки конкурентів в окремих галузях для економії власних витрат і здобуття спільного (кооперативного) результату. В будівельній галузі така взаємодія останнім часом набуває особливої популярності, так як дозволяє більш ефективно використовувати наявні ресурси, об'єднуючи їх використання в рамках портфеля проектів. Поширення даного типу взаємодії пов'язана саме із цими двома зазначеними компонентами: розповсюдженням економіки знань і проектним управлінням. Отримані нові знання дозволяють підвищувати ефективність функціонування цілої галузі, значно знижувати питомі витрати, реалізуючи таким чином елементи соціальної відповідальності бізнесу. Проектне управління сприяє підвищенню прозорості, зниженню ризиків та економії бюджету. На внутрішньо-організаційному рівні така взаємодія на противагу конкуренції дозволяє значно підвищувати рівень досягнення системних цілей.

Міжгалузєва «коонкуренція» передбачає взаємодію між виробниками суміжних виробництво, продукція який за своїми параметрами має відповідати відповідним вимогам для забезпечення можливості використання на більш прогресивному рівні. В цілому це передбачає потребу у взаємодії в єдиному векторі руху. Найкращим прикладом варто визнати виробників сучасної комп'ютерної, телевізійної, комунікаційної техніки, програмного забезпечення та систем підтримки.

В цілому бачення конкуренції можна узагальнити в рамках таких підходів. Поведінковий розглядає конкуренцію як боротьбу між суб'єктами за обмежені ресурси на окремих ринках для задоволення власних цілей. Структурний підхід передбачає аналіз ринків в залежності від кількості його гравців, бар'єрів входу та виходу. Функціональний підхід зосереджений на визначені особливостей функціонування ринку шляхом реалізації інновацій. Комплексний об'єднує окремі елементи із кожного підходу.

Найбільшим недоліком конкуренції як механізму виступаючи ринкові екстерналії, такі як: перевитрата ресурсів в перегонах за найкращим, незацікавленість у виробництві суспільних благ, забруднення довкілля, відсутність соціальних гарантій, які властиві іншим типом соціально-економічних систем, нестабільність. Конкуренцію не можна одностайно вважати першоджерелом нестабільності, так як вона закладена в саму природу економічної системи, де більші або менші доходи в різних галузях різних країн провокують рух капіталу, а існування фінансового сектору, який не завжди відповідає параметрам реального, та його стрімкий розвиток призводять до періодичних коливань, природа яких детально розглянута в циклах розвитку світової економіки. Все ж сама успіх у конкурентній боротьбі виступає інструментом отримання вищої норми рентабельності бізнесу, який провокує більшість ринкових «лагів». Незважаючи на державне втручання з метою нівелювання недоліків ринку питання забезпечення стабільного поступового розвитку економічних систем наразі не вирішено. Таким чином, конкуренція, залишаючись основним важелем формування профілю

економічної системи, набуває нових рис, що дозволяє визначити її як характер взаємодії між суб'єктами на окремих ринках, цілі яких є повністю або частково суперечливими, а її досягнення потребує вибору альтернатив. В результаті конкуренції формуються основні характеристики ринку, визначається загальний рівень його розвитку, забезпечується суспільний прогрес цілому, а для отримання максимального позитивного ефекту для всієї економічної системи необхідно дотримуватися принципів «коонкуренції» як поєднання конкуренції та кооперації, так як між всіма суб'єктами існує спільність окремих цілей, представлених стабільним зростанням, збільшенням обсягу ринку, задоволенням інтересів зацікавлених сторін.

Потенціал як друга складова досліджуваного поняття також відрізняється багатогранністю розуміння, хоча в рамках закордонної парадигми економічної науки її приділяють значно менше уваги ніж у вітчизняній. Під потенціалом [1; 13; 232; 337] традиційно розуміють максимально можливу сукупність наявних засобів, можливостей, потужностей та ресурсів, які використовуються або можуть бути використані для досягнення окремих цілей, які в рамках потенціалу підприємства найчастіше виражається у формі виробництва відповідної кількості продукції визначеної якості для обраних ринків. Найчастіше його розглядають з позиції ресурсного підходу, як відображення наявних ресурсів, потрібних для виробництва продукції. Відповідно результативному підходу потенціал є здатністю ресурсів і ключові компетенції окремої системи досягати намічених цілей. Функціональний підхід передбачає його розуміння як множини функцій управління, а соціально-економічний – як системи чинників, які виступають умовами для забезпечення досягнення поставлених цілей. В незалежності від обраного підходу потенціал об'єднує ресурси, можливості, ключові компетенції, резерви, які використовуються або можуть бути використані для досягнення поставлених цілей.

Ґрунтуючись на двох вищенаведених дефініції потенціалу та конкуренції можна зазначити, що конкурентний потенціал повинен



відображати спроможність підприємства ефективно діяти на ринку, досягаючи поставлених цілей кращим чином ніж основні супротивники.

У табл. 1.1 наведено визначення поняття «конкурентний потенціал».

Таблиця 1.1

### Дефініції конкурентного потенціалу

| Джерело                                                                  | Визначення поняття                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Г. В. Омельчак<br>[231, с. 123]                                          | «...визначається сукупністю параметрів, що визначають можливість і здатність корпорації (системи) ефективно функціонувати на ринку в перспективі (мати високий рівень рентабельності, утримувати або збільшувати частку на ринку) та мати сукупність конкурентних переваг серед інших учасників ринку. Таким чином, конкурентний потенціал показує можливість зберігати або збільшувати свою конкурентоспроможність у довгостроковому періоді» |
| О. Є. Бабина<br>[15, с. 24]                                              | «... внутрішні і зовнішні конкурентні можливості підприємства, які дозволяють йому проводити ефективну конкурентну боротьбу на ринку шляхом оптимального використання матеріальних і нематеріальних ресурсів»                                                                                                                                                                                                                                  |
| Л. В. Балабанова<br>[16, с. 26]                                          | «... комплекс можливостей і ресурсів підприємства, що забезпечує отримання конкурентних переваг на ринку і досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей».                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Л. С. Головкова<br>[59, с. 23]                                           | «сукупність наявних та невикористаних можливостей підприємства, корпорації, галузі»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| О. Д. Гудзинський<br>[73, с. 12]                                         | «... здатністю підприємства та його системи менеджменту формувати збалансований комплекс можливостей по задоволенню потреб споживачів з метою забезпечення сталого стратегічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності, завчасної адаптації до змін у зовнішньому середовищі»                                                                                                                                                            |
| І. М. Кирчата<br><b>[Помилка! Джерело посилання не знайдено., с. 43]</b> | «... систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей і ресурсів внутрішнього середовища підприємства, який забезпечує отримання конкурентних переваг в умовах змінюваного зовнішнього середовища та обмежених ресурсів, сприяє досягненню поставлених конкурентних цілей та при раціональному використанні забезпечує підприємству високий конкурентний статус»                                                                         |
| Е. В. Попов<br>[258, с. 136].                                            | «... зручний інструмент порівняння можливостей підприємства і основних конкурентів, побудова багатокутників конкурентоспроможності, є графічними з'єднаннями оцінок становища підприємства і конкурентів за найбільш значущими напрямками діяльності»                                                                                                                                                                                          |
| О. С. Федонін,<br>І. М. Репіна,<br>О. І. Олексюк[337, с.<br>53].         | «... комплексну порівняльну характеристику, яка відображає рівень переважання сукупності показників оцінки можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних показників підприємств-конкурентів»                                                                                                                                                                     |

У табл. 1.2 представлено результати аналізу сутності досліджуваного поняття.

Таблиця 1.2

### Аналіз сутності визначень конкурентного потенціалу підприємства

| Ключові визначення<br>Автори                                      | сукупність потенційних та невикористаних можливостей | сукупність ресурсів | сприяє витримуванию конкуренції | отримання конкурентних переваг | забезпечення конкурентоспроможності в стратегічному контексті | адаптація до впливу зовнішнього середовища | високий конкурентний статус | задоволення вимог споживачів | забезпечення розвитку | інструмент порівняння |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------|---------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Г. В. Омельчак<br>[231, с. 123]                                   |                                                      |                     |                                 |                                |                                                               |                                            |                             |                              |                       |                       |
| О. Є. Бабина<br>[15, с. 24]                                       |                                                      |                     |                                 |                                |                                                               |                                            |                             |                              |                       |                       |
| Л. В. Балабанова<br>[16, с. 26]                                   |                                                      |                     |                                 |                                |                                                               |                                            |                             |                              |                       |                       |
| Л. С. Головкова<br>[59, с. 23]                                    |                                                      |                     |                                 |                                |                                                               |                                            |                             |                              |                       |                       |
| О. Д. Гудзинський<br>[73, с. 12]                                  |                                                      |                     |                                 |                                |                                                               |                                            |                             |                              |                       |                       |
| І. М. Кирчата<br>[Помилка! Джерело посилання не знайдено., с. 43] |                                                      |                     |                                 |                                |                                                               |                                            |                             |                              |                       |                       |
| Е. В. Попов[258, с. 136].                                         |                                                      |                     |                                 |                                |                                                               |                                            |                             |                              |                       |                       |
| О. С. Федонін,<br>І. М. Рєпіна,<br>О. І. Олексюк<br>[337, с. 53]. |                                                      |                     |                                 |                                |                                                               |                                            |                             |                              |                       |                       |

Окрім вищенаведених понять, доцільно відзначити працю О. Є. Бабиної [15], яка розглядає зв'язки і відносини в рамках конкурентного потенціалу підприємства. У якості ресурсу він характеризує минуле, виражаючись через сукупність властивостей, які набуває система у ході власного розвитку та функціонування, що обумовлює перспективи розширення; практичний рівень використання наявних можливостей і виживання характеризує його як резерв;

у контексті майбутнього він являє собою сукупність стійкого та змінного станів з врахуванням складових перспективного розвитку.

Отже, більшість науковців схиляється до думки, що конкурентний потенціал визначається у якості можливостей підприємства та його ресурсів, таким чином роблячи аспект саме на потенціалі. Характеристика аспекту конкуренції проявляється через наявність у підприємства конкурентних переваг, завдяки яким відбувається досягнення певного рівня статусу та позицій на ринку.

Доцільно розглянути конкурентний потенціал у якості інструменту адаптації до впливу зовнішнього середовища, оскільки дана характеристика уособлює його емерджентну властивість, потенціал елементів якої обмежено розкривається у кожній із окремих складових. Отже, конкурентний потенціал підприємства сприяє виграшу у конкурентній боротьбі в поточний момент, а також забезпечує формування успішних комбінації продуктів, послуг і робіт відповідно до вимог зовнішнього середовища, що і відображає сутність адаптації.

У дослідженні [305, с. 472] визначено основні риси конкурентного потенціалу підприємства:

- наявність множини конкурентних переваг підприємства;
- резерви формування та підтримання конкурентних переваг;
- засоби, використання яких спрямоване на досягнення конкурентних цілей;
- джерела формування високого рівня конкурентного статусу підприємства;
- фактори, що характеризують силу підприємства;
- поєднання можливостей і ресурсів підприємства;
- спроможність підприємства реалізовувати свої можливості та використовувати ресурси;
- складова загального потенціалу підприємства.

В результаті узагальнення вищенаведених позицій стосовно визначення чутності конкурентного потенціалу, а також думку, запропоновану у дослідженні [225], відзначимо, що науково-теоретичний зміст даного поняття має дуальний характер: з одного боку ідентифікується як конкурентні переваги, а з іншого – у якості шляху їх формування на базі певної системи можливостей, наявних компетенцій і ресурсів з урахуванням впливу факторів мінливого зовнішнього середовища. Дане поняття визначається також через здатність підприємства виробляти конкурентоспроможні товари, які за якістю та іншими важливими характеристиками для споживачів переважають аналоги конкурентів, та реалізовувати їх на ринку. Крім того, конкурентний потенціал полягає у здатності підприємства реалізовувати внутрішні резерви, що виникають за рахунок кадрової та виробничої складової у процесі його діяльності. При цьому відбувається синергія адаптивних та інноваційних властивостей.

Враховуючи, що конкурентний потенціал є багатоаспектним поняттям, він має складну структуру із внутрішньою та зовнішньою складовими, тому, що, на нашу думку, доцільно представити за допомогою інструментарію кіл Ейлера [139]. Реалізація даної методології представлена в роботі [313].

Використання даного інструменту передбачає введення умовних означень.

All – множина, яка уособлює сукупність можливостей зовнішнього середовища.

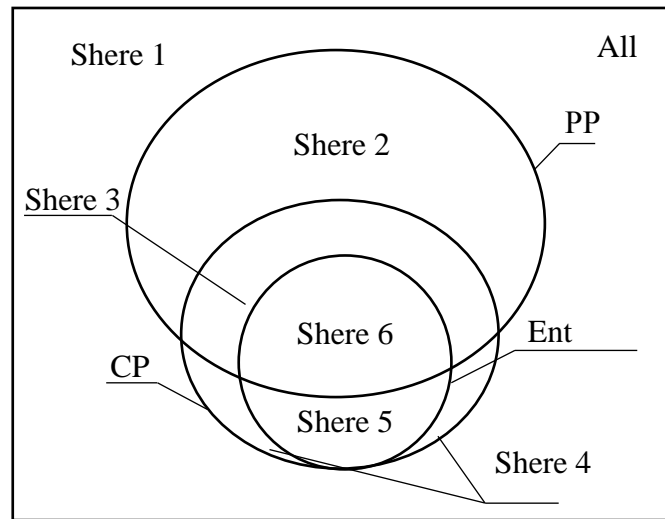
$$All = \{P\} \quad (1.1)$$

В рамках цієї множини пропонується такі елементи:

PP (positive possibilities) – множина, яка характеризує можливості, виникаючі у зовнішньому середовищі, що сприятливим чином впливають на діяльність підприємства та отримання ним конкурентних переваг для вироблення конкурентної продукції.

Ent (enterprise) – множина, яка характеризує сукупність спроможностей підприємства виробляти будь-яку продукцію;

CP (competitive potential) – множина, яка характеризує безпосередньо конкурентний потенціал, тобто можливості, спроможності, резерви, ключові компетенції підприємства.



**Рис. 1.1. Графічне представлення сфер конкурентного потенціалу підприємства за допомогою кіл Ейлера**

Представлені кільця включають в себе ряд множин та підмножин, які потребують додаткової деталізації.

Shere 1 – це область  $\overline{PP} \cap \overline{Ent} \cap \overline{CP}$ ,

де –  $\overline{PP}$ ,  $\overline{Ent}$ ,  $\overline{CP}$  – доповнення множин  $PP$ ,  $Ent$ ,  $CP$  до множини всіх можливостей зовнішнього середовища:

$$\text{Shere 1} = \{P \mid (P \notin PP) \wedge (P \notin Ent) \wedge (P \notin CP)\} \quad (1.2)$$

Друга сфера (Shere 2) являє собою область  $PP \cap \overline{Ent} \cap \overline{CP}$ , до складу якої входять всі можливості зовнішнього середовища, що потенційно можуть використовуватися, проте не використовуються і не належать до множини конкурентного потенціалу:

$$\text{Shere 2} = \{P \mid (P \in PP) \wedge (P \notin Ent) \wedge (P \notin CP)\} \quad (1.3)$$

Третя сфера (Shere 3) представлена областю  $PP \cap CP \cap \overline{Ent}$ , що включає в себе можливості зовнішнього середовища, які виступають у якості складової конкурентного потенціалу підприємства, проте не використовуються. Прикладом елементів даної сфери виступають наявні потенційні можливості вироблення конкурентоспроможної продукції, продукування якої в даний час не відбувається. Дана сфера представлена у якості нереалізованого конкурентного потенціалу підприємства:

$$\text{Shere 3} = \{P \mid (P \in PP) \wedge (P \in CP) \wedge (P \notin Ent)\} \quad (1.4)$$

Четверта сфера (Shere 4) уособлює область  $\overline{PP} \cap Ent \cap \overline{CP}$ , що являє собою множину можливостей підприємства виробляти продукцію, які не можуть бути реалізовані в рамках зовнішнього середовища. Даний елемент має потенційний характер – зазвичай належить до ключових компетенції підприємства, проте в умовах існуючого ринку їх повноцінна реалізація не відбувається – та визначається у якості резерву майбутнього росту на перспективних ринках:

$$\text{Shere 4} = \{P \mid (P \notin PP) \wedge (P \notin CP) \wedge (P \in Ent)\} \quad (1.5)$$

П'ята сфера (Shere 5) визначена як область  $\overline{PP} \cap Ent \cap CP$ , до складу якої входять наявні потужності підприємства, що не використані у його діяльності та не представляють цінності в рамках існуючого ринку. Сукупність даних елементів є невикористовуваним виробничим потенціалом:

$$\text{Shere 5} = \{P \mid (P \notin PP) \wedge (P \in CP) \wedge (P \in Ent)\} \quad (1.6)$$

Шоста сфера (Shere 6) являє собою область  $PP \cap Ent \cap CP$ , представленаю частиною конкурентного потенціалу, яка використана в рамках існуючого ринку і є найбільш продуктивною сферою, що забезпечує можливість виробляти конкурентоспроможну продукцію, отримувати конкурентні переваги та займати визначені конкурентні позиції на ринку:

$$\text{Shere 6} = \{P \mid (P \in PP) \wedge (P \in CP) \wedge (P \in Ent)\} \quad (1.7)$$

Тоді ефективність конкурентного потенціалу пропонується визначати у якості співвідношення його використаної частини до загальної:

$$ECP = \frac{Share\ 6}{CP} \quad (1.8)$$

Отже, запропонована декомпозиція структури конкурентного потенціалу на основі кіл Ейлера дозволила ідентифікувати його частини, представити процес взаємодії із зовнішнім середовищем, окреслити місце та роль ключових компетенцій та резервів підприємства.

Характеристика складових конкурентного потенціалу підприємства наведена у табл. 1.3.

По-перше, за результатами ретроспективного аналізу поняття «конкуренція» було обґрунтовано сутність даного феномену у контексті багатьох аспектів, зокрема таких, як: боротьба між учасниками ринку за обмежені ресурси, забезпечення постійного розвитку через мотивацію до постійного вдосконалення, характеристика ринків і збалансування рівнів попиту та пропозиції, основний механізм визначення рівня цін на ринку. Також відбувається зміна традиційного бачення даного поняття з позиції економічних завдань за рахунок зміщення акценту в бік соціальних, екологічних та інших цілей.

По-друге, потенціал пропонується визначати у якості сукупності ключових компетенцій, засобів, можливостей, потужностей, резервів, які вже використані або можуть бути використані у перспективі в процесі досягнення визначених цілей в рамках діяльності підприємства. З цією метою було представлено різні підходи до визначення потенціалу, зокрема соціально-економічний, ресурсний, результативний та функціональний.

По-третє, за рахунок узагальнення позицій науковців стосовно визначення конкурентного потенціалу, а також синергії змісту понять «конкуренція» та «потенціал» запропоновано визначати його як множини підсистем підприємства, що спрямовані на формування та використання конкурентних переваг, в результаті чого забезпечується вироблення

конкурентоспроможної продукції, орієнтованої на окремі ринки, та які фактичні та перспективні можливості, потужності, резерви, ресурси та ключові компетенції.

Таблиця 1.3

**Характеристики елементів потенціалу конкурентоспроможності підприємства**

| Складова                                                                     | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PP (positive possibilities)                                                  | множина сприятливих для підприємства можливостей зовнішнього середовища, використання яких дозволяє отримувати конкурентні переваги та виробляти конкурентоспроможну продукцію                                                                                                                                                                         |
| Ent (enterprise)                                                             | множина всіх спроможностей підприємства виробляти будь-яку продукцію                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| CP (competitive potential)                                                   | множина можливостей, резервів, спроможностей, ключових компетенцій, які об'єднані поняттям «конкурентний потенціал»                                                                                                                                                                                                                                    |
| Shere 2 = $\{P \mid (P \in PP) \wedge (P \notin Ent) \wedge (P \notin CP)\}$ | включає всі можливості зовнішнього середовища, які можуть бути використані, але не використовуються на разі і не входять до множини конкурентного потенціалу                                                                                                                                                                                           |
| Shere 3 = $\{P \mid (P \in PP) \wedge (P \in CP) \wedge (P \notin Ent)\}$    | об'єднує частину можливостей зовнішнього середовища, які входять до конкурентного потенціалу підприємства, але не використовуються                                                                                                                                                                                                                     |
| Shere 4 = $\{P \mid (P \notin PP) \wedge (P \notin CP) \wedge (P \in Ent)\}$ | множина можливостей виробляти продукцію підприємствами, яка не має відповідних можливостей реалізації у зовнішньому середовищі. Це потенційний елемент, який найчастіше входить до ключових компетенцій підприємства, але існуючий ринок неспроможний повноцінно забезпечувати їх реалізацію. Це резерв майбутнього зростання для перспективних ринків |
| Shere 5 = $\{P \mid (P \notin PP) \wedge (P \in CP) \wedge (P \in Ent)\}$    | об'єднує наявні невикористані потужності підприємства, в яких не зацікавлений існуючий ринок                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Shere 6 = $\{P \mid (P \in PP) \wedge (P \in CP) \wedge (P \in Ent)\}$       | включає частину використаного конкурентного потенціалу підприємства – його найбільш продуктивну сферу, яка виступає основою отримання конкурентних переваг і вироблення конкурентоспроможної продукції, що дозволяє отримувати відповідну конкурентну позицію на ринку                                                                                 |

По-четверте, за рахунок використання інструментарію кілець Ейлера було здійснено декомпозицію досліджуваного поняття, в результаті чого було виділено його складові через взаємодію сфер сприятливого зовнішнього



середовища, виробництва продукції підприємством та конкурентного потенціалу. Також було ідентифіковано сфери використаного конкурентного потенціалу, невикористаних резервів, потенційного конкурентного потенціалу для наявних та потенційних ринків. Для розрахунку ефективності конкурентного потенціалу запропоновано співвідношення площі використаної сфери до загальної.

## **1.2. Інноваційна та інвестиційна складові функціональних систем формування та імплементації конкурентних переваг**

На сучасному етапі розвитку економіки аграрний бізнес відіграє важливу роль у розвитку вітчизняної економіки, оскільки саме аграрна продукція є домінуючою в структурі експорту країни. Така ситуація склалася внаслідок зміни структури торгівлі на зовнішніх ринках – зменшення обсягів реалізації металургійної продукції, яка тривалий час займала лідируючі позиції у вітчизняному експорті. Ускладнення стану речей відбувається й внаслідок низької конкурентоспроможності іншої продукції. Враховуючи, що для вітчизняної економіки значним каталізатором розвитку виступає потужний природно-ресурсний потенціал, який обумовлений у певній мірі затребуваністю аграрної продукції на світових ринках, слід відзначити, що не ефективно та безвідповідальне використання його земель призводить до низки негативних наслідків, що на макроекономічному та глобальному рівнях значно гальмують стратегічний розвиток агропромислового бізнесу в країні. Окрім цього слід відзначити ще певне коло проблем, притаманних сільському господарстві, зокрема: невідповідність якісних показників продукції міжнародним стандартам, порушення балансу тваринного та рослинного виробництва через скорочення чисельності великої рогатої худоби та порушення географічної структури земельних ресурсів (скорочення обсягів

пасовищ, висушування луків тощо), не оптимальність внесення мінеральних добрив, порушення у процесі внесення у ґрунт пропорції мінеральних та органічних добрив тощо.

Найбільш гострою проблемою є руйнування сільської соціальної інфраструктури, що призводить до «вимирання» села. У перспективі така ситуація спричинить значний дефіцит аграрного виробництва забезпеченням людськими ресурсами.

Варто також враховувати загрози зовнішнього середовища, внаслідок впливу яких відбудуться суттєві зміни у попиту на вітчизняну агропромислову продукцію, що вимагає докорінного перегляду наявних стратегій господарювання. Окрім загроз, зовнішнє середовище є джерелом потенційних можливостей, ефективне використання яких дозволить здійснити диференціацію збутових ринків аграрної продукції, впровадити у виробництво нові технології, освоїти випуск нових видів продукції та ін. Для цього необхідне залучення інвестицій, що потребує формування та реалізації дієвого комплексного механізму управління, оскільки недостатність інвестиційних ресурсів у значній мірі перешкоджає розвитку агропромислового сектору країни. Враховуючи широкий спектр напрямів інвестиційної діяльності, особливої уваги в умовах сьогодення вимагає саме інноваційна діяльність, оскільки вона характеризується найвищим рівнем результативності та ефективності, проте вона з-поміж усіх інших є і найбільш ризикованою. Тому формування відповідної методології з належним методичним забезпеченням ефективної інноваційної діяльності сприятиме розвитку як ринку агропромислової продукції, так і його учасників, що в подальшому дозволить стати їм успішнішими.

У науковій сфері інвестиційна діяльність суб'єктів аграрного бізнесу є актуальним об'єктом дослідження і представлена у працях багатьох авторів: В. Алексійчук, С. Володін, Ф. Важинський, М. Дем'яненко, А. Гайдуцький, М. Зубець, О. Левандівський, М. Кісіль, І. Лукінов, Ю. Кучеренко,

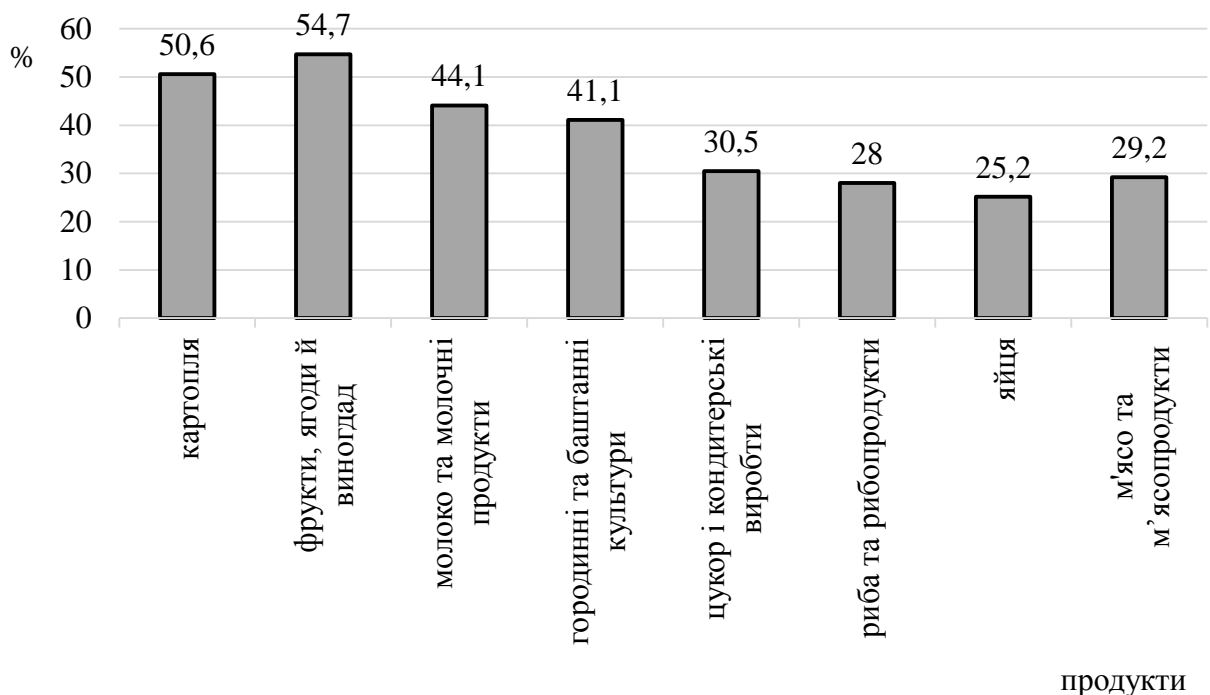
О. Мельник, Т. Майорова, Ю. Орловська, Л. Рибіна, М. Чумаченко, В. Опарін, П. Саблук, Н. Сіренко, П. Стецюк, Л. Смолій, Г. Харченко, О. Ульянченко. Інноваційний розвиток аграрного сектору висвітлювали такі вчені, як: А. Смоленюк, Є. Бузовський, И. Санду, Н. Сіренко, В. Скрипниченко, П. Музика, В. Покотилова, Л. Крючко, П. Лайко та ін. Напрацьований науковий доробок дозволяє сформувати фундаментальну основу з приводу досліджуваних питань, проте дискусійним залишається питання, пов'язане з формуванням механізмів підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в контексті ефективної інвестиційної діяльності.

Агропромисловий комплекс має складну структуру та включає сільське господарство, переробну промисловість, виробництво захисту рослин та добрив, сільськогосподарське машинобудування, підприємства, які задіяні у процесі транспортування та зберігання готової продукції. Завдання аграрних підприємств полягає у виробництві сировини для інших підприємств комплексу, які в свою чергу доводять її до стану готової продукції, належна якість якої дозволяє підвищити додану вартість та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Для вітчизняного аграрного ринку характерна наявність значного резерву для зростання. Внаслідок суттєвого недоспоживання основних груп продуктів в рамках національної економіки має місце можливість зростання обсягів виробництва продукції (рис. 1.2).

Згідно даних рис. 1.2 найбільший резерв характерний для таких продуктів, як фрукти, ягоди й виноград, картопля, молоко та молочні продукти, при чому максимальний рівень недоспоживання продукції характерний для виробництва домогосподарствами. У зв'язку з цим, саме вони потребують активного впровадження інновацій, проте не мають належних ресурсів для цього, про що свідчить відсутність коштів на розширення існуючого виробництва. Отже, дана проблема повинна вирішуватися з державним втручанням, оскільки потрібне інституційне

сприяння встановлення зв'язку між науково-дослідними установами та домогосподарствами з метою залучення інновацій в діяльності останніх. Про це свідчить і від'ємне сальдо імпорту продуктів харчування за період з січня по листопад 2019 року: «Живі тварини» – 12,2 млн дол. США, «Риба і ракоподібні» – 527,8 млн дол. США, «Інші продукти тваринного походження» – 6,7 млн дол. США, «Овочі» – 10,9 млн дол. США, «Їстівні плоди та горіхи» – 322,3 млн дол. США [86].



**Рис. 1.2. Недоспоживання груп продуктів відповідно до вимог гігієни харчування МОЗ**

Законодавчо інвестиційна діяльність визначається як «сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій, яка провадиться на основі: інвестування, що здійснюється громадянами, недержавними підприємствами, господарськими асоціаціями, спілками і товариствами, а також громадськими і релігійними організаціями, іншими юридичними особами, заснованими на колективній власності; державного інвестування, що здійснюється органами державної влади за

рахунок коштів державного бюджету, позичкових коштів, а також державними підприємствами та установами за рахунок власних і позичкових коштів; місцевого інвестування, що здійснюється органами місцевого самоврядування за рахунок коштів місцевих бюджетів, позичкових коштів, а також комунальними підприємствами та установами за рахунок власних і позичкових коштів; державної підтримки для реалізації інвестиційних проектів; іноземного інвестування, що здійснюється іноземними державами, юридичними особами та громадянами іноземних держав; спільного інвестування, що здійснюється юридичними особами та громадянами України, юридичними особами та громадянами іноземних держав» [116, (стаття 2)]. Таким чином доцільно розглядати різні джерела фінансування інвестиційної діяльності, внаслідок чого можливе забезпечення належної диверсифікації. Враховуючи, що підприємства сільськогосподарської галузі можуть використовувати лише власні інвестиції, сформовані за рахунок амортизаційних відрахувань, страхових відшкодувань, нерозподіленого прибутку, надлишки коштів, існує потреба залучення інвестицій із зовнішніх джерел.

Інвестиційний клімат формується під впливом факторів зовнішнього середовища та стає все у більшій мірі вирішальним параметром. Через його низький рівень у вітчизняній економіці, має місце дефіцит зовнішнього фінансування інвестиційної діяльності, а не лише за рахунок власних коштів. У праці [34, с. 57] окреслено перелік причин, які обумовлюють низький рівень привабливості та ризикованість кредитування сільськогосподарської галузі: 1) нестійкий фінансовий стан суб'єктів аграрного ринку; 2) наявність значного обсягу кредиторської заборгованості; 3) значні розбіжності між потребами суб'єктів агробізнесу та можливостями банківських установ в частині надання кредитних коштів; 4) низький рівень ліквідності кредитів; 5) значний рівень залежності від природно-кліматичних умов.

До даного переліку слід додати ще деякі важливі аспекти діяльності суб'єктів аграрного бізнесу, які накладають певний відбиток на власну інвестиційну діяльність.

Економічна природа інвестування полягає у вкладенні різних ресурсів в систему господарювання підприємства з метою отримання додаткової економічної вигоди, формування якої відбувається через зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції, просування нових видів продукції на ринок, освоєння та впровадження нових технологій і видів техніки, впровадження інновацій та ін. Реалізація цієї діяльності суб'єктом інвестування відбувається з метою забезпечення розширеного відтворення, що сприяє зростанню потенціалу й розвитку в цілому. Для даної ситуації характерний ріст капіталізації суб'єкта господарювання та відбувається формування сприятливих умов для підвищення рівня рентабельності діяльності. Таким чином інвестування коштів повинне мати належне обґрунтування стосовно того, що заплановані додаткові доходи будуть отримані із врахуванням ступеня ризику, оскільки цілковитої упевненості стосовно того, що інвестиції будуть реалізовані належним чином та забезпечать бажану віддачу, немає. У зв'язку з цим доцільною є оцінка вартості грошового потоку, внаслідок чого відбувається врахування впливу інфляції та можливість альтернативного інвестування коштів.

За формами розрізняють такі інвестиції [270]:

реальні інвестиції – вкладення коштів у засоби виробництва;

фінансові інвестиції – вкладення у формі цінних паперів, кредитних ресурсів банків, коштів закордонних інвесторів для відтворення капіталу, заощаджень населення;

інтелектуальні інвестиції – організаційні знання підприємства, авторські права, ліцензії, ноу-хау, кваліфікація і досвід працівників.

Чим більший розмір аграрного підприємства чи об'єднання, тим простіше йому реалізовувати інвестиційну діяльність, що пов'язано з більшим

колом можливостей акумулювання коштів для їх використання у процесі розширення виробництва тощо. Це обумовлено такими перевагами, як [177]: ефект масштабу виробництва, який дозволяє поєднати вироблення сировини, її переробку, агросервіс та торгівлю; можливість концентрації капіталу; зниження конкуренції для учасників інтеграційних об'єднань; зростання рівня стійкості підприємницької діяльності; більш високий рівень ліквідності та безпеки активів, залучених у процесі інвестування, за рахунок розміщення у спеціальних резервах; використання жорсткої регламентації управлінських відносин у процесі формування господарської ієрархії.

Дані причини потребують певних уточнень. У закордонній практиці розвинутих країн активно використовується державна підтримка та страхування таких підприємств від впливу сезонності, яка є серйозною перепорою у процесі залучення інвестицій. Нестійкий фінансовий стан підприємств аграрного сектору є дискусійним питанням, оскільки діяльність значної кількості таких суб'єктів господарювання є рентабельною, отже робити висновок про збитковість даної галузі у порівнянні з іншими не зовсім обґрунтовано.

Суперечності у відносинах та очікуваннях між банківськими установами та аграрними підприємствами – не окрема проблема, а скоріше викликані на фоні загального стану вітчизняного фінансового сектору. Не лише сільськогосподарська галузь характеризується як проблемна з позиції кредитування, а й інші в народному господарстві, в той час, як у розвинених країнах пріоритетні галузі користуються пільговим кредитуванням.

Окремої уваги заслуговує ліквідність забезпечення кредитів, оскільки в рамках аграрного сектору дана проблема залежить від особливостей структури основного капіталу. У промисловості забезпечення кредитів відбувається за рахунок основних фондів. Враховуючи, що агропромисловий комплекс орієнтований здебільшого на рослинництво, то основним фондом є земля, оцінювання та питання власності на яку у вітчизняній практиці досі

залишається відкритим. Хоча існує певна законодавчо-нормативна база регулювання даного питання, суб'єкти аграрної діяльності не мають можливості у повній мірі використовувати її як власність, що ускладнює її використання у якості забезпечення кредитів.

Значна тривалість виробничого циклу, зокрема у тваринництві, не виступає сприятливим фактором інвестування в дану сферу діяльності. Через це виробники м'яса здебільшого орієнтуються на птахівництво, оскільки воно має найкоротший період окупності серед усіх інших тварин. Підтвердженням даного факту є постійне скорочення чисельності великої рогатої худоби, зокрема корів. Це у значній мірі негативно впливає на стан домогосподарств, оскільки виробництво молока є єдиним джерелом прибутку для інсування.

Для дрібних виробників характерна недостатність масштабу виробництва, тому вони не мають змогу реалізовувати інноваційно-інвестиційні проекти, оскільки виникають труднощі навіть на етапі придбання сільськогосподарської техніки. Це вимагає належної державної підтримки, яка повинна бути спрямована на реалізацію організаційних заходів з об'єднання на основі кооперації у кластери таких виробників.

Відсутність належного рівня розвитку фінансового ринку стає причиною неповного використання фінансових інвестицій. Оскільки в рослинництві має місце ситуація, коли існує розрив між періодом вкладенням коштів у процес виробництва та надходження доходу від реалізації для аграрних підприємств доцільно використовувати такий ефективний інструмент як деривативи, які сприяють оптимізації фінансування та залучення додаткових інвестиційних ресурсів. Товарні біржі також у вітчизняному господарстві не мають належного розвитку та характеризуються незадовільним станом. У праці [376] така ситуація пояснюється тим, що є відсутньою матеріально-технічна база, електронна системи торгівлі має низький обсягом статутного капіталу, тому вони не є інвестиційно привабливими об'єктами. У зв'язку з цим для реалізації зерна здебільшого



використовується спот, в результаті чого відбулася монополізація аграрного ринку постачальниками матеріально-технічних ресурсів і трейдерами, а вітчизняні товаровиробники втрачають третину у ціні продукції.

Узагальнення наукових праць стосовно інвестиційної діяльності суб'єктів аграрного бізнесу дає можливість відзначити, що інвестиційний клімат формується під впливом певних чинників (необхідність державної підтримки, залежність від природно-кліматичних умов, потреба у розвитку інфраструктури та соціальної сфери. Об'єктами є підприємства різних форм власності, в тому числі інфраструктура, соціальна сфера та домашні господарства. Серед цілей інвестиційної діяльності виділяють такі: нормальне функціонування біологічних організмів, відтворення родючості земель, належний рівень життя сільського населення, забезпечення державної продовольчої безпеки. Особливості інвестиційної діяльності представлені через: потреба фінансового оздоровлення підприємств, забезпечення безперервності виробництва, розвиток суміжних галузей, необхідність технічного переоснащення. У якості пріоритетних напрямів інвестування виділяють переважно зростання обсягів виробництва та збільшення рівня продуктивності, підвищення родючості ґрунтів, створення об'єднань підприємств, покращення біологічного потенціалу тварин і рослин, фінансування інфраструктури та соціальної сфери.

З позиції автора, доцільно доповнити існуючий перелік наступними напрямами: розвиток органічного рослинництва, вирощування нішових культур на окремих ділянках землі, використання енергоефективних технологій через впровадження відновлювальних ресурсів та результатів господарювання підприємств для ресурсної бази біопалива. Пріоритетність даних напрямів обумовлена їхньою відповідністю критерію інноваційності.

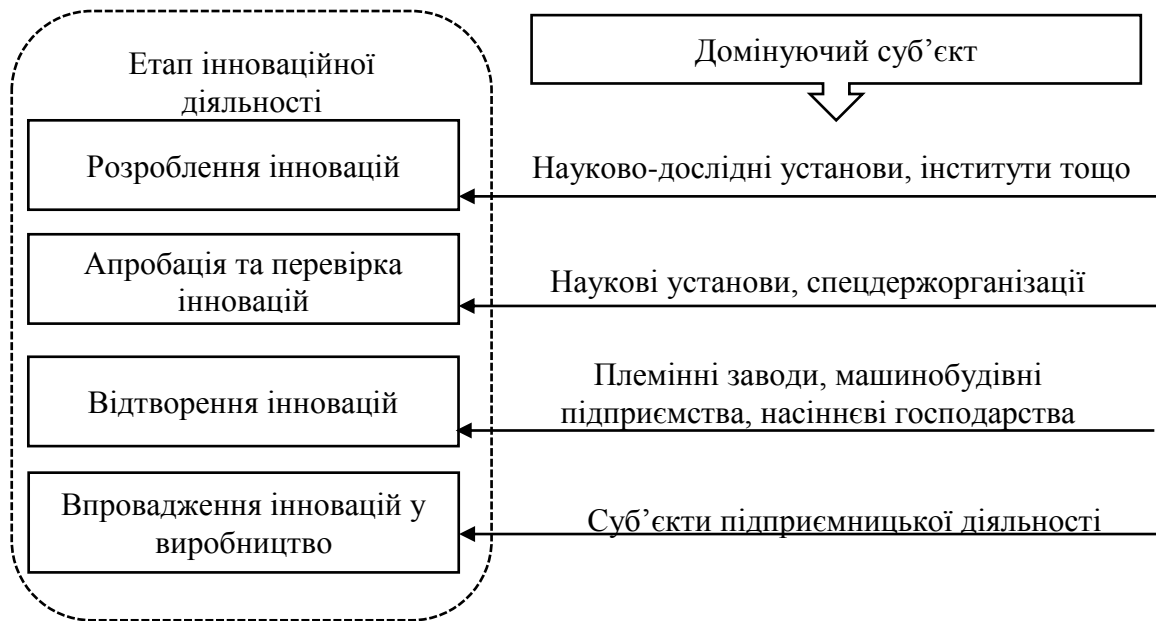
Державна підтримка інноваційно-інвестиційної діяльності є окремим важливим блоком, що потребує додаткової уваги та має бути реалізована в контексті організаційних та економічних заходів.

Щодо державного економічного впливу, слід виокремити пільгове оподаткування, яке дозволить зменшити податкове навантаження на суб'єкт аграрного ринку, таким чином використавши вільні кошти для реінвестування. В сучасних економічних умовах слід акцентувати на тому, що існують і спеціальні податкові режими, які використовуються для окремих видів діяльності, а також інструменти, які дозволяють погашати кредити через декілька оборотів використання коштів. Короткострокове кредитування дозволяє забезпечувати поточну діяльність аграрного підприємства у процесі виробничого циклу. В умовах глобалізації світового господарства особливо дієвим інструментом є нульова ставка податку на додану вартість для експортованої продукції, оскільки вона стимулює вітчизняні підприємства здійснювати експорт діяльності. Проте дана пільга має недолік, який полягає у тому, що відшкодування коштів може бути використане не лише виробниками, а й посередниками, які мають значні активи зберігання та логістичні потужності, а отже і більше можливостей для реалізації продукції на зовнішній ринок. Таким чином виробники не в змозі використовувати у повній мірі цей інструмент, що негативно позначається на формуванні бюджету країни. Як свідчить джерело [306], зниження ефективності цієї пільги становить 27 %, оскільки саме таку величину становить бюджетне відшкодування з ПДВ за період 2017-2019 роки від загального обсягу цього податку.

Організаційні заходи спрямовані на забезпечення виконання посередницької ролі держави між суб'єктами у процесі реалізації інвестиційної діяльності, зокрема в контексті інноваційного характеру. Держава відіграє вирішальну роль у процесі об'єднання інтересів дрібних виробників, яка полягає у забезпеченні збуту готової продукції, контроль якості продукції з імплементацією нових методів її забезпечення, створення спільного застосування технічних засобів на основі кооперації та співпраці.

Консультативно-інформаційна підтримка з боку держави є важливою складовою організаційних заходів, оскільки вона забезпечує поширення успішного підприємницького досвіду між різними сферами сільськогосподарської галузі. Так, наприклад, «Агропорт» є одним із найбільших східноєвропейських аграромайданчиків, метою якого є забезпечення зручного доступу виробників до новітніх агротехнологій. Довгострокова стратегія цього утворення полягає не лише у звичайній демонстрації агротехнологій у формі виставок, формуванні постійно діючої інфраструктури дослідницько-демонстраційних майданчиків, а й розвиток у напрямі формування бізнес-екосистем фермерства за регіональною ознакою із використанням діджиталізації [4]. В рамках даного проекту відбувається акумулювання процесів стосовно розроблення інноваційних парків, проведення форумів, підтримки локальних виробників, організації клубів за інтересами. Державна роль у рамках таких проектів полягає у підтримці ініціатив від зацікавлених сторін, що сприяє створенню спільного простору їх взаємодії, синергії інтересів держави, підприємців, а також широкого кола громадськості.

В рамках інвестиційної підтримки інноваційної діяльності роль держави полягає у забезпеченні фінансування фундаментальних наукових досліджень, впровадження яких у практиці підприємств аграрного сектору сприятиме отриманню прикладних результати в різних сферах сільськогосподарської галузі. Державне фінансування має пріоритетне значення через низьку зацікавленість приватних інвесторів у інвестуванні коштів у кошторисні фундаментальні дослідження, оскільки отримані результати не мають належного рівня комерціалізації в сучасних економічних умовах. Процес інноваційної діяльності відбувається із участю різних суб'єктів (рис. 1.3).



**Рис. 1.3.** Домінуючі суб'єкти в етапах інноваційної діяльності аграрного підприємства (сформовано автором на основі [294, с. 6]).

Отже, участь суб'єктів господарювання характерна на заключних етапах, коли має місце комерціалізація результатів.

Результати інноваційної діяльності характеризуються високою конкурентоспроможністю. У зв'язку з цим роль держави є дуже важливою у забезпеченні взаємозв'язку між науковими установами та інноваційними аграрними підприємствами. Враховуючи, що у закордонній практиці венчурні фонди зорієнтовані в підтримці інноваційних проектів у розвинутих країнах, вітчизняні реалії суттєво відрізняються – відбувається орієнтація переважно на галузях торгівлі енергоресурсами, будівництві тощо. Останнім часом все у більшій мірі перспективними є використання ідей старт-апів, поширених серед молоді. У цих проектах часто задіяні наукові та освітні установи, які дозволяють здійснити експертизу та попереднє оцінювання таких ідей. Хоча старт-апи відзначаються як висхідна фаза реалізації інноваційно-інвестиційних проектів, суттєвим їх недоліком є відсутність стартового капіталу, що не дає змоги створити прототип та здійснити фундаментальне дослідження ринку. Даний період характеризується як етап розвитку, де

вирішальна роль належить державній підтримці. На наступних етапах залучення інвестицій відбувається значно простіше.

Отже, ефективна реалізація інноваційно-інвестиційної діяльності суб'єктів аграрного бізнесу можлива за рахунок державного регулювання та підтримки, до складу якої входить організація взаємодії між різними суб'єктами (підприємцями, фінансовими й банківськими установами, органами державної влади, науково-дослідними й проектними установами, зацікавленими ініціативними громадськими організаціями, венчурними фондами, закладами вищої освіти) в частині реалізації заходів та проектів певного характеру.

Проблема забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції залишається доволі гострою в економічній науці та практиці господарювання. Конкуренція в ринковій економіці є головним феноменом, який сприяє постійному розвитку підприємств, зокрема в частині досягнення рівня задоволення бажань покупців, вищого, ніж у конкурентів. Інноваційно-інвестиційний потенціал конкурентоспроможності підприємства як сфера наукового пошуку дає можливість ідентифікувати основні важелі успіху у процесі конкурентної боротьби, в той час як реалізація конкурентних переваг дозволяє підвищити рівень конкурентоспроможності. Інноваційно-інвестиційний потенціал конкурентоспроможності не має однозначного визначення як наукова категорія, проте тісно пов'язане з потенціалом підприємства та конкурентним потенціалом, вивчення якого дозволить ідентифікувати конкурентні переваги в частині його інноваційно-інвестиційної діяльності.

Сучасний аграрний сектор характеризується більш високим попитом на його продукцію у порівнянні з іншими галузями економіки на зовнішньому ринку, що підтверджує його більш високий рівень конкурентоспроможності. Це обумовлено певними обставинами, пов'язаними з наявністю унікальних природно-кліматичні умов. Проте їх необґрунтоване використання (зокрема

земельних і водних ресурсів) порушує існуючий баланс, внаслідок чого відбувається погіршення соціально-екологічного стану та зниження економічної ефективності діяльності суб'єктів аграрного ринку. Це дозволяє виокремити важливу характерну рису досліджуваної галузі: аналіз інноваційно-інвестиційного потенціалу конкурентоспроможності як економічної категорії потребує і врахування соціальних та екологічних компонентів.

Суб'єкти господарювання різних галузей знаходяться у різних конкурентних умовах (кількістю конкурентів на ринку та характер конкурентної боротьби). Вплив зовнішнього середовища на них також є неоднаковим, оскільки відрізняється ступінь та характер регуляторного впливу держави, стан світової торгівлі різними продуктами тощо. Інноваційно-інвестиційний потенціал конкурентоспроможності доцільно розглядати у контексті таких категорій як : конкурентний статус, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, конкурентне середовище. Доцільно відзначити, що важливо не лише встановити зв'язок між даними категоріями стосовно аграрного суб'єкту господарювання, а й ідентифікувати природу цього потенціалу, узгодивши його сутність з походженням від інших категорій потенціалу суб'єктів господарювання. Це забезпечить формування причинно-наслідкових зв'язків, обґрунтування найбільш впливових факторів його формування, окреслення основних напрямів його ефективного використання.

У працях [354, 173] зазначено, що конкурентний потенціал залежить від конкурентного статусу. Така позиція є цілком обґрунтованою, оскільки здатність суб'єкта господарювання використовувати наявні резерви різного характеру для виробництва продукції в умовах існуючого ринку визначає позицію на ринку. Погоджуючись із думкою у [344], конкурентний статус характеризує використання потенціалу підприємства як соціально-економічної системи загалом, не обмежуючись його підвидами (конкурентним, інноваційним, ресурсним і т.д).

К. О. Кучкова [178] наголошує на тому, що конкурентні переваги відображають здатність підприємства забезпечувати конкурентоспроможний розвиток на основі створеного конкурентного потенціалу. Дослідниця розмежовує ці поняття так, що потенціал є можливістю підприємства забезпечення переваг над конкурентами, проте його реалізація як конкурентної переваги можлива під дією множини інших факторів. Розмежування потенційного характеру чи реальних можливостей використання конкурентних переваг не є виправданим, оскільки потенційні конкурентні переваги можна ототожнити зі змістом конкурентного потенціалу за своєю економічною сутністю змісту.

Н. С. Беляєва [23, с. 44] вважає, що конкурентний потенціал у стратегічному контексті визначається як наявні конкурентні переваги: потенціал підприємства – внутрішні переваги, а положення на ринку та конкурентна позиція – зовнішні. Дослідниця характеризує конкурентний потенціал у якості множини можливостей і ресурсів підприємства, що дозволяють отримати конкурентні переваги. Зовнішні можливості у більшій мірі характеризують ринок та не мають прямого відношення до підприємства, проте визначають його здатність розпізнавати та використовувати їх. У праці авторка обґрунтовує визначальну роль ланцюжка цінностей у процесі формуванні конкурентного потенціалу. Такий підхід сприяє ідентифікації джерел втрати конкурентоспроможності за вартістю. Складовими конкурентного потенціалу запропоновано визначати інноваційний, маркетинговий, творчий та ресурсний, в рамках кожного з яких визначаються шляхи розвитку з урахуванням внутрішніх та зовнішніх ресурсів і можливостей.

Д. О. Котелевець [163, с. 45] вважає, що конкурентний потенціал будь-якого підприємства доцільно розглядати через консолідацію його рівнів у зв'язку з потенціалом ринку, який представлений прогнозною сукупністю виробничих і споживчих сил, які визначають попит і пропозицію. Ресурсний

рівень представлений через створення й реалізацію набутих конкурентних переваг підприємства у процесі його діяльності; резервний рівень визначає адаптаційні можливості до змін конкурентних умов і реалізацію наявних можливостей; рівень розвитку характеризується через узгодження потенціалів ринків інновацій, інформації та фінансових ресурсів зі складовими зовнішнього конкурентного потенціалу підприємства.

Запропонована дослідницею модель створення конкурентного потенціалу переробних підприємств має цільовий характер, формування якого відбувається внаслідок ухвалення управлінських рішень з урахуванням впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, фінансового і виробничого потенціалу. Це підтверджує думку, що конкурентний потенціал походить від взаємодії виробничого та управлінського під дією ринкового.

О. І. Мельник [204] досліджує взаємозв'язок між потенціалом підприємства й конкурентним потенціалом. У праці зазначено, що в конкурентний потенціал доцільно розглядати як зовнішньо-внутрішній, і до нього потрапляють лише конкурентні переваги із загального потенціалу підприємства. Також обґрунтовується позиція автора стосовно того, що реалізація конкурентного потенціалу та потенціалу підприємства визначає конкурентну позицію підприємства на ринку. Дослідник виокремлює дві групи внутрішніх факторів, які впливають на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: конкурентоспроможності продукції (характер споживання, маркетингове просування, параметри якості продукції та сервісу, екологічність, інноваційність та ціна продукції) та конкурентоспроможності потенціалу (елементи структури потенціалу – виробничий, трудовий, техніко-технологічний, фінансовий, управлінський потенціал).

Схожої думки притримується Шульга М. О. [370], досліджуючи структуру конкурентоспроможного потенціалу підприємств харчової промисловості. У якості елементів пропонуються ресурсний (сировинні,



енергетичні, кадрові ресурси, основні засоби виробництва), виробничий (маркетингові, інформаційні, управлінські та організаційні ресурси), економічний (наявність ресурсів – переважно фінансового характеру, використання яких дозволяє задовольнити потреби споживачів у певному виді продукту) потенціали.

К. М. Речка і Ф. В. Зінов'єв [123] наголошують на тому, правління конкурентоспроможності базується на аналізі конкурентних переваг підприємства та структурі його конкурентного потенціалу. Використовуючи ресурсний і функціональний підходи у процесі дослідження садівницьких підприємств дослідники виділяють у його складі виробничий, інформаційний, інноваційний, трудовий, управлінський, фінансово-економічний, маркетинговий потенціали. Таким чином конкурентний потенціал є систематизованим комплексом можливостей і ресурсів внутрішнього середовища підприємства, узгоджених між собою та використовуваних з метою набуття конкурентних переваг в умовах обмеженості ресурсів та мінливості зовнішнього середовища. Він дозволяє досягати конкретні цілі і високого конкурентного статусу.

У праці В. Б. Полянка й О. М. Николюка [225] обґрунтовано позицію стосовно того, що конкурентний потенціал походить від потенціалу підприємства, який в свою чергу останній об'єднує фінансовий, організаційний, маркетинговий і виробничий. Вагоме значення приділяється таким структурним елементам, як конкурентні переваги, формування яких відбувається на базі потенціалу підприємства.

Важливим питанням є не лише дослідження співвіднесення змісту та взаємодія потенціалу підприємства та конкурентного потенціалу, а й їх розгляд у співвідношенні із стратегічним. У праці Демчук Н. І. [82, с. 23] наголошено, що стратегічний потенціал сільськогосподарського підприємства є внутрішньою якістю підприємства, на відміну від конкурентного, та відносною його характеристикою стосовно реалізації конкурентних

можливостей. Його оцінка здійснюється через порівняння стратегічного потенціалу підприємств-конкурентів.

Узагальнення наукового досвіду в частині визначення змісту конкурентного потенціалу аграрного підприємства доцільно ідентифікувати його співвідношення із такими категоріями як: інноваційно-інвестиційний потенціал, потенціал підприємства, ресурсний потенціал, ринковий потенціал, стратегічний потенціал, та визначити зв'язок між ними у контексті особливостей діяльності суб'єктів аграрного бізнесу.

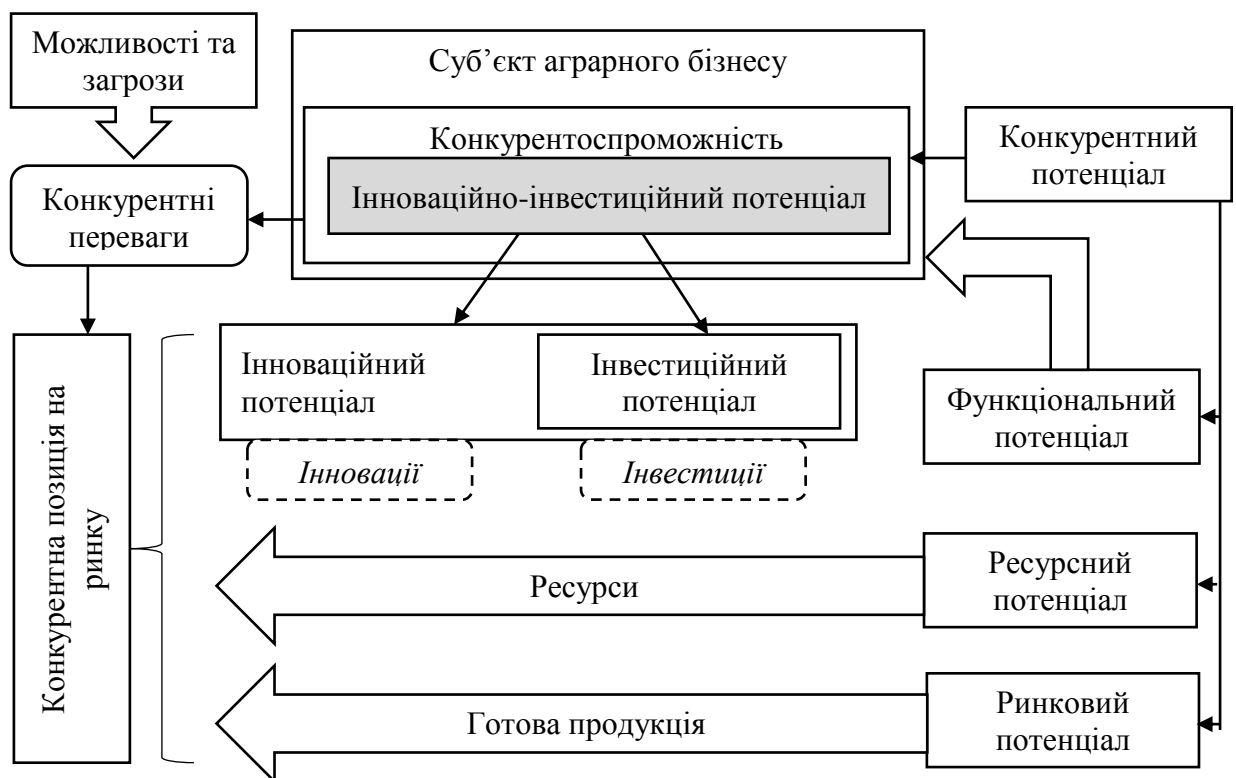
Науково-теоретичний зміст поняття «потенціал» представлено у праці [Помилка! Джерело посилання не знайдено.] у якості системної характеристики досліджуваного об'єкта, що характеризує потенційні або реалізовані запаси, можливості, компетентності, ресурси для забезпечення функціонування даного об'єкта. Це передбачає використання функціонального, соціально-економічного, результативного та ресурсного підходів до його вивчення.

Теоретичний базис дослідження потенціалу підприємства представлений працями таких науковців, як: Є. В. Лапін, О. І. Олексюк, І. З. Должанська, Н. С. Краснокутська, Т. О. Загорних, О. С. Федонін, О. О. Удалих, І. М. Рєпіна, Н. С. Завієна, Ю. М. Сафонов, О. О. Гетман, Н. В. Касьянов, Л. А. Костирко, В. М. Шаповал, Л. М. Малярець, І. П. Отенко, В. С. Спирін та інших.

Слід виокремити дефініцію потенціалу підприємства, запропоновану О. І. Олексюком, який пропонує визначати її як максимально можливу сукупність явних і прихованих, активних і пасивних альтернатив для можливого якісного розвитку підприємства як соціально-економічної системи у певному ринковому середовищі з урахуванням соціокультурних, ресурсних, часових, структурно-функціональних та інших обмежень [232]. Виробнича, ринкова та економічна складова є найбільш поширеними складовими потенціалу підприємства на думку наукової спільноти [326]. У праці [67]

відзначено базовий характер поняття потенціалу підприємства, а відмінність інших його видів пояснюється цілями, на які вони спрямовані. Окрім ресурсних складових, обґрунтовано включення до структури потенціалу динамічних можливостей підприємства (компетентність персоналу, організаційні здатності, ключові компетенції бізнесу).

Дане твердження заслуговує на існування, проте доцільно визначитися з науково-теоретичним змістом інноваційно-інвестиційного потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу (рис. 1.4).



**Рис. 1.4. Сутність інноваційно-інвестиційного потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу**

Відповідно до системного підходу підприємство у процесі своєї діяльності певним чином взаємодіє із зовнішнім середовищем через отримання ресурсів ззовні та постачання продукції на ринок для реалізації. Процесний підхід передбачає існування певних фаз функціонування аграрного

підприємства, інтегрування яких відбувається із зовнішнім середовищем залежно від ситуації.

Функцією підприємства як соціально-економічної системи є виконання робіт, надання послуг або виробництво продукції. Прибуток уданому разі виступає головною метою такого функціонування, проте дане твердження дещо помилкове в контексті планової економіки, оскільки в такому разі мов а не йде про прибутковість, а робиться акцент на виконання функції подальшого розширення й розвитку. Реалізація основної операційної функції підприємства можлива лише за умови наявності у його розпорядженні певної бази матеріальних (основних і оборотних фондів), та нематеріальних (компетентностей, здібностей і здатностей) активів. Деталізована класифікація активів підприємства сприяє більш точної ідентифікації елементів потенціалу підприємства, серед яких зазвичай виділяють інвестиційний, кадровий, виробничий, інноваційний, маркетинговий тощо.

У разі відсутності ресурсів на підприємстві залишається функціональний потенціал підприємства як система взаємодії цих типів активів, що означає здатність суб'єкта господарювання виробляти та постачати на ринок продукцію певного виду з визначеними якісними характеристиками.

Важлива роль ресурсного потенціалу пов'язана з визначальним впливом якості вхідних ресурсів на якість готової продукції, це стосується і вартісних аспектів. Сучасне становище економіки з урахуванням існуючих інноваційних технологій все у більшій мірі нівелює залежність собівартості продукції та вартості сировини та напівфабрикатів на її виготовлення, проте не повністю.

Диференціація взаємовпливу ресурсного, економічного та конкурентного потенціалу відрізняється за галузями. Сучасні галузі інноваційного спрямування або транснаціональні корпорації можуть вільно обирати типи ресурсів, або вдаватися до їх взаємозаміни. Для окремих галузей машинобудування (літакобудування, виробництва електронних приладів,

виробництво медичного обладнання) характерна заміна металевих комплектуючих на альтернативні – з полімерних матеріалів. В такому разі роль ресурсного потенціалу стає менш визначальною у кінцевому результаті в ланцюзі створення доданої вартості.

Для аграрного сектору роль ресурсного потенціалу залишається вирішальним у процесі створення доданої вартості продукту. Кількісні, якісні а вартісні характеристики готової продукції залежать від забезпеченості мінеральними й органічними добривами, стану ґрунтів, доступності до водних ресурсів, наявності робочої сили відповідної кваліфікації у сільській місцевості, що є суттєвим гальмівним фактором економіки країни. Варто відзначити, що ресурсний потенціал не має альтернатив для України. Зокрема неможливо змінити постачальників ресурсів (якими у сільському господарстві є ґрунтові та водні), як у інших галузях. У такому разі відбувається обмеження варіативності господарювання аграрних підприємств та диверсифікації їх діяльності. Хоча сучасне виробництво передбачає можливість використання технологій, які дозволяють вирощувати окремі види екзотичних фруктів і ранніх овочів, переважний обсяг продукції вітчизняного рослинництва залежить від природно-кліматичних умов та природно-ресурсного потенціалу країни, тому у значній мірі обмежений та вичерпний. Ресурсний потенціал підприємств аграрного сектору унікальний тим, що в першу чергу він залежить залежність від територіального розміщення підприємства, а не його характеристик як суб'єкта господарювання. Це визначає ресурсний потенціал як сукупність земельних, водних ресурсів, природно-кліматичних умов господарювання, що залежить від функціонального потенціалу суб'єкта господарювання, до складу якого належать активи, сформовані в рамках політики діяльності суб'єкта господарювання підприємства. Кадрові ресурси розміщені на перетині обох потенціалів, оскільки визначаються рівнем розвитку сільської соціальної інфраструктури на селі, та стають складовою підприємства при їх використанні у процесі виробництва.

Окреслена структура функціонального потенціалу аграрних підприємств, для яких сучасна техніка, обладнання та технології є визначальними, визначає такий пріоритетний параметр потенціалу як потужність (продуктивність). Дійсно, сучасні технології дозволяють пришвидшити та оптимізувати процес збирання готової продукції, оброблення земель у процесі господарської діяльності, зменшити втрати. Слід зазначити, наявність даної риси потенціалу підприємства обумовлена прихильністю вітчизняних виробників аграрної продукції до купівлі сільськогосподарської техніки, імпортованої з-за кордону та маючої значну вартість.

В той же час, нехтування потребами ринку унеможливорює формування конкурентоздатної продукції. Наявність конкурентних переваг підприємства можна визначити лише у процесі порівняння з параметрами інших підприємств-конкурентів. Це є підтвердженням дефініції, що конкурентний потенціал відмінний від потенціалу підприємства, оскільки до його складу входить множина певних конкурентних переваг.

Економічна сутність потенціалу підприємства має вираження лише під час реалізації готової продукції на певних ринкових сегментах, що суттєво проявляється у процесі збуту сільськогосподарської продукції, оскільки існує значна варіація ціни протягом року на національному та зовнішньому ринках. Економічний характер потенціалу визначається ціною, обсягом, та якістю виготовленої продукції. Його реалізація відбувається лише на ринку, тому виникають труднощі у процесі виокремлення частини ресурсів, яка задіяна у даному процесі, залишок ресурсів не входить до складу в такому разі.

Таким чином, головними орієнтирами в формуванні напрямів діяльності аграрних підприємств є аналіз попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках та безпосередньо оцінка ресурсного потенціалу, які обумовлюють у значній мірі рівень конкурентного потенціалу суб'єкта господарювання. В даному разі конкурентний потенціал підприємства аграрного сектору

виступає похідною економічною категорією від взаємодії функціонального, ресурсного та ринкового потенціалів підприємства, де вирішальними є параметри ринкового та ресурсного потенціалів (саме вони виступають у ролі обмежувальних рамок для сільгоспвиробників), функціональний потенціал впливає у другорядній мірі, а конкурентний поєднує всі складові внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства у процесі досягнення визначених цілей в рамках конкурентної боротьби, що сприяє реалізації визначених цілей, дотримання обраної стратегії в довготривалій перспективі та визначає стратегічний потенціал підприємства.

Розроблена схема інноваційно-інвестиційного потенціалу конкурентоспроможності визначає особливості формування інструментарію управління ним, яке може розглядатися відповідно до різних підходів (табл. 1.4).

*Таблиця 1.4*

**Підходи до управління інноваційно-інвестиційним потенціалом конкурентоспроможності підприємства (сформовано за [71, с. 48])**

| Назва підходу  | Сутність підходу                                                                                                                                         |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ресурсний      | Аналіз стану, динаміки, ефективності використання ресурсів на підприємстві в рамках аспекту інноваційно-інвестиційного потенціалу конкурентоспроможності |
| Результативний | Спрямований на досягнення стійких конкурентних позицій на ринку                                                                                          |
| Ринковий       | Аналіз конкурентних можливостей та оцінка стану ринку                                                                                                    |
| Вартісний      | Оцінювання майна та бізнесу суб'єкта господарювання                                                                                                      |
| Структурний    | Дослідження складу та зв'язків між підсистемами інноваційно-інвестиційного потенціалу конкурентоспроможності                                             |
| Системний      | Дослідження керуючої та керованої систем у сукупності                                                                                                    |
| Матричний      | Аналіз параметрів, які визначають поточний стан та можливості стратегічного розвитку потенціалу                                                          |
| Ситуаційний    | Оцінювання поточних параметрів діяльності суб'єктів агробізнесу                                                                                          |
| Процесний      | Дослідження управління у розрізі процесів                                                                                                                |
| Резервний      | Ідентифікація невикористаних резервів для зростання інноваційно-інвестиційного потенціалу конкурентоспроможності підприємства                            |
| Маркетинговий  | Врахування побажань та вимог споживачів у процесі формування конкурентних можливостей в рамках інноваційно-інвестиційної діяльності                      |
| Порівняльний   | Використання засад бенчмаркінгу                                                                                                                          |
| Комплексний    | Інтегральний підхід до визначення змісту та оцінювання                                                                                                   |

|            |                                                                                                                                                         |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | інноваційно-інвестиційного потенціалу конкурентоспроможності                                                                                            |
| Динамічний | Врахування причинно-наслідкових зв'язків в управлінні конкурентним потенціалом, використання ретроспективного аналізу та розроблення стратегії розвитку |

Доцільно відзначити, що всі перераховані підходи у певній мірі поширені в наукових дослідженнях, які стосуються забезпечення конкурентоспроможності підприємства, управління конкурентним потенціалом, в тому числі й інноваційно-інвестиційним потенціалом конкурентоспроможності підприємства. Доцільність застосування кожного із них обґрунтовується поставленим завданням, вирішення якого відбувається в рамках схеми дослідження.

Розроблення інструментарію управління інноваційно-інвестиційним потенціалом конкурентоспроможності підприємства повинне базуватися на процесному та системному підходах, оскільки їх методологічний базис належним чином відповідає складності поставленого завдання та сприяє дотриманню закону необхідного різноманіття.

Розглядаючи управління як процес впливу керуючої системи на керовану, доцільно визначити основні складові інструментарію управління інноваційно-інвестиційним потенціалом конкурентоспроможності підприємства.

У праці [68, с. 55] представлено схему процесу управління конкурентоспроможністю підприємства, яка складається з суб'єкта управління (керуючою системою) та об'єкту управління (керованою системою) – конкурентним потенціалом можливості. Структура суб'єкта передбачає аналіз даних про ефективність реалізації потенціалу, ухвалення та рішень стосовно впровадження визначених заходів. У складі об'єкта управління об'єднані виробничі, маркетингові, інтелектуальні, фінансові та інші можливості. Ці підсистеми взаємодіють між собою безпосередньо та через інформаційну базу, яка пов'язує об'єкт управління і зовнішнє середовище.

У роботі [305, с. 470] запропонована концептуальна схема процесу управління конкурентним потенціалом підприємства, яка складається з етапів



аналізу, формування та реалізації. Аналіз передбачає здійснення моніторингу та економічний аналіз діяльності підприємства, діагностику конкурентного потенціалу, планування. На етапі формування відбувається організація діяльності формування конкурентного потенціалу, до складу якого входить розроблення різного забезпечення, мотивація персоналу, мобілізація складових конкурентного потенціалу, побудова системи відносин і повноважень між підрозділами в існуючій організаційній структурі. Етап реалізації конкурентного потенціалу представляє собою сукупність самого процесу, його контролю та забезпечення стійкості підприємства до впливу зовнішніх факторів. Зазначені етапи поєднуються в рамках процесу забезпечення коригування управління потенціалом відповідно до результатів контролю, аналізу, оцінки та вибору варіантів.

Такий розподіл етапів управління конкурентним потенціалом є доцільним, оскільки зазначені процеси на кожному з етапів найбільш повно характеризують внутрішні та зовнішні складові конкурентного потенціалу, відображають особливості його взаємодію із навколишнім середовищем, що узгоджується із запропонованою структурою.

Використовуючи класичне визначення природи управління в контексті інноваційно-інвестиційного потенціалу конкурентоспроможності підприємства, пропонується наступна детермінація змісту ключових функцій (табл. 1.5).

Множину цілей управління інноваційно-інвестиційним потенціалом у розрізі конкурентоспроможності доцільно представити через:

- розвиток інноваційно-інвестиційного потенціалу аграрного підприємства;
- набуття нових та утримання існуючих конкурентних переваг на ринку;
- утримання конкурентних позицій на ринку;
- розширення частки ринку.

Таблиця 1.5

**Зміст функцій управління інноваційно-інвестиційним потенціалом конкурентоспроможності підприємства (узагальнено за [69; 71])**

| Функція               | Зміст функції в контексті інноваційно-інвестиційної діяльності                                                                                                                                                                                                                                               | Результат реалізації функції                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Функція прогнозування | Виступає основним джерелом ухвалення управлінських рішень;<br>Орієнтована на довгострокові проміжки часу;<br>Сприяє визначенню можливого та бажаного стану керованої системи;<br>Дає можливість розглядати альтернативні варіанти розвитку процесів;                                                         | Уточнення цілей управління інноваційно-інвестиційним потенціалом конкурентоспроможності підприємства;<br>Розроблення стратегічних, тактичних та оперативних планів управління інноваційно-інвестиційним потенціалом конкурентоспроможності підприємства;<br>Ідентифікація пріоритетів, формування плану і програми дій розвитку інноваційно-інвестиційного потенціалу конкурентоспроможності підприємства. |
| Функція організації   | Впровадження стратегії управління інноваційно-інвестиційним потенціалом конкурентоспроможності підприємства;<br>Розподіл зон відповідальності, узгодження процедур і комунікацій, розроблення типів звітності у процесі управління інноваційно-інвестиційним потенціалом конкурентоспроможності підприємства | Формування структури інноваційно-інвестиційного потенціалу конкурентоспроможності підприємства;<br>Реалізація планів управління інноваційно-інвестиційним потенціалом конкурентоспроможності підприємства;<br>Реалізація ресурсного, інформаційного, технічного та кадрового забезпечення управління інноваційно-інвестиційним потенціалом конкурентоспроможності підприємства                             |
| Функція мотивації     | Постійне проведення атестації та розвитку персоналу, ротації кадрів;<br>Формування системи оцінювання досягнутих результатів персоналом;<br>Дуалістичний характер отриманого результату (позитивний або негативний);                                                                                         | Ефективна система мотивації<br>Активізація інноваційної діяльності працівників;<br>Накопичення соціального капіталу;<br>Дифузія внутрішньо-організаційних знань                                                                                                                                                                                                                                            |
| Функція контролю      | Оцінювання фактичних результатів плановим показниками;<br>Ідентифікація причин відхилень;                                                                                                                                                                                                                    | Профіль якості бажаного проекту<br>Результати моніторингу досягнення показників<br>План заходів з коригування поточних результатів у разі необхідності;                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Функція регулювання   | Виправлення відхилень від бажаних норм у процесі управління потенціалом;<br>Врахування можливих змін під впливом дії факторів зовнішнього середовища;                                                                                                                                                        | Підтримання динамічної рівноваги системи управління інноваційно-інвестиційним потенціалом конкурентоспроможності підприємства;<br>Підвищення адаптивності підприємства до змін                                                                                                                                                                                                                             |
| Функція               | Інтеграція усіх функцій в                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Формування зворотного зв'язку в системі                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|             |                                               |                                                               |                                                  |
|-------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| координації | рамках єдиного процесу управління потенціалом | управління інноваційно-інвестиційним потенціалом підприємства | інноваційно-інвестиційним конкурентоспроможності |
|-------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|

Інструментарій управління варто також доповнити принципами, які визначають процес управління інноваційно-інвестиційного потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.6

### Зміст принципів управління інноваційно-інвестиційного потенціалу конкурентоспроможності підприємства

| Назва принципу        | Зміст принципу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Принцип системності   | Передбачає, що управління інноваційно-інвестиційного потенціалу конкурентоспроможності підприємства повинно відбуватися з урахуванням процесного та системного підходів, що обумовлено поєднанням керівної та керуючої системи через керівний вплив, а також наявністю зворотного зв'язку.                                                                                                            |
| Принцип складності    | Характеризує відмінну особливість стосовно рівня складності керівної системи у порівнянні з керуючою, що обумовлює ефективність ухвалення управлінських рішень; це передбачає необхідність постійного вдосконалення управлінського апарату підприємства, зокрема у процесі освоєння нових ринків збуту, розширення виробництва, впровадження вертикальної або горизонтальної інтеграції               |
| Принцип адаптивності  | Відображає можливість у ході ухвалення рішень управлінським апаратом стосовно інноваційно-інвестиційного потенціалу конкурентоспроможності підприємства враховувати вплив параметрів зовнішнього середовища та вживати заходів, необхідних для мінімізації загроз або ідентифікації та впровадження потенційних можливостей                                                                           |
| Принцип оптимальності | Характеризує доцільність ухвалення найкращих рішень, які стосуються інноваційно-інвестиційного потенціалу конкурентоспроможності підприємства, з використанням математичного апарату відповідно до визначених критеріїв з урахуванням ресурсних обмежень з метою реалізації найбільш оптимальної конкурентної стратегії                                                                               |
| Принципи гнучкості    | Вимагає формування процесного управління таким чином, щоб внесення змін до існуючого плану розвитку інноваційно-інвестиційного потенціалу конкурентоспроможності підприємства відбувалося відповідно до ситуації; імплементація принципу залежить від архітекtonіки (організаційна структура, ієрархічна система, організаційна культура, оцінювання результативності діяльності та ін.) підприємства |
| Принцип цілісності    | Передбачає, що розроблення та ухвалення управлінських рішень стосовно розвитку інноваційно-інвестиційного потенціалу конкурентоспроможності підприємства відбувається з урахуванням того, що воно характеризується емерджентістю – новою якістю, яка виникає на рівні поєднання його підсистем.                                                                                                       |
| Принцип динамічності  | Характеризує необхідність обов'язкового врахування довгострокових стратегій у процесі розвитку інноваційно-інвестиційного потенціалу                                                                                                                                                                                                                                                                  |

| конкурентоспроможності підприємства          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Принцип наукового обґрунтування              | Передбачає доцільність використання сучасних наукових методів (економіко-математичний аналіз, імітаційне моделювання, інструментарій нечіткого логічного висновку тощо) у процесі вибору та обґрунтування найбільш оптимальних конкурентних стратегій з метою ухвалення управлінських рішень, спрямованих на розвиток інноваційно-інвестиційного потенціалу конкурентоспроможності підприємства                                                                                                                                                                        |
| Принцип ефективності                         | Вимагає враховувати співвідношення прибутку та витрат від реалізації управлінських дій в рамках означених стратегій розвитку інноваційно-інвестиційного потенціалу конкурентоспроможності; понесені витрати повинні бути обґрунтованими та доцільними; поширеною проблемою є зростання адміністративних витрат у процесі нарощення управлінського апарату великих аграрних підприємств, а також витрат на збут і маркетинг в рамках реалізації дій з підвищення рівня конкурентоспроможності в рамках інноваційно-інвестиційної діяльності суб'єктів аграрного бізнесу |
| Принцип пропорційності                       | Полягає у дотриманні гармонічності процесів розвитку окремих стратегічних зон діяльності аграрного підприємства; реалізація даного принципу ускладнена у вітчизняних реаліях через значне скорочення тваринництва та орієнтацію на рослинництво; оптимальність їх діяльності може забезпечуватися лише за рахунок збалансованого розвитку обох сфер, тому доцільними є впровадження стратегій диверсифікації цих зон – це забезпечить утримання конкурентних позицій на ринку                                                                                          |
| Принцип послідовності                        | Характеризує розроблення планів, які передбачають поступовість реалізації заходів, визначених відповідно до отриманих результатів діяльності та потенційних можливостей з урахуванням поточного рівня інноваційно-інвестиційного потенціалу конкурентоспроможності підприємства; максимальна ефективність заходів може бути досягнута у разі узгодження минулих, поточних і перспективних планів стосовно управління інноваційно-інвестиційним потенціалом конкурентоспроможності підприємства                                                                         |
| Принцип здатності до розвитку                | Передбачає використання законів діалектики, відповідно до яких внутрішні суперечності є основним джерелом руху системи                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Принцип безперервного моніторингу            | Пов'язаний із функцією координації, характеризується інтеграційною роллю відносно інших функцій через поєднання їх прямими та зворотними зв'язками                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Принцип реалістичності                       | Вимагає у процесі ухвалення рішень стосовно управління інноваційно-інвестиційним потенціалом конкурентоспроможності підприємства враховувати реальний стан аграрного підприємства (в тому числі конкурентоспроможність) та існуючі параметри зовнішнього середовища, в умовах яких відбувається його діяльність                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Принципи комунікативності та інформативності | Спрямовані на забезпечення процесу обміну інформацією в системі управління суб'єкта аграрного бізнесу: комунікативність передбачає налаштування мережі зв'язків між учасниками системи управління інноваційно-інвестиційним потенціалом конкурентоспроможності підприємства через визначені форми звітності, періодичність її складання та канали передавання; інформативність характеризує якісні та кількісні вимоги до інформації, необхідної для ухвалення                                                                                                         |

Отже, запропонований інструментарій управління інноваційно-інвестиційним потенціалом конкурентоспроможності підприємства є методологічним базисом, використовуваним у процесі ухвалення управлінських рішень стосовно розроблення, реалізації та накопичення інноваційно-інвестиційного потенціалу конкурентоспроможності підприємства з метою стабільної діяльності аграрного підприємства. Серед ключових характеристик його складових з урахуванням особливостей функціонування суб'єктів аграрного бізнесу доцільно виокремити розміри підприємств і характер ринку, які визначають у подальшому структуру та процеси управління.

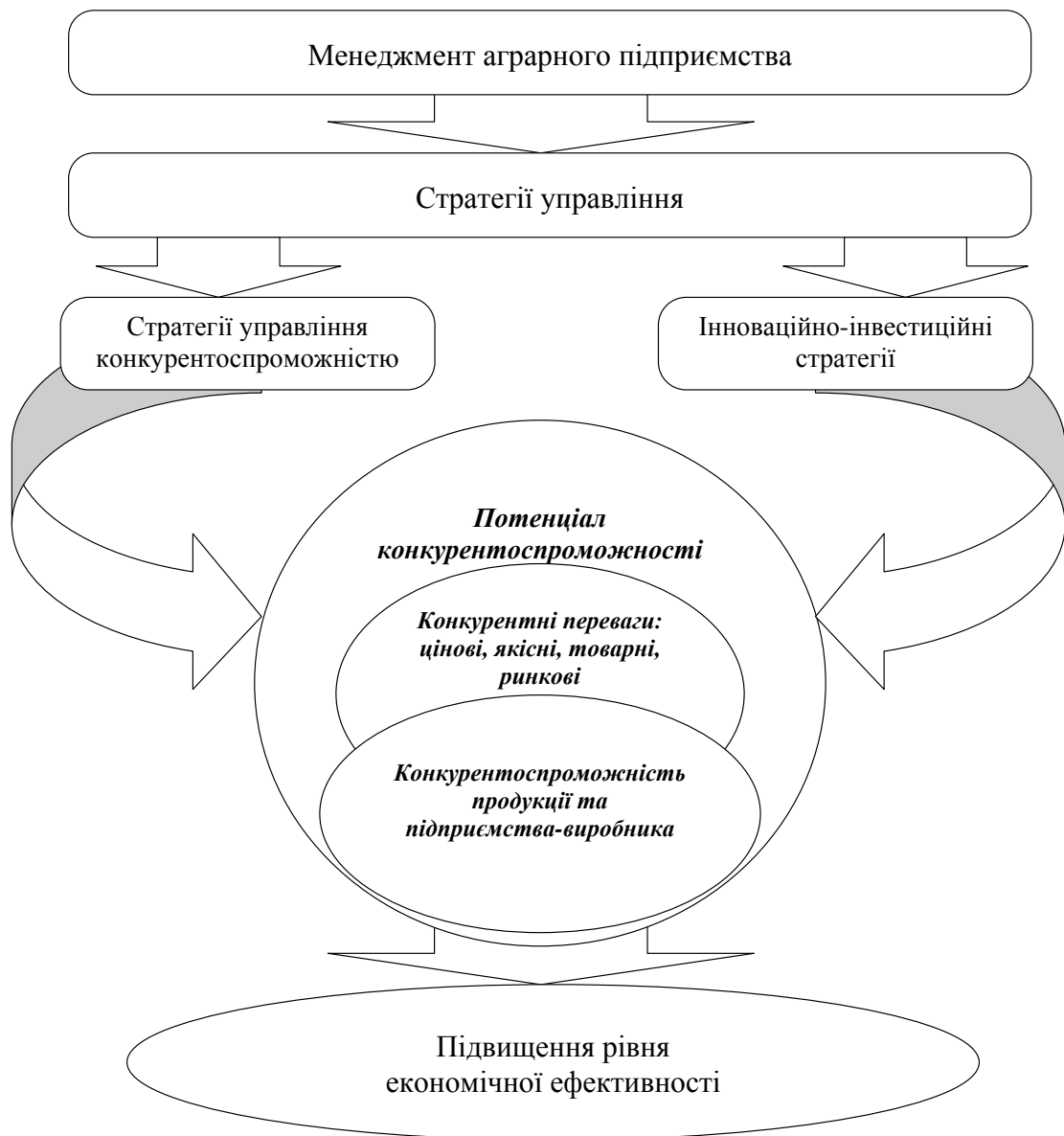
В дослідженні встановлено, що конкурентний потенціал є сукупністю конкурентних переваг підприємства, множини резервів, частини загального потенціалу підприємства, засобів досягнення конкурентних цілей та забезпечення конкурентного статусу.

В рамках дослідження інноваційної орієнтації інвестиційної діяльності суб'єктів аграрного бізнесу розглянуто значний нереалізований потенціал внутрішнього ринку через невідповідність норм споживання основних продуктів їх гігієнічним стандартам. Детерміновані чинники непривабливості та ризикованості кредитування аграрного сектора економіки обумовлюють обмеженість інвестування в його інноваційний розвиток.

Стосовно інвестиційної діяльності суб'єктів агробізнесу, зауважимо, що існують специфічні чинники впливу на інвестиційний клімат, до яких відносять залежність від природно-кліматичних умов, потребу у державній підтримці, необхідність розвитку соціальної сфери та інфраструктури. В якості об'єктів виступають підприємства всіх форм власності, включаючи господарства населення, а також соціальну сферу й інфраструктуру. В якості цілей інвестиційної діяльності виокремлюють відтворення родючості земель,

нормальне функціонування біологічних організмів, забезпечення продовольчої безпеки держави, належний рівень життя сільських мешканців.

Об'єктом стратегічного управління в даному контексті виступає потенціал конкурентоспроможності, як сукупність можливостей підприємства щодо створення стійких конкурентних переваг, та, безпосередньо, конкурентоспроможність продукції та підприємства, як результат імплементації вказаних переваг у виробничій та комерційно-збутовій діяльності. Зважаючи на дуальний характер об'єкту управління ускладнюється структура залучених елементів та інструментів системи стратегічного управління, яка визначається процесом реалізації потенціалу конкурентоспроможності (рис. 1.5).



**Рис. 1.5. Процедура та економічні наслідки здійснення процесу стратегічного управління потенціалом конкурентоспроможності**

Як заходи або особливості інвестиційної діяльності розглядаються такі: забезпечення безперервності виробництва, необхідність фінансового оздоровлення підприємств, необхідність їх технічного переоснащення, розвиток суміжних галузей. Пріоритетними напрямками інвестування пропонується розглядати збільшення обсягів виробництва й підвищення продуктивності, покращення родючості ґрунтів, поліпшення біологічного потенціалу рослин і тварин, фінансування соціальної сфери та інфраструктури, створення об'єднань підприємств. До пріоритетних напрямів варто додати вирощування нішевих культур на невеликих ділянках землі,

розвиток органічного рослинництва, впровадження енергоефективних технологій шляхом використання відновлювальних ресурсів і результатів господарської діяльності в якості ресурсів для виробництва біопалива. Саме ці напрями варто вважати пріоритетними, так як вони відповідають критерію інноваційності.

Процес управління потенціалом конкурентоспроможності передбачає такі етапи: аналіз, формування, реалізація, на яких мають місце такі функції: планування, прогнозування, організація, мотивація, контроль, регулювання, здійснення яких передбачає впровадження окремих множин заходів. Крім зазначених елементів інструментарій управління конкурентним потенціалом суб'єктів агробізнесу включає множину цілей, досягнення яких забезпечується реалізацією множини шляхів.

### **1.3. Методичні підходи та прийоми оцінювання конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу на засадах інноваційної орієнтації інвестиційної діяльності**

Процес управління будь-яким об'єктом передбачає, що суб'єкт впливу буде розробляти та впроваджувати певну систему управлінського інструментарію, застосовувати систему вимірювання, яка формуватиме дані для розроблення та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, а також окреслить напрям цілей розвитку суб'єкта господарської діяльності.

Конкурентний потенціал підприємства є відносно новою категорією, яка виникла у науково-практичній площині, ніж такі поняття як: ресурсний потенціал, потенціал підприємства, стратегічний потенціал та інші, тому її розвиток та вивчення сприятимуть зростанню рівня конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу та їх продукції, покращенню конкурентних позицій на ринках та стабільному функціонуванню в мінливих економічних умовах.



У процесі вивчення методів оцінювання конкурентного потенціалу підприємств аграрного сектору можливо ідентифікувати його специфіку, визначити переваги й недоліки, що сприятиме підвищенню рівня ефективності діяльності не лише окремих підприємств, а й всієї галузі, яка в теперішній час є провідної в національній економіці.

Конкурентний потенціал досліджувався у працях таких науковців, як: Заблодська І. В., Бачевський Б. Є., Решетняк О. О., Маркус О.Е., Іванова М.І., Кіндрацька Г. І., Загордній А. Г., Білик М. С., Салихова Я. Ю., Краснокутська Н. С., Бедін О. В., Сачинська Л. В., Рєпіна І. М., Федонін О. С., Олексюк О. І. та інших.

Формування моделі оцінювання об'єкту дослідження передбачає вирішення певного кола методологічних питань: ідентифікація мети дослідження, обґрунтування обраного підходу до оцінювання, визначення системи базових показників та підходів для розрахунку, формування методичного підходу до здійснення оцінки, розрахунок, проведення аналізу отриманих даних та інтерпретація кінцевих результатів.

У дослідженні Я. Ю. Саліхова [279] наведено базові функції та завдання аналізу конкурентного потенціалу. З позиції функції науковець пропонує здійснювати оцінку ділової активності, ресурсного потенціалу, ефективності, фінансового стану та результатів діяльності – факторів, які впливають на зростання потенціалу; ідентифікувати фактори та умови його поточного стану; формувати управлінське рішення з метою його подальшої реалізації в частині виявлення можливості мобілізації резервів на розширення конкурентного потенціалу. В якості завдань у дослідженні пропонується оцінювати фінансову стійкість, ділову активність, ефективність використання ресурсів, інноваційну діяльність, дослідження ринкової кон'юнктури та рівень компетенції персоналу.

Оскільки об'єкт дослідження є доволі складним, оцінювання конкурентного потенціалу має бути відповідним меті наукового пошуку. Науковий доробок в частині дослідження сутності та значимості

конкурентного потенціалу як економічної категорії має переважно теоретичний характер, проте все ж більшість праць він є фундаментом для формування шляхів зростання конкурентоспроможності продукції.

Таким чином, його діагностика й аналіз повинні сприяти розробленню та ухваленню управлінських рішень в частині оптимізації бізнес-процесів, що позитивно впливатимуть на розширення конкурентоспроможності продукції підприємства. У практиці аграрних підприємств на вітчизняному ринку традиційним є підхід, відповідно до якого оцінювання конкурентного потенціалу є вирішальним в частині зростання експортного потенціалу, що обумовлено наявністю конкурентних переваг цієї галузі у порівнянні з іншими секторами економіки країни. Це пов'язано з наявністю потужного ресурсного потенціалу, проте його незадовільний стан, викликаний необґрунтованою виснажливою політикою земельних ресурсів, потребує змін у стратегії розвитку аграрного сектору на загальнонаціональному рівні, зокрема в розрізі втручання держави.

Наступною проблемою є соціальна інфраструктура у сільській місцевості. Її нерозвиненість та частковий занепад у значній мірі загрожує створенню та розвитку кадрового забезпечення конкурентного потенціалу підприємств аграрного сектору. Отже, мета аналізу конкурентного потенціалу суб'єктів аграрного бізнесу полягає в синергії економічних, соціальних та екологічних цілей. Стосовно підприємства процес оцінки повинен стати підґрунтям для формування інформації для ухвалення управлінських рішень, що потребує розроблення методичного підходу, спрямованого на ідентифікацію невикористаних резервів і вузьких місць. Не можна нехтувати й іншим аспектом аналізу впливу факторів зовнішнього середовища, який уособлює дослідження логістичної інфраструктури, ринків збуту, класичних «5 сил конкуренції» з метою виявлення можливості процесів інтегрування вертикального чи горизонтального характеру. Таким чином, структура конкурентного потенціалу повинна узгоджуватися з цілями методичного підходу до його оцінювання. .

Дослідження структури конкурентного потенціалу, до складу якої входять ресурсний, ринковий та безпосередньо потенціал підприємства, свідчить про наявність значної кількості підходів до його оцінювання. У працях [149; 180; 200; 279] виділяють результативний, ресурсний, резервний, функціональний, змішаний. Ресурсний підхід передбачає використання аналізу структури у розрізі типів ресурсів. Результативний підхід орієнтований на спроможність підприємством здійснювати переробку наявних ресурсів у процесі виготовлення готової продукції. Функціональний підхід також пов'язаний з аналізом структури, проте у розрізі сфер діяльності підприємства: допоміжними й основним. Резервний підхід використовується для вивчення можливостей зовнішнього середовища чи невикористаних сильних сторін діяльності підприємства. Змішаний підхід полягає у поєднанні окремих підходів серед перерахованих.

Процес формування методичних підходів полягає у використанні різноманітних показників, способів та методів їх узагальнення, формування бачення кінцевих результатів, що разом являє собою множину варіацій оцінювання. Відповідно до характеру вихідних показників методи бувають на критеріальні й експертні [180; 200; 280; 337]. До перших відносять кількісні індикатори, розрахунок яких відбувається на базі даних управлінського обліку, податкової та статистичної звітності, результатів безпосередніх спостережень. Вони характеризуються високим рівнем достовірності, проте їх використання суттєво ускладнюється, оскільки можливості вимірювання всіх функціональних процесів підприємства потребують значних витрат. Також доступ до кількісної інформації про результати конкурентів для порівняння відповідних показників зазвичай проблематичний.

Експертні методи дають можливість характеризувати будь-які процеси оцінювання, але проте головним їх недоліком є суб'єктивність. У дослідженні [7] дані підходи до групування методів обґрунтовуються відповідно до двох критеріїв: один пов'язаний з рівнем об'єктивності оцінки, інший з характером використаного показника (абсолютні, відносні та нормативні). Цим

характером визначається класифікація вихідних кількісних показників. Відносні показники дозволяють здійснити оцінку рівня ефективності використання певних ресурсів, досягнення визначених цілей: отримані значення сприяють можливості порівняння характеристик обраного об'єкту дослідження з базою порівняння (прогнозними або минулими значеннями). Перевага абсолютних показників полягає у можливості визначення економічних результатів діяльності, наприклад величини прибутку, обсягу виробництва, освоєних інвестицій та інших. Недоліком цих показників проявляється через неможливість здійснювати порівняння, проте дозволяє відстежувати їх динаміку за певний період. В той же час ці показники сприяють визначенню конкурентного статусу об'єкта дослідження у порівнянні з конкурентами. Нормативні показники мають суттєву перевагу в частині наявності «опорного значення», яке відіграє роль орієнтиру. Його досягнення дає можливість оцінити стан конкурентного потенціалу. У процесі обґрунтування переліку вихідних показників відповідно до кожного з підходів доцільно слідкувати за дотриманням гомогенності індикаторів під час визначення інтегральних значень, що отримані висновки не були суперечливими.

Класифікація кінцевих результатів також досліджена науковцями [7; 180; 200], які виділяють математичні, графічні або логістичні (формалізовані) методи. Графічні методи дозволяють найпростішим чином інтерпретувати результати, проте відсутність кількісного значення показників скорочує вірогідність ухвалення ефективних управлінських рішень, тому такі методи виступають найчастіше у якості доповнення до інших.

Використання математичних методів базується на критеріальних або експертних вихідних показників. Сьогодні ці методи, маючи потужний інструментарій з економіко-математичного моделювання та належний рівень комп'ютерного програмного забезпечення, займають значний пласт досліджень та придатні для реалізації більшості цілей дослідження. Логістичні методи застосовуються у разі, коли поставлене завдання важко

формалізувати. Серед них виділяють використання інструментарію теорії нечітких множин, сценарне, імітаційне моделювання тощо. Сутність цих методів полягає у створенні початкової описової характеристики сфери дослідження, визначення причинно-наслідкових зв'язків явищ та процесів, ідентифікацію її структури, використання інтерактивних процедур для здійснення розрахунків на основі експертних думок чи розроблення логічних висновків з приводу можливих варіантів (сценаріїв) розвитку подій.

Ще одним критерієм класифікації методів оцінювання є спосіб, відповідно до якого відбувається виокремлення індикаторних та матричних методів. Перші базуються на системі параметрів, які характеризують певним чином об'єкти дослідження. У разі, коли процес оцінки передбачає порівняння лише з одним конкурентом, використовується метод різниць, який ідентифікує позицію об'єкта дослідження та кількісну величину розриву. При наявності множини конкурентів, для порівняння розраховуються їх ранги за системою індикаторів, в результаті чого формується рейтинг, діапазон станів в якому проходить від лідерів до аутсайдерів. Матричні методи передбачають поєднання двох і більше критеріїв, які використовуються для порівняння найближчих конкурентів відповідно за ключовими параметрами ринкової боротьби. До них належать життєві цикли товарів, частки та темпи зростання ринку, технології тощо. Популярність цих методів підтверджується поширеною практикою використання в західноєвропейській і американській парадигмах стратегічного менеджменту, дієвість яких підтверджується у обґрунтування ключових стратегій розвитку підприємства та процесі аналізу впливу зовнішнього середовища.

Як зазначає Ю. Лаврова [180] класифікувати методи доцільно за базою порівняння, і виділяє нормативний, індексний, рейтинговий методи. Перший базується на використанні нормативів, проте має певний недолік – відносний характер цих нормативів, що означає можливість їх зміни відповідно до параметрів зовнішнього середовища або фаз економічного циклу.

У процесі рейтингового методу використовується еталон, з яким порівнюються показники об'єкта дослідження з урахуванням його структури, а індексний дозволяє здійснити аналіз ресурсу забезпеченості не враховуючи структуру об'єкта.

Враховуючи значну кількість підходів до класифікації методів оцінювання, їх узагальнення здійснено у роботі С. В. Семененко [287]. Автор пропонує на методологічному рівні їх згрупувати за предметно-функціональною (ресурсний, управлінський, результативний, вартісний, резервний, ринковий, матричний, факторний і порівняльний підходи) та об'єктно-інтегральною (проблемно-аналітичний, структурно-аналітичний, аналітико-ієрархічний, конкурентно-статусний, багатокритеріальний і комплексно-комбінований) ознаками.

Дослідник зазначає, що у науковій літературі існують підходи, орієнтація яких спрямована на вирішення питань в інших сферах дослідження, зокрема вартісний підхід застосовується для вартісного оцінювання майнового комплексу та бізнесу.

Окремі підходи охоплюють певну частку конкурентного потенціалу підприємства. Так ринковий підхід акцентує увагу переважно на ринковій ситуації та можливостях зовнішнього середовища, нехтуючи власним потенціалом підприємства. Предметний, атрибутивний і реактивний ознаки структурно-аналітичного підходу базуються на структурному синтезі дослідження конкурентного потенціалу, що поширено у працях значного кола науковців. Проблемно-аналітичний підхід вимагає розроблення дерева цілей із його аналізом та декомпозицією на певні рівні. Аналітико-ієрархічний підхід базується на використанні методу аналізу ієрархій, відповідно до якої відбувається вибір пріоритетів ранжування управлінських альтернатив; даний підхід сприяє обґрунтуванню певних рішень після етапу діагностики. Багатокритеріальний підхід передбачає визначення структури об'єкта дослідження, обґрунтування показників для оцінювання його складових, інтегральне узагальнення показників, застосування експертного оцінювання й

матричного аналізу, формування шкали. Комплексно-комбінований підхід поєднує в собі аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ, де оцінка першого відбувається за допомогою кількісних показників із врахуванням структури об'єкту, а другого – на основі експертних показників.

Узагальнивши існуючі підходи, автор пропонує власний – еволюційний, згідно з яким відбувається кількісне та якісне зростання потенціалу, в результаті чого відбувається формування його нових якостей на основі системного підходу та врахуванні впливу законів онтогенезу, синергії і самозбереження.

Основними положеннями даного підходу є [287, с. 99]:

системність розвитку конкурентного потенціалу базується на його структурних компонентах;

конкуренція здійснює вирішальний вплив на життєвий цикл конкурентного потенціалу;

перехід від кількісного збільшення до якісного ресурсного розвитку потенціалу забезпечується за рахунок інтенсивного використання ресурсів;

резерви є основою не зростання, а джерелом розвитку,

включення конкурентних переваг підприємства до його ключових компетенцій,

фактична конкурентоспроможність переходить в стратегічну згідно еволюційного підходу, який пов'язаний синергією реалізованої й резервної складової конкурентного потенціалу.

Доцільно відзначити розподіл методів на одномоментні й стратегічні [180] або статичні і динамічні [7].

Поряд із наведеною класифікацією за множиною критеріїв окрему групу складають методи стратегічного менеджменту, які також можуть застосовуватися у процесі оцінювання конкурентного потенціалу. Серед найбільш поширених варто виділити методи XYZ-аналізу, SWOT-аналізу, STEP-аналізу, ABC-аналізу, PEST-аналізу та моделі продукт-ринок (І. Ансоффа), конкурентної переваги (М. Портера), життєвого циклу продукту,

життєвого циклу технологій, накопиченого досвіду. Серед матричних виокремлюють: метод «Мак-Кінзі»; модель БКГ; модель Хофера/Шенделя; модель Shell/DPM; метод ADL; метод PIMS. Також існують методи, які дозволяють визначити рівень менеджменту підприємства: метод комплексного стратегічного аналізу SPACE; метод LOTS; метод картування стратегічних груп, метод комплексного стратегічного аналізу SWOT; метод експертного оцінювання. Порівняння цих методів та моделей деталізовано у праці [161].

Варто також окреслити авторські моделі оцінювання конкурентного потенціалу.

Ю. Лаврова у своїй праці [180] проводить оцінювання конкурентного потенціалу готелів м. Харкова, виокремлюючи 4 складові: виробничу з фінансовою, організаційну, іміджеву та маркетингову. На основі методики [176] дослідниця побудувала квадрат потенціалів, таким чином визначивши не збалансованість складових та рівень кожної з них. Слід зазначити, що в дослідженні використовуються кількісні та якісні показники у процесі оцінювання різних складових.

У дослідженні В. П. Пелішенко [249] здійснено аналіз конкурентного потенціалу санаторно-курортних підприємств з виокремленням таких складових: фінансовий, рекреаційний, іміджевий, маркетинговий, інноваційний потенціали та потенціал менеджменту, конкурентні переваги. На основі отриманих результатів було розраховано рівень привабливості санаторно-курортних закладів, на основі чого запропоновано детермінацію зон за критерієм стратегічного пріоритету інвестування.

У дослідженні [158] представлено результати оцінювання конкурентного потенціалу переробного підприємства, де мета полягала у досягненні цільових параметрів його функціонування. Структуру досліджуваного потенціалу складалася з: фінансового, ринкового, кадрового, інноваційного потенціалів, а також потенціалу управління бізнес-процесами та потенціалу ділової активності. Для характеристики кожної із складових



було обрано кількісні показники із зазначенням відповідних вагових коефіцієнтів, які в результаті було агреговано до інтегральної оцінки. Автор здебільшого акцентує увагу на оцінюванні й аналізу ринкового потенціалу: відповідно до отриманих результатів стосовно його рівня визначаються цілі розвитку конкурентного потенціалу з урахуванням стану його складових.

Отже, групування множини критеріїв класифікації методичних підходів пропонується здійснювати за певними ознаками. Відповідно до типу вихідних показників – критеріальні й експертні моделі, які базуються на кількісних та якісних індикаторах відповідно. Група кількісних показників представлена відносними, абсолютними і нормативними. За кількістю об'єктів дослідження виділяють двоскладові й багатоскладові. Відповідно до способу розрахунку розрізняють моделі рейтингу, різниць та змішані (таксономічний аналіз). Окрему групу методів розрахунків становлять графічні, математичні і логістичні типи.

Вище вже представлені приклади логістичних методів, а до математичних належать кластерний, факторний, регресійний, кореляційний, дискримінантний та інші види аналізу, вибір яких визначається відповідно до структури об'єкта та мети дослідження. За метою дослідження оцінювання може стосуватися визначення шляхів зростання конкурентоспроможності підприємства або визначення рівня його конкурентного потенціалу відносно рівня конкурентів. За кінцевим результатом виділяють методи одиночні, інтегральні та матричні. Для перших характерно визначення одного показника, обраного вирішальним параметром (наприклад, частка ринку). Інтегральні застосовуються у разі необхідності визначення узагальнюючої ознаки, яка розраховується на основі часткових індикаторів, із зазначенням його вагомості. Матричні методи базуються на розрахунку двох або трьох ключових параметрів, відповідно до яких і відбувається класифікація об'єктів дослідження. У розрізі бази порівняння виділяють нормативні, еталонні, індексні методи та «кращого досвіду». Еталоном може бути умовний або реальний об'єкт, який має найкращі значення параметрів. Застосування

індексних методів відбувається на основі середніх значень за параметрами, а кращий досвід варіюється вибором прикладу за відповідно обґрунтованими параметрами оцінювання.

Узагальнивши існуючі критерії класифікації та моделей оцінювання конкурентного потенціалу, пропонується авторський методичний підхід. Запропонована структура конкурентного потенціалу підприємств аграрного сектору вимагає у процесі оцінювання використовувати внутрішні (функціональний потенціал, у складі якого маркетинговий, кадровий, інноваційний, організаційно-управлінський, виробничий, фінансовий) й зовнішні компоненти.

Кожна складова визначається множиною кількісних показників із зазначенням їх вагомості, обґрунтованою експертним методом. Прикладом таких показників є: параметри матеріалоемності, розмір витрат виробництва на гривню валової продукції, продуктивність праці, коефіцієнти рентабельності, розміри валового й чистого доходу на 1 гектар угідь, частка доходу від експорту, питома вага інноваційної продукції, частка на внутрішньому ринку тощо. Для узгодження думок експертів використовується коефіцієнт конкордації Кендала. У якості бази порівняння обрано сільськогосподарські підприємства Харківської області. Оскільки існує значна кількість форм власності та організаційно-правових форм підприємств, а також має місце їх відмінність за масштабом діяльності, відбувається значна варіація ключових індикаторів, тому процес аналізу доцільно здійснювати в рамках груп, визначених з використанням кластерного аналізу, розбіжності між об'єктами дослідження в яких є якомога меншими.

Забезпечення збалансованості конкурентного потенціалу є важливим його елементом. Підхід до вирішення цього завдання представлено у дослідженні [176; 180], результати якого мають виключно графічне представлення. Цього недостатньо, адже необхідно доповнити отримані результати розрахунком аналітичного показника. Таким чином, оцінювання складових конкурентного потенціалу передбачає отримання проміжних

значень оцінок. Запропонований методичний підхід до оцінювання конкурентного потенціалу передбачає застосування рейтингового методу порівняння з конкурентами. У якості еталона пропонується вважати умовне підприємство з найвищими значеннями показників серед досліджуваних. Таким чином, у процесі нормування показників, найкраще значення буде дорівнювати одиниці. Всі інші показники складатимуть певну частку одиниці.

Використання адитивних згортки у даному разі не є виправданим, оскільки наявність однієї складової з високою характеристикою обумовить більш високий рівень потенціалу, в той час, як інші складові можуть бути нижчими, ніж у інших підприємств досліджуваної вибірки.

З використанням показника збалансованості пропонується розрахувати рівень середнього квадратичного відхилення інтегральних значень за виділеними складовими. Результативна оцінка конкурентного потенціалу об'єктів дослідження визначатиметься з використанням матриці розміщення на основі позиціонування підприємства за двома параметрами: інтегральним значенням за всіма елементами з включенням їх вагомості та коефіцієнтом збалансованості, який характеризує середнє квадратичне відхилення.

Додатковим у процесі аналізу слід враховувати конкурентні переваги, визначати здатність конкурентного потенціалу забезпечувати їх розвиток. аспект взаємодії із зовнішнім середовищем пропонується досліджувати з використанням «національного ромба» М. Портера.

Оцінка зовнішньої складової ресурсного потенціалу повинна здійснюватися з врахуванням соціального та екологічного аспектів, виражених через аналіз екологічного стану сільськогосподарських угідь і розвитку соціальної інфраструктури досліджуваної території. Окрім цього важливо брати до уваги економічні передумови формування ресурсів підприємств аграрного сектору. Оцінювання цих параметрів можливе з використанням статистичних даних. Ще один елемент оцінювання зовнішнього середовища представлений через аналіз опосередкованого впливу факторів, які формують умови для накопичення та застосування у

діяльності конкурентного потенціалу, а саме: регуляторний вплив держави, рівень економічної і політичної стабільності, привабливість інвестиційного клімату, податковий тиск тощо. Проведення аналізу цих факторів можливе лише із залученням експертів, що в сукупності з імітаційним та сценарним моделюванням сприяє ідентифікації рівня сприятливості зовнішнього середовища у процесі функціонування підприємства та використання його конкурентного потенціалу. Аналіз зовнішньої ринкової компоненти конкурентного потенціалу вимагає використання часових рядів динаміки виробництва основних сільськогосподарських культур, оскільки рослинництво сьогодні є провідним видом діяльності підприємств аграрного сектору у країні. З метою обґрунтування напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності такий аналіз доцільно здійснювати у розрізі культурами в глобальному масштабі.

Основою системи забезпечення конкурентних переваг є аналіз базових (відображають стан підприємства) та потенційних (запланованих) показників конкурентоздатності продукції. Можливість раціональної політики досягнення конкурентних переваг базується на організаційно-економічному механізмові. В даному випадку об'єктом управління визначається коло підсистем підприємства: організаційна, фінансово-економічна, технологічна, екологічна та соціальна. Інструментарій формування процесу забезпечення конкурентних переваг об'єднує організаційну структуру, прогнозування і стратегічне планування, мотивацію, фінансове регулювання, контроль, моніторинг.

З метою діагностики конкурентоздатності продукції, а також ідентифікації значимості впливу факторів на досягнення конкурентних переваг підприємством у процесі господарської діяльності використовується система моделей і концепцій (табл. 1.6).

*Таблиця 1.6*

**Інструменти діагностики та забезпечення конкурентоздатності продукції**

| Назва концепції/моделі | Сутність та значення |
|------------------------|----------------------|
|------------------------|----------------------|

|                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Модель Boston Consulting Group                      | Оцінка окремих підприємств відповідно до частки ринку, ринкової позиції з урахуванням стадії життєвого циклу                                                                                                                                                                  |
| PIMS-аналіз                                         | Конкурентна позиція підприємства відповідно за часткою ринку та якістю продукції, відносна привабливість ринку та структура виробництва                                                                                                                                       |
| Метод LOTS                                          | Аналіз та ідентифікація широкого кола проблем підприємства                                                                                                                                                                                                                    |
| SWOT-аналіз                                         | Оцінювання впливу зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства у розрізі структури споживчих переваг, ідентифікації та впровадження механізмів реагування на ризики у діяльності підприємства, аналіз конкурентної позиції підприємства відносно конкурентів |
| PEST-аналіз                                         | Аналіз впливу макроекономічних факторів економічного, технологічного, соціально-культурного, політичного та правового характеру.                                                                                                                                              |
| Концепція «4P»                                      | Порівняння показників за напрямками (продукт, канали збуту, просування на ринку, ціна) підприємства з аналогічними показниками конкурентів                                                                                                                                    |
| Аналіз конкурентоспроможності за системою 1111–5555 | Оцінювання рівня конкурентоспроможності, ціни та якості                                                                                                                                                                                                                       |
| Модель зростання товару-ринку І. Ансоффа            | Ідентифікація варіантів розвитку підприємства в частині товару, ринку диверсифікації тощо на основі використання інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовищ впливу                                                                                             |
| Модель Мак-Кінсі.                                   | Оцінювання найбільш оптимальної стратегії розвитку підприємства відповідно до конкурентної позиції товару на ринку, результати якого представлені у вигляді матриці «продукто-ринків»                                                                                         |
| Багатокутник конкурентоспроможності                 | Визначення максимального рівня конкурентоспроможності як фігури з найбільшою площею за однаковою кількістю індикаторів конкурентоспроможності                                                                                                                                 |
| Метод аналізу GAP,                                  | Формування стратегії, яка має на меті усунення розбіжностей між прогнозованою діяльністю та бажаними орієнтирами розвитку                                                                                                                                                     |
| Розробка карт стратегічних груп                     | Оцінювання ринкової позиції підприємств з використанням кластеризації учасників досліджуваного ринку за групами                                                                                                                                                               |
| Метод факторного аналізу                            | Оцінювання існуючих тенденцій та ключових факторів впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства на основі використання значного масиву даних                                                                                                                          |
| Метод експертних оцінок                             | Оцінювання рівня конкурентоспроможності на основі залучення експертів з використанням кількісних та якісних показників, які суттєво впливають на управлінський процес.                                                                                                        |
| Метод еталонів                                      | Оцінювання конкурентоспроможності на основі гіпотези, сутність якої полягає у тому, що простір ознак об'єктів певного класу обмежений у рамках деякої площі; це сприяє формуванню еталонного опису класу                                                                      |
| Метод побудови таксономічного показника             | Оцінювання конкурентоспроможності на основі визначення інтегральної оцінки об'єкта, яка включає                                                                                                                                                                               |

|                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                     | складну систему показників та реалізується через певні етапи [129] (групування даних у матрицю спостережень, стандартизація цих значень, визначення вектора-еталона, ідентифікація відхилення окремого показника від значення вектора-еталона, розрахунок інтегрального показника – таксономічного коефіцієнту розвитку). |
| Методика комплексного дослідження конкурентних переваг підприємства | Оцінювання конкурентоспроможності з використанням маркетингово-орієнтованого підходу управління, що полягає у аналізі тенденцій розвитку ринку, стану конкурентів та потенціалу підприємства.                                                                                                                             |

Комплексне дослідження конкурентних переваг підприємства знайшло своє практичне відображення у методиці, розробленою такими науковцями, як Іващенко Г. А., Куліков П.М. Полтавська Є. О., [157] (табл. 1.7).

За результатами дослідження було обґрунтовано авторське бачення вирішення проблеми на основі узагальнення існуючої теоретико-методичної бази оцінювання конкурентного потенціалу. Враховуючи специфіку діяльності аграрних підприємств, було запропоновано оцінювання внутрішньої і зовнішньої складових конкурентного потенціалу. За структурними якостями внутрішній потенціал визначено як функціональний, складовими якого є: виробничий, інноваційний, кадровий, маркетинговий, організаційно-управлінський, фінансовий. Кожна складова характеризується певним колом кількісних ознак з відповідним рівнем вагомості, визначеним згідно експертного підходу з використанням коефіцієнта конкордації Кендала для обґрунтування узгодженості думок експертів.

*Таблиця 1.7*

### **Методика комплексного дослідження конкурентних переваг підприємства**

| Етапи                                                                                              | Інструментарій                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Дослідження макросередовища підприємства                                                        | Метод теоретичного узагальнення, прийоми SWOT-аналізу і PEST-аналізу         |
| 2. Аналіз середовища безпосереднього оточення й оцінка зовнішніх конкурентних переваг підприємства | Збір і вивчення інформації про характеристики галузі, тенденції їхньої зміни |
| 2.1. Характеристика стану і перспектив галузі                                                      | Технічні прийоми і засоби обробки інформації (перевірки, угруповання,        |

|                                                                              |                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.2. Аналіз конкурентного середовища галузі                                  | систематизації, табличний, деталізації й узагальнення), методи і прийоми економічного аналізу           |
| 2.3. Аналіз конкурентів                                                      |                                                                                                         |
| 2.4. Аналіз зовнішніх конкурентних переваг                                   | Порівняльний аналіз властивостей продукту підприємства – виробника з продуктом конкурентів              |
| 3. Оцінка процесів формування і розвитку конкурентних переваг підприємства   | Методи і прийоми економічного аналізу, економіко-математичні методи                                     |
| 3.1. Формування системи показників конкурентних переваг                      | Технічні прийоми і засоби обробки інформації                                                            |
| 3.2. Побудова й обґрунтування еталону конкурентних переваг підприємства      | Метод еталонів                                                                                          |
| 3.3. Оцінка конкурентних переваг функціональних сфер діяльності підприємства | Засоби приведення показників у форму, прийнятну для порівняння, метод побудови таксономічного показника |
| 3.4. Оцінка рівня формування і розвитку конкурентних переваг підприємства    | Метод побудови таксономічного показника, графічний метод                                                |

Детермінація збалансованості рівнів усіх запропонованих складових запропоновано визначати через середнє квадратичне відхилення. Таким чином, ці показники в матричній формі сприяють визначенню рівня внутрішнього конкурентного потенціалу підприємств, обраних у якості бази дослідження. Окрім цього доцільно здійснити додаткову процедуру аналізу, яка стосується внутрішньої компоненти та пов'язана з оцінюванням розвитку конкурентних переваг підприємства в рамках його конкурентного потенціалу. Оцінювання впливу зовнішнього середовища визначається через опосередковану дію чинників, які згруповані за характером власної природи. Проведення аналізу зовнішньої ресурсної компоненти здійснюється згідно з ланцюгом цінності у формуванні доданої вартості, та передбачає використання статистичних методів аналізу екологічних, економічних і соціальних умов створення ресурсної бази в рамках конкурентного потенціалу підприємств аграрної галузі.

Оцінювання зовнішньої ринкової складової потребує використання часових рядів динаміки, які характеризують зміну обсягів ринків окремих культур рослинництва. На основі отриманих результатів дослідження формується підґрунтя для ухвалення управлінських рішень, спрямованих на

забезпечення зростання конкурентоспроможності продукції та розвитку конкурентного потенціалу.

Дослідження існуючих методів оцінювання зовнішніх змінних, які впливають на рівень конкурентного потенціалу, свідчить, що в існуючих реаліях найбільш доцільним та перспективним є метод експертних оцінок. Це обумовлено можливістю даного методу враховувати багатоаспектний характер зовнішніх процесів, які впливають на діяльність аграрного підприємства та не підконтрольні йому.

Пропонується наступна систематизація зовнішніх факторів, які впливають на процеси, пов'язані з формуванням конкурентного потенціалу (рис. 1.5).

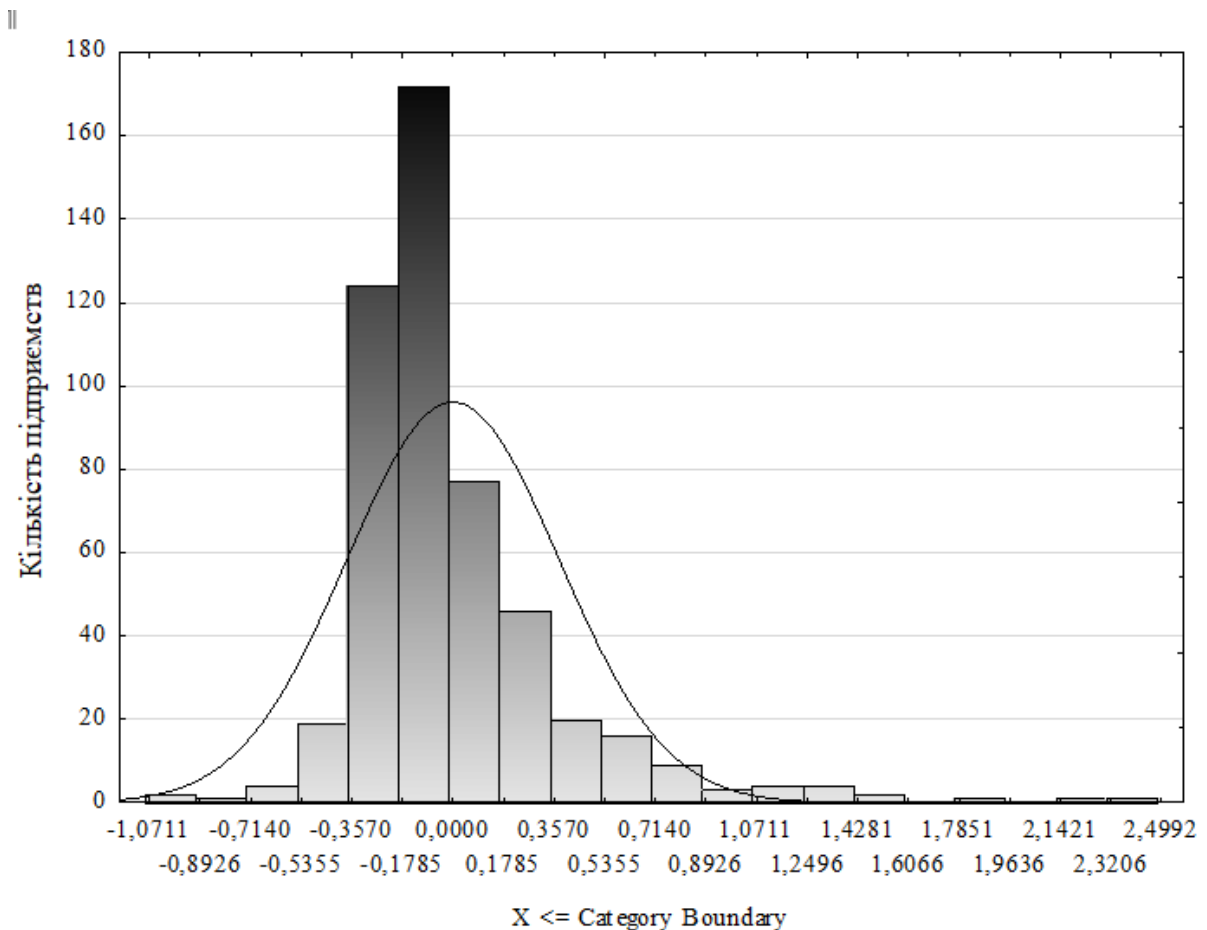
На ухвалення обґрунтованих управлінських рішень впливає ступінь інформованості керівного апарату, обсяг, якість, структурованість та релевантність управлінської інформації. Завдяки оцінюванню рівня конкурентного потенціалу можливе здійснення обґрунтованого вибору та реалізація конкурентних стратегій, які є ефективними на певній множині ринків, здійснення прогнозування стратегічних напрямів розвитку підприємства. Розроблена авторська модель оцінювання конкурентного потенціалу містить у собі складову, представлену через синергію аналізу конкурентних переваг і функціональної складової. Процес оцінки функціональної складової ґрунтується на основі множини локальних потенціалів. З метою формування достовірної та несуперечливої інформації стосовно рівня функціональної складової конкурентного потенціалу, на нашу думку, є доцільним кількісний аналіз з використанням відносних індикаторів, які характеризують певні локальні потенціали в системі конкурентного. Оскільки вихідні індикатори мають різну розмірність, була проведена стандартизація даних з метою розрахунку середніх значень. Рівень конкурентного потенціалу було визначено як середнє значення усіх розрахованих величин локальних потенціалів.



|                                                                                       |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зовнішні фактори впливу на інноваційно-інвестиційний потенціал конкурентоспроможності | Мікроекономічного рівня            | постачальники, ємність ринку, тип ринку за ознакою умов конкуренції, стан логістичної інфраструктури, умови конкуренції на ринку ресурсів, наявність потенційних інвесторів, інновації                                                                                    |
|                                                                                       | Макроекономічного рівня            | валютний курс, політична стабільність, стан розвитку фінансового ринку, інфляція<br>екологічна ситуація,<br>правове регулювання, демографічні, участь у процеси науково-технічного прогресу, державна політика в частині регулювання інноваційно-інвестиційної діяльності |
|                                                                                       | Фактори наднаціонального характеру | правила торгівлі, тарифні та нетарифні обмеження у торгівлі з країнами-партнерами, світові ціни                                                                                                                                                                           |

**Рис. 1.5. Зовнішні фактори впливу інноваційно-інвестиційний потенціал конкурентоспроможності**

Розкид отриманих значень серед досліджуваних підприємств представлено відповідно до розподілу значень інтегрального коефіцієнту конкурентного потенціалу аграрних підприємств відповідно до частоти серед діапазонів (рис. 1.6).



**Рис. 1.6. Розподіл значень інтегрального коефіцієнту інноваційно-інвестиційного потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу**

Для більшості підприємств (34%) характерне значення коефіцієнту від -0,191 до -0,018. Проміжок значень від -0,018 до -0,369 визначає 24,4% підприємств. Значення показника вище середнього характерно для 30,2% підприємств серед досліджуваної вибірки. Щоб визначити точні діапазони та якісну оцінку рівня інноваційно-інвестиційного потенціалу конкурентоспроможності підприємств, необхідно, щоб отримані значення підпорядковувалися закону нормального розподілу.

Методика комплексного дослідження конкурентних переваг підприємства аграрного сектору передбачає використання групи методів аналізу середовища безпосереднього оточення, дослідження макросередовища підприємства, оцінки зовнішніх конкурентних переваг, оцінки процесів створення і розвитку конкурентних переваг підприємства. Отже, найбільш

перспективним методом для оцінювання конкурентного потенціалу в частині його зовнішніх детермінант є експертний, оскільки він дозволяє врахувати значну кількість аспектів та процесів впливу зовнішніх факторів на підприємство.

## **Висновки до розділу 1**

Успіх підприємства на ринку неможливий без належного рівня конкурентоспроможності продукції, основу якої формує конкурентний потенціал. Для забезпечення сталих позицій на ринку суб'єкту господарювання необхідно постійно управляти процесами формування та використання конкурентного потенціалу, що й обумовлює актуальність дослідження.

Основу конкурентоспроможності продукції аграрного підприємства складає конкурентний потенціал як феномен, що потребує усвідомленої стратегії формування, управління, використання. Під потенціалом розуміється взаємодія ресурсів, можливостей, ключових компетенцій, резервів, які використовуються або можуть бути використані для досягнення обраних цілей.

Ключовими сутнісно-діяльними аспектами впливу конкуренції на функціонування аграрного ринку є: стимулювання боротьби між суб'єктами за обмежені ресурси; мотивація активності щодо вдосконалення; детермінація ринку.

Виокремлено нове поняття «коонкуренція», сутність якого полягає у взаємодії між суб'єктами у поєднанні конкуренції та кооперації, що дозволяє частково нівелювати вплив негативних ринкових екстерналій.

Виділено (на основі аналізу змісту окремих дефініцій поняття «конкурентний потенціал»), основні його ключові визначення: він виступає

множиною використаних та невикористаних можливостей підприємства, інструментом порівняння суб'єктів господарювання, об'єднує комплекс ресурсів, дозволяє ефективно конкурувати шляхом задоволення потреб споживачів та отримувати конкурентні переваги для досягнення цілей, що також дозволяє забезпечувати адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Для детермінації сфер конкурентного потенціалу, які відображають взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем, було використано методологію побудови кілець Ейлера. Це дозволило представити методологію оцінки ефективності конкурентного потенціалу на основі співвідношення площі використаного конкурентного потенціалу до загального, який складається з потенційного конкурентного потенціалу для існуючих та майбутніх ринків та сфери невикористаних резервів.

Результатом дослідження інноваційної орієнтації інвестиційної діяльності суб'єктів аграрного бізнесу стало:

розкриття змісту інвестиційної діяльності відповідно нормативним документам;

аналіз впливу чинників зовнішнього середовища в контексті створення інвестиційного клімату;

визначення специфічних рис ризикованості кредитування аграрного сектора;

доведення неспроможності дрібних виробників реалізовувати інноваційно-інвестиційні проекти через недостатність акумулювання фінансових ресурсів для розвитку;

визначення стану фінансового ринку в Україні як незадовільного, що значно обмежує використання фінансових інструментів – деривативів;

віднесення нерозвиненості товарних бірж до демотиваторів ефективної реалізації продукцію сільського господарства;

визначення основних детермінант інвестиційної діяльності в сільському господарстві, які включають специфічні чинники впливу на інвестиційний клімат, об'єкти, цілі, заходи або особливості, пріоритетні напрями;

розглядання напрямків державної підтримки інноваційного розвитку інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств у формі пільгового кредитування, звільнення від оподаткування частини прибутку, яка їде на розвиток, організаційних заходів забезпечення взаємодії аграріїв, науковців і освітян для активізації інвестиційної діяльності.

Для визначення особливостей конкурентного потенціалу аграрних підприємств було вирішено такі завдання: розглянуто взаємозалежність між конкурентним потенціалом, конкурентним статусом і конкурентними перевагами; узагальнено існуючі підходи дослідників щодо розуміння структури конкурентного потенціалу; розглянуто взаємозв'язок між потенціалом підприємства, конкурентним потенціалом, стратегічним потенціалом; запропоновано авторську схему структури конкурентного потенціалу підприємства, яка об'єднує входи у вигляді ресурсів і виходи як готову продукцію, де безпосередньо потенціал підприємства як його спроможність виробляти продукцію із наявних ресурсів визначено як функціональний, де разом з ним виокремлено ринковий потенціал і ресурсний, які складають економічний потенціал підприємства; досліджено вплив ресурсного потенціалу на економічний і конкурентний в залежності від галузей; доведено вирішальну роль ресурсного потенціалу у формуванні конкурентного потенціалу підприємств аграрного сектору; розглянуто зміст, призначення і структуру функціонального потенціалу підприємства; конкурентний потенціал аграрного підприємства є похідною економічною категорією від взаємодії ресурсного потенціалу, функціонального і ринкового потенціалів підприємства, де на першому рівні знаходяться параметри ресурсного й ринкового потенціалів, на другому рівні знаходиться

функціональний потенціал підприємства, і вже на третьому - конкурентний потенціал.

Особливості інструментарію управління конкурентним потенціалом аграрних підприємств (як процесу впливу керуючої системи на керовану) досліджено на основі процесного і системного підходів. Розроблений інструментарій являє собою методологічний базис в ході прийняття управлінських рішень відносно формування, використання та накопичення конкурентного потенціалу для забезпечення сталості функціонування підприємства. Він включив наступні сутнісні блоки: суб'єкт та об'єкт, що взаємодіють за опосередкування інформаційної бази; етапи управління, процеси, функції, цілі, принципи. Ключовою особливістю структури та процесів управління конкурентним потенціалом по відношенню до суб'єктів аграрного бізнесу є характер ринку і розміри підприємств.

## РОЗДІЛ 2

### ТЕНДЕНЦІЇ СТВОРЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ НА ІННОВАЦІЙНО- ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ОСНОВІ

#### 2.1. Пріоритетні напрями формування конкурентних переваг суб'єктів агробізнесу

Процеси глобалізації сприяють зростанню відкритості економіки, що в свою чергу посилює конкурентну боротьбу на внутрішньому і зовнішньому ринках у зв'язку з тим, що таким чином забезпечується вільний вхід численного кола конкурентів. Це спонукає підприємства шукати напрями підсилення власних конкурентних позицій та намагатися утримати та розширити частки ринку через вдосконалення наявних конкурентних стратегій. Це потребує аналізувати рівень досконалості конкурентних переваг суб'єктів ринку. Оскільки вітчизняна продукція характеризується низьким рівнем конкурентоспроможності, важливим питанням стає впровадження кардинальних змін в частині існуючих підходів до її забезпечення, що потребує вдосконалення конкурентних переваг і пошуку нових конкурентних стратегій. Кожна галузь економіки має характерні відмінності, тому і особливості пошуку будуть різні, оскільки має місце залежність від стану конкурентної боротьби, параметрів ринку, поточного рівня конкурентоспроможності продукції на ринках національного та міжнародного рівнів тощо. Тому дослідження сутності конкурентних переваг підприємства, розвиток напрямів їх формування сприяє отриманню підприємством більш стійких позицій на ринку, розвитку його конкурентоспроможності, що в результаті є запорукою забезпечення його ефективної діяльності.

Питанню теорії створення та розвитку конкурентних переваг присвячені дослідження таких закордонних науковців, як: Д. Барні, М. Портер, Ж.-Ж. Ламбен, Р. А. Фатхутдінов, Г. А. Азоєв, М. Леві, Ф. Котлер. Вітчизняний науковий доробок представлено у дослідженнях таких провідних вчених, як: С. П. Гаврилюк, Ю. Б. Іванов, Т. О. Загорна, І. З. Должанський, М. Книш, П. С. Смоленюк, О. П. Микитюк, Г. О. Селезньова та інших.

Основоположником концепції конкурентних переваг вважається М. Портер, дослідження якого у 1985 р. пов'язані із класифікаціями конкурентних стратегій, а її формулювання належить Д. Барні [308]. Ці роботи характеризують мікрорівень економічних досліджень.

Вперше дане питання на макроекономічному рівні розглянути А. Сміт та Д. Рікардо. Першому належить дослідження абсолютних переваг у якості здатності однієї країни виробляти та реалізовувати продукцію та товари з меншими витратами відносно інших країн. Другий розглядав відносні переваги, що мають відношення до рівня альтернативних витрат [295].

Слід зазначити, що А. Сміт та Д. Рікардо у своїх працях досліджували отримання взаємної вигоди країн за умов такого розподілу виробництва. Саме на основі нижчих питомих витрат реалізується стратегія розміщення виробництва потужними світовими компаніями (найчастіше це транснаціональні корпорації) у країнах, які переважно відносяться до тих, які розвиваються. В розвинутих країнах високий рівень державного регулювання оплати праці, високі соціальні стандарти і, як наслідок, порівняно з іншими країнами значно вищий рівень оплати праці. Це відбивається на собівартості продукції і на її ціні. В разі придбання цієї продукції співвітчизниками, вони сплачують ці витрати у собівартості, підтримуючи таким чином високий рівень життя в країні, розвинену економіку і соціальні стандарти. З метою освоєння інших ринків такі підприємства намагаються оптимізувати витрати, розміщуючи цілі виробництва або окремі підрозділи в країнах, які мають переваги у витратах в більшості за рахунок низького рівня оплати праці, невтручання держави в її регулювання, недотримання графіку робочого часу



тощо. Крім цих причин існує ряд інших, які відносяться до вартості сировини, матеріалів, комплектуючих тощо. Це свідчить, що природа конкурентних переваг є досить різноманітною й стосується різних сфер діяльності підприємства. Подібна ситуація склалася і в аграрному секторі економіки України, так як наша держава має специфічні конкурентні переваги й порівняно дешеву робочу силу. Це все відображається на здатності підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію – тобто рівень розвитку конкурентних переваг суб'єкт аграрного бізнесу в нашій країні суттєво залежить від стану галузі. Порівнюючи аграрний сектор і машинобудування, наприклад сільськогосподарське, можна стверджувати, що наявність конкурентних переваг у другій галузі, особливо на світовому ринку, фактично відсутня. Таку ситуацію розглядав і аналізував М. Портер, розробивши ромб детермінантів конкурентної переваги галузі. Його аналіз дозволяє детально визначити галузь функціонування підприємства в контексті встановлення джерел конкурентних переваг. Структура цього ромба [296] включає параметри чинників, параметри попиту, споріднені й підтримуючі галузі, стратегію організації, її структуру та суперництво. Крім цих елементів розглядають діяльність уряду й випадкові чинники. Такий аналіз конкурентних переваг для окремого підприємства пов'язаний із ланцюгом створення доданої вартості. Так як аграрні підприємства найчастіше знаходяться на початку цього ланцюга, забезпечуючи ряд інших галузей сировиною та матеріалами, саме від рівня якості їх продукції залежать конкурентні переваги підприємств переробки й виробництва харчових продуктів.

Ще одним визначним внеском в теорію конкуренції відрізняються праці М. Портера – розробкою моделі 5 сил конкуренції, яка об'єднує поточну конкуренцію галузі, силу постачальників і споживачів, конкуренція з боку товарів замінників і конкуренція з боку підприємств інших галузей. Аналіз галузі за цими двома моделями дозволяє підприємству визначити рушійні сили у зовнішнього середовища безпосереднього впливу на його діяльність в контексті створення або підтримки існуючих або потенційних конкурентних

переваг. Сам М. Портер [259; 260] визначав конкурентну перевагу як успіх або неуспіх підприємства у конкуренції та продуктивність використання ресурсів.

Іншим відомим закордонним дослідником у сфері конкурентних переваг вважають Ж. Ламбена [186], який розглядав її як характеристики, властивості або марки, які створюють певно перевагу чумак прямими конкурентами, що можуть відноситися як безпосередньо до товару, так і додаткових послуг, до форм виробництва, збуту або продажів.

Відомий дослідник Р. А. Фатхудінов [336] наголошує на ексклюзивній цінності, яка властива системі, що надає її перевагу над конкурентами.

Серед інших точок зору провідних дослідників варто зупинитися на таких. Ю. Б. Іванов [127] розуміє її як позитивні відмінності від конкурентів у видах діяльності для забезпечення підвищення соціально-економічної ефективності у короткостроковому періоді й виживання у довгостроковому шляхом використання нових можливостей і адаптації до оточення та умов конкурентної боротьби. А. Г. Л. Азоев [7] вважає їх концентрованим проявом переваги в різних сферах діяльності, що вимірюється економічними показниками і представляє собою досягнений факт, підтверджений покупцями ринку, що принципово відрізняє його від потенційних можливостей підприємства.

Крім цих підходів варто наголосити на розумінні конкурентних переваг як основи конкурентоспроможності підприємства, яка виступає проявом їх наявних і потенційних можливостей [205]. Близьке значення пропонується П. В. Забеліним і Н. К. Мойсеєвою [127] як інтегральна відносно конкурентоспроможності й конкурентного потенціалу величина, що відображає його здатність успішно конкурувати на ринку. Ці підходи розглядають конкурентну перевагу як складову загальної теорії конкуренції, обґрунтовано доводячи взаємозв'язок між ключовими категоріями.

Крім зазначених авторів наголошують на розумінні конкурентних переваг як активів, сфери діяльності [47; 127], сукупність заходів [124], які

дозволяють перемагати у конкурентній боротьбі. Фактично це ототожнення досліджуваного поняття із конкурентною стратегією.

Наведені визначення складають основу варіацій науково-теоретичного змісту поняття, проте існують тлумачення і інших дослідників, які здебільшого схожі на вже представлені. У науковій літературі існує ряд підходів до ідентифікації сутності конкурентних переваг.

У праці І. В. Причепи [266] виділено такі підходи до розуміння поняття конкурентної переваги:

ресурсний, який передбачає визначення результату від ефективного використання наявних ресурсів, створення потенційних джерел стратегічного формування ресурсів, можливість унікального доступу до них;

ціннісно-компетентісний, який визначає можливість застосування у діяльності підприємства актуальних і перспективних компетенцій, що забезпечують створення та розвиток конкурентних переваг та формування напрямів забезпечення ринкового конкурентного статусу на стратегічному рівні;

компаративний, відповідно до якого визначаються можливості випередження конкурентів, через ідентифікацію конкурентної переваги у процесі порівняння з іншими підприємствами.

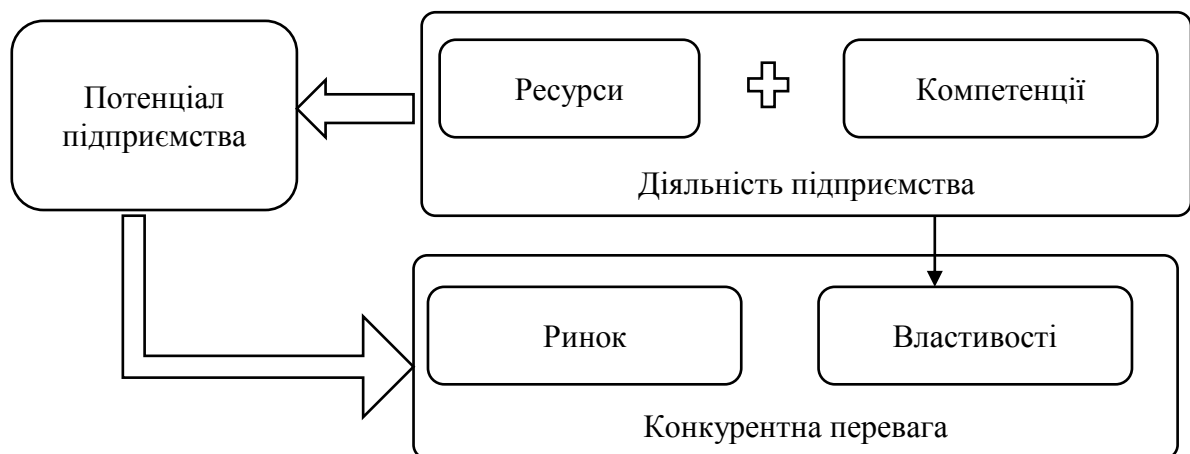
У дослідженні В. С. Гуменюка [74] відбувається виокремлення ціннісно-орієнтованого (фокусування на наявності у підприємства цінностей для формування переваг) і «компетентійного» (зосередження на концентрації на носіях конкурентних переваг) підходів. Відповідно до маркетингового підходу вони співставляються з конкурентоспроможністю товару. Процесний підхід визначає їх процесний характер в умовах динамічного конкурентного середовища. Факторно-результативний підхід передбачає орієнтацію на ефекти, які будуть отримані підприємством підприємство у разі впливу певних факторів.

У праці Г. Т. П'ятницької [245] пропонується дещо розширеніший перелік підходів: ціннісно-орієнтований, факторно-результативний,

маркетинговий, компетентнісний, ресурсний, процесний, з позиції потенціалу підприємства. Доцільно пояснити сутність деяких з них. Перший характеризує результати, набуті підприємством завдяки конкурентним перевагам. Відповідно з маркетинговим підходом відбувається поєднання конкурентних переваг з конкурентоспроможністю продукції. Згідно процесного, конкурентні переваги виступають у якості процесу створення цінності в умовах нестабільного змінюваного конкурентного середовища.

У дослідженні І. В. Шаповалової [362] наведені підходи до визначення сутності конкурентних переваг відповідно до природи їх джерел: ресурсно-витратний (цінова перевага у зв'язку з ефективним використанням ресурсів), якісний (орієнтація на стратегічне удосконалення якості продукції), адаптивно-інноваційний (врахування змін у вимогах споживачів з впровадженням інноваційних технологій у процесі виробництва), ціннісно-компетентнісний (створення ексклюзивної цінності, популяризація бренду, що підкріплено високим рівнем компетентності у окремій сфері діяльності).

Узагальнення позицій науковців стосовно класифікації підходів свідчить про відсутність методологічної однорідності стосовно розуміння змісту конкурентної переваги. Розглянуті визначення понять свідчать, що дослідники відштовхуються від характеру їх виникнення, джерел формування, та ціннісною роллю. З метою узгодження цих понять в рамках визначення конкурентної переваги, пропонується наступна схема (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Схема сутності конкурентної переваги**

Окремої уваги за своєю ґрунтовністю заслуговує компаративний підхід, згідно з яким конкурентна перевага існує на ринку у разі, коли на ньому представлена продукція конкурентів разом в сукупності з сервісом, підтримкою, обслуговування тощо. Це представляє собою комплексну характеристику позиціонованого результату функціонування суб'єкта господарювання. Займати лідируючі ринкові позиції спроможні підприємства за умови наявності у них певних властивостей та при сприятливих умовах на ринку. Отже, детермінація змісту конкурентної переваги передбачає, що їх притаманні характеристики та властивості, як продукції, так і підприємства, що у сукупності з параметрами реалізації сприяють отриманню найбільш вигідної конкурентної позиції. Аналіз забезпечення виникнення конкурентних переваг повинен здійснюватися у розрізі джерел їх створення. У даному разі ціннісний підхід стає найбільш доцільним, оскільки він враховує і процеси планування конкурентних переваг, і їх реалізацію, і позиціонування на ринковій арені. Таким чином цінність для споживачів переходить в глобальну цінність для суб'єкта господарювання, що завдяки співпраці із своїми контрагентами, здійснює її розсіювання на увесь ланцюг формування доданої вартості. Це поширена практика в частині формування надто високих вимог до якості ресурсів, які містяться на вході, а також їх відповідальному використанню та задоволенню вимог клієнтів.

Конкурентна перевага вже являє собою цінність, формування та утримання якої потребує використання значних зусиль, що можливо за рахунок впровадження певних конкурентних стратегій.

В рамках ресурсного підходу враховуються здебільшого джерела формування конкурентних переваг, в той час як їх реалізація дещо переходить на другий план, хоча вона і є індикатором досягнутих результатів на ринковій арені. Щодо факторно-результативного підходу слід відзначити його орієнтацію на комплексне відображення змісту вищезазначеної категорії у ролі і чинника, що сприяє утриманню певної конкурентної позиції на ринку, і результату впровадження системи заходів, що розроблені в рамках

конкурентної стратегії. Даний підхід у найбільшій мірі характеризує проміжний стан конкурентної переваги та показує різницю між використаними ресурсами разом з множиною управлінських дій та отриманою в результаті лояльністю споживачів, що визначає в кінці кінців конкурентоспроможність продукції. Формування конкурентних переваг набуває важливого значення у процесі досягнення кола другорядних кінцевих результатів діяльності підприємства: збереження або збільшення частки ринку, представлення нових продуктів на завойованих ринках або на нових торговельних аренах, утримання достатньої кількості реалізації з метою отримання бажаних показників результативності та ефективності діяльності підприємства. Отже, відповідно до змісту та природи конкурентних переваг, пропонується розглядати компаративний, ціннісний та факторно-результативний підходи.

Базуючись на теорії конкуренції, відзначимо у рамках даного дослідження те, що конкурентна перевага демонструє успішну реалізацію конкурентного потенціалу підприємства та є передумовою досягнення високого рівня конкурентоспроможності як продукції, так і підприємства.

Не менш важливим аспектом дослідження конкурентних переваг є ідентифікація їх джерел формування.

В дослідженнях [207; 285; 286] запропоновано класифікацію джерел конкурентних переваг у розрізі факторів їх формування. Найбільш поширеними є економічні внутрішньо-організаційного або зовнішнього характерів. Виникнення перших пов'язано з процесом безпосередньо господарської діяльності підприємства, а другі обумовлені станом конкуренції, рівнем ємності, стану попиту на ринку. До даної групи належать інституційні фактори, що визначені політикою уряду. О. Микитюк виділяє серед них адміністративні та нормативно-правові. На думку автора, такий розподіл не є доцільним у контексті джерел формування конкурентних переваг, оскільки природа їх виникнення обумовлена діяльністю держави, визначеної у ролі глобального інституту національного рівня, то му

пропонується виділити окрему групу інституційних чинників, які пов'язані з прийняттям нормативно-правових актів, що регламентують діяльність окремих підприємств, регулювання експортно-імпортової діяльності, надання пільг і субсидій, квотування, ліцензування тощо.

Інша група представлена структурними джерелами, що виникають внаслідок горизонтальної або вертикальної інтеграції.

Технологічні та науково-технічні джерела пов'язані безпосередньо з використовуваною технологією виробництва, технічними параметрами готової продукції, рівнем розвитку державного науково-технічного потенціалу, характеристиками та специфікою обладнання.

На думку автора, недоцільно виокремлювати інформаційні та нематеріальні фактори, оскільки вони є специфічними типами ресурсів. Те ж саме можна відзначити і в частині демографічних чинників, оскільки вони показують попит на ринку та належать до підгрупи зовнішніх економічних джерел.

В той же час, інфраструктурні фактори мають вирішальну роль, оскільки сприяють ефективній реалізації продукції та. Також до їх складу належить організованість ринків праці, система транспортного сполучення, капітал, розвиток дистриб'юторської мережі, технологій, рівень надання бізнес-послуг в країні.

Географічні джерела пов'язані із розташуванням підприємства, а також економічними можливостями подолання бар'єрів у процесі виходу на ринок.

Окремо представлені «неправові» фактори, що доволі поширені у вітчизняній практиці господарювання і пов'язані з високим рівнем корупції, недосконалістю вітчизняного державного апарату, недобросовісною конкуренцією, значною часткою тіньового сектору економіки тощо.

Потребує роз'яснення момент відсутності ресурсних чинників серед економічних, хоча ресурсний підхід є доволі розповсюдженим у процесі вивчення сутності досліджуваної ознаки. Це сприяє розширенню існуючої класифікації економічних чинників ресурсними, що набуває актуальності у

сфері аграрного бізнесу, в якому земля є визначальним фактором у забезпеченні бажаного рівня якості продукції.

Отже, конкурентну перевагу пропонується визначати у якості результату позиціонування суб'єктами господарювання власної продукції на певному ринку, характеристики та властивості якої мають вищі показники, ніж аналоги конкурентів, що сприяє підвищенню лояльності споживачів. Конкурентна перевага показує та характеризує ефективно задіяний конкурентний потенціал підприємства. Отже, узагальнивши існуючі позиції науковців стосовно складу класифікацій джерел формування конкурентних переваг, пропонується наступне групування: економічні (представлені ресурсами, внутрішньо-організаційними та зовнішніми факторами); географічні; структурні (у рамках горизонтальної і вертикальної інтеграції), науково-технічні й технологічні; інституційні; неправові; інфраструктурні.

Роль аграрного сектору у формуванні внутрішнього валового й національного продукту є вирішальною. Оскільки він є класичною галуззю національної економіки, то дає змогу забезпечити вагому частку сільського населення робочими місцями, формує продовольчу безпеку країни через створення продуктової бази, формує надходження валютних коштів до бюджету завдяки експорту продукції тощо. Визначальна роль сільського господарства проявлена і через зв'язок з галузями переробки його продукції: ресторанного господарства, легкої та харчової промисловості. З метою забезпечення успіху у конкурентній боротьбі на ринках (внутрішньому та зовнішньому), потрібно зберігати, набувати та розвивати конкурентні переваги. В даному випадку ресурсна складова потенціалу сільськогосподарського виробництва заслуговує на додаткову увагу в нинішніх умовах. Проте цього недостатньо для отримання гарних результатів діяльності в майбутньому. Доцільно визначати нові та розвивати вже наявні джерела конкурентних переваг, що не належать до ресурсних. В той же час ресурсні джерела не втрачають своєї актуальності та важливості, проте



потребують перегляду підходів щодо їх застосування без підвищення рівня відповідальності поводження з ними.

Зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі під впливом глобалізаційних процесів та цифрової трансформації, суттєво змінили профіль конкурентної боротьби, тому актуалізується питання про необхідність зміни та вдосконалення існуючої парадигми розроблення стратегій конкуренції. Дані аспекти вимагають від сучасних дослідників вирішувати завдання розвитку і вдосконалення створення та утримання конкурентних переваг суб'єктів аграрної діяльності.

З метою ідентифікації джерел створення конкурентних переваг для аграрних підприємств, необхідно детально проаналізувати існуючі підходи, а також виявити найбільш доцільні по відношенню до цієї галузі та розробити заходи їх створення в рамках напрямів розвитку.

Ряд науковців [285; 286; 349] виділяють три підходи до ідентифікації джерел створення конкурентних переваг підприємств: ринковий, ресурсний та інституційний. Проте науковий доробок стосовно даного питання було значно розширено авторськими концепціями, в яких розкрито або доповнено зміст цих підходів.

Більшість авторів робить посилання на джерела, виділені Ж. Ламбенем [186], серед яких витрати виробництва, якість продукції та ключові компетенції. Ресурсна концепція зорієнтована переважно на внутрішніх можливостях підприємства, які розкриваються через здібності, здатності та безпосередньо самі ресурси. У дослідженні [347] запропоновано ієрархію ресурсів у якості джерел конкурентних переваг: матеріальні активи займають перше місце, нематеріальні – друге, організаційні потенційні можливості – третє, головні компетенції – четверте.

У контексті ресурсного підходу найпопулярнішою є концепція розвитку ключових компетенції, яка заснована К. Прахаладом і Г. Хамелом [264]. Саме ці науковці і ввели дане поняття в економічну науку. Вони відзначали, що джерелами стійких конкурентних переваг є можливості системи управління

здійснювати консолідацію технологій та навичок у певні компетенції, завдяки яким відбувається забезпечення потенціалу оперативного пристосування до змін у різних сферах бізнес-діяльності. Такі можливості виступають у ролі основних першоджерел конкурентних переваг, що забезпечують значний резерв зростання підприємства.

Слід також врахувати думку, запропоновану у праці [302], відповідно до якої ключова компетенція розміщена на перетині споживчих переваг та внутрішніх умов бізнесу. Цей перетин дозволяє отримати знання, використання якого забезпечує отримання найбільшої частки споживчої вартості. Ключова компетенція забезпечує перемогу в конкурентній боротьбі. Це відбувається завдяки підвищенню якості та покращенню властивостей продукту та за рахунок більш стійкого фінансового положення, наслідком чого є більш ефективний розподіл витрат.

Ключова компетенція базується на здібностях, які відповідно до ієрархії Д. Коллінза [386] розділені за трьома рівнями: перший представлений функціональними здібностями (пов'язані з підтримкою основних бізнес-процесів підприємства); другий – здібностями виробничої адаптації до зовнішніх умов та продуктовими інноваціями; третій – урахуванням цінності ресурсів, ступенем креативності в частині швидкості формування стратегії порівняно з конкурентами.

Компетенція в даному випадку представлена у якості особливого інформаційного ресурсу: синергії досвіду, знання, навичок управління бізнес-процесами та ресурсами з метою реалізації визначених цілей. Їх носієм є окремий працівник або колектив в цілому. Як і здібності, компетенції також підпорядковані певній ієрархії. Ключовими визначають компетенції, що задіяні у формуванні найбільшої споживчої вартості. Це є колективне знання відносно управління застосуванням інших здібностей та компетенцій, що формує в результаті додаткову споживчу вартість [274, с. 43].

Процес визначення ключових компетенцій розроблений Дж. Бані [382]. Його особливість полягає у тому, що в його рамках ресурси й

здібності оцінюються згідно критеріїв відповідності властивостям ключових компетенцій: отримання економічних вигід від них, рідкість, цінність, складність копіювання. Цінність визначається через комбінацію ресурсів залежно від вимог зовнішнього середовища тоді, коли є умови нівелювати загрози або використовувати можливості. У групі цих критеріїв слід відзначити неможливість копіювання, представлену через причину неоднозначності, унікальності історичних умов та соціальну складність. Це здійснюється за допомогою аналізу VRIO, згідно з яким досліджуються ресурси та здатності.

М. Петераф пропонує критерії відповідності ресурсів здатності створювати нові конкурентні переваги, до яких належить: фактичні обмеження конкуренції (конкуренти не в змозі імітувати або заміщати цінні ресурси); неоднорідність ресурсів; немобільність ресурсів відносно підприємства; прогностні обмеження конкуренції, які стосуються вартості ресурсів.

В рамках компетентісного підходу зосереджують увагу на концепції управління знаннями, розвитку якої сприяв появі теорії самостійно навчаючих себе організацій [282; 312]. Специфіка діяльності такого підприємства полягає у прирощенні знань, необхідних у практичній площині. Носієм знань виступає персонал, капіталізація якого здійснюється у разі його постійного розвитку і навчання. У даному контексті розвиток інтелектуального капіталу визначається провідною рушійною силою сприяння економічного успіху. Такі організації мають здатність конвертувати соціальний капітал в інтелектуальний через організаційне навчання.

У рамках ресурсного підходу набуває актуальності концепція формування конкурентних переваг на базі інноваційного потенціалу підприємства. Загалом забезпечення процесу інноваційного формування конкурентних переваг слід досліджувати окремо. Щодо ресурсного підходу слід зазначити, що в даний час інновації є найбільш сучасним та потужним джерелом розвитку вітчизняного народного господарства. Їх змістовність

розкривається через впровадження в господарські процеси підприємства сучасних досягнень науки і техніки, що є матеріалізацією творчої діяльності, яка в свою чергу забезпечує формування нової споживчої цінності у вигляді виробів, товарів, продуктів, технологій, техніки тощо. Все це забезпечує отримання кола і в діяльності підприємства, і в житті споживачів.

Щоб ідентифікувати роль інновацій у процесі створення конкурентних переваг, доцільно їх класифікувати на базові, підтримуючі (поліпшуючі) та раціоналізаційні. Останні дві групи забезпечують утримання лідерських позицій, а базові мають на меті перетворення сегментів ринку у комерційно успішні.

Інший, доволі розповсюджений нині, підхід визначення джерел конкурентних переваг є ринковий, розвиток якого відбувався разом із працями М. Портера та І. Ансоффа. Його сутність спрямована на визначення власних відмінних рис, що відрізняють від конкурентів, через застосування методів аналізу зовнішнього середовища. Він базується на встановленні значення привабливості галузі та загалом конкурентної позиції підприємства в ній. Основою цього є модель п'яти сил конкуренції та ромб галузі Портера. Такий аналіз дозволяє обрати одна із альтернативних класичних стратегій: диференціації залежно від формування доданої вартості в рамках ланцюга її забезпечення та спрямованість на зменшення витрат. Для ринкового підходу характерно адаптування підприємства до мінливих зовнішніх умов.

Третій підхід – інституційний – було запропоновано після двох попередніх, який наразі є найновішим. Його створення обумовлене значними трансформаціями безпосередньо конкурентного середовища. Д. Норт визначає інститути як будь-які правила поведінки, що притаманні суспільству якості обмежувальних рамок з метою окреслення «правил гри», які регламентують та регулюють взаємовідносини між людьми. Визначальною характеристикою інститутів є зниження рівня невизначеності зовнішнього середовища. В даному аспекті в контексті інституціонального підходу відбувається обмеження економічної поведінки суб'єктів через коло правил. Також

застосовуються різні типи обмежень певного характеру: економічного, соціального, культурного, екологічного тощо. Відмінність даного підходу від інших пояснюється й тим, що створення конкурентних переваг не залежить виключно від діяльності суб'єкта господарювання, а відбувається через взаємодію з іншими агентами ринку. Це потребує входження в навколишнє оточення, інформаційне поле, інфраструктуру тощо. Отже, на основі цього формуються так звані колективні конкурентні переваги.

В рамках інституціонального підходу слід окремо виділити концепцію червоних і блакитних океанів Р. Моборн і Чан Кім [359]. Її сутність полягає в наступному: відбувається формування нових ринків за відсутності напруженої конкуренції (т. з. «блакитні океани») на перевагу існуючим нині («червоні океани»).

Визначальна роль у розвитку інституціонального підходу відіграє поняття «мережа», що стосується і розвитку соціально-економічних систем загалом, і створення конкурентних переваг. В сучасному світі цей атрибут доволі поширений: Інтернет як глобальна інформаційна мережа, соціальні мережі, об'єднання різного характеру тощо. Ці явища поєднані саме мережею, яка упорядковує зв'язки [99] між різними агентами з відмінним рівнем стабільності, на що не впливають правила, частота та кількість взаємодії між агентами. З мережею пов'язані протилежні поняття: ієрархія та ринок. Питання особливостей формування транзакційних витрат в рамках їх взаємодії розкрито у роботах видатного науковця, прихильника інституціональної теорії, О. Уільямсона [331]. Ієрархія здебільшого досліджується по відношенню до підприємства як суб'єкта господарювання. Базою співпраці агентів у межах мережі є мережива контракція або координація. При цьому відбувається переміщення акценту у формуванні конкурентних переваг з внутрішнього середовища своїх спроможностей на інших агентів. У праці [99] відзначено, що класифікація «ринок – мережа – ієрархія» передбачає наступні типи економічної взаємодії, представлені через ланцюг: «конкуренція – співробітництво – підпорядкування». Дане

порівняння має умовний характер, оскільки конкуренція присутня скрізь, в тому числі і в середині організації як ієрархічної структури. Також визначення конкурентних переваг серед партнерів є пріоритетним додатковим джерелом зростання конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Отже, слід відзначити, що ресурсний підхід враховує здебільшого внутрішні здатності, спроможності, а також здебільшого ресурси підприємства. Також він зорієнтований на вимоги споживачів, а отже і ситуацію на ринку. Щодо інституціонального підходу, то він зорієнтований на врахування взаємодії агентів в рамках мережових структур з метою формування колективних конкурентних переваг. Також об'єктом впливу дій підприємства стосовно створення конкурентних переваг є самі конкуренти, що науковцями визначаються як стратегія конкурентної боротьби. Дж. Дей та Р. Венслі [414] розглядають підхід, орієнтований на споживачів, як варіацію диференціації, а підхід, спрямований на конкурентів, як реалізацію стратегії і тактики протидії конкурентам, що окрім лідерство за витратами передбачає свідоме погіршення конкурентного середовища.

Більше розширене бачення такого підходу представлено в роботі Є. А. Бройдо [3232], який вважав конкурентну перевагу внутрішньою властивістю краще за конкурентів забезпечувати потреби клієнта і розглядала джерела створення конкурентних переваг у 2 аспектах: безпосередньо створення й орієнтації на присвоєння. Автор виокремлював такі можливі джерела конкурентних переваг: власність і положення; доступ до розподілу і постачання; знання, компетентність і майстерність. В рамках першого типу джерел відносно власності передбачається активне придбання цінних ресурсів, а відносно присвоєння – обмеження конкурентів щодо доступу до них.

В рамках другого типу передбачається або створення умов для доступу до ресурсів або закриття доступу для конкурентів. В рамках третього розглядається розвиток і накопичення власних організаційних знань або перешкоджання копіюванню з боку конкурентів аналогічних знань. Варто

зауважити, що реалізація конкурентних заходів типу «присвоєння» мають відчутні обмеження в розрізі їх законності, етичності й сумлінності.

Варто зауважити, що окремими дослідниками була здійснена спроба об'єднати ці підходи. Так, О. Штейн [369] запропонував ринково-орієнтовану парадигму на основі поєднання ресурсного й індустріального-економічного (за визначення автора), який відповідає параметрами ринкового. О. Царенко [356] також дотримується подібної точки зору.

В окремих концепціях дослідників спостерігається наявність рис різних підходів. Наприклад, А. Кей [179] надає такі: структура як унікальна мережа зв'язків підприємствам із зовнішніми контрагентами та всередині; репутація як довготривале підтримування позитивного іміджу в очах покупців; інновації як джерело перемоги над конкурентами за рівнем впровадження сучасних досягнень у сферах наукових досліджень, проектування і маркетингу; стратегічні активи як резерви унікальних ресурсів, представлених об'єктами інтелектуальної власності, природними монополіями тощо.

М. Трейсі та Ф. Вірсема [131] запропонували 3 групи джерел конкурентних переваг. До першої віднесено функціональні, які передбачають кращі параметри продукції, ніж у конкурентів. Друга група представлена тісним зв'язком із споживачем щодо задоволення унікальних потреб, найчастіше підтриманих множиною послуг. Третя група передбачає лідерство за товарами щодо стабільного виведення на ринок інноваційних продуктів.

Крім розглянутих підходів в декількох дослідженнях [229; 245] представлено еволюцію практичних підходів до визначення джерел формування конкурентних переваг, де первинним визначено факторний (80-90 рр. ХХ ст.), який передбачав орієнтацію на помірні ціни, а джерелом їх створення розглядалися фактори виробництва. Другим визначено витратний (початок ХХ ст. – 50-ті роки ХХ ст.), який розглядав мінімальні ціни, а процес їх постійного зниження як джерело. Наступним підходом визнано якісний (60-70 рр. ХХ ст.), який відповідно своєму змісту передбачав орієнтацію на покращення якісних характеристик товарів, що має забезпечуватися постійним підвищенням якості. В подальшому розвився адаптивний підхід

(70-80 рр. ХХ ст.), який розглядав гнучкість як джерело змін у продуктах в залежності від постійних трансформації вимог споживачів, що дозволяє краще їх задовольняти. Інноваційний підхід сформувався у 80-90 рр. ХХ століття, в рамках якого інновації розглядалися як джерело оригінальності та неповторності товарів. Найсучаснішим підходом на перетині століть розглядається інформаційно-компетентнісний, який розглядає знання, інформацію та час як джерела конкурентних переваг, які полягають в передачі знань, економії часу, гнучкості й пунктуальності.

На основі проведеного аналізу варто представити узагальнення підходів до детермінації джерел конкурентних переваг, що дозволяє виокремити безпосередньо джерела конкурентних переваг і їх сфери (рис. 2.2).

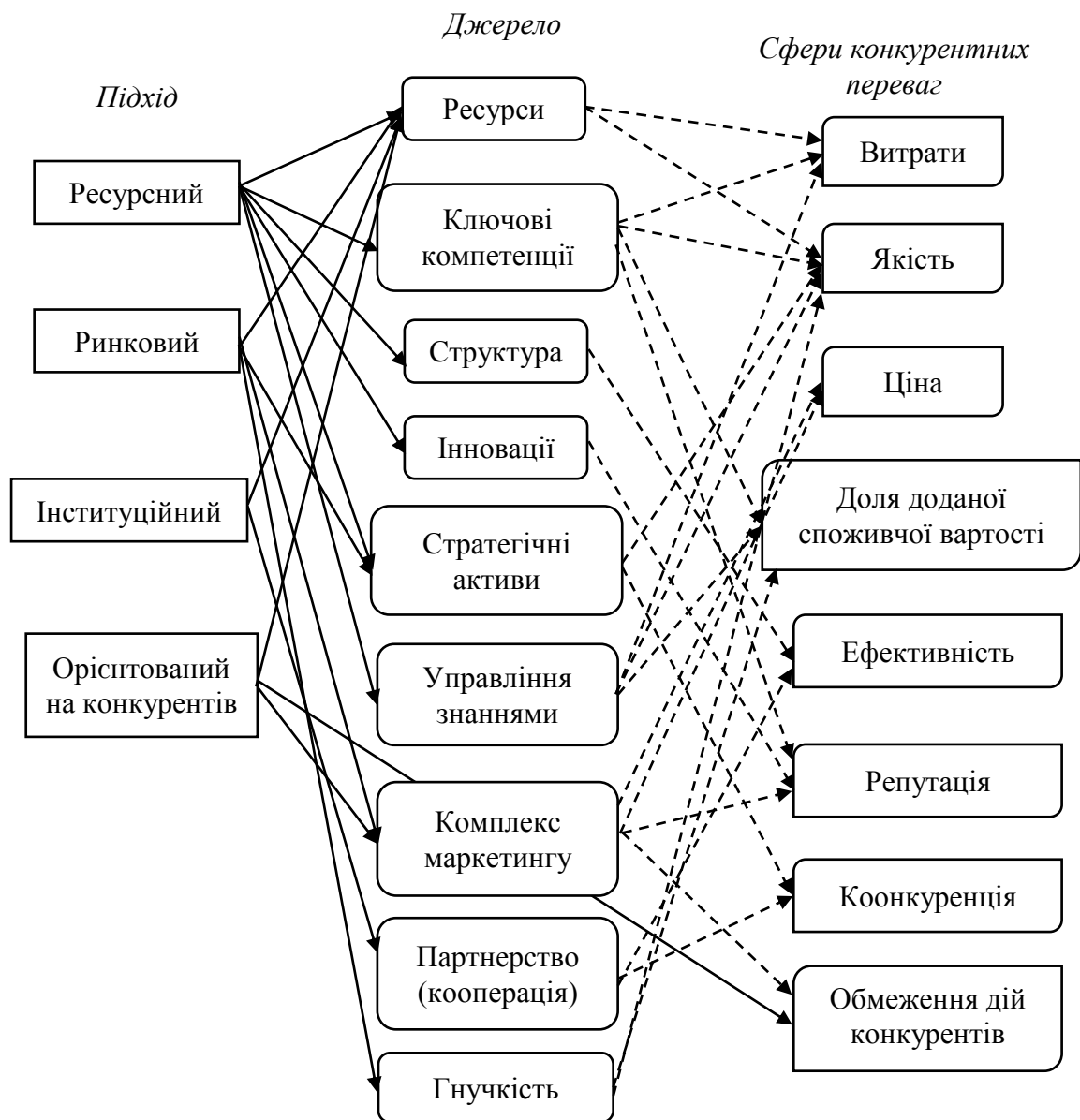


Рис. 2.2. Джерела та сфери конкурентних переваг



У ХХ столітті відбулися суттєві зміни, пов'язані із переорієнтацією від ресурсного підходу до здатності та спроможності підприємства не лише здійснювати виробництво продукції, а й формувати бізнес-процеси, що сприятимуть його можливості виробництва якісної конкурентоспроможної продукції в поточному періоді та в перспективі. Це стало основою одного з напрямів, пов'язаного з розробленням та підтриманням ключових компетенцій підприємства. Хоча даний підхід має внутрішню орієнтацію, не слід нехтувати його схожістю із ринковим, сутність якого полягає в орієнтуванні на запити клієнтів, вподобання яких зосереджені на більш дешевих або більш якісних товарах. Ринковий підхід має суттєвий недолік – обмеженість у визначенні перспективних потреб споживачів, оскільки дане питання найбільше розкривається у рамках інноваційного забезпечення конкурентних переваг. В той же час, врахування нестабільних умов зовнішнього середовища є важливим елементом ефективної орієнтації стратегічних напрямів створення конкурентних переваг, що здебільшого проявляється в технологічному аспекті.

Щодо організаційного аспекту, то будь-яке підприємство зможе створити стійкі конкурентні переваги, при орієнтації на внутрішніх організаційних здатностях та компетенціях кадрів. Це вимагає використання системи постійного розвитку та навчання персоналу, формування відповідного клімату для забезпечення розвитку раціоналізаторства та технічного ініціативного вдосконалення, введення системи підтримання, збереження та розвитку соціального капіталу, за рахунок якого і відбувається розповсюдження внутрішнього інтелектуального капіталу підприємства. Провідну роль відіграє процес створення стійких позитивних зв'язків із зовнішніми контрагентами, зокрема це стосується постачальників та дистриб'юторів. Це є запорукою набуття цінних стратегічних активів.

Стратегічне спрямування процесу створення конкурентних переваг є особливо пріоритетним останнім часом у зв'язку з підвищенням рівня мінливості зовнішнього середовища, в умовах якого гнучкість та адаптивність

вже виступають конкурентною перевагою. Спроможність підприємства трансформувати ключові бізнес-процеси забезпечує оперативне переорієнтування між ринками, сегментами відповідно до етапів життєвого циклу товару або галузі.

Формування колективних конкурентних переваг у процесі налагодження партнерських відносин на ринку стає найбільш сучасним джерелом, яке робить зовнішнє середовище основою для підтримання і забезпечення розвитку підприємства. Участь у асоціаціях, об'єднаннях або інших формах кооперації, за умов підтримання економічної самостійності, забезпечує можливість підприємства використовувати власний потенціал у своїх цілях, поряд з пропозицією своїх виробничих потужностей партнерам. Визначальним результатом даної взаємодії стає відсутність взаємних втрат від дій, що мають на меті послабити позиції конкурентів. У зв'язку з цим, підхід, який передбачає обмеження здатності конкурентів копіювати конкурентні переваги, не має ніякої перспективи щодо майбутнього розвитку.

## **2.2. Ідентифікація факторів конкурентоспроможності підприємств та об'єднань аграрного виробництва**

Підприємство здійснює господарську діяльність в умовах зовнішнього середовища, приймаючи участь у конкурентній боротьбі в галузі, оцінюючи та враховуючи при цьому можливість виходу нових конкурентів на ринок під дією потенціалу споживачів і постачальників. Також є група зовнішніх факторів непрямого впливу, яка пов'язана із ринком праці, загальноекономічною ситуацією в країні, інтеграційними та глобалізаційними процесами, діяльністю міжнародних інституцій та регуляторним впливом держави. Створення конкурентних переваг на ринку відбувається внаслідок реалізації обґрунтованої стратегії розвитку, сформованої на основі ключових

компетенцій та наявних ресурсів підприємства. Здатність суб'єкта господарювання оцінювати наявні можливості сприятливого та несприятливого характеру, що формуються в рамках зовнішнього середовища, обумовлюють успішність його конкурентної діяльності. Розвиток галузі та конкурентна позиція підприємства в ній визначають політику створення конкурентних переваг останнього, що потребує акцентування уваги на особливостях галузі, в тому числі і сільського господарства.

М. Портер є одним із найвідоміших науковців, що досліджував ринок, та обґрунтував фундаментальний пласт методології забезпечення формування конкурентних переваг. Слід відзначити запропоновані автором параметри впливу на конкурентоспроможність країни, зокрема такі, як: факторні умови (ресурсне забезпечення виробництва країни), рівень розвитку обслуговуючих галузей, умови попиту на внутрішньому ринку, стратегії фірми, роль уряду, конкурентна ситуація фірми та випадкові обставини [262]. Особливого інтересу заслуговують екологічні детермінанти [121], виокремлені в рамках даного переліку.

М. Портеру належить розробка «ромбу національних переваг», в рамках якого об'єднано такі параметри: стратегія фірми, споріднені й підтримуючі галузі, фактори виробництва, параметри попиту. Окрема увага зосереджена на випадкових чинниках і впливові уряду.

Дослідження питання створення конкурентних переваг сільськогосподарськими підприємствами у контексті їх функціонування в рамках галузі пояснюється міцним взаємозв'язком між джерелами їх конкурентних переваг. Конкурентоспроможність продукції, зокрема експортованої, за рівнем та структурою обумовлена здебільшого факторними умовами, які являють собою унікальні природні ресурси. Також розвиток інтеграційних та глобалізаційних процесів, а також зростання масштабів зовнішньої торгівлі забезпечують приближення факторів розвитку суб'єктів господарювання із загальногалузевими. Така ситуація притаманна вітчизняному аграрному сектору, оскільки між виробниками відносно рівня

якості та конкурентоспроможності продукції, яка має сировинний характер, суттєвої різниці немає, що підтверджує думку про схожість природи їх конкурентних переваг.

Значний вплив зовнішньоекономічної активності, як визначального фактору зовнішнього середовища, сприяв необхідності вдосконалити запропонований ромб. Таким чином, фінськими економістами було доповнено його складову «вплив уряду й випадкових величин» «міжнародною діловою активністю».

Усі складові значним чином обумовлюють створення конкурентних переваг конкретної галузі. Тому з метою формування методичного забезпечення створення конкурентних переваг пропонується проаналізувати особливості їх впливу.

Найбільш впливовішою складовою виступають факторні умови, що представлені традиційними ресурсами: капітал, персонал, земля, підприємницькі здатності. У сучасних умовах вони розширені інфраструктурою, науково-інформаційним потенціалом і факторами якості життя.

Загалом сільське, лісове та рибне господарство України у період 2015-2019 рр. характеризується наступним чином (табл. 2.1.).

Загальні тенденції макроекономічних показників галузі свідчать про відносно високі темпи динаміки. Стабільний період зростання ВВП припав на період 2012-2015 рр., при чому в останній рік сягнуло максимального значення 48,8%. Протягом наступного часу відбулося уповільнення темпів зростання, проте у 2018 р. відбувся знову активний ріст. Відповідно до загальної динаміки ВВП, до 2015 року зростання галузі мало випереджальний характер, в результаті чого у значній мірі зросла його частка в структурі від 8,2% у 2011 р. до 12,06 % у 2015, проте далі відбувся певний спад, що призвело до зниження його питомої ваги до 9% у 2019 році. Дана тенденція характеризувала зміни частки в обсязі реалізованої продукції та кількості найманих працівників, що пояснює причину зростання – збільшення обсягу залучених ресурсів.

**Показники функціонування сільського, лісового й рибного господарства**

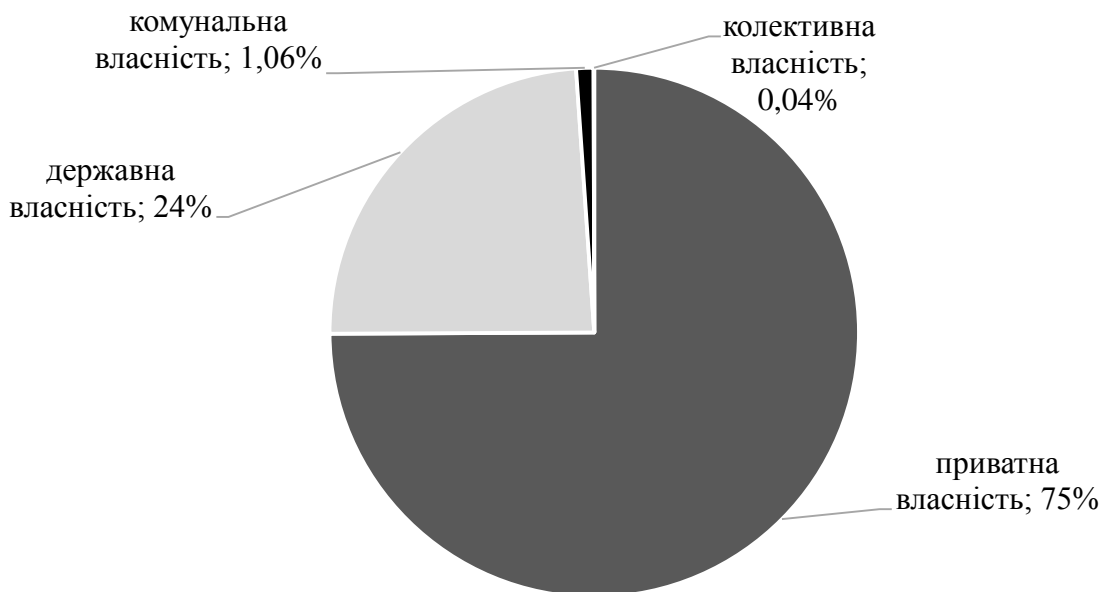
| Показники                                                    | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   |
|--------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Абсолютні показники</b>                                   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| ВВП галузі (млрд грн)                                        | 106,56 | 109,79 | 128,74 | 161,15 | 239,81 | 279,70 | 303,95 | 361,17 | 385,07 |
| Експорт (млрд дол. США)                                      | 9,83   | 14,31  | 13,42  | 13,57  | 12,09  | 12,81  | 14,93  | 15,11  | -      |
| Імпорт (млрд дол. США)                                       | 3,3    | 4,45   | 4,86   | 3,46   | 1,87   | 2,15   | 2,36   | 2,7    | -      |
| Обсяг інвестицій (млрд грн)                                  | 16,47  | 18,88  | 18,59  | 18,80  | 30,15  | 50,48  | 64,24  | 66,10  | 59,13  |
| Кількість суб'єктів господарювання (тис. од.)                | 61,49  | 68,50  | 71,06  | 75,66  | 79,28  | 74,62  | 76,59  | 76,33  | -      |
| Кількість найманих працівників (тис. осіб)                   | 727,5  | 716,4  | 669,97 | 670,9  | 581,8  | 598,3  | 574,3  | 564,9  | -      |
| <b>Відносні показники</b>                                    |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Темпи приросту ВВП галузі                                    |        | 3,03   | 17,26  | 25,17  | 48,81  | 16,63  | 8,67   | 18,83  | 6,62   |
| Доля у ВВП (%)                                               | 8,2    | 7,81   | 8,84   | 10,15  | 12,06  | 11,73  | 10,19  | 10,14  | 9      |
| Частка в обсязі реалізованої продукції (%)                   | 4,7    | 5,7    | 5,8    | 7,3    | 9,2    | 8,6    | 8      | 7,6    | -      |
| Частка найманих працівників галузі в загальній структурі (%) | 8,1    | 8,08   | 7,87   | 9,18   | 8,83   | 9,07   | 8,56   | 7,97   | -      |
| Темпи приросту                                               | -      | 14,63  | -1,54  | 1,13   | 60,37  | 67,43  | 27,26  | 2,90   | -10,54 |

Нові технології оброблення ґрунтів, які передбачають використання продуктивного обладнання, сприяють зниженню потреб у залученні трудових ресурсів, що відобразилось у відносно невисокій питомій вазі найманих працівників галузі.

Середній діапазон заробітної плати складає приблизно 80% від загального рівня вітчизняного господарства. Проте слід відзначити, що посилення попиту на людські ресурси робочих професій, що не потребують високої кваліфікації, за межами країни у галузі вирощування овочів і фруктів, пов'язаний з дією різних механізмів визначення собівартості продукції, в результаті чого відбулося значна трудова еміграція робочої сили.

В той же час земельні ресурси були, є і будуть вирішальними, оскільки українська територія займає близько чверті усіх чорноземів планети. Особлива цінність цих ресурсів пов'язана з тим, що вони дають змогу отримувати якісний продукт низьких сортів з невисокою ціною, оскільки мають місце більш низькі питомі витрати на оплату праці, ніж у розвинутих країнах.

У даний час саме цей ресурс характеризується недостатньо сприятливою ситуацією (рис. 2.3).

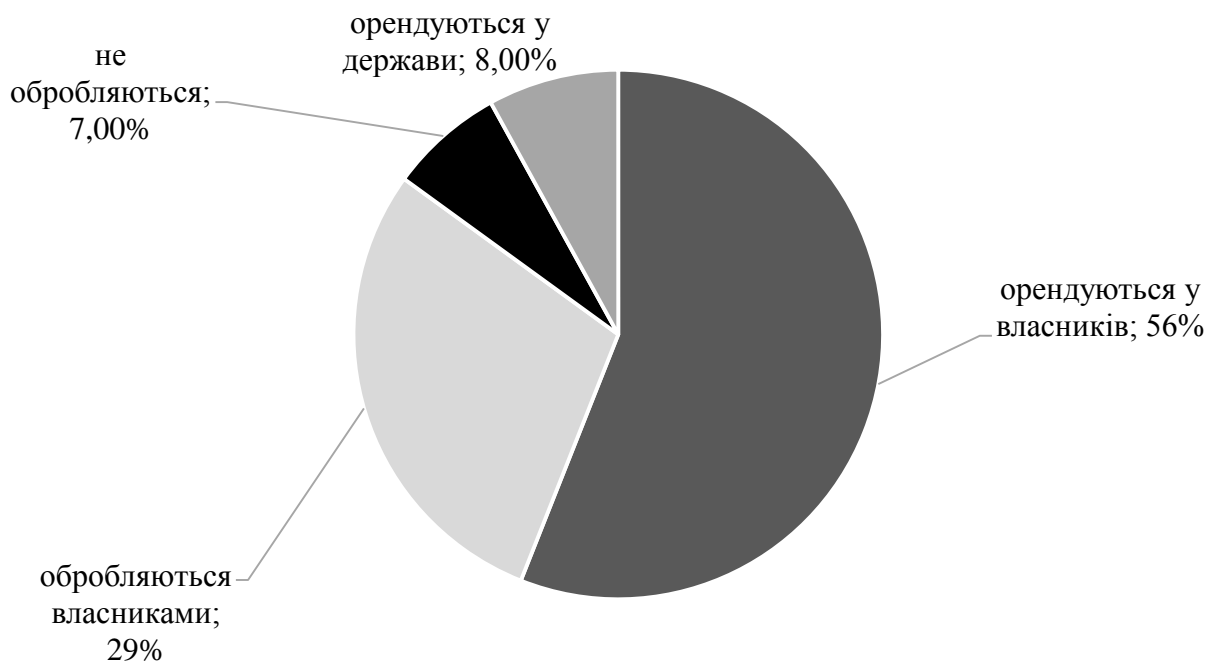


**Рис. 2.3. Структура земель сільськогосподарського призначення за формою власності [сформовано автором на основі 217].**

Слід відзначити, що низький рівень технологій перешкоджає процесу отримання сировини високої сортності, яка має відповідно вищий рівень доданої вартості. З позиції ефективності для вітчизняного господарства, варто здійснювати експорт не сировини, а готової продукції, яка має якомога вищий рівень доданої вартості. Також важливим питанням є поступовий розвиток земельного ринку у країні, що позиціонуватиме її як привабливий актив для здійснення стратегії розвитку підприємств сільськогосподарської галузі. Основа стратегії повинна бути зосереджена на положення детермінованих

прав на землю. Введений в дію закон [106] сприяє реалізації громадянами їх власного невід'ємне права на землю, що в перспективі повинно сприяти підвищенню відповідальності за її використання та збереження.

Більшість площ земель знаходяться у власності приватних господарств, що становить три чверті усього обсягу. У той же час використання земельних ресурсів є недостатньо оптимізованим, оскільки 7% земель не обробляються взагалі, а більше половини усього обсягу орендуються у власників (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Використання земель сільськогосподарського призначення**  
[сформовано автором на основі 66]

Значна розбіжність у використанні землі та власності на неї свідчить про невідповідальне ставлення до її використання, оскільки лише власники зацікавлені у збереженні цього ресурсу для майбутніх поколінь, а не лише керуються бажанням отримати короткострокову вигоду. Проте стан земель яскраво демонструє вподобання серед господарств саме до другого підходу. Доцільно відзначити особливості розподілу господарств за площею: до 100 га займають 0,9 млн га, а більше 10 тис га – 3,5 млн га. Це демонструє розвиток великого товарного виробництва, яке зорієнтоване на вирощування олійних та

зернових культур, що характеризуються меншим залученням персоналу, низькою питомою вагою доданої вартості, високим рівнем попиту на зовнішньому ринку, меншим обсягом необхідності залучення інвестицій відносно інших видів діяльності. Підтвердженням цього є статистика, що свідчить про наступне: за період незалежності країни обсяг вирощування олійних культур зріс з у 6,6 рази та склав 15254, зернових у 1,94 рази, досягнувши 75143, ріпаку й кользи у період останніх двадцяти років у 20,84 рази (з 132 тис. т до 2751 тис. т). Отже і відбулося розширення посівних площ культур за 2000-2018 рр:

для соняшника – з 2943 тис. га до 6117 тис. га (на 2,08 рази);

для сої – з 65 тис. га до 1716 тис. га (у 26,4 рази);

для ріпака і кользи відповідно – з 214 тис. га до 1042 тис. га (у 4,87 рази).

Загальне зростання обсягу сільськогосподарських посівних площ під зерновими й зернобобовими збільшився за цей період на 8,7%, технічними культурами – на 121%. Втім відбулося зменшення обсягів земель під баштанними та овочевими культурами, картоплею на 19,85%, що сприяло збільшенню частки посівних площ для технічних культур майже в 2 рази і склало 33,45%. Нераціональне скорочення площ під кормові культури у 4 рази (з 7063 тис. га до 1769) пов'язане зі зменшенням обсягу площ кормової кукурудзи – у 7,44 рази, однорічних трав у 5,22 рази, багаторічних трав – у 3,24 рази.

Така статистика свідчить про серйозне порушення балансу між такими галузями сільського господарства, як рослинництво і тваринництво: стрімке скорочення частки тваринництва призводить до дефіциту органічних добрив, що негативно впливає на рослинництво та в цілому порушує баланс використання земель.

Значної шкоди ґрунту завдають технічні культури, оскільки вони виснажують землі, забираючи значну кількість поживних речовин. За період 1990-2019 рр. вмісту гумусу суттєво знизився з 131 до 81 т/га, а індекс



родючості скоротився на 0,3 і склав 0,7. Рівень розораності земель країни складає майже 60 %, що в 1,5 рази перевищує допустиму норму у 40 %, а 50 % земель є еродованими. Максимальна втрата вмісту гумусу була 2000 р. та 2010 р. і склала відповідно 0,67 т/га та 0,560 т/га. Мають місце значні деградаційні процеси вітчизняних земельних ресурсів: близько 22% земель постраждало від вітряної ерозії, 32% від водної, 17,7% від підкислення ґрунтів, 20% забруднення ґрунтів. Важливим показником використання земельних ресурсів є баланс поживних речовин у ґрунтах. Його динаміка до 1990 року була позитивною на рівні 30 кг/га, проте вже з 1990 року вона стала негативною, пік припав на період 2001-2005 рр. і становив 130 кг/га. Така картина свідчить про те, що ґрунти у значній мірі виснажені, а врожаї забезпечуються лише за рахунок природної родючості. Проблема захисту використання земель є дуже гострою уже тривалий час і потребує втручання організаційного та управлінського характерів, проте важливість даного питання залишається недостатньо усвідомленою. Так площі земель, підлягаючих консервації за потребою у 10 разів більші за площу земель, на яких такі заходи впроваджені або здійснюються. Консервація земель за параметром рекультивації складає 7,18, а за поліпшенням – 5,63 [66].

Таким чином, останнім часом відбувається значне погіршення стану земель, що суттєво знижує можливість їх використання у якості джерела конкурентних переваг. Це підтверджує необхідність імплементації екологічних інноваційних технологій, які сприятимуть утриманню на належному рівні параметрів врожайності разом із покращенням стану ґрунтів. Також варто нарощувати обсяги внесення обсягу органічних добрив, а отже активізувати розвиток тваринництва, підтримувати баланс внесення мінеральних добрив, розширювати площі сільськогосподарських угідь під багаторічними й однорічними рослинами.

У праці [22] представлено порівняльні переваги менеджменту використанням земельних ресурсів підприємств сільськогосподарської діяльності. У процесі SWOT-аналізу було виокремлено чинники забезпечення

конкурентних переваг (земельні ресурси, інноваційні технології обробки землі, можливість кооперування) та слабкі місця (скорочення показника якості кормів, посівного матеріалу, високі витрати сільськогосподарського виробництва, труднощі у процесі освоєння нових видів продукції сільського господарства).

В рамках аналізу було виділено також не менш важливий ресурс - водний. Загалом територія України визначається як вододефіцитна, оскільки у значній мірі (8,5 разів) запаси прісної води у перерахунку на 1 мешканця нижче за світовий рівень. До водного ресурсу відносять обсяги запаси водосховищ, річкового стоку, водоймищ, озер і підземні гідросферні води. Частка транзитного стоку складає 75%, а чверть припадає на місцевий. Житлово-комунальний сектор і виробничі підприємства не раціонально використовують водний ресурс, перевищуючи рівень розвинутих країн у 1,5-3 рази, що у значній мірі формує загрозу для сільськогосподарських підприємств у частині достатності водних ресурсів. Слід також підкреслити, що вагомою проблемою є зношені комунікації, внаслідок використання яких втрата води в середньому складає від 30% до 50% [299].

Осушення боліт є не менш гострим питанням, зокрема меліорація на території Полісся. Роль боліт є визначальною у підтриманні екологічної рівноваги, забезпеченні гідробалансу та формуванні річкового стоку. Половина боліт українських земель наразі осушена, більшість з яких є торф'яними. Економічно ці дії частково виправдані, оскільки це сприяє розширенню площ орної землі, проте невиважені меліоративні дії негативно впливають на екологію в довгостроковій перспективі.

Водно-болотні угіддя є перспективним джерелом отримання біоенергії, що є одним із бажаних напрямів розвитку народного господарства та сприяє формуванню біомаси для екологічного збалансованого відновлення природного середовища та економічних потреб населення. Ще одним екологічним ефектом вирощування біомаси є зниження рівня емісії парникових газів, тим більш, що для вирощування біомаси можна

використовувати землі, які не є придатними для використання у сільському господарстві.

Хімічне забруднення земель знижує якість ґрунтових вод, що в результаті погіршує параметри сільськогосподарської продукції, тож для суб'єктів господарювання рослинної галузі, яка потребує зрошування, виникає суттєва загроза дефіциту даного ресурсу в чистому вигляді.

Фінансові ресурси є не менш важливим фактором, враховуючи, що більшість сільськогосподарських підприємств використовують переважно власні кошти. Обсяг інвестицій за досліджуваний період найбільше збільшився у 2015-2016 рр. – більш ніж на 60%, що свідчить про відчутне зростання потенціалу. У 2017 р. темпи значно зменшилися, а у 2018 взагалі майже зупинилися. У 2019 році як відображення кризових тенденцій спостерігається від'ємне значення приросту. В цілому забезпеченість фінансовими ресурсами є недостатньою, враховуючи високу вартість залучення банківських кредитів, що вимагає необхідності постійної реалізації державної підтримки.

Іншою важливою факторною умовою виступають інновації. Підприємства аграрного сектору в переважній більшості реалізують удосконалення своєї діяльності в технологічному аспекті завдяки покупці сучасної техніки, що відображається в досить високих показниках оновлення машино-тракторного парку, особливо враховуючи кошторисність імпоротної техніки, яку купують вітчизняні аграрії. Інші напрямки інноваційного оновлення, представлені сучасними технологіями розвинуті значно менше. Витрати на наукові дослідження і розробки в сільському господарстві становлять лише 6% за останні роки у структури потреб всіх інших галузей, що менше за економічну роль аграрного сектору у формуванні ВВП. Кількість зайнятих працівників у виконанні наукових досліджень і розробок в середньому близько 7,4% [29]. Найгіршим варто визнати відсутність статистики щодо впровадження інновацій в аграрному секторі в Україні, що

не дозволяє оцінити результативність науково-технічної і дослідної діяльності.

Заключною складовою є інфраструктура. В діяльності підприємств аграрного сектору, для яких характерні значні обсяги продукції, найбільш вагомим аспектом є транспортування і зберігання. У праці [187] наведено характеристику логістичних процесів у діяльності суб'єктів господарювання аграрного сектору різних рівнів. Макрорівень характеризується серйозною нестачею лінійних елеваторів в об'ємі близько 80% обсягу продукції. Слід відзначити й те, що власність логістичних комплексів належать підприємствам, діяльність яких не пов'язана безпосередньо з процесом виробництва продукції. У дослідженні наголошено на перспективності розвитку контейнерних перевезень. Значною проблемою є вартість транспортування продукції, рівень якої є вищий, ніж у розвинутих країнах, у результаті чого відбувається втрата додаткового доходу виробниками аграрної продукції. Для макроекономічного рівня характерна монополія Укрзалізниці, яка не спроможна за наявною кількістю вагонів-зерновозів забезпечувати реалізацію продукції, яка може бути спрямована на експорт. Доволі перспективним вважається розвиток річного транспорту, який є дешевий відносно інших видів транспортів у країні, проте фактично не використовується у зв'язку з неефективною політикою ціноутворення.

В рамках інфраструктури важлива роль відводиться соціальній складовій, призначення якої полягає у створенні сприятливих умов для працівників. Особливе значення у процесі розвитку аграрного сектору країни повинне бути відведене техніко-технологічним та інноваційно-інформаційним аспектам. Сучасні технології у галузі рослинництва сприяють забезпеченню дотримання належної якості та скорочення витрат на вирощування продукції, в той час притримуючись політики бережливого використання земельних ресурсів. У даному випадку значна проблема криється у їх вартості, що потребує інвестування значних коштів, а для аграрного сектору доступні лише власні кошти для цих цілей. У зв'язку з цим господарства населення, малі та середні

підприємства потребують підтримки в частині координації спільних зусиль на загальнодержавному рівні з метою реалізації цілей інноваційно-інвестиційного розвитку.

По-перше, в контексті довгострокової перспективи традиційні джерела конкурентних переваг є мало ефективними з позиції факторних умов. У разі, якщо підхід до вирощування основних сільськогосподарських культур залишиться незмінним, то відбуватиметься значне падіння продуктивності земель, що стане причиною стрімкого зниження врожайності, а отже і втрати фінансової стійкості аграрними виробниками. Це потребує активізації та диференціації впровадження сучасних технологій та інновацій у їх функціонуванні з метою досягнення бажаного рівня врожайності з дотриманням політики щодо збереження та відтворення родючості ґрунтів. Другим аспектом перспективного забезпечення конкурентних переваг реалізації масштабних стратегій розвитку в рамках співпраці суб'єктів аграрної діяльності на ринку в рамках кооперації. Зростання потужностей для зберігання продукції та розвиток логістичної інфраструктури можливі лише за умови взаємодії суб'єктів з обов'язковою державною підтримкою. По-третє, існуючий ризик втрати трудових ресурсів у зв'язку з тим, рівень оплати праці визначається як неконкурентоспроможний та може суттєво загострити проблеми поточної діяльності для вітчизняних виробників, що стане джерелом втрат та збитків, а отже і втрачання набутих конкурентних позицій. По-четверте, відтворення тваринництва сприятиме забезпеченню подальшого сталого розвитку сектору аграрного виробництва, оскільки воно є основним джерелом органічних добрив. Це дозволить підтримувати баланс використання земель, а також забезпечуватиме продовольчу безпеку держави. Загалом для суб'єктів аграрного бізнесу інвестиційні ресурси є критично необхідними для здійснення інноваційної політики, що неможливо без державної підтримки.

Наступним аспектом, який слід розкрити, є аналіз регулювання аграрного сектору з позиції держави в частині інституційного забезпечення у процесі створення конкурентних переваг.

Будь-яка галузь не може існувати та ефективно функціонувати без взаємодії із галузями спорідненого й підтримуючого характеру. Аграрний сектор потребує взаємодії із виробництвом мінеральних і органічних добрив, посівного матеріалу, засобів боротьби зі шкідниками, сільськогосподарським машинобудуванням, торгівлею й транспортом. В рамках ланцюга створення доданої вартості підприємства аграрного сектору можуть набувати конкурентних переваг завдяки ефективній взаємодії із суб'єктами господарювання окреслених галузей. Маючи бажаний рівень якості їх продукції та надаваних послуг, відбувається зростання і якості продукції аграрних підприємств. Споріднені галузі сфери аграрного виробництва в регіоні чи області сприяють формуванню кластерів та можливості набуття конкурентних переваг через інституційне регулювання держави з приводу даного питання. Оцінка цих взаємодій дозволяє розділити між собою механізми створення і розвитку конкурентних переваг підприємств сільськогосподарської галузі.

У праці [218] наведено приклад структури підтримуючих галузей та обґрунтовано поділ допоміжних й обслуговуючих галузей сільського господарства на прямі (власники земельних угідь, постачальники паливно-мастильних матеріалів, сільгосптехніки, насіння й добрив, НДДКР і технології) та непрямі (постачання електроенергії, води, газу, тепла, будівництво, складські, транспортні, фінансові послуги, використання елеваторів). Автором виділено наступні канали реалізації сільськогосподарської продукції: дистриб'ютори, посередники, роздрібні продавці, оптова торгівля, торгові мережі. В окрему групу виділено переробку сільськогосподарської продукції, до якої належить харчова, переробна промисловість, підприємствами глибокої переробки.

Серед наукової спільноти та у практичній площині вже півстоліття інтенсивний спосіб виробництва вважається, більш ефективним, ніж екстенсивний. Враховуючи обмеженість ресурсів актуалізується проблема їх ефективного використання, що потребує розроблення та імплементації сучасних способів та методів інтенсифікації здійснення сільськогосподарського виробництва. Так суб'єкти аграрного бізнесу можуть використовувати прогресивну техніку, відмінність якої полягає у економічності витрат паливних матеріалів, високому рівні продуктивності, вищому рівні ергономічності, що дозволяє збільшити рівень престижності праці в аграрній галузі.

Дані табл. 2.5 характеризують стан забезпечення сільськогосподарською технікою аграрних підприємств.

Таблиця 2.5

### Забезпеченість аграрних підприємств сільгосптехнікою

| Кількість одиниць (тис. шт.)            | Роки  |       |       |       |       |       |       |        |        |
|-----------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|
|                                         | 2000  | 2005  | 2010  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018   | 2019   |
| Трактори                                | 318,9 | 216,9 | 151,3 | 130,8 | 127,9 | 132,7 | 129,3 | 128,70 | 130,53 |
| Зернозбиральні комбайни                 | 65,2  | 47,2  | 32,8  | 27,2  | 26,7  | 27,4  | 26,8  | 26,29  | 26,52  |
| Кукурудзозбиральні комбайни             | 7,9   | 4,8   | 2,5   | 1,8   | 1,6   | 1,5   | 1,5   | 1,50   | 1,48   |
| Картоплезбиральні комбайни <sup>2</sup> | 3,6   | 1,9   | 1,7   | 1,3   | 1,2   | 1,2   | 1,1   | 0,947  | 0,95   |
| Бурякозбиральні машини                  | 13    | 8,5   | 4,2   | 2,7   | 2,4   | 2,3   | 2     | 1,642  | 1,56   |
| Льонозбиральні комбайни                 | 1,7   | 1     | 0,5   | 0,2   | 0,2   | 0,2   | 0,1   | 0,102  | 0,09   |
| Установки та агрегати для доїння корів  | 33,5  | 16,8  | 10,9  | 10,5  | 10,2  | 10,3  | 9,5   | 10,030 | 10,08  |

За досліджуваний період кількість одиниць сільськогосподарської техніки значно зменшилася. Динаміка оновлення техніки в сільському господарстві є також неоднорідною (табл. 2.6).

**Сальдо оновлення сільськогосподарської техніки в аграрних підприємствах**

| Кількість одиниць (шт.)                | Роки  |      |      |      |      |      |
|----------------------------------------|-------|------|------|------|------|------|
|                                        | 2010  | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2019 |
| Трактори                               | -3383 | -669 | 774  | 4222 | 2215 | 1832 |
| Зернозбиральні комбайни                | -1141 | -500 | -161 | 669  | 612  | 237  |
| Кукурудзозбиральні комбайни            | -262  | -140 | -62  | -46  | -57  | -20  |
| Картоплезбиральні комбайни             | -42   | -47  | -54  | 6    | -57  | 6    |
| Бурякозбиральні машини                 | -417  | -239 | -221 | -155 | -166 | -74  |
| Льонозбиральні комбайни                | -71   | -37  | -12  | -9   | -27  | -5   |
| Установки та агрегати для доїння корів | -80   | 7    | -158 | -53  | -274 | 56   |

Так скорочення кількості одиниць тракторів склало майже 2,5 рази, причому найшвидший темп скорочення характерний для періоду 2000-2010 рр. Починаючи з 2015 року сальдо оновлення тракторів є позитивним. Схожа ситуація і з зернозбиральними комбайнами: початок їх оновлення припадає на 2016 рік. Загалом їх кількість зменшилася у 2,5 рази. Гірші тенденції характеризують оновлення кукурудзозбиральних комбайнів, оскільки має місце їх скорочення у 5,3 рази за досліджуваний період. Проте саме ці дві позиції останні п'ять років мають додаткове сальдо. Також майже в 4 рази зменшилась кількість картоплезбиральних комбайнів, у 8 разів – бурякозбиральних машин, в 6,7 рази – льонозбиральних комбайнів. Оновлення комбайнів відбувається надто повільно, про що свідчить від'ємне сальдо за всіма трьома позиціями. Деяко відмінною є ситуація з оновленням установок і агрегатів для доїння корів, оскільки їх кількість залишається приблизно на однаковому рівні протягом 2010-2019 рр.

Загалом статистика оновлення сільгосптехніки свідчить про не досить сприятливу ситуацію, проте існуюча позитивна динаміка збільшення обсягів виробництва продукції аграрного сектору дозволяє зробити висновок, що оновлення все ж відбувається за рахунок більш сучасної та ефективної техніки, яка забезпечує інтенсифікацію виробництва та дає змогу утримувати існуючі обсяги виробництва. Доказом цього є зростання обсягів придбання



кошторисної імпортової техніки вітчизняними виробниками аграрної продукції, що підтверджується результатами аналізу ринку у праці [41], в якій наголошено про зростання ринку тракторів у період 2012-2017рр. та частковий спад у 2018 році. У 2019 р. ситуація дещо стабілізувалася, проте досягти минулий рівень ще не вдалося. Лідерами-виробниками тракторів є компанії «Claàs», «John Deere», «Case», «New Holland».

Схожа ситуація і з зернозбиральними комбайнами, проте відмінність з сегментом тракторів полягає в тому, що відбувається скорочення обсягів придбання. Окрім вищенаведених виробників, таку техніку виробляють «Tucano», «Massey Ferguson», «Lexion», «TC».

Виробники імпортової сільськогосподарської техніки витісняють у значній мірі вітчизняних, залишаючи їм 3% в сегменті тракторів, 4,3 % в сегменті комбайнів. Це обумовлено тим, що сільськогосподарські підприємства в Україні орієнтовані на придбання вартісної імпортової техніки, яка дозволяє їм отримати конкурентні переваги в частині ефективності, продуктивності та скороченні втрат у процесі збору врожаю.

В цілому несприятлива ситуація із виробництва вітчизняної продукції сільськогосподарського машинобудування через її низький рівень конкурентоспроможності проявляється у скороченні реалізації більшості груп цієї продукції (табл. 2.7).

Позитивною динамікою характеризуються розподілювачі рідких і порошкоподібних речовин, мінеральних або хімічних добрив, а також борони. Загалом характерний спад виробництва тракторів, окрім незначного зростання у 2016-2017 роках.

Таким чином, загальна ситуація, яка характеризує підтримуючу галузь сільськогосподарського машинобудування, свідчить про низький рівень конкурентоспроможності вітчизняної продукції, в той час імпорт кошовної техніки домінує над використанням техніки вітчизняного походження. Це демонструє вектор орієнтації суб'єктів аграрної діяльності на створення

конкурентних переваг через залучення у виробничому процесі ефективної імпоротної сучасної техніки.

Таблиця 2.7

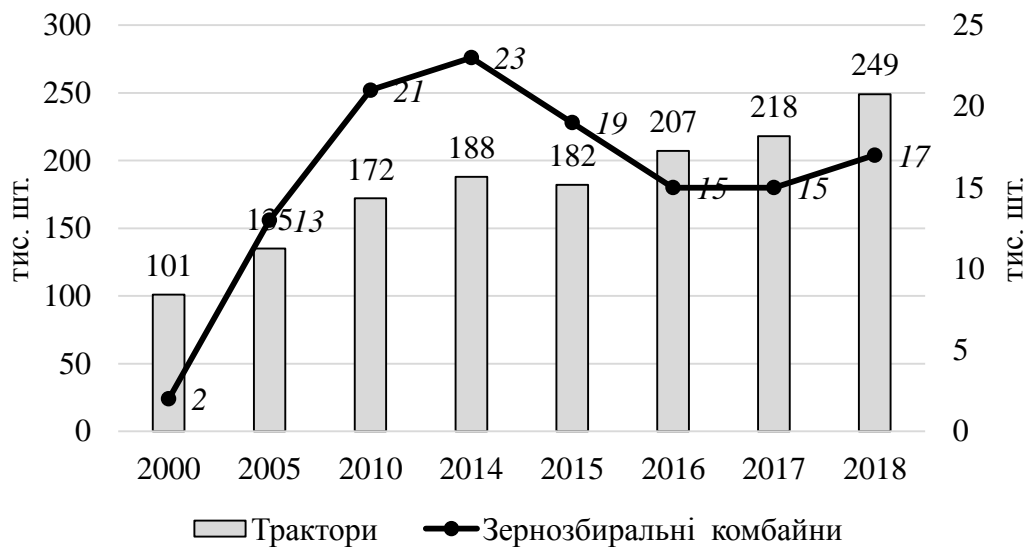
**Виробництво окремих видів продукції машинобудування для сільського господарства**

| Тип техніки                                                                                                                                                                                               | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Трактори з потужністю двигуна більше 59 кВт (крім тракторів, керованих водієм, який іде поруч, тракторів-тягачів колісних для напівпричепів, тракторів гусеничних), тис.шт                                | 2,9  | 2,7  | 2,8  | 3,3  | 3,3  | 2,4  |
| Плуги, тис.шт                                                                                                                                                                                             | 6,2  | 4,4  | 3,7  | 3,6  | 2,9  | 3    |
| Розпушувачі та культиватори, тис.шт                                                                                                                                                                       | 4,4  | 3,7  | 3,4  | 3,8  | 4    | 2,9  |
| Борони дискові, тис.шт                                                                                                                                                                                    | 2    | 2    | 2,3  | 2,8  | 3,3  | 2,2  |
| Борони (крім дискових), тис.шт                                                                                                                                                                            | 7,8  | 7,9  | 5,8  | 8,7  | 9,3  | 10,4 |
| Сівалки, саджалки та машини розсадосадильні, тис.шт                                                                                                                                                       | 5,6  | 4,4  | 4,2  | 4,8  | 5,3  | 3,8  |
| Розподілювачі мінеральних або хімічних добрив для підготовки ґрунту, шт                                                                                                                                   | 93   | 127  | 165  | 923  | 1044 | 1203 |
| Косарки тракторні, уключаючи механізми навісні різальні, розроблені для управління або буксирування трактором, тис.шт                                                                                     | 2,3  | 2,6  | 2,5  | 3,5  | 3,6  | 1,6  |
| Картоплекопачі та картоплезбиральні машини, шт                                                                                                                                                            | 2067 | 1135 | 561  | 322  | 409  | 342  |
| Комбайни зернозбиральні, шт                                                                                                                                                                               | 68   | к    | 100  | 154  | 70   | 47   |
| Апарати переносні механічні, обладнані двигуном або ні, для розбрикування або розпилення рідких чи порошкоподібних речовин сільськогосподарські та для садівництва (крім пристроїв для поливання), тис.шт | 815  | 985  | 640  | 827  | 709  | 592  |
| Розбрикувачі та розпилювачі рідких і порошкоподібних речовин, що встановлюються на тракторі або тягнуться ним (крім пристроїв для поливання), шт                                                          | 831  | 804  | 800  | 883  | 1324 | 1298 |
| Причепи та напівпричепи самозавантажувальні або саморозвантажувальні, для сільського господарства, тис.шт                                                                                                 | 3,1  | 2    | 1,7  | 2,7  | 3,8  | 4,5  |
| Машини для приготування кормів для тварин, тис.шт                                                                                                                                                         | 102  | 98,7 | 63,2 | 75,6 | 49,3 | 30,2 |

У зв'язку з цим відбувається формування стійкої залежності сільського господарства від загальної зовнішньоекономічної ситуації в країні, курсу валюти, стану торгівлі. Менш залежними є підприємства, продукція яких є

експортоорієнтованою, бо існуючі тенденції впливають не лише на вартість техніки, а й на ціну готової продукції. Щодо виробників, діяльність яких зосереджена на реалізації на внутрішньому ринку, то вони підлягають більшій загрозі та ризикам, які передбачають розвиток шляхів залучення інвестиційних коштів, у тому числі державної допомоги.

Господарства населення характеризуються зовсім інакшим станом (рис. 2.5).



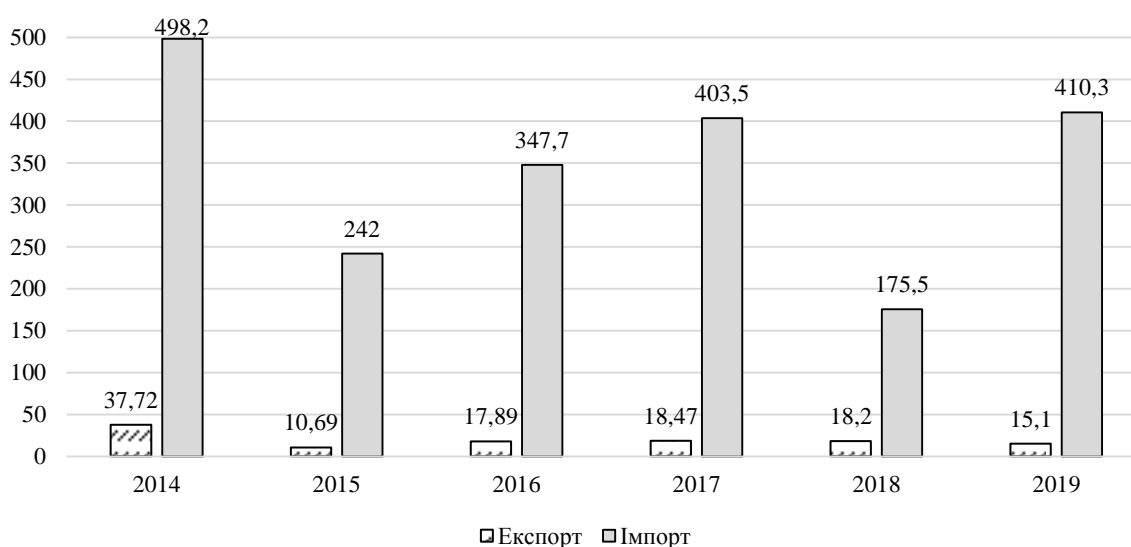
**Рис. 2.5. Забезпечення господарств населення сільськогосподарською технікою**

За досліджуваний період кількість тракторів тут збільшилася у 2,45 рази, а зернозбиральних комбайнів у 8 разів. Але варто зауважити, що кількість факторів зростала поступово, а кількість комбайнів стрімко збільшувалася до 2014 р., потім спостерігався помірний спад до 2016-2017 рр., і далі – зростання у 2018 році. На відміну від сільськогосподарських підприємств, які були оснащені технікою на протязі всього періоду своєї діяльності, придбання господарствами населення техніки, яка фактично була відсутня в ранніх роках незалежності держави, відображає позитивну тенденцію поступового переходу від ручної праці до індустріального виробництва серед населення, що є головною запорукою підвищення продуктивності, якості й зниження залучення людського ресурсу у виробництво.

Іншою важливою підтримуючою галуззю є виробництво насіння. Її роль обумовлена здатністю в короткостроковій перспективі збільшити врожайність на 20-30% за рахунок впровадження нових високопродуктивних і адаптованих до мінливих кліматичних умов сортів. Крім того, вартість насіннєвого матеріалу виступає одним із головних елементів в структурі собівартості [284]. Його питома вага становить від 6% до 25%.

Загальні тренди цього характеризується значним зростанням у глобальному вимірі: його обсяг у 2017 році склав близько 45 млрд дол., а у 2018 вже 67 млрд дол. До 2024 року він може скласти 98 млрд дол. Його структура характеризується окремими особливостями: найбільшим попитом користується насіння кукурудзи, питома вага якого становить близько 40%, друге місце займає соя із долею у 20%, зернові і рис займають близько 6%. Така ситуація обумовлена характером використання насіння окремих культур: зернові культури виробники часто використовують власного виробництва, а кукурудза, враховуючи її репродуктивну функцію, вимагає окремої селекції. Подібна ситуація склалася і відносно сої. Ці особливості впливають на формування попиту на насіння серед вітчизняних аграріїв.

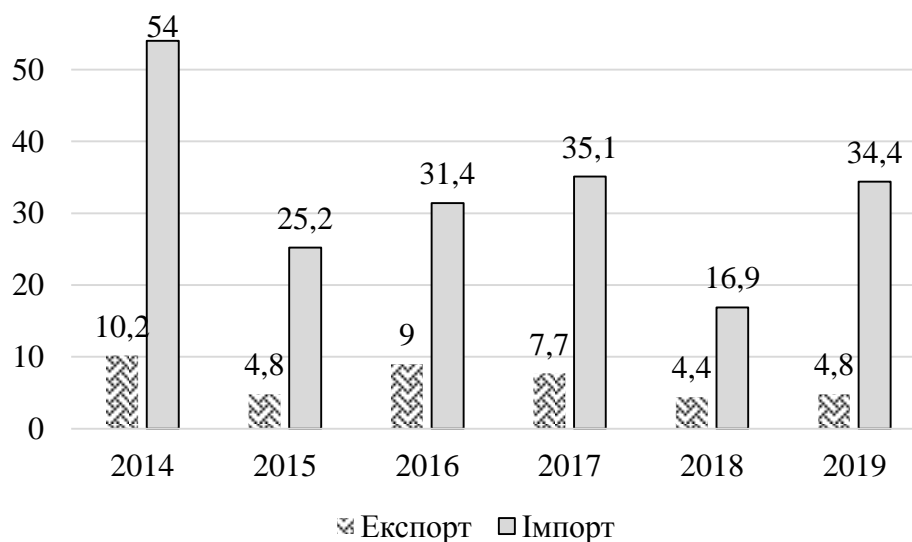
Загальна картина споживання й виробництва насіння в Україні надані на рис. 2.6.



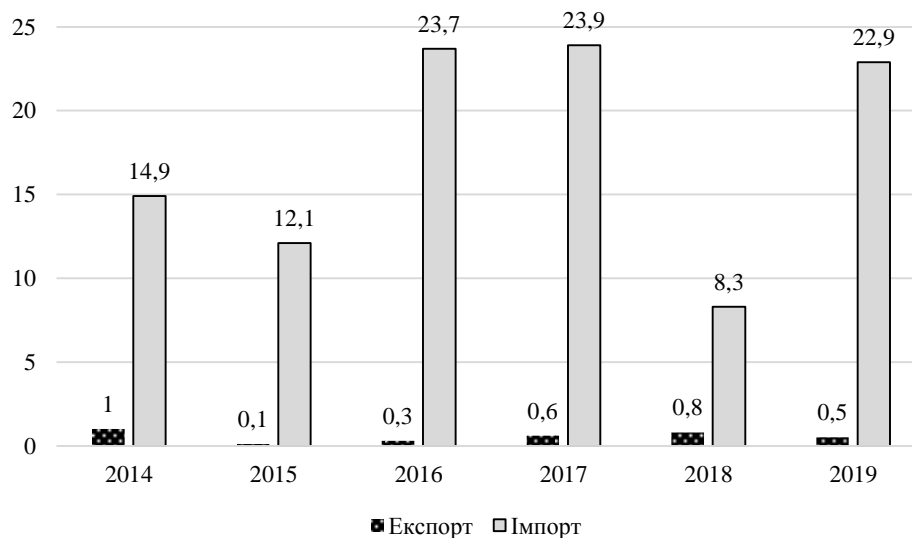
**Рис. 2.6.** Динаміка експорту та імпорту насіннєвої продукції

Згідно рис. 2.6., переважно експортується з насіння кукурудзи, частка якого склала 73 % у 2014 році, проте вже у 2019 вона знизилася до 62%. Питома вага насіння соняшнику зменшилася з 20% до 11%. Суттєво зросла частка експортованого насіння жита та пшениці з 0 до 11% та з 1% до 16% відповідно. Суттєві зміни сталися і в частині імпорту. Відбулося значне зменшення кукурудзи з 61% до 31%, а ситуація з насінням соняшника зворотна – частка зросла з 33% до 60%.

Дані культури залишаються вирішальними на ринку насіння, проте загальна динаміка свідчить про невтішні тенденції. Хоча імпорт насіння кукурудзи дещо знизився порівняно з 2014-м роком, його обсяг залишається досить високим, а зростання імпорту соняшника має постійний характер.



**Рис. 2.7.** Динаміка експорту та імпорту насіння кукурудзи



**Рис. 2.8.** Динаміка експорту та імпорту насіння соняшника

На думку експертів можливий оптимістичний сценарій розвитку подій, відповідно до якого відбудеться зниження обсягу імпорту через відкриття нових вітчизняних заводів з насінневого матеріалу, що сприятиме скороченню імпортозалежності країни в майбутньому

Структурний аналіз споживання основних посівних культур представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Баланс споживання основних сортів насінні в Україні**

| Культура                              | Потреба в споживанні (тис. т) | Обсяг імпорту (т) | Обсяг експорту (т) | Кількість сортів насіння | Кількість виробників насіння |
|---------------------------------------|-------------------------------|-------------------|--------------------|--------------------------|------------------------------|
| Зернові (пшениця, ячмінь, жито, овес) | 1500                          | 1887              | 971                | 700                      | 54                           |
| Кукурудза                             | 80                            | 27132             | 4415               | 400                      | 55                           |
| Соя                                   | 250                           | 1598              | 39                 | 118                      | 34                           |
| Соняшник                              | 25                            | 25003             | 22300              | 314                      | 50                           |

\* джерело [55]

Слід відзначити, що імпортозалежність від насіння характерна здебільшого для соняшнику, хоча Україна входить до складу провідних виробників в світі. Також, ця культура все у більшій мірі імпортується, що створює значну загрозу саме. На другій позиції знаходиться кукурудза, проте потреба в ній покривається у певній мірі за рахунок внутрішніх джерел. Отже, хоча сальдо зовнішньоекономічної діяльності в розрізі торгівлі насінням залишається від'ємним, за рахунок внутрішніх виробників можливо забезпечити потреби суб'єктів аграрного ринку. Вагомою причиною імпортозалежності є переважання сортів іноземної селекції. На даний час в Реєстрі сортів рослин України відмічено понад 9000 сортів, частка іноземних сортів займає 57%, а вітчизняних 43%. Оскільки фінансування у розвиток і розведення нових сортів рослин значно обмежене, відбувається розширення лише за рахунок старих гібридів сортів вітчизняного походження, вирощування яких непридане для існуючих мінливих кліматичних умов. Серед сортів іноземної селекції переважає ріпак, картопля, цукровий буряк та соняшник. Зернові отримані переважно за рахунок української селекції.

Імпортозалежність ускладнює існуючу ситуацію разом з існуючою структурою ринку: 70% ринку належить 10 провідним імпортерам, якими є великі транснаціональні компанії з виробництва насіння.

Даний ринок має суттєвий недолік, який полягає в недостатній регламентації регулювання прав інтелектуальної власності, які спрямовані на стягнення коштів за використання окремих гібридів їх розробникам. Така практика поширена у розвинутих країнах, проте вітчизняні реалії не відповідають загальним тенденціям належним чином, тому відбувається зниження рівня стимулювання розробників нових сортів рослин. Також має місце значний обсяг фальсифікату, який дуже шкодить суб'єктам аграрного бізнесу та ускладнює процес їх діяльності, а також значно знижує позиції виробників і постачальників насінневого матеріалу. У разі організації належної державної підтримки та підняття якості української сертифікації до рівня європейських країн можливо очікувати значний розвиток галузі, що стане підґрунтям для формування конкурентних переваг суб'єктів аграрного ринку.

Наступною важливою галуззю для суб'єктів аграрного бізнесу виступає ринок мінеральних добрив. Його динаміка, на відміну від насінневого ринку, характеризуються помірним скороченням – близько 1% за 2019-2020 маркетинговий рік, що пов'язано із дією чисельних факторів: зміною характеру використання добрив у розвинених країнах, торгівельного напруження на глобальному ринку, низькими світовими цінами й девальвацією валюти [273].

Перш все, варто розглянути обсяг земель, які оброблюються мінеральними добривами (рис. 2.9).



**Рис. 2.9. Динаміка внесення мінеральних добрив за період 1990-2019 рр.**

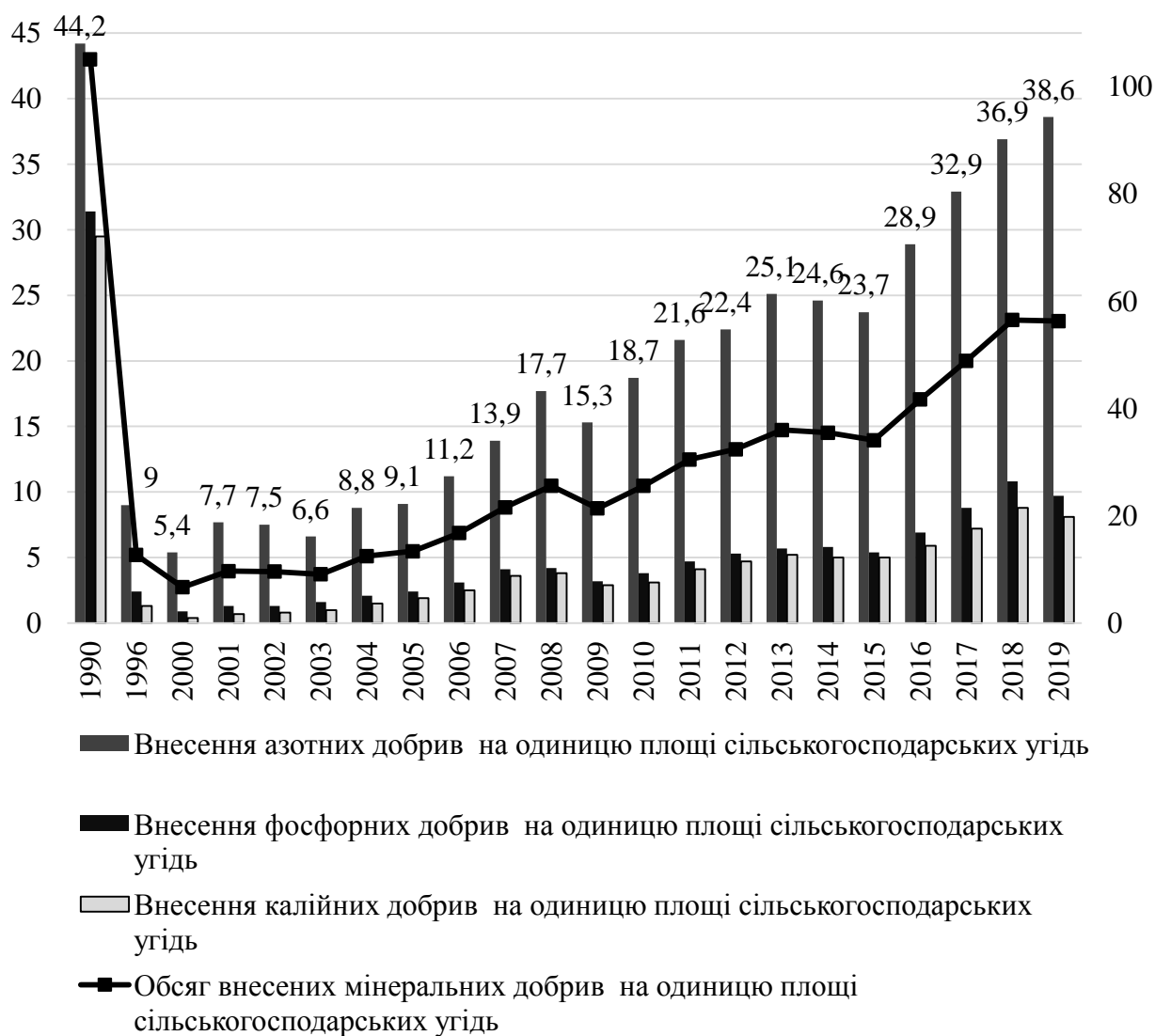
[86]

В цілому простежується тенденція до сталого збільшення їх частки з 2000 року. З іншого боку, до 2001 року з 1990 спостерігалось різке скорочення – фактично у 6 разів. Тобто зараз, аграрії намагаються повернути високі показники попередніх років.

На рис. 2.9 надано обсяг внесення окремих типів мінеральних добрив на одиницю площі сільськогосподарських угідь.

Як бачимо, поряд із збільшенням площі угідь, зростає обсяг їх внесення на 1 га. Знову ж таки спостерігається значне відставання від показників 1990 року, але на відміну від попереднього показника, ці параметри ближче до рівня 1990 року. Особливо це стосується внесення азотних добрив, обсяг яких у 2019 році становить 87,3% рівня 1990 року. Набагато гірша динаміка відносно фосфорних і калійних: ці показники становлять 30,9% і 27,5% відповідно.





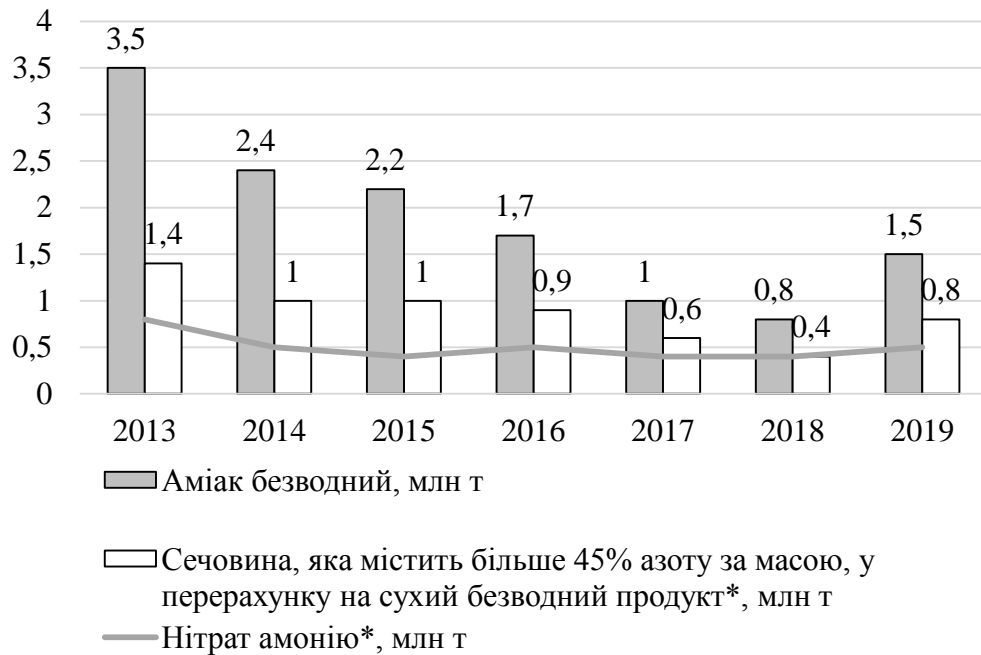
**Рис. 2.10. Динаміка внесення мінеральних добрив за типами [86]**

Це дозволяє стверджувати, що відчутне покращення внесення мінеральних добрив здійснюється переважно за рахунок азотних типів. З іншого боку, подібні значення в розвинутих країнах становлять 200-300 кг/Га. Показник по Україні становить лише 56,3 кг/Га, що складає лише 18-28% від параметрів розвинених країн.

Іншим аспектом аналізу галузі є дослідження обсягу виробництва основних мінеральних добрив в Україні (рис. 2.10).

На жаль, спостерігається стійка тенденція до скорочення обсягу виробництва із помірним поживленням у 2019 р. Цілком очевидно, що споживання основних мінеральних добрив здійснюються за рахунок імпорту. З аналізу даних [273] позитивне торговельне сальдо спостерігалось тільки за

азотної групою, ще підтверджується значною динамікою їх внесення (рис. 3.9), до 2017 року.



**Рис. 2.11. Виробництво окремих видів хімічних речовин і хімічної продукції промисловими підприємствами України за [86]**

А за всіма іншими групами, (особливо за комплексними, які включають декілька поживних елементів), з 2013 по 2019 рік спостерігається виключно негативне сальдо: показник покриття імпорту експортом у 2019 році за азотними добривами склав 52,4%, за фосфорними – 0%, за калійними – 0,86%, за комплексними – 0,575%.

Така ситуація обумовлена зростанням вартості природного газу, який становить значну частку собівартості продукції. Відповідно, країни, де цей показник знаходиться на нижчому рівні, мають відносні конкурентні переваги порівняно з українськими виробниками. Основними операторами ринку мінеральних добрив серед українських підприємств варто визнати такі: ПрАТ «Севєродонецьке об'єднання Азот», ПАТ «Азот», ПАТ «Рівнеазот», Одеський припортовий завод, ПАТ «ДніпроАзот», а також ПрАТ «Дніпровський завод мінеральних добрив».

Таким чином, ситуація із підтримуючою галуззю виробництва мінеральних добрив для суб'єктів аграрного бізнесу в Україні несприятлива, що не дозволяє розглядати цю взаємодію як потенційне джерело конкурентних переваг. Натомість залежність від імпорту, де значну роль відіграє курс валюти, становить значну загрозу відносно підвищення собівартості аграрної продукції, так як мінеральні добрива складають близько 25% в її структурі.

Наступною спорідненою галуззю є торгівля. В аграрному секторі ця галузь відіграє одну із найважливіших ролей у забезпеченні конкурентних переваг окремого підприємства, так як накладні витрати, які виникають в ході реалізації, для аграрної продукції досить відчутні і впливають на рівень конкурентоспроможності продукції. Отже, кожне підприємство зацікавлене у безпосередній реалізації продукції прямим споживачам, але лєвова частка продукції рослинництва, представлена зерновими й олійними культурами, передбачає виключно подальшу переробку. Натомість інші культури, такі як овочеві, баштанні, фрукти і ягоди, мають обмежений період зберігання, що значно ускладнює їх реалізацію. Негативна роль посередників полягає в отриманні ними завищеної маржі на різниці між закупівельною ціною та ціною реалізації. Зараз на посередників приходиться близько 80% реалізованої сільськогосподарської продукції. Пряма реалізація і через торгові точки складає 4,5%, а переробним підприємствам – 13,1%.

Загальна структура каналів збуту сільськогосподарської продукції на внутрішньому ринку представлена такими складовими: збутові кооперативи, оптові посередники, підприємства роздрібної торгівлі, торговельно-закупівельні підприємства, державна закупівля в резерв, переробні харчові підприємства, на ринках (в рахунок оплати праці, через фірмові магазини) [138, с. 105].

За останні роки структура маркетингових каналів розподілу продукції сільськогосподарських підприємств України значно змінилася. Традиційно виокремлюють такі напрями: переробні підприємства, населення, ринок, в

рахунок оплати пайовикам, за іншими напрямками. Як зазначають дослідники [216; 275] на початку незалежності нашої держави доля переробних підприємств складала близько 96%, 2% населенню і 2% на ринку. В ході становлення ринкової економіки у 2000 році доля реалізації на ринку значно збільшилася і складала 37% поряд із скороченням долі переробних підприємств до 21% і збільшенню за іншими напрямками до 18%. В цей же період спостерігалась найвище значення оплати пайовикам в рахунок орендної плати – до 7%. В подальшому перерозподіл повністю змістився в долю «за іншими напрямками». На кінець 2017 року його питома вага склала вже 84%, а доля переробних підприємств зменшилася до рекордного найнижчого рівня – 10,8%. В структурі за іншими напрямками виокремлюють продаж посередника, продаж на експорт і продаж на ринку кормів. Враховуючи зростання експорту зернових і олійних культур і стале скорочення тваринництва, цілком очевидно, що збільшується доля продажу на експорт і посередникам. Але, як слушно зазначає автор [216], експортувати зерно можуть лише крупні агропідприємства, а посередники, користуючись доступом до інфраструктурних потужностей, отримують додаткову вигоду в обсязі поверненого ПДВ.

В роботі [306] розглянуто тенденції постійного зростання обсягу поверненого ПДВ. Це підтверджує вигідні позиції зернотрейдерів щодо реалізації сільськогосподарської продукції за кордон, використовуючи інструменти державної підтримки. Самі аграрії безпосередньо цією привілеєю користуються дуже обмежено.

Державна фіскальна служба зазначає, що за 2017 – перше півріччя 2018 року сума бюджетного відшкодування найбільшим експортерам зерна й олій становила 32,2 млрд грн, що перевищує у 2,2 рази надходження ПДВ від практично всіх суб'єктів господарювання, які займаються цією діяльністю [98].

Одним із шляхів вирішення цієї ситуації є створення горизонтальних маркетингових систем, які створюються при об'єднанні декількох

підприємств у спілки, кооперативи та асоціації, головна мета яких полягає в здійсненні координації щодо реалізації збутової діяльності. Їх відсутність не дозволяє безпосередньо сільськогосподарським виробникам ефективно реалізовувати власну продукцію. Крім того, концентрація овочевництва і вирощування ягід серед господарств населення обмежує шляхи доставки цієї продукції до переробних підприємств, що додатково сприяє скороченню обсягу цієї частки в структурі реалізації. Вирішення цієї проблеми можливо за рахунок об'єднання приватних виробників на основі кооперації.

Підтримуюча транспортна галузь тісно взаємопов'язана із інфраструктурою, яка розгорнута в контексті факторних умов. Географічне розміщення України історично обумовило її транзитний характер зі Сходу на Захід і з Балтики на Чорне море: через нашу державу проходить 3 залізничних транспортні коридори – № 3, 5, 9, а через українські порти Ізмаїл і Рені здійснюється транзит з європейським коридором №7, який проходить річкою Дунай [135]. Довжина залізничних магістралей складає 3162 км, які представлені електрифікованими, обладнаними автоблокування магістралями, як характеризуються високим рівнем використання технічних засобів. Основним резервом потужностей залізничного транспорту були вкладення, здійсненні ще за радянських часів. За період незалежності невідповідність між цінами на послуги й витратами призвели до зношування основного рухомого складу, що не дозволяє повноцінно забезпечувати потреби у транспортуванні для промисловості і сільського господарства. Як було зазначено вище недостатність необхідних вагонів для транспортування зернових є вузьким місцем для створення конкурентних переваг для суб'єктів аграрного бізнесу. Обсяг перевезень зерна і продуктів перемелу залізничним транспортом за 2019 р. склала 12,7% враховуючи, що залізничний транспорт покриває близько 46,3% всіх вантажних перевезень. Крім того, вартість перевезень і політика формування партій не дозволяють приймати участь на експорті мілких виробників. Єдиним вирішенням цього питання є кардинальне реформування ПАТ «Укрзалізниця», неефективна діяльність якого не

дозволяє повноцінно використовувати транзитний потенціал нашої держави. Також, не можна не зауважити, що неефективна діяльність уряду відносно надання пільг та преференцій для пасажирських перевезень у порівнянні із вантажними суперечить умовами ефективної конкуренції.

Більше частка перевезень зерна припадає на морський транспорт – 27,6%, а на річковий – 10,6% (за 2019 р.). Автомобільним транспортом у 2019 році було перевезено 12,8% продукції сільського господарства, включаючи рибальство. З потенціалом у 60 млн т, Україна використовує лише близько 12 млн т (дані за 2019 р.). Для порівняння: у 1990 році обсяг внутрішніх перевезень водним транспортом в Україні становив 67 млн т. При здійсненні модернізації потужність може вирости до 80 млн т. Переваги річкового транспорту очевидні: знижується зношеність автодоріг, більш потужна вантажопідйомність, вища екологічність і порівняно нижча вартість. Але через нерозвиненість галузі, на жаль, сама висока вартість становить основною перешкодою для використання цього транспорту при перевезенні продукції сільського господарства. Враховуючи складність і багатокомпонентність цієї галузі основним шляхом її розвитку є перегляд поточного державного регулювання разом із переглядом підготовки кадрів.

І ще однією галуззю, функціонування якої може сформувати конкурентні переваги для суб'єктів аграрного бізнесу виступає ринок паливно-мастильних матеріалів. Сільське господарство переважно споживає дизельне паливо: споживання бензину у питомій вазі галузі зменшилася майже 10 разів з 1994 року з 41,1% до 4,6%, а дизельного пального – тільки з 47,5% до 22,1%. Крім того, спостерігається позитивна тенденція щодо зменшення питомої ваги витрат пального на 1 тис. грн валовий продукції у порівнянні в цінах. Але через постійне зростання вартості паливно-енергетичних ресурсів питома вага їх у собівартості продукції залишається досить високою, становлячи у рослинництві близько 20%. В цілому саме рослинництво споживає лівову частку паливно-енергетичних ресурсів – близько 80% [120].

Найбільшою проблемою залишається велика частка імпорту у балансі споживання. Недозавантаження власних потужностей з переробки нафти на готові продукти при постійному зростанні імпорту. Саме це не дозволяє використовувати світові коливання цін на сиру нафту з метою зниження цін на дизель і бензин. Стан ринку за 2019 рік підтверджує зазначені негативні тенденції: зростання імпорту на 6,9% за рахунок збільшення поставок з Білорусії на 14,8% до 2,47 млн тон, з Литви – на 9,4% до 499 тис. т, імпорт по морю – на 25% до 702 тис. т. Скорочення спостерігається тільки щодо імпорту з РФ, який скоротився на 7,8%, але його питома вага залишається високою – 2,5 млн т. Доля внутрішнього виробництва становить лише 11,6% або 812 тис. т, незважаючи на позитивне зростання у 10% [327].

В цілому вплив даної галузі для формування конкурентних переваг суб'єктів аграрного бізнесу варто визнати негативним через значну залежність від імпорту та концентрацію споживання паливно-енергетичних ресурсів у рослинництві.

### **2.3. Інноваційно-інвестиційна діяльність та конкурентні стратегії суб'єктів агробізнесу**

Успішність функціонування підприємства в довгостроковій перспективі залежить від рівня обґрунтування конкурентної стратегії, впровадження якої дозволяє створювати стійкі конкурентні переваги на ринку та ефективно реалізувати наявний конкурентний потенціал. Враховуючи варіативність існуючих конкурентних стратегій і проведений в попередніх підрозділах аналіз їх типології, для досліджуваних суб'єктів аграрного бізнесу важливим завданням є визначення найкращої або оптимальної конкурентної стратегії яка віддзеркалювала стан внутрішнього середовища і враховувала вплив зовнішнього. Як було доведено і обґрунтовано в роботі саме конкурентний потенціал відбиває внутрішню спроможність підприємства створювати стійкі

конкурентні переваги й забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності продукції підприємства.

Для розробка методичного забезпечення обґрунтування вибору конкурентної стратегії необхідно визначитися із вихідними параметрами, значення яких є вирішальними, та з методичним забезпеченням здійснення цього вибору.

Так Зоря С. П. [125, с. 70-72] пропонує в якості множини стратегії такі види: стратегія виживання або скорочення, стратегія розвитку і стратегія вдосконалення. Стратегія вдосконалення передбачає апробацію нових перспективних напрямів діяльності, диверсифікацію виробництва, реалізацію інвестиційних проектів, підвищення якісного складу та матеріальне стимулювання працівників, а також покращення інформаційної бази. Стратегія розвитку передбачає маркетингову орієнтацію, моніторинг ринку, стимулювання збуту, співпрацю із ділерами, техніко-технологічну модернізацію, підвищення якості виробництва, поглиблення спеціалізації та концентрації виробництва, збільшення масштабів виробництва і застосування збутової кооперації. Стратегія виживання передбачає скорочення обсягів збиткових напрямів діяльності, оптимізацію структури посівних площ за допомогою економіко-математичного програмування, диверсифікацію виробництва, використання ресурсозберігаючих технологій, забезпечення високого рівня продуктивності, мінімізацію собівартості й морально стимулювання працівників. Сам алгоритм передбачає такі етапи: діагностика відповідності поточної стратегії підприємства його потенціалу та умовам бізнес-середовища, постановка цілей, вибір оптимальної конкурентної стратегії, розробка дій у розрізі функціональних стратегії та безпосередня їх реалізація, реалізація конкурентної стратегії з подальшим стратегічним контролем і коригування. Основою вибору стратегії виступає інтегрований показник потенціалу конкурентоспроможності, який набуває значень: високий, достатній або незадовільний. Разом з оцінюванням даного показника пропонується визначати позиції підприємств на ринку в конкурентній



боротьбі. Недоліком в запропонованому механізмі є відсутність належного інструментарію вибору стратегії, так як фактичною базою виступає виключно характеристика внутрішнього параметру без врахування впливу зовнішнього середовища. Крім того, загальні напрями реалізації зазначених стратегії в більшій мірі характеризують генеральну стратегію для сільськогосподарських підприємств без рахування аспекту конкурентної боротьби.

Необхідність врахування впливу зовнішнього середовища зазначена в роботі [164], де наголошується, що послідовність розроблення та реалізації системи конкурентних стратегій вимагає: визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг; розроблення стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням довгострокових програм дій за функціональними напрямками реалізації; використання множини стратегії конкурентної поведінки в залежності від ринкової ситуації з урахуванням визначених стратегій; реалізації системи конкурентних стратегій із систематичним оцінюванням і моніторингом результатів і визначення відхилень від цільових орієнтирів, а також із швидкою реакцією на внутрішні та зовнішні зміни.

В роботі [97] розглянуто в рамках етапу аналізу стратегічних альтернатив і вибору стратегії такі групи критеріїв: реакція на тригери зовнішнього середовища, представлені можливостями або загрозами, вигідність отримання конкурентних переваг, відповідність цілям підприємства, реальність стратегії, врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства (стратегіями різного рівня), відповідність стратегічним і фінансовим цілям та обмеженням. Важливим аспектом є запропонований автором вибір стратегії по кожній стратегічній зоні господарювання, який ґрунтується на критеріях: наявності забезпеченості виробничими й матеріально-технічними ресурсами, кадрами, ефективності виробничої діяльності, конкурентоспроможності продукції і позиції на ринку. Також автор узагальнює чинники та умови, які варто враховувати в процесі розробки та реалізації конкурентних стратегій: переваги та недоліки існуючої

стратегії, сутність п'яти сил конкуренції, структуру конкурентного оточення, розміри та сфери діяльності підприємства, динамічні характеристики ринку, ситуацію в галузі, конкурентний статус, специфіку цілей і наявність ресурсів.

Необхідність урахування внутрішнього середовища, відображеного фінансовим станом підприємства, наявними внутрішніми ресурсами, базовими характеристикам конкурентної стратегії, а також зовнішнього, яке відображає споживчу привабливість, наголошено в роботах [21; 65].

В роботі [80] представлено методичний підхід до вибору конкурентної стратегії на основі матричного методу, де враховані елементи зовнішнього середовища – сили конкуренції, представлені технологією, споживачами і безпосередньо конкурентами. 2-м аспектом розглянуто джерела конкурентних переваг, до яких віднесено: передову технологію, нижчі витрати, краще адаптовану технологію або лідерство на ринку. До систем стратегій віднесено: стратегію диференціації, ринкового лідера, членджера, цінового лідерства, технологічного послідовництва, послідовника, нішера, фокусування, «пізнього» і «раннього» технологічного лідерства. Кожна система конкурентних стратегій об'єднує по три стратегії в залежності від конкурентних переваг і сил конкуренції.

Множину стратегій пропонує впроваджувати і [75] в залежності від позиції на ринку із множинний упереджуючих і реагуючих. Автор розглядає паттерн конкурентної стратегії, який повинен обумовлювати її вибір, що включає п'ять компонент: стратегічний стан підприємства, стратегічна конкурентоспроможність, стратегічний маркетинговий потенціал, оцінка розвитку маркетингових компетенції, якість управління стратегічним маркетингом відповідного рівня. Отже, кожна позиція в конкурентній боротьбі, представлена лідером, претендентом на лідерство, послідовником і нішевіком, характеризується відповідними рівнями зазначених компонент. Рух підприємства в рамках зазначених паттернів складає матрицю. Тож вартує уваги розроблений автором каскад конкурентних стратегій, який об'єднує найбільш розповсюджені їх класифікації (Ф. Котлером, А. Юдановим,

М. Портером, Дж. Траутом і Е. Райсом), розподілені за рівнями присутності на ринку, проникнення на ринок і стратегії відриву. Недоліком зазначеного підходу є відсутність зв'язку із розробленою матрицею паттернів конкурентної стратегії та каскадом, а також значною орієнтацією на маркетингову компоненту в конкурентному потенціалі, що звужує предметну сферу дослідження.

В роботі [291] представлено основні фактори конкуренції які обумовлюють тип стратегії на товарному ринку: її сутність, масштаб підприємства, його фундаментальні особливості, характеристика товару й попиту, а також фактори конкурентної боротьби.

В дослідженні [191] система вибору конкурентної стратегії передбачає вибір із множини стратегій досягнення конкурентних переваг (лідерства за витратами концентрація на цільовому сегменті ринку широка диференціація і оптимальність витрат), функціональної конкурентної стратегії (оборонна, наступальна, комбінована), стратегії забезпечення конкурентоспроможності (товарна, ресурсна, технологічно-інноваційна, інтеграційна, фінансова, інвестиційна, управлінська і кадрова). Вибір «базової конкурентної стратегії розглядається як відображення стратегічного аналізу діяльності, конкурентного статусу підприємства, резервів використання конкурентних переваг, впливу конкурентного середовища та ринкової інфраструктури. Отже, систематизація вибору конкурентної стратегії підприємства – це обґрунтування та оптимізація сценарію досягнення конкурентних переваг конкурентної поведінки та забезпечення конкурентоспроможності» [191, с. 323]. Недоліком даного підходу є відсутність механізму обґрунтування вибору складових системи конкурентної стратегії, запропонованих автором, і відсутність безпосереднього опису зв'язку цього етапу з попередніми і наступними етапами в рамках розроблених етапів реалізації конкурентної стратегії підприємства.

В роботі Кіпи Д. В. [144] представлено більш складний підхід щодо обґрунтування вибору конкурентної стратегії промислового підприємства,

який передбачає порівняння стратегії низьких витрат, диференціації та експлерентної стратегії на основі множини критеріїв (фінансових, виробничих, маркетингових, кадрових, науково-технічних та інноваційно-інвестиційних і організаційно-управлінських) в розрізі вигід і витрат. В якості інструментарію порівняння запропоновано використовувати метод аналізу ієрархій Т. Сааті. Недоліком запропонованого підходу є його високий ступінь трудомісткості та складності в реалізації на практиці. Крім того експертний характер визначень залишає питання суб'єктивності суджень.

На основі проведеного узагальнення варто зазначити, що вибір конкурентних стратегій найчастіше пов'язують із окремими аспектами оцінювання внутрішнього середовища підприємства: інтегрований показник потенціалу конкурентоспроможності (П. Зоря), забезпеченість ресурсами та кадрами, ефективності виробничої діяльності, конкурентоспроможність продукції, позиції на ринку, розміри та сфери діяльності підприємства, специфіка цілей (О. Дуброва), фінансовий стан підприємства, ресурси, базові характеристики конкурентної стратегії (Є. Бельтюков, В. Грановська), прогресивні технології, витрати, адаптивність технології (Я. Демків), стратегічний стан, стратегічна конкурентоспроможність, стратегічний маркетинговий потенціал, маркетингові компетенції (Н. Гуржій), характеристики товару та попиту, масштаб підприємства (І. Сіваченко), конкурентні переваги та конкурентний статус (Р. Лупак), множина внутрішніх факторів підприємства (Д. Кіпа). Необхідність врахування параметрів внутрішнього середовища є незаперечною, так як реалізація конкурентної стратегії вимагає мобілізації внутрішніх джерел, переорієнтації використання ресурсів, налагодження наявних або впровадження нових технологій, вдосконалення стратегії маркетингу, для реалізації чого підприємство повинно володіти відповідним потенціалом. В рамках розробленої авторської моделі управління конкурентним потенціалом в забезпеченні інноваційно-інвестиційного розвитку такою складовою варто визнати функціональну

компоненту, яка оцінена в попередніх підрозділах роботи на основі рівня локальних потенціалів, відображених множиною кількісних індикаторів.

Потреба у врахуванні зовнішнього середовища також розглянута майже у всіх зазначених роботах: ринкова ситуація, зовнішні зміни (І. Кошелупов), п'ять сил конкуренції, структура конкурентного оточення, характеристики ринку, ситуація в галузі, конкурентний статус (О. Дуброва), споживча привабливість (Є. Бельтюков, В. Грановська), сили конкуренції: технологія, споживачі, конкуренти (Я. Демків), фактори конкурентної боротьби (І. Сіваченко), можливості та загрози (Р. Лупак). На відміну від оцінювання підґрунтя вибору конкурентної стратегії, обумовлене внутрішнім середовищем підприємства, які в окремих з розглянутих робіт представлено відповідними підходами, кількісне вимірювання зовнішнього середовища, на жаль, відсутнє. В найкращому варіанті запропоновані матриці вибору із множини конкурентних стратегій тих, які відповідають параметром внутрішнього і зовнішнього середовища. Таким чином, для найкращого вибору конкурентної стратегії необхідно не просто врахувати зазначені елементи, але й надати їх кількісний вимір.

Саме тому в якості елементу внутрішнього середовища ми пропонуємо використовувати рівень функціональної складової конкурентного потенціалу оцінений на основі його локальних елементів, який крім кількісного вираження, має якісне трактування.

Враховуючи складність і комплексність зовнішнього середовища, дослідженню якого вже було приділено увагу в нашій роботі, для обґрунтування конкурентної стратегії запропонуємо використовувати характеристику зовнішнього середовища – рівень її турбулентності.

Питаннями дослідження нестабільності зовнішнього середовища приділяли увагу чисельні науковці, серед яких такі видатні як І. Ансофф [11], який вимірював його нестабільність за шкалою із виокремленням відносної стабільності, реактивності, здатності до прогнозування короткострокових, середньострокових і довгострокових змін. Р. Дункан [391] розглядав його як

структуру складових впливу, представлених чинниками прямої та опосередкованої взаємодії, по кожному з яких визначається рівень невизначеності. А. Мазаракі [193] запропонував критерії варіативності динамічності та флуентності, а М. М. Повідайчик [254] додав показники складності та мінливості. О. Я. Дрінь розширив існуючі підходи, додавши тенденції змін, критерій варіативності змін, спонтанні змін і критерій періодичності диференціації варіативності змін. І. Б. Запыхляк [118] пропонує нестабільність факторів компонент зовнішнього середовища оцінювати за такими критеріями: складності, взаємозв'язку, мінливості та невизначеності. В якості компонент автор розглядає такі: соціально-демографічну, технологічну, економічну, екологічну, політичну, правову та етичну. В роботі Т. А. Власенко [41] запропоновано здійснювати оцінювання нестабільності зовнішнього середовища за такими критеріями: динамічності, складності, невизначеності, варіативності, передбачуваності, активності, взаємодії і сили впливу. Враховуючи проведений аналіз оцінювання, пропонуємо визначати турбулентність зовнішнього середовища за такими критеріями: динамічність, невизначеність, передбачуваність і взаємозв'язок. В якості компонент доцільно використати розроблені в попередніх розділах дослідження чинники зовнішнього середовища опосередкованої дії (розділ 2). Оцінювання передбачає визначення відповідно до шкали значення критеріїв динамічності, невизначеності та передбачуваності. Принцип оцінювання передбачає присвоєння з точки зору експертів значення обраним критеріям.

Діапазон оцінювання визначено від «1» до «50» відповідно до розроблених шкал [41], де динамічні змінюється від стану дуже швидкої зміни фактори зовнішнього середовища до незмінного його стану; невизначеність оцінюється від повної відсутності інформації до наявності всієї необхідної несуперечливої інформації із різних джерел, включаючи офіційні; передбачуваність розглядається в діапазоні від відсутності будь-яких закономірностей у зміні чинника до наявності чітко вираженої тенденції на протязі тривалого періоду дослідження. Критерії взаємозв'язку розглядається

як частка суми кількості зв'язків між обраними факторами зовнішнього середовища один з одним в рамках розробленою когнітивної карти (розділ 2) по відношенню до максимальної кількості можливих зв'язків.

Обґрунтування кількості експертів здійснено за допомогою використання такої закономірності [188; 210]:

$$N_{min} = 0,5 \times \left(\frac{3}{\lambda} + 0,5\right) \quad (5.1)$$

де  $\lambda$  – можлива помилка результатів ( $0 < \lambda < 1$ ).

Допускаючи похибку на рівні 5%, визначимо кількість необхідних експертів – 30 осіб.

В ході оцінювання експертом було запропоновано здійснити кількісне відображення значення кожного фактору за кожним із обраних критеріїв за вищезазначеною шкалою. Для доведення статистичної значущості середніх значень думок експертів за кожним із факторів розраховано рівень варіативності суджень з використанням коефіцієнту варіації (2.1).

$$\gamma_i = \frac{\sigma_i}{\bar{x}_i} \quad , \quad (2.1)$$

де  $\gamma_i$  – коефіцієнт варіації значення критерія турбулентності зовнішнього середовища;

$\sigma_i$  – середньоквадратичне відхилення значення критерія турбулентності зовнішнього середовища;

$\bar{x}_i$  – середнє значення критерія турбулентності зовнішнього середовища.

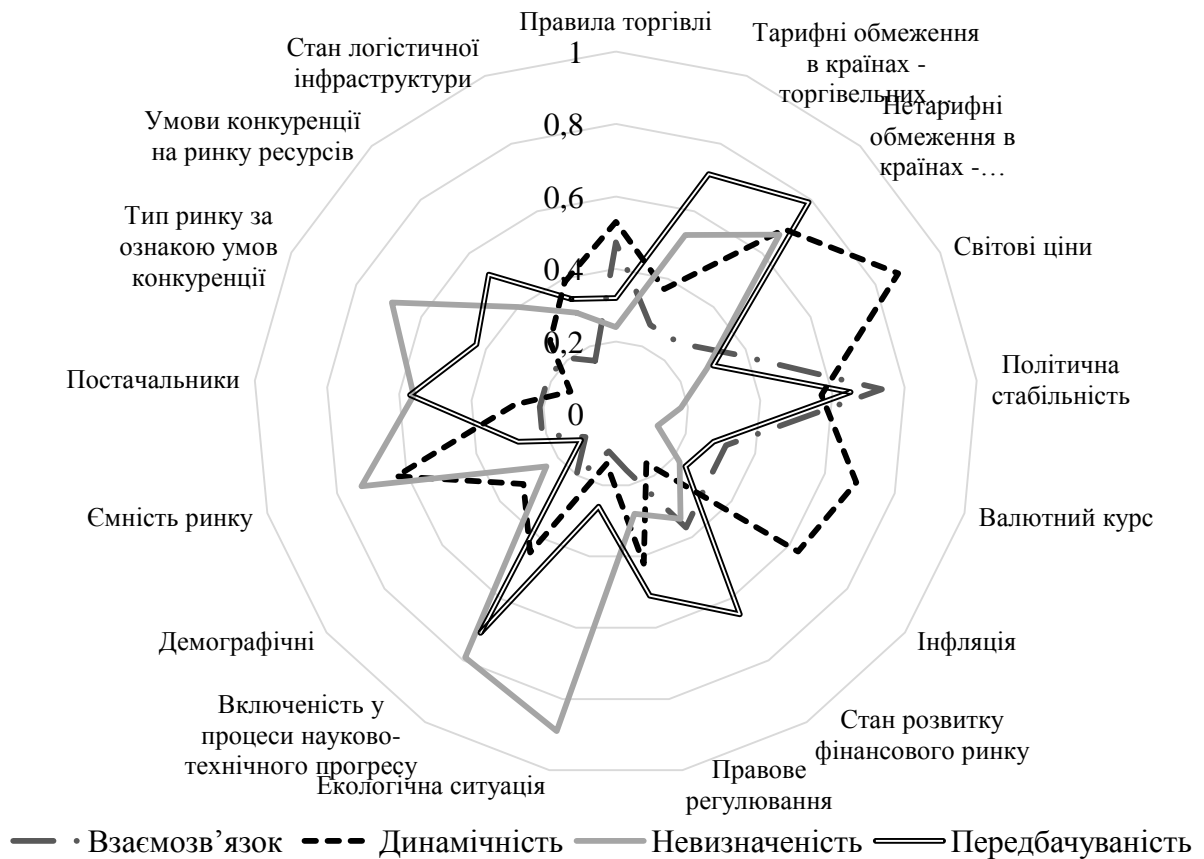
Характеристики вибірки визначаються наступним чином:

якщо  $\gamma_i \leq 10\%$ , то варіабельність вибірки є слабкою;

якщо  $10\% \leq \gamma_i \leq 20\%$ , то варіабельність вибірки є середньою

якщо  $\gamma_i \geq 20\%$ , то варіабельність вибірки є сильною.

Середні значення критеріїв у розрізі виділених факторів наведено на рис. 2.12.



**Рис. 2.12. Результати визначення турбулентності зовнішнього середовища**

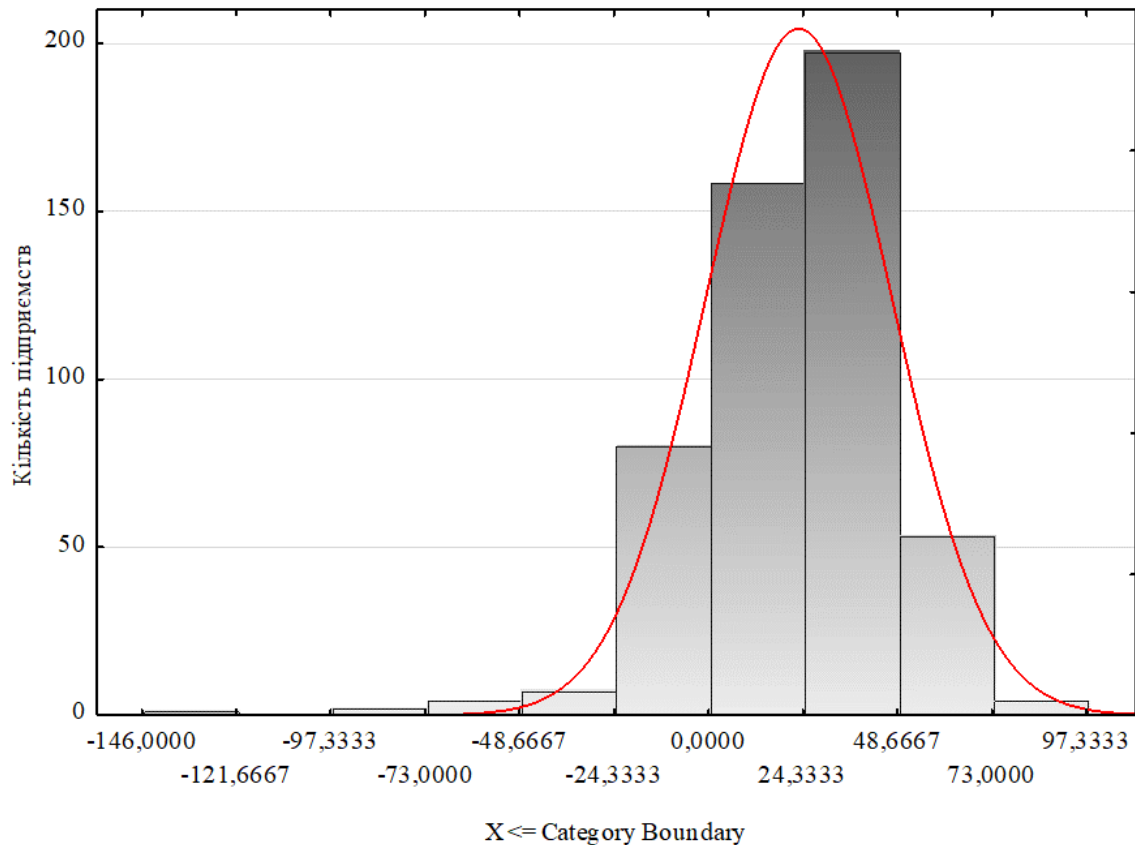
В цілому отримане значення рівня турбулентності зовнішнього середовища в найбільшій мірі обумовлено впливом таких факторів як: нетарифні обмеження в країнах-торгівельних партнерах, політична стабільність і включеністю у процеси науково-технічного прогресу. В меншій мірі тарифними обмеженнями в країнах-торгівельних партнерах, ємністю ринку і впливом постачальників. Найбільш стабільними виявилися: стан логістичної інфраструктури і демографічні фактори. Не зважаючи на отримання розбіжності у значеннях, в цілому більшість факторів попала до діапазону, який характеризується низьким рівнем турбулентності зовнішнього середовища: від 0 до 0,37. Решта – до діапазону середнього рівня турбулентності: від 0,38 до 0,78. Відповідно діапазон від 0,79 до 1 характеризується як високий рівень. Отриманий низький рівень за критерієм взаємозв'язку (0,275) значно відрізняється від інших критеріїв, які в



середньому набули значень 0,44. Узагальнене значення за всіма критеріями і факторами становить 0,402, що свідчить про середній рівень турбулентності зовнішнього середовища і дозволяє на достатньо ефективному рівні розробляти впроваджувати конкурентні стратегії. Розроблені діапазони значень запропоновані на основі дослідження С. О. Комаринця [155].

Розглянуті два вищезазначені параметра вибору конкурентної стратегії відносяться в цілому до внутрішнього і зовнішнього середовища. З іншого боку, як слушно було зауважено в роботі О. Дуброва, підприємство здійснює свою господарську діяльність на різних ринках які можуть бути окреслені як стратегічні зони господарювання. Це умовлено саме особливостями ведення бізнесу в аграрному секторі. Як відомо, світові ринки основних сільськогосподарських продуктів вирішальним чином впливають на внутрішній ціни, що особливо актуально для України, адже левову частку виробництва власної аграрної продукції ми експортуємо. Характер динаміки глобальних продовольчих і продуктових ринків визначає власні внутрішні особливості конкурентної боротьби, природу конкурентних переваг і найбільш ефективні конкурентні стратегії. Тому для диверсифікації типів конкурентних стратегій в забезпеченні інноваційно-інвестиційного розвитку доцільно їх обґрунтовувати для різних ринків або стратегічних зон господарювання. Для класифікації цього параметру варто здійснити аналіз їх привабливості, що запропоновано проводити на основі розрахунку коефіцієнта рентабельності реалізації продукції.

Враховуючи специфіку досліджених у 2-му розділі суб'єктів аграрного бізнесу, нами було проаналізовано отримані значення досліджуваного показника за окремими сільськогосподарськими культурами. На рис. 5.4 представлено розкид отриманих значень за типом продукції – пшеницею, а у табл. 5.8 параметри діапазонів розкиду.



**Рис. 2.13. Розкид значень рівня рентабельності реалізації продукції (пшениця)**

*Таблиця 2.9*

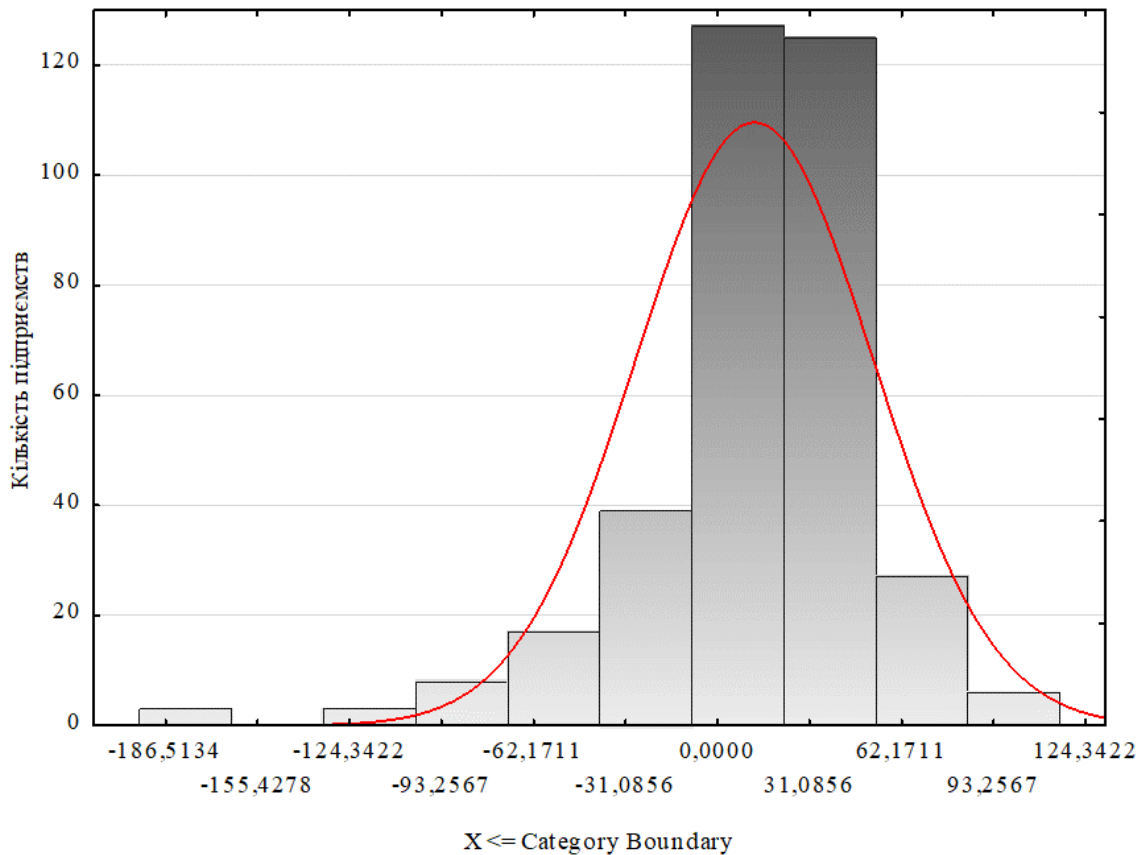
**Розподіл значень рівня рентабельності реалізації продукції (пшениця)**

| Діапазони                    | Кількість підприємств | Накопичена кількість | Відсоток | Накопичений відсоток |
|------------------------------|-----------------------|----------------------|----------|----------------------|
| $-145,287 < x \leq -120,953$ | 1                     | 1                    | 0,19763  | 0,1976               |
| $-120,953 < x \leq -96,62$   | 0                     | 1                    | 0,00000  | 0,1976               |
| $-96,62 < x \leq -72,287$    | 2                     | 3                    | 0,39526  | 0,5929               |
| $-72,287 < x \leq -47,953$   | 4                     | 7                    | 0,79051  | 1,3834               |
| $-47,953 < x \leq -23,62$    | 7                     | 14                   | 1,38340  | 2,7668               |
| $-23,62 < x \leq 0,714$      | 80                    | 94                   | 15,81028 | 18,5771              |
| $0,714 < x \leq 25,047$      | 158                   | 252                  | 31,22530 | 49,8024              |
| $25,0467 < x \leq 49,38$     | 197                   | 449                  | 38,93281 | 88,7352              |
| $49,38 < x \leq 73,713$      | 53                    | 502                  | 10,47431 | 99,2095              |
| $73,713 < x \leq 98,0467$    | 4                     | 506                  | 0,79051  | 100,0000             |

Перш за все, варто звернути увагу, що майже 90% всіх підприємств отримали позитивний результат. Найчисельніша група (38,9%) характеризується значенням рентабельності в діапазоні від 25% до 49%, 10%

потрапили до діапазону від 49 до 74%, а 31% – до діапазону від 0,7 до 25%, що в цілому свідчить про високий рівень привабливості ринку даної культури.

Аналогічне дослідження здійснено і по культурі кукурудзи. Тут частка прибуткових підприємств менша – становить 76%. 33% підприємств потрапили до діапазону від 0% до 22% рентабельності, а 35% - мають значення від 22% до 53%, що також свідчить про високу привабливість ринку.



**Рис. 2.14. Розкид значень рівня рентабельності реалізації продукції (кукурудза)**

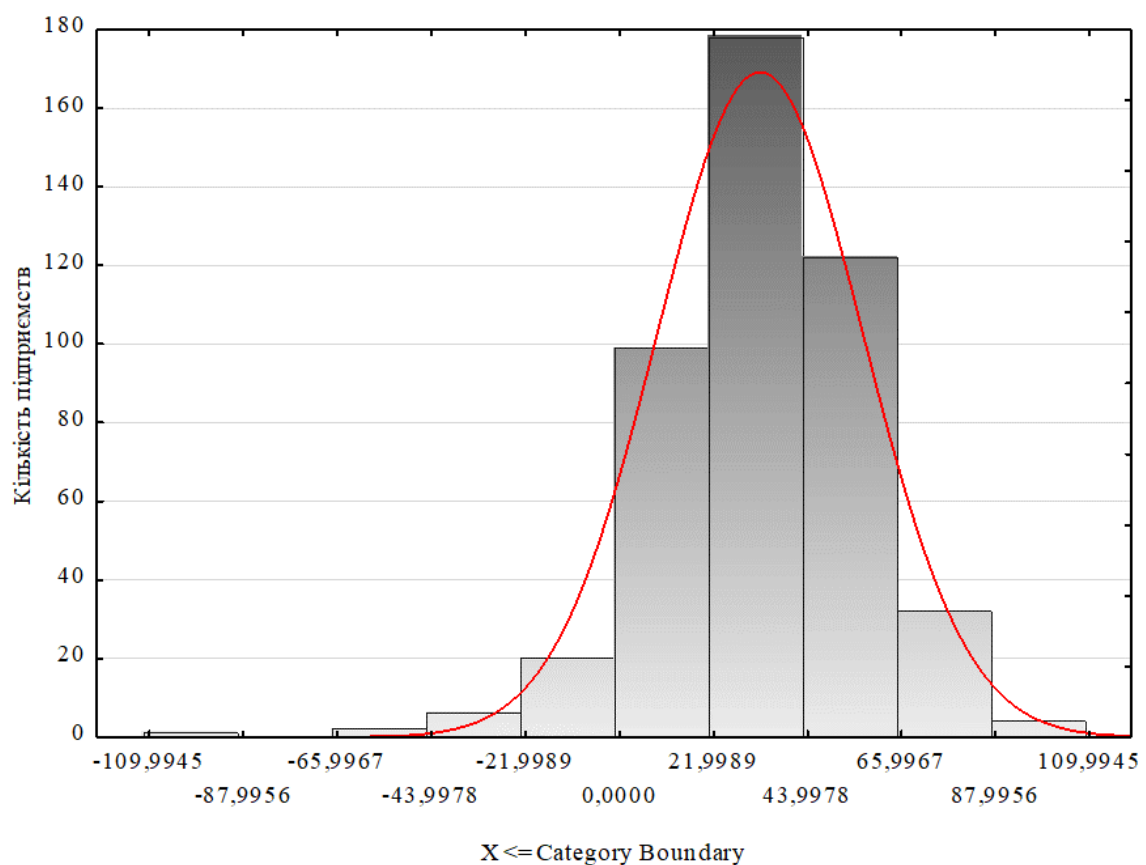
*Таблиця 2.10*

**Розподіл значень рівня рентабельності реалізації продукції (кукурудза)**

| Діапазони                    | Кількість підприємств | Накопичена кількість | Відсоток | Накопичений відсоток |
|------------------------------|-----------------------|----------------------|----------|----------------------|
| $-195,313 < x \leq -164,227$ | 3                     | 3                    | 0,84507  | 0,8451               |
| $-164,227 < x \leq -133,142$ | 0                     | 3                    | 0,00000  | 0,8451               |
| $-133,142 < x \leq -102,056$ | 3                     | 6                    | 0,84507  | 1,6901               |
| $-102,056 < x \leq -70,971$  | 8                     | 14                   | 2,25352  | 3,9437               |
| $-70,971 < x \leq -39,885$   | 17                    | 31                   | 4,78873  | 8,7324               |

| Діапазони                 | Кількість підприємств | Накопичена кількість | Відсоток | Накопичений відсоток |
|---------------------------|-----------------------|----------------------|----------|----------------------|
| $-39,885 < x \leq -8,8$   | 39                    | 70                   | 10,98592 | 19,7183              |
| $-8,8 < x \leq 22,286$    | 127                   | 197                  | 35,77465 | 55,4930              |
| $22,286 < x \leq 53,372$  | 125                   | 322                  | 35,21127 | 90,7042              |
| $53,372 < x \leq 84,457$  | 27                    | 349                  | 7,60563  | 98,3099              |
| $84,457 < x \leq 115,543$ | 6                     | 355                  | 1,69014  | 100,0000             |

Статистика вирощування соняшнику наведена на рис. 2.15 та у табл. 2.11.



**Рис. 2.15. Розкид значень рівня рентабельності реалізації продукції (соняшник)**

Таблиця 2.11

**Розподіл значень рівня рентабельності реалізації продукції (соняшник)**

| Діапазони                   | Кількість підприємств | Накопичена кількість | Відсоток | Накопичений відсоток |
|-----------------------------|-----------------------|----------------------|----------|----------------------|
| $-111,289 < x \leq -89,291$ | 1                     | 1                    | 0,21552  | 0,2155               |
| $-89,291 < x \leq -67,297$  | 0                     | 1                    | 0,00000  | 0,2155               |
| $-67,297 < x \leq -45,293$  | 2                     | 3                    | 0,43103  | 0,6466               |

| Діапазони                  | Кількість підприємств | Накопичена кількість | Відсоток | Накопичений відсоток |
|----------------------------|-----------------------|----------------------|----------|----------------------|
| $-45,293 < x \leq -23,294$ | 6                     | 9                    | 1,29310  | 1,9397               |
| $-23,294 < x \leq -1,295$  | 20                    | 29                   | 4,31034  | 6,2500               |
| $-1,295 < x \leq 20,704$   | 99                    | 128                  | 21,33621 | 27,5862              |
| $20,704 < x \leq 42,703$   | 178                   | 306                  | 38,36207 | 65,9483              |
| $42,703 < x \leq 64,702$   | 122                   | 428                  | 26,29310 | 92,2414              |
| $64,702 < x \leq 86,701$   | 32                    | 460                  | 6,89655  | 99,1379              |
| $86,701 < x \leq 108,699$  | 4                     | 464                  | 0,86207  | 100,0000             |

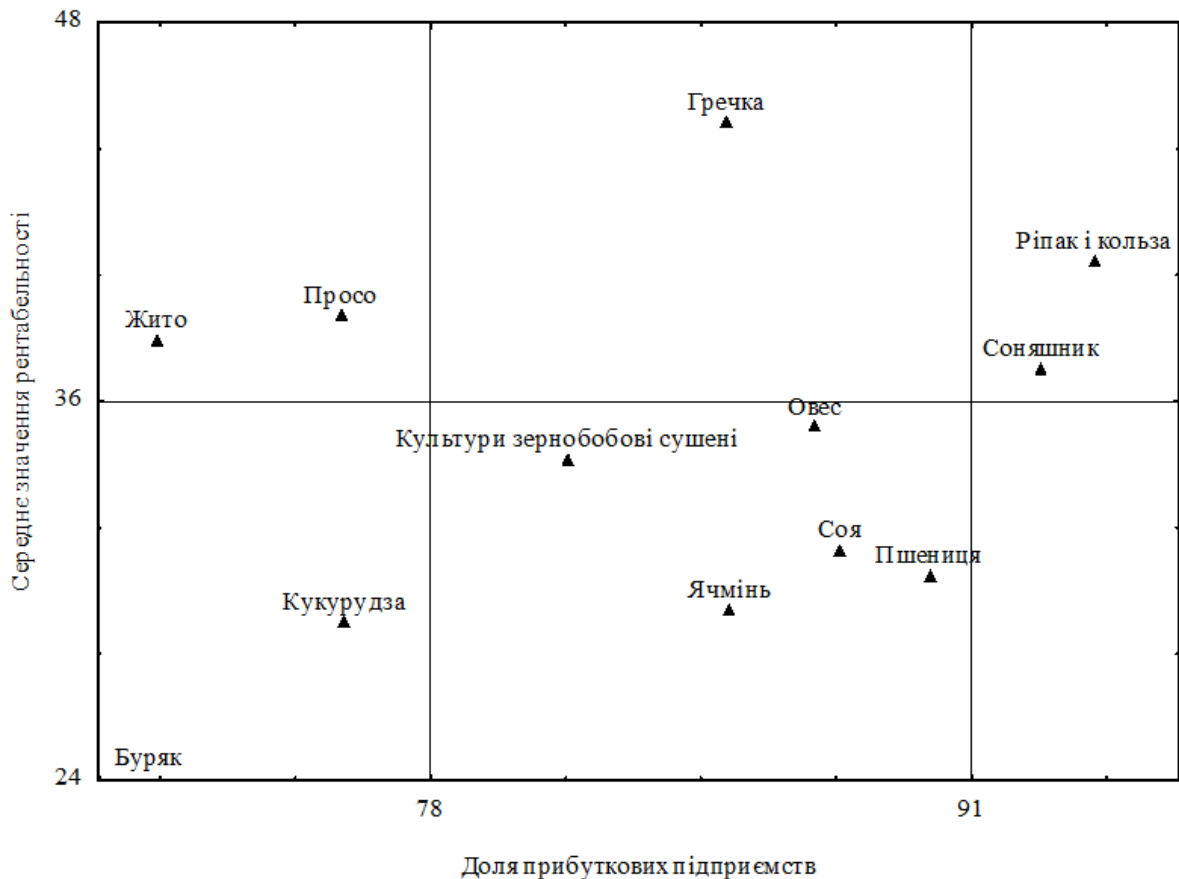
Дана культура характеризується одним із найвищих показників частки прибуткових підприємств (93%), що складає леву частку обсягу вибірки. Високий рівень рентабельності від 21% до 43% характерний для 38% підприємств, а до діапазону від 43% до 65% потрапило ще 26%. Результати проведеного аналізу за всіма культурами наведено у табл. 2.12 та на рис. 2.16.

Таблиця 2.12

**Узагальнення проведеного аналізу по рівню рентабельності продукції за типами**

| Культура                    | Умове позначення | Найбільше значення прибуткових підприємств | Найменше значення прибуткових підприємств | Кількість прибуткових підприємств | Доля прибуткових підприємств | Середнє значення рентабельності | Найменше значення збиткових підприємств | Найбільше значення збиткових підприємств | Кількість збиткових підприємств | Доля збиткових підприємств | Середнє значення збитку |
|-----------------------------|------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| 1                           | 2                | 3                                          | 4                                         | 5                                 | 6                            | 7                               | 8                                       | 9                                        | 10                              | 11                         | 12                      |
| Пшениця                     | П                | 85,9                                       | 0,09                                      | 422                               | 89,98                        | 30,52                           | -0,03                                   | -83,89                                   | 47                              | 10,02                      | -21,3                   |
| Кукурудза                   | К                | 96,67                                      | 0,09                                      | 262                               | 75,94                        | 29                              | -0,04                                   | -91,15                                   | 83                              | 24,06                      | -38,6                   |
| Ячмінь                      | Я                | 100                                        | 0,01                                      | 259                               | 85,20                        | 29,42                           | -0,01                                   | -79,97                                   | 45                              | 14,80                      | -20,63                  |
| Жито                        | -                | 69,47                                      | 8,61                                      | 10                                | 71,43                        | 37,96                           | -12,68                                  | -93,26                                   | 4                               | 28,57                      | -50,82                  |
| Овес                        | О                | 100                                        | 4,65                                      | 41                                | 87,23                        | 35,21                           | -2,04                                   | -42,01                                   | 6                               | 12,77                      | -12,26                  |
| Гречка                      | Г                | 100                                        | 2                                         | 40                                | 85,11                        | 44,87                           | -0,95                                   | -33,62                                   | 7                               | 14,89                      | -11,66                  |
| Просо                       | Пр               | 100                                        | 1,44                                      | 44                                | 75,86                        | 38,74                           | -5,37                                   | -85,21                                   | 14                              | 24,14                      | -37,55                  |
| Культури зернобобові сушені | КЗ               | 100                                        | 0,07                                      | 100                               | 81,30                        | 34,2                            | -0,11                                   | -68,71                                   | 23                              | 18,70                      | -20,9                   |
| Соя                         | С                | 100                                        | 0,02                                      | 101                               | 87,83                        | 31,32                           | -3,1                                    | -88,75                                   | 14                              | 12,17                      | -36,18                  |

| 1        | 2  | 3     | 4    | 5   | 6     | 7     | 8     | 9      | 10 | 11    | 12     |
|----------|----|-------|------|-----|-------|-------|-------|--------|----|-------|--------|
| Ріпак    | РК | 98,16 | 2,08 | 31  | 93,94 | 40,44 | -0,03 | -1,68  | 2  | 6,06  | -0,855 |
| Соняшник | Сн | 97,7  | 0,06 | 429 | 92,66 | 37,04 | -0,05 | -60,89 | 34 | 7,34  | -15,46 |
| Буряк    | Б  | 62,08 | 2,51 | 28  | 70,00 | 24,07 | -0,13 | -99,9  | 12 | 30,00 | -34,07 |

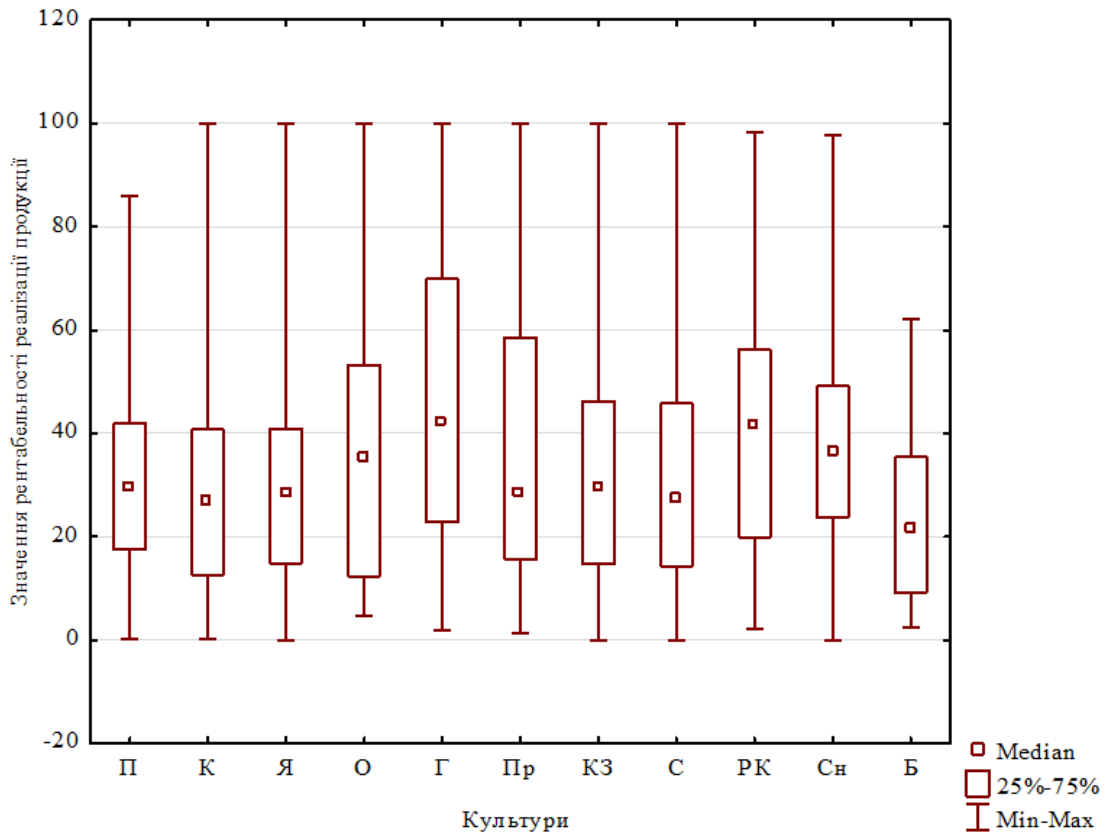


**Рис. 2.16. Розподіл культур за дослідженими показниками**

За результатами аналізу було сформовано такі висновки. Для розглянутих сільськогосподарських культур характерний достатній рівень привабливості в частині реалізації конкурентних стратегій, розвитку та впровадження нових технологій у певних стратегічних зонах господарювання.

З метою обґрунтування певного типу конкурентної стратегії в контексті інноваційно-інвестиційного потенціалу аграрного підприємства на основі розглянутих трьох показників було отримано кількісні значення рівня рентабельності реалізації продукції у розрізі культур, тому необхідно здійснити групування за якісним критерієм. Для цього досліджено середні

значення рентабельності серед прибуткових підприємств у розрізі культур. Використовуючи інструментарій ANOVA в програмі STASISTICA, за результатами дисперсійного аналізу було підтверджено наявність різниці між культурами за рівнем досліджуваної ознаки.



**Рис. 2.17. Розкид середніх значень рентабельності реалізації продукції за культурами (Box & Whisker)**

*Таблиця 2.13*

### Результати дисперсійного аналізу

| Показник | Суми квадратів фактору | Число ступенів свободи фактору | Середній квадрат фактору | Сума квадратів помилки | Число ступенів свободи помилки | Середній квадрат помилки | F – критерій | Ймовірність нульової гіпотези |
|----------|------------------------|--------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------|-------------------------------|
| Значення | 27183,81               | 10                             | 2718,381                 | 717298,4               | 1744                           | 411,2949                 | 6,609324     | 0,000000                      |

Таблиця 2.14

## Описові статистики культур

| Культури                    | Середнє значення | Кількість об'єктів | Середньоквадратичне відхилення |
|-----------------------------|------------------|--------------------|--------------------------------|
| Пшениця                     | 30,52146         | 418                | 16,93835                       |
| Кукурудза                   | 29,80694         | 265                | 21,16610                       |
| Ячмінь                      | 29,41903         | 259                | 19,44748                       |
| Овес                        | 35,21220         | 41                 | 24,40960                       |
| Гречка                      | 44,86750         | 40                 | 24,74627                       |
| Просо                       | 38,73159         | 44                 | 30,23937                       |
| Культури зернобобові сушені | 34,20580         | 100                | 26,37067                       |
| Соя                         | 31,32850         | 100                | 21,93018                       |
| Ріпак і кольза              | 40,44258         | 31                 | 22,39567                       |
| Соняшник                    | 37,03956         | 429                | 19,05551                       |
| Буряк                       | 24,07357         | 28                 | 17,05639                       |

За результатами проведеного апостеріорного порівняння було обґрунтовано наявність різниці між середніми, проте не всіма (табл. 2.15).

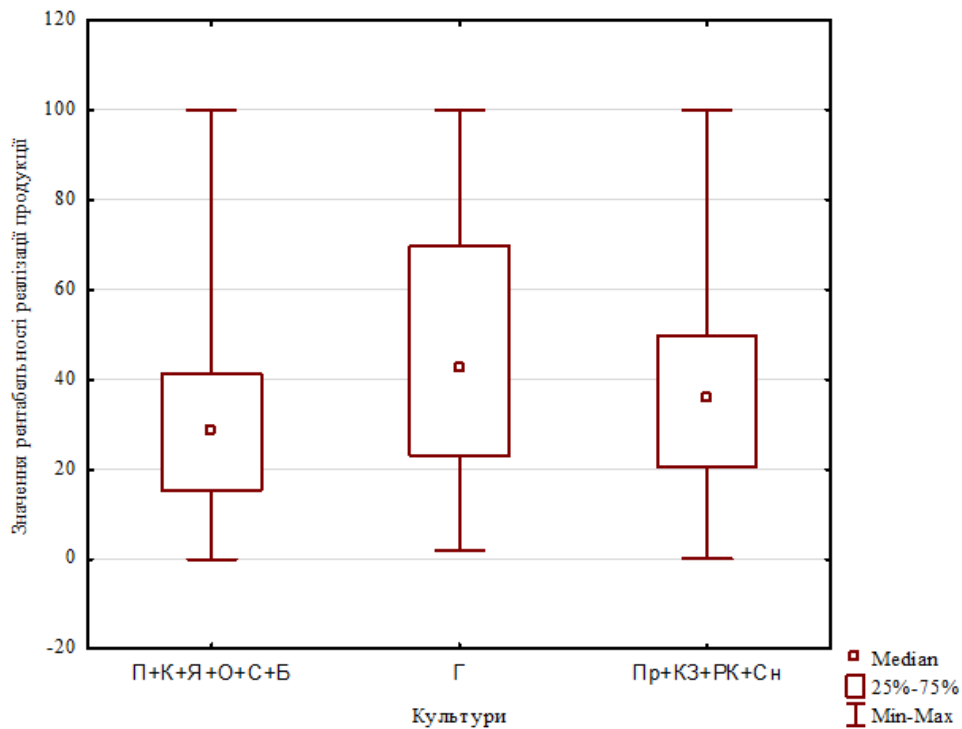
Таблиця 2.15

**Результати апостеріорного порівняння середніх рентабельності реалізації продукції**

| Середні значення |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |                 |
|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|
| Культури         | {1}<br>M=30,52 | {2}<br>M=29,81 | {3}<br>M=29,42 | {4}<br>M=35,21 | {5}<br>M=44,87 | {6}<br>M=38,73 | {7}<br>M=34,21 | {8}<br>M=31,33 | {9}<br>M=40,44 | {10}<br>M=37,04 | {11}<br>M=24,07 |
| П {1}            |                | 0,6537         | 0,4919         | 0,1577         | 0,0000         | 0,0107         | 0,1029         | 0,7208         | 0,0087         | 0,0000          | 0,1036          |
| К {2}            | 0,6537         |                | 0,8267         | 0,1124         | 0,0000         | 0,0069         | 0,0647         | 0,5227         | 0,0058         | 0,0000          | 0,1550          |
| Я {3}            | 0,4919         | 0,8267         |                | 0,0894         | 0,0000         | 0,0049         | 0,0451         | 0,4240         | 0,0043         | 0,0000          | 0,1854          |
| О {4}            | 0,1577         | 0,1124         | 0,0894         |                | 0,0323         | 0,4241         | 0,7890         | 0,3019         | 0,2787         | 0,5816          | 0,0252          |
| Г {5}            | 0,0000         | 0,0000         | 0,0000         | 0,0323         |                | 0,1663         | 0,0050         | 0,0004         | 0,3620         | 0,0197          | 0,0000          |
| Пр {6}           | 0,0107         | 0,0069         | 0,0049         | 0,4241         | 0,1663         |                | 0,2175         | 0,0438         | 0,7190         | 0,5982          | 0,0028          |
| КЗ {7}           | 0,1029         | 0,0647         | 0,0451         | 0,7890         | 0,0050         | 0,2175         |                | 0,3159         | 0,1348         | 0,2084          | 0,0196          |
| С {8}            | 0,7208         | 0,5227         | 0,4240         | 0,3019         | 0,0004         | 0,0438         | 0,3159         |                | 0,0289         | 0,0113          | 0,0945          |
| РК {9}           | 0,0087         | 0,0058         | 0,0043         | 0,2787         | 0,3620         | 0,7190         | 0,1348         | 0,0289         |                | 0,3671          | 0,0020          |
| Сн {10}          | 0,0000         | 0,0000         | 0,0000         | 0,5816         | 0,0197         | 0,5982         | 0,2084         | 0,0113         | 0,3671         |                 | 0,0011          |
| Б {11}           | 0,1036         | 0,1550         | 0,1854         | 0,0252         | 0,0000         | 0,0028         | 0,0196         | 0,0945         | 0,0020         | 0,0011          |                 |



У результаті аналізу було отримано 3 множини, які характеризуються статистично значущими різницями між рівнями середніх за показником (рис. 2.18, табл. 2.16 – 2.18).



**Рис. 2.16. Розкид середніх значень рентабельності реалізації продукції за культурами (Box & Whisker) (кінцевий)**

Таблиця 2.16

### Описові статистики множин культур

| Культури    | Середнє значення | Кількість об'єктів | Середньоквадратичне відхилення |
|-------------|------------------|--------------------|--------------------------------|
| П+К+Я+О+С+Б | 30,17727         | 1111               | 19,38794                       |
| Г           | 44,86750         | 40                 | 24,74627                       |
| Пр+КЗ+РК+Сн | 36,86831         | 604                | 21,54463                       |

Таблиця 2.17

### Результати дисперсійного аналізу

| Показник | Суми квадратів фактору | число ступенів свободи | Середній квадрат фактору | Сума квадратів помилки | число ступенів свободи | Середній квадрат помилки | F – критерій | Ймовірність нульової гіпотези |
|----------|------------------------|------------------------|--------------------------|------------------------|------------------------|--------------------------|--------------|-------------------------------|
| Значення | 23463,73               | 2                      | 11731,86                 | 721018,4               | 1752                   | 411,5402                 | 28,50721     | 0,000000                      |

**Результати апостеріорного порівняння середніх рентабельності реалізації  
продукції**

| Середні значення | {1}      | {2}      | {3}      |
|------------------|----------|----------|----------|
| Культури         | M=30,177 | M=44,868 | M=36,868 |
| П+К+Я+О+С+Б {1}  |          | 0,000007 | 0,000000 |
| Г {2}            | 0,000007 |          | 0,015830 |
| Пр+КЗ+РК+Сн {3}  | 0,000000 | 0,015830 |          |

В результаті проведеного аналізу до ринку із високим рівнем привабливості було віднесено лише виробництво гречки, так як ця культура окремо отримала статистично значущий рівень рентабельності в середньому по підприємствам. До групи культур із середнім рівнем привабливості віднесено вирощування проса, зернобобових культур (сушені), рапсу і кользи, а також соняшнику. До групи з порівняно низької привабливості увійшли такі культури як: пшениця, кукурудза, ячмінь, овес, соя і буряк. Варто зауважити, що отримані значення зорієнтовані на впровадження прогресивних конкурентних стратегій в забезпеченні інноваційно-інвестиційного розвитку. Саме тому навіть в групі з низьким рівнем рентабельності спостерігаються досить високі значення. Важливим елементом обґрунтуванні вибору конкурентної стратегії є використання відповідного інструментарію, який дозволяє на основі вихідних параметрів рекомендувати імплементацію конкретного типу конкурентної стратегії. Серед вищерозглянутих підходів лише в одній роботі [144] застосовано апарат формалізації вибору з використанням методу аналізу ієрархії Т. Сааті. Серед недоліків даного методу є його високий рівень трудомісткості й обмеженість у включенні вихідних параметрів. Серед сучасних методів обґрунтування логічних висновків особливе місце займає інструментарій нечіткого виведення, нечітких множин і нечіткої логіки, який дозволяє враховувати ступінь невизначеності в прийнятті рішень.

Розробником цього методу вважають американського математика Лотфі Заде, який розробив її апарат та ввів ключові поняття [385]. Виникнення такого інструментарію пов'язано із необхідністю врахувати в прийнятті управлінських рішень як кількісні, так якісні параметри, спільне застосування яких в методичних підходах в рамках класичних економіко-математичних моделей або методів поступової формалізації даних є обмеженим або взагалі неможливим.

Сутність даного методу полягає у використанні лінгвістичних змінних, за допомогою яких класифікуються як вхідні, так і вихідні параметри. Оцінюючи рівень конкуренції на окремих ринках сільськогосподарської продукції, враховуючи оцінений рівень функціональної складової конкурентного потенціалу й рівень турбулентності зовнішнього середовища з використанням лінгвістичних значень, можна запропонувати вибір конкурентної стратегії. Перевагами даного підходу є: здатність визначати функції належності альтернатив, застосовувати як чіткі, так і нечіткі значення параметрів, встановлювати відношення пріоритету для різних пар альтернатив. Формалізований опис варто представити таким чином:

лінгвістичну змінну описує набір  $\langle \beta, T, X, G, M \rangle$ , де:

$\beta$  – найменування лінгвістичної змінної;

$T$  – множина її значень (терм-множина), що є назвами нечітких змінних, областю визначення кожної з яких є множина  $X$ ; множину  $T$  називають базовою терм-множиною лінгвістичної змінної;

$G$  – синтаксична процедура, що дає змогу оперувати елементами терм-множини  $T$ , зокрема генерувати нові терми (значення);

$M$  – семантична процедура, що дає змогу перетворити кожне нове значення лінгвістичної змінної, утвореної процедурою  $G$ , на нечітку змінну, тобто сформувану відповідну нечітку множину [27].

Останнім часом проведення відповідного оцінювання набуло значного поширення у зв'язку із розробкою програмних продуктів, які дозволяють здійснювати відповідний аналіз, включаючи розробку пакету Fuzzy Logic в

рамках програми MatLab, яка у зручному інтерфейсі користувача дає можливість задати параметри вхідних і вихідних змінних, визначити тип залежності між ними, рівні оцінювання й відобразити залежність вихідної змінної від вхідних. Зазначений метод дозволяє обґрунтовувати конкурентні стратегії для окремих стратегічних зон господарювання в залежності від рівня привабливості ринку, враховуючи суперечливість і неоднозначність впливу зовнішнього середовища.

Алгоритм вибору конкурентної стратегії передбачає реалізацію ряду етапів:

першим етапом є формування набору вихідних параметрів і визначення лінгвістичних змінних, які описують якісні рівні обраних змінних. В рамках нашої моделі це такі вхідні змінні: рівень функціональної складової конкурентного потенціалу, який набуває значень: надвисокий, високий, середній, низький, наднизький (FCCP (UH, H, M, L, UL)); рівень турбулентності середовища (високий, середній, низький) – LET (H, M, L); рівень привабливості ринку (високий, середній, низький) – LMA (H, M, L);

вихідною змінною є тип конкурентної стратегії, до яких віднесено: стратегія лідерства на основі розвитку комплексних рішень, що поєднують виробничий і розподільчий аспекти (Leadership Strategy Based on The Development of Integrated Solutions that Combine Production and Distribution Aspects of Activity – LSBDISCPDAA); стратегія диверсифікації на основі екологізації виробництва діяльності (Diversification Strategy Based on Greening of Production – DSBGP); стратегія створення вертикально інтегрованих структур (Strategy for Creating Vertically Integrated Structures – SCVIS).

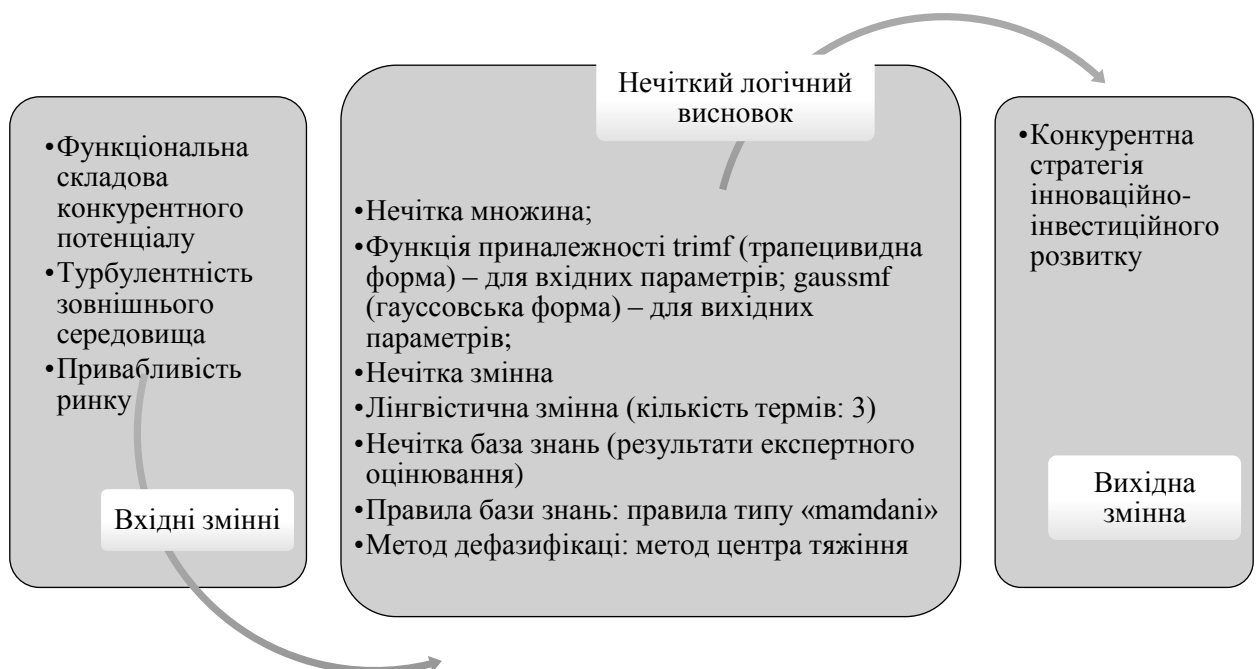
наступним етапом є визначення лінгвістичної зміни і формування нечіткої бази знань, що передбачає встановлення типу функції приналежності для вхідних параметрів і вихідної змінної;

після цього розробляються правила нечіткого логічного висновку, відповідно яким в залежності від лінгвістичних значень вихідних параметрів обирається тип конкурентної стратегії;

в рамках нечіткого логічного висновку здійснюється фазифікація, потім нечітка імплікація та композиція, а потім дефазифікація.

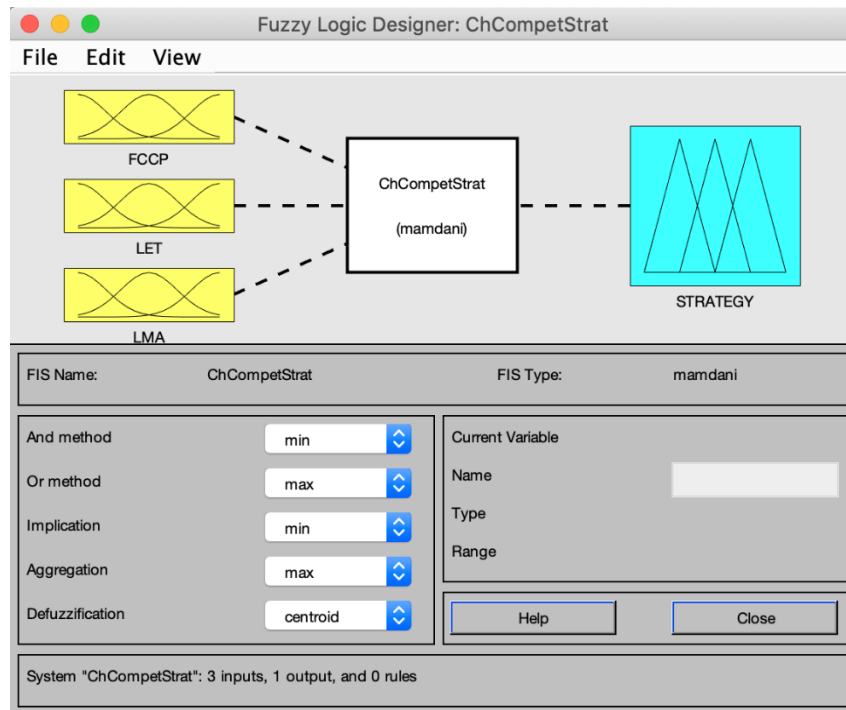
Фазифікація – це процес, коли за допомогою функцій належності, визначених для вхідних змінних, визначається їх ступінь приналежності до кожного з термів лінгвістичної змінної. Агрегація – це процес, який по часткових висновках дозволяє визначити істинність лінгвістичного правила. Нечітка імплікація визначає формулу, згідно з якою модифікується терм вихідної змінної, відповідно до агрегованого значення входів правила. Активація та акумуляція – визначення узагальненого ступеню відповідності вихідного сигналу певному лінгвістичному терму та формування результуючої функції належності, що характеризує вихідне значення системи для поточних значень входів. Дефазифікація в системах нечіткого висновку являє собою процедуру або процес знаходження значення для кожної з вихідних лінгвістичних змінних множини [26].

В якості методу дефазифікації в роботі використано центроїдний або центру тяжіння. Враховуючи проведенні попередні дослідження всім трьом вхідним параметрам було надано відповідні якісні рівні в залежності від отриманого кількісного значення. Загальна схема дослідження надана на рис. 2.17.



**Рис. 2.17. Процедура обґрунтування вибору конкурентної стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку суб'єктів агробізнесу**

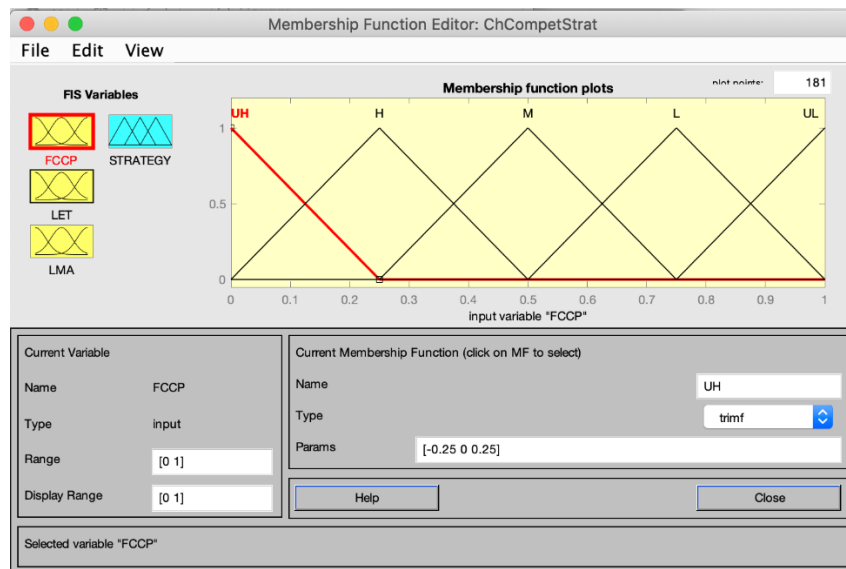
Оскільки серед вхідних змінних одна має п'ять термін, а дві інші по 3, то загальна кількість правил становить 45. Модель методичного підходу в середовищі MatLab наведено на рис. 2.18.



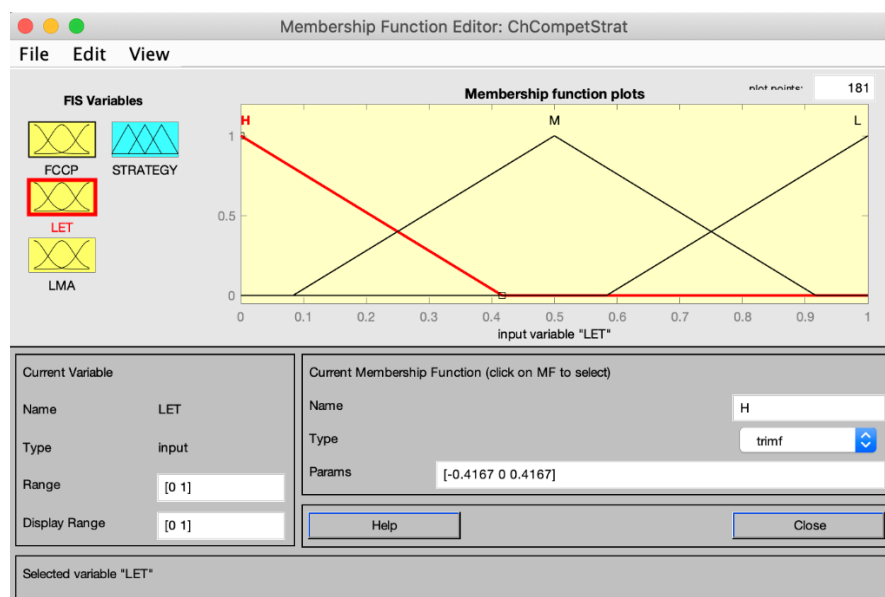
**Рис. 2.18. Вікно графічного інтерфейсу програми Fuzzy Logic Toolbox зі змінними**

Саме такий вигляд має вікно графічного інтерфейсу редактору FIS програмного продукту Fuzzy Logic.

Після введення обраної кількості змінних до робочого інтерфейсу програми слід ідентифікувати функції приналежності для них. Для вхідних змінних пропонується обрати трапецевидну форму приналежності функції, оскільки її використання відбувається зазвичай для опису інтервалів і лінгвістичних змінних за характеристиками приблизно рівно, середнє значення, подібність предмету, розміщення в інтервалі [48]. Вихідну змінну пропонується описувати гауссовською функцією, як такої, що характеризує помірний перехід від одного терму до іншого.



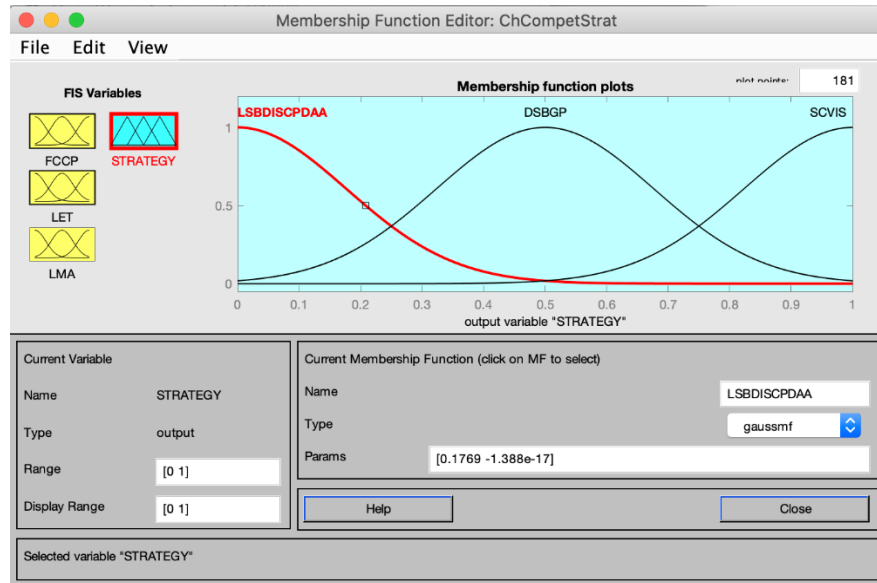
**Рис. 2.19.** Графік функції приналежності для вхідної лінгвістичної змінної «рівень функціональної складової конкурентного потенціалу» (FCCP)



**Рис. 2.20.** Графік функції приналежності для вхідної лінгвістичної змінної «рівень турбулентності середовища» (LET)

Під час фазифікації та дефазифікації вхідних і вихідних змінних використовується база правил, формування якої відбувається відповідно до успішності реалізації кожної із трьох розроблених конкурентних стратегій, з урахуванням рівня інноваційно-інвестиційного потенціалу конкурентоспроможності аграрного підприємства, параметрів ринків та

сприятливості критеріїв зовнішнього середовища.



**Рис. 2.21. Графік функції приналежності для вихідної лінгвістичної змінної «конкурентної стратегії суб'єктів агробізнесу в забезпеченні інноваційно-інвестиційного розвитку» (STRATEGY)**

Множину правил моделі наведено у табл. 2.19.

*Таблиця 2.19*

**Нечітка база правил визначення ефективності міжнародних торговельно-економічних відносин**

| Рівень функціональної складової конкурентного потенціалу (FCCP) | Рівень турбулентності середовища (LET) | Рівень привабливості ринку (LMA) | Тип стратегії |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------|---------------|
| 1                                                               | 2                                      | 3                                | 4             |
| ultrahigh                                                       | high                                   | high                             | DSBGP         |
| high                                                            | high                                   | high                             | DSBGP         |
| medium                                                          | high                                   | high                             | DSBGP         |
| low                                                             | high                                   | high                             | LSBDISCPDAA   |
| ultralow                                                        | high                                   | high                             | LSBDISCPDAA   |
| ultrahigh                                                       | medium                                 | high                             | SCVIS         |
| high                                                            | medium                                 | high                             | SCVIS         |
| medium                                                          | medium                                 | high                             | SCVIS         |
| low                                                             | medium                                 | high                             | LSBDISCPDAA   |
| ultralow                                                        | medium                                 | high                             | LSBDISCPDAA   |
| ultrahigh                                                       | low                                    | high                             | SCVIS         |
| high                                                            | low                                    | high                             | SCVIS         |
| medium                                                          | low                                    | high                             | SCVIS         |
| low                                                             | low                                    | high                             | DSBGP         |
| ultralow                                                        | low                                    | high                             | DSBGP         |
| ultrahigh                                                       | High                                   | medium                           | SCVIS         |
| high                                                            | high                                   | medium                           | SCVIS         |
| medium                                                          | high                                   | medium                           | SCVIS         |

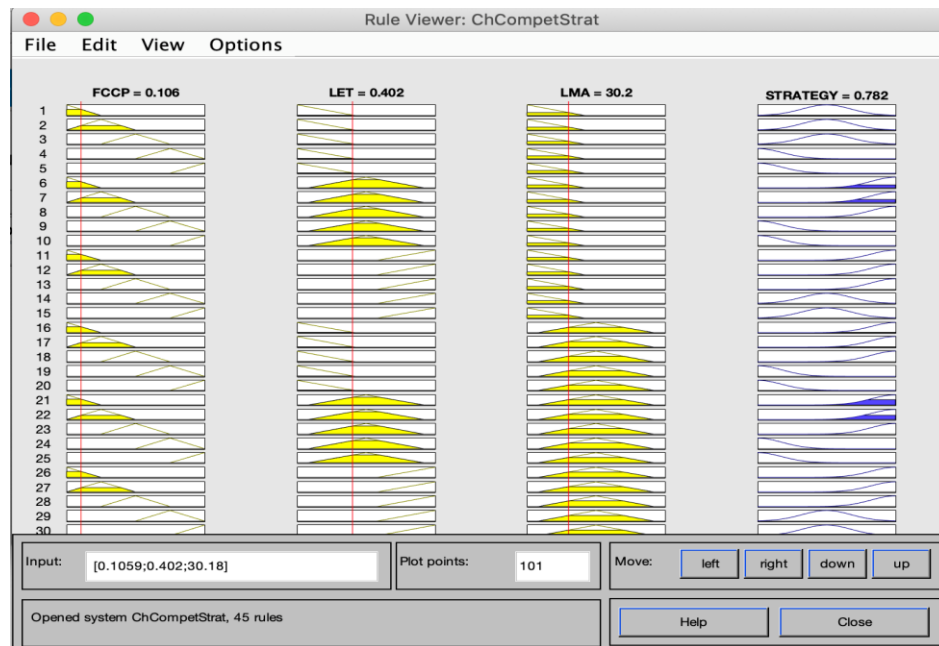


Продовження табл. 2.19

| 1         | 2      | 3      | 4           |
|-----------|--------|--------|-------------|
| low       | high   | medium | LSBDISCPDAA |
| ultralow  | high   | medium | LSBDISCPDAA |
| ultrahigh | medium | medium | SCVIS       |
| high      | medium | medium | SCVIS       |
| medium    | medium | medium | SCVIS       |
| low       | medium | medium | LSBDISCPDAA |
| ultralow  | medium | medium | LSBDISCPDAA |
| ultrahigh | low    | medium | SCVIS       |
| high      | low    | medium | SCVIS       |
| medium    | low    | medium | SCVIS       |
| low       | low    | medium | DSBGP       |
| ultralow  | low    | medium | DSBGP       |
| ultrahigh | high   | low    | LSBDISCPDAA |
| high      | high   | low    | LSBDISCPDAA |
| medium    | high   | low    | LSBDISCPDAA |
| low       | high   | low    | DSBGP       |
| ultralow  | high   | low    | DSBGP       |
| ultrahigh | medium | low    | DSBGP       |
| high      | medium | low    | DSBGP       |
| medium    | medium | low    | DSBGP       |
| low       | medium | low    | LSBDISCPDAA |
| ultralow  | medium | low    | LSBDISCPDAA |
| ultrahigh | low    | low    | DSBGP       |
| high      | low    | low    | DSBGP       |
| medium    | low    | low    | LSBDISCPDAA |
| low       | low    | low    | LSBDISCPDAA |
| ultralow  | low    | low    | LSBDISCPDAA |

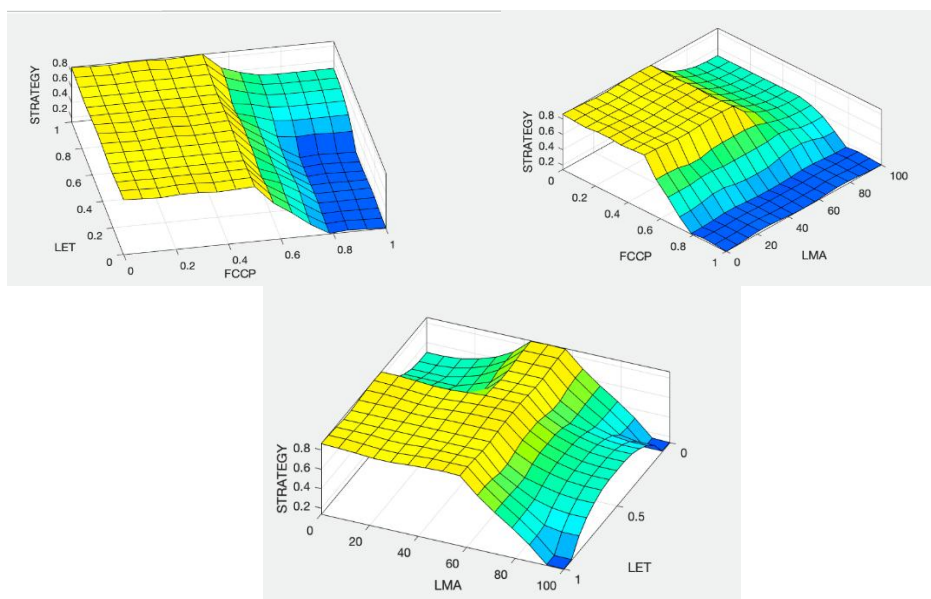
У процесі формування правил було запрошено експерти з управління сільськогосподарськими підприємствами, а також науковців, дослідження яких спрямовані на вивчення управління конкурентним потенціалу й розроблення конкурентної стратегії в рамках інноваційно-інвестиційної діяльності аграрних суб'єктів господарювання.

На основі використання математичного інструментарію представлено приклад нечіткого висновку для визначеного поточного рівня турбулентності зовнішнього середовища та низького рівня функціональної складової конкурентного потенціалу для групи продукції, що характеризується порівняно низьким рівнем привабливості ринку ( такі як пшениця, ячмінь, кукурудза, соя, овес, буряк). Розроблені правила у процесі дефазифікації наведено на рис. 2.22.



**Рис. 2.22.** Процес дефазифікації у середовищі MATLAB

Графічне представлення залежності вибору типу конкурентної стратегії від вхідних змінних запропоновано на рис. 2.23.



**Рис. 2.23.** Залежність вибору конкурентної стратегії від вхідних змінних

Отже, результати проведеного аналізу дозволили обґрунтувати процедуру вибору конкурентної стратегії в рамках інноваційно-інвестиційного потенціалу суб'єктів аграрного бізнесу із множини, до складу якої належать три типи стратегії, відповідно до рівня обраних вхідних змінних, використовуючи інструментарій нечіткої логіки в середовищі Fuzzy Logic.

## Висновки до розділу 2

Важливою умовою успішного функціонування підприємства на ринку є наявність стійких конкурентних переваг. Їх формування залежить від рівня використання конкурентного потенціалу. На основі проведеного дослідження змісту та природи конкурентної переваги запропонована її структурна схема, яка об'єднує ресурси та компетенції в рамках діяльності підприємства, що формують відповідні властивості, які при позиціонуванні на ринку набувають форми конкурентної переваги. Основними серед підходів до розуміння змісту конкурентної переваги варто визнати компаративний, ресурсний, ціннісний і факторно-результативний.

Важливим аспектом управління конкурентними перевагами є детермінація джерел їх формування. Узагальнення груп джерел створення конкурентних переваг дозволило виділити такі: економічні, які об'єднують внутрішньоорганізаційні, зовнішні й ресурсні; структурні у формі горизонтальної і вертикальної інтеграції; науково-технічні й технологічні; географічні; неправові; інституційні; інфраструктурні.

Розглянуто три ключових підходи до формування конкурентних переваг підприємства: ринковий, ресурсний, інституційний. Визначено основні напрями формування конкурентних переваг в рамках ресурсного підходу: на основі ключових компетенцій, шляхом постійного впровадження інновацій, шляхом створення підприємства, яке самонавчається в рамках розвитку економіки знань. Визначено зміст ринкового підходу, який передбачає реалізацію двох класичних конкурентних стратегій, які полягають в управлінні витратами або диференціації для завоювання прихильності споживача в якості продукції або її ціні. Ринковий підхід передбачає адаптацію підприємства в ході своєї діяльності до мінливих умов зовнішнього середовища та пошук своєї ніші при реалізації стратегії фокусування. Іншим аспектом ринкового підходу визначено орієнтацію на конкурентів, що передбачає реалізацію стратегій захисту власних унікальних ключових

компетенцій як основи конкурентних переваг або обмеження конкурентів щодо доступу до рідкісних ресурсів. Визначено вирішальну роль сучасного інституційного підходу у пошуку додаткових джерел конкурентних переваг шляхом вибудовування партнерських взаємовідносин із іншими суб'єктами господарювання в рамках мережевих структур, що дозволяє збільшувати споживчу вартість для покупців, забезпечувати вдосконалення структури товарного ринку в цілому, підвищувати якість продукції й реалізовувати концепцію соціальної відповідальності бізнесу. Доведено необхідність врахування положень всіх існуючих підходів в ході аналізу поточних конкурентних переваг і встановлення перспективних напрямів створення майбутніх.

Охарактеризовано структуру підтримуючих галузей сільського господарства. Окреслено роль галузі виробництва насіння та її вплив на зростання врожайності та структуру собівартості сільськогосподарської продукції. Проведено аналіз споживання, виробництва, експорту та імпорту насіння в Україні. Виділено соняшник і кукурудзу як основні культури на насінневому ринку. Охарактеризовано структуру балансу споживання основних сортів насіння (зернові, кукурудза, соя, соняшник). Встановлено причини імпортозалежності від іноземного насінневого матеріалу. Відзначено непорядкованість регулювання прав інтелектуальної власності та значних обсягів фальсифікацій у якості недоліків розвитку вітчизняного ринку насіння. Окреслено особливості вітчизняного ринку мінеральних добрив. Проаналізовано структуру вітчизняних земельних площ у розрізі їх оброблення мінеральними добривами. Відзначено тенденцію до зростання площ земель, оброблених мінеральними добривами. Виявлено причини скорочення обсягів мінеральних добрив у вітчизняному господарстві. Обґрунтовано вплив імпортованих мінеральних добрив на зростання собівартості аграрної продукції. Охарактеризовано роль та загальну структуру каналів збуту сільськогосподарської продукції.

В сучасних економічних умовах інтенсивний спосіб виробництва є

найбільш пріоритетним через обмеженість ресурсів. Для сільськогосподарських підприємств важливо впроваджувати методи інтенсифікації ведення діяльності, зокрема через використання прогресивної техніки.

Встановлено, що українське машинобудування характеризується негативними тенденціями. Проведено аналіз динаміки ринку сільськогосподарського машинобудування та визначено нестабільний характер змін – зростання обсягу ринку протягом періоду 2012-2016 роки та зниження протягом 2017-2018 років. Охарактеризовано темпи зростання обсягів та структури сегментів ринку сільськогосподарського машинобудування (у розрізі рослинництва, тваринництва, універсального машинобудування та запчастин). Визначено, що найбільше техніки припадає на сегмент рослинництва. Охарактеризовано динаміку наявності, оновлення та вибуття сільськогосподарської техніки у діяльності вітчизняних аграрних підприємств. Відзначено тенденції скорочення кількості сільськогосподарської техніки за сегментами. Охарактеризовано ринок імпоротної сільськогосподарської техніки. Узагальнено інформацію про виробництво окремих видів продукції машинобудування для сільського господарства за період 2013-2018 років. Охарактеризовано вплив сільськогосподарського машинобудування як підтримуючої галузі на конкурентоспроможність вітчизняного сільського господарства. Узагальнено інформацію про використання сільськогосподарської техніки в господарствах населення.

Сільськогосподарське машинобудування у значній мірі впливає на формування конкурентних переваг суб'єктів аграрного бізнесу. Для сільськогосподарського сектору характерне скорочення обсягів використання сільгосптехніки та орієнтація на імпортного виробника машин.

В роботі було здійснено аналіз стану державної підтримки суб'єктів аграрного бізнесу в контексті створення конкурентних переваг. Розглянуто основні нормативні документи, які регулюють державну підтримку

сільськогосподарських товаровиробників. Визначено класифікацію форм підтримки на прямі, непрямі й опосередковані та методів на адміністративні і економічні. Визначено ключову роль суб'єктів інституційного регулювання державної підтримки. Розглянуто основні напрями фіскальної, бюджетної і кредитної політики підтримки аграрного сектору. Проведено аналіз динаміки витрат на підтримку аграрного сектору з 2013 по 2019 рр. Визначено, що питома вага витрат на сільське господарство за досліджуваний період в загальному обсязі витрат бюджету скоротилася з 1,2% до 0,55, що свідчить про недостатність асигнувань. Проведено аналіз динаміки структури витрат на підтримку аграрного сектору, що дозволило визначити невпорядкованість основних напрямів. Визначено неповне використання запланованих коштів за цільовим спрямуванням на окремі напрями підтримки аграрних виробників за 2019 р. Розглянуто тенденції динаміки сум підтримки на 2020 р.: скорочення втричі асигнувань на тваринництво, значне зростання відшкодувань на здешевлення кредитів і введення нового напрямку доступного кредитування для мікропідприємництва й малого підприємництва (5-7-9 %). Це свідчить про зміщення пріоритету державної підтримки з прямих на непрямі та опосередковані методи. Розглянуто використання квот за Поглибленою і всеохоплюючою зоною вільної торгівлі між Україною та ЄС при експортуванні окремих продуктів. Доведено важливу роль збільшення обсягу квоти та їх номенклатури для створенні цінових конкурентних переваг для вітчизняних сільськогосподарських товаровиробників. Негативна тенденція щодо подальшого скорочення поголів'я великої рогатої худоби, свиней, овець та кіз, яка спостерігається на протязі тривалого періоду, вимагає перегляду державної політики щодо цієї підгалузі. Доведено необхідність збільшення обсягів державного фінансування сільськогосподарських товаровиробників для підвищення їх конкурентоспроможності і створення конкурентних переваг.

Для оцінювання впливу середовища безпосередньо взаємодії на формування конкурентних переваг і використання конкурентного потенціалу

було проаналізовано «конкурентний ромб» М. Портера. На основі оцінювання впливу окремих складових з використанням експертного оцінювання, статистична достовірність якого була підтверджена достатнім рівнем розрахованого коефіцієнту конкордації (84,04%), було визначено найбільш і найменш впливові елементи.

Отримані дані свідчать про переважання впливу факторних умов, так як левова частка сільськогосподарської продукції відноситься саме до рослинництва, де зазначені умови виступають вирішальними в розрізі забезпечення бажаного рівня урожайності і продуктивності праці. На другому місці, незважаючи на недосконалість реалізації, знаходиться державна підтримка, що обумовлено посиленням фінансування пільгових кредитів для мікропідприємств, які в найбільшій мірі вимагають допомоги, подальшим субсидюванням розвитку фермерських господарств, державною підтримкою хмелярства, галузі тваринництва і сільськогосподарських виробників в цілому. Відчутний вплив параметрів внутрішнього попиту обумовлений значним недоспоживанням ключових продуктів харчування у порівнянні із гігієнічними нормами, що відображає незадоволений попит як перспективну частку ринку. Незначний вплив рівня внутрішньогалузевої конкуренції пов'язаний із високим рівнем стандартизації продукції, значною кількістю виробників, особливо серед господарств населення та мікропідприємств, що дозволяє розглядати цей ринок як близький до досконалої конкуренції. Монополістична конкуренція в більшій мірі властива вже продуктам переробки, де і виникають конкурентні переваги в залежності від вимог кінцевих споживачів. Найменший вплив здійснюють підтримуючи та споріднені галузі, через значну імпортозалежність.

**РОЗДІЛ 3**

**МЕХАНІЗМ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ**

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ**

**3.1. Типологія об'єктної структури, функціонального призначення та інструментального наповнення механізму управління потенціалом конкурентоспроможності**

Питання дослідження механізмів управління конкурентним потенціалом є актуальним, зокрема в частині визначення його інструментів реалізації функціонального призначення та об'єктної структури. В даному випадку базовим поняттям виступає механізм, тому доцільним є розкриття його науково-теоретичного змісту. У відкритому контенті інтернет-енциклопедії механізм представлено у контексті механічних систем і визначено через систему тіл, необхідну для перетворення руху одного або декількох тіл у потрібний рух інших тіл.

Змістовність механізму управління конкурентним потенціалом має організаційно-економічний характер та розкрито у дослідженні В. Бондаря (табл. 3.1) [28].

*Таблиця 3.1*

**Визначення поняття «організаційно-економічний механізм управління підприємством»**

| <b>Автор</b>     | <b>Зміст</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| О. М. Паламарчук | сукупність організаційних і економічних важелів (кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу), що чинять вплив на економічні і організаційні параметри системи управління підприємством, що сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому |



| Автор                            | Зміст                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Є. І. Ануфрієва                  | комплекс методів, засобів та прийомів, взаємоузгоджених та взаємопов'язаних між собою, які слугують інструментом реалізації управлінської діяльності в системі підприємств, на основі законодавчих актів, що регулюють підприємницьку діяльність, планових документів, орієнтованих на довгострокову перспективу, а також тактичних та оперативних планів, програм, проектів, нормативів та нормативних актів, затверджених вищим керівництвом, які спрямовують та координують діяльність всіх функціональних підрозділів вищезазначеної системи і допомагають забезпечити прийнятний рівень її ефективності, а також система процесів, в основу якої покладено принципи, процедури, заходи та дії, визначені та затверджені, з метою реалізації стратегічних установок |
| О. В. Василік,<br>О. А. Грішнова | система елементів організаційного та економічного впливу на управлінський процес, в якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на об'єкт управління і яка має вхідні посилки та результуючу реакцію. До неї входять підсистеми управління, регулювання, стимулювання, координації, мотивації тощо                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| І. П. Біла                       | система формування цілей та стимулів, що дозволяють перетворювати у процесі трудової діяльності динаміку матеріальних та духовних потреб суспільства у динаміку засобів виробництва та кінцевих результатів виробництва, які спрямовані на повне та ефективне задоволення цих потреб                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Г. В. Козаченко                  | інструмент управління, що являє собою сукупність управлінських елементів і способів їхньої організаційної, інформаційної, мотиваційної та правової підтримки, шляхом використання яких з урахуванням особливостей діяльності підприємства забезпечується досягнення певної мети                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| О. М. Тридід                     | є результатом дії системи внутрішніх і зовнішніх чинників функціонування та розвитку підприємства, в якому відображається складна система різноманітних економічних відносин. Разом з тим, зі свого якісного боку, він виступає і визначальним фактором успішності цього підприємства, будучи інструментом досягнення поставленої мети                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| С. В. Мочерний                   | комплексна система, що складається з системи забезпечення, функціональної та цільової системи, які містять певну сукупність організаційних і економічних важелів, які впливають на економічні і організаційні параметри системи управління підприємством з метою забезпечення ефективності управління і отримання конкурентних переваг                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Ю. Осіпов                        | система організації суспільного господарства, суспільної системи господарських суб'єктів із притаманними їм механізмами господарювання та властивими всій системі господарськими суспільними інститутами, що регулюють діяльність господарських суб'єктів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Використовуючи табл. 3.1 з наведеним теоретичним доробком вітчизняних і зарубіжних вчених стосовно тлумачення поняття

«організаційно-економічний механізм», було проведено його декомпозицію за такими елементами, як: інструментальне наповнення, об'єкт управління та мета (функціональне призначення). Отримані результати наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Декомпозиція науково-теоретичного змісту поняття «організаційно-економічний механізм»**

| Автор                            | Об'єкт впливу                                                         | Інструментальне забезпечення                                             | Мета                                                                                                                                         |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Є.І. Ануфрієва                   | Функціональні підрозділи підприємства                                 | Методи, прийоми, засоби, управлінської діяльності                        | Бажаний рівень ефективності діяльності, стратегічні установки                                                                                |
| І. П. Біла                       | Засоби виробництва                                                    | Створення цілей та стимулів                                              | Належне задоволення матеріальних та духовних вимог суспільства                                                                               |
| О. В. Василик,<br>О. А. Грішнова | Управлінський процес                                                  | Організаційні та економічні методи                                       | Управління, регулювання, стимулювання, координація, мотивація,                                                                               |
| Г.В. Козаченко                   | Управлінські елементи                                                 | Організаційна, управлінська, інформаційна, мотиваційна, правова складові | Певна мета                                                                                                                                   |
| С. В. Мочерний                   | Економічні, організаційні параметри управління підприємством          | Економічні та організаційні важелі                                       | Отримання конкурентних переваг та забезпечення ефективності управління                                                                       |
| Ю. Осіпов                        | Господарські суб'єкти                                                 | -                                                                        | -                                                                                                                                            |
| О. М. Паламарчук                 | Організаційні й економічні параметри системи управління підприємством | Економічні й організаційні важелі                                        | Створення та активізація організаційно-економічного потенціалу, ведення ефективності діяльності підприємства та набуття конкурентних переваг |
| О. М. Тридід                     | Економічні відносини                                                  | Внутрішні і зовнішні фактори діяльності і розвитку                       | Успішність підприємства                                                                                                                      |

Згідно отриманих результатів пропонується авторське бачення поняття «механізм управління забезпеченням конкурентних переваг підприємства» (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Механізм управління забезпеченням конкурентних переваг**

У процесі порівняння продукції підприємства з продукцією конкурента враховуються наступні конкурентні переваги: інновації, імідж, комплексне обслуговування сегмента ринку, ціна-якість і репутація. Результатом проведення такого аналізу є аналітична інформація, на основі якої підприємство досліджує конкурентні переваги, необхідні для власної діяльності на певному сегменту ринку.

Також визначається позиція підприємства в системі конкурентних переваг, після чого формуються перспективні напрямки їх розширення та зміцнення в існуючих економічних умовах. Важливим на даному етапі є

виділення об'єктів управління, потенціал яких у найбільшій мірі сприяє досягненню встановленої мети.

Як відзначено вище, варіантами можуть бути екологічна, організаційна, соціальна, фінансово-економічна та технологічна підсистеми.

До складу організаційної системи належить стратегія системних змін, спрямованість якої полягає у підвищенні ефективності діяльності організації через удосконалення управління організаційними структурами, процесами і культурою. Її реалізація сприяє покращенню комунікацій на внутрішньому та зовнішньому рівнях, формування команд, уточнення організаційних ролей тощо.

Територіально-виробничі комплекси, виникнення яких обумовлене просторовою роз'єднаністю виробничих ділянок, виступають характерною особливістю сільськогосподарського виробництва. Це надає елементам організації логістичної діяльності провідного значення.

Складні соціально-економічні процеси описуються за допомогою фінансово-економічної підсистеми, визначення якої у науковій літературі залишається дискусійним.

Монастирський Г.Л. [213, с. 132] визначає фінансово-економічну підсистему у якості комплексу відносин економічного характеру всередині підприємства, що визначають рух фінансових ресурсів, використовуваних у процесі виконання функцій та завдань організаційної системи під впливом факторів мінливого динамічного зовнішнього середовища. При цьому, науковець відзначає, що ця підсистема визначає характеристики системи фінансово-економічних відносин в частині надходження, створення, розподілення та застосування у діяльності фінансово-економічних ресурсів з метою ефективного функціонування суб'єкта господарської діяльності в цілому.

На думку Бланка І. О., фінансово-економічна підсистема підприємства являє собою його фінансовий менеджмент, який ґрунтується на сукупності принципів і методів формування та здійснення управлінських рішень,

спрямованих на створення, розподіл та використання фінансових ресурсів, оптимізації обігом його коштів [239, с. 11].

Ремньова Л.М. і Коваленко Л.О. [150, с. 14] відзначають, що сутність фінансово-економічної підсистеми розкривається під час формування мети управління фінансами підприємства та її реалізації через важелі та методи фінансового механізму. В даному контексті вирішуються наступні питання:

- обсяг та оптимальна структура активів, що забезпечують досягнення визначеної мети діяльності суб'єкта господарювання;
- оптимальне створення цільової структури джерел фінансування;
- організація управління фінансовою діяльністю підприємства на поточному та перспективному рівнях для забезпечення його фінансової стійкості та платоспроможності.

Дрогомирецький Я. І. та Дрогомирецька М. І., [95, с. 50] вважають, що фінансово-економічна підсистема – це управління фінансами суб'єкта господарювання з використанням визначеної системи принципів і методів розроблення, впровадження управлінських рішень, які забезпечують створення, розподілення та використання фінансових ресурсів та оптимізацію обороту грошового потоку, що дозволяє реалізувати стратегічні цілі.

Титаренко І. В. [316, с. 8] відзначає, що фінансово-економічна підсистема виступає у ролі ресурсної складової в загальній системі підприємства, що спрямована на забезпечення організації руху та застосування у господарській діяльності усіх фінансових ресурсів, мета якої полягає в забезпеченні відносин, виникаючих під час процесів виробництва, розподілу, обміну та споживання, та здійснюваних в рамках підприємства та за його межами за рахунок використання певних коштів.

У цілому, сутність фінансово-економічної підсистеми розкривається у контексті її ролі в системі механізму управління і створення конкурентних переваг у якості ресурсної складової, що визначає рух фінансових ресурсів, створення найбільш оптимальної структури відносин, що формуються у

процесі виробництва, розподілу, обміну та використання фінансових коштів, а також під час оптимізації обертання коштів в рамках реалізації стратегічних цілей.

Технологічні підсистеми являють собою прогресивні засоби перетворення вхідних елементів, які можуть бути представлені матеріалами, сировиною, інформацією, капіталом тощо, у вихідні (прибуток, продукт, задоволення персоналу, послуги, освоєння нових ринків збуту продукції тощо).

Розвиток технологічних укладів за хронологічними етапами у сільському господарстві наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Хронологія технологічних укладів в галузі сільського господарства [276]**

| Період                       | Основа технологічного укладу                                                                                                                                  | Основні результати аграрного виробництва                                                                                                                                            |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Перший<br>(1770-1830 рр.)    | Селекційний відбір, сільськогосподарське машинобудування, виробництво ручних знарядь оброблення ґрунту                                                        | Створення раціональної системи землеробства, зростання рівня біологічної ефективності у сільському господарстві                                                                     |
| Другий<br>(1830-1890 рр.)    | Аграрне машинобудування, виробництво знарядь обробки ґрунту на тваринній тязі, транспортування сільськогосподарської продукції (залізничний транспорт),       | Спеціалізація аграрного виробництва, аграрні експортно-імпорتنі операції, зростання швидкості доставки сільськогосподарської продукції                                              |
| Третій<br>(1880-1940 рр.)    | Видобуток мінеральних добрив, виробництво сільськогосподарської техніки (трактори, комбайни, с.г. машини), електрифікація аграрного виробництва               | Підвищення врожайності с.г. культур, вивільнення робочої сили для інших галузей економіки, зростання товарності сільського господарства                                             |
| Четвертий<br>(1930-1980 рр.) | Електродвигуни, селекція та генетика сільськогосподарських культур, синтетичні матеріали, органічна хімія, комбікормова промисловість                         | Спеціалізація, концентрація, автоматизація і механізація аграрного виробництва, збільшення періоду зберігання продукції, тваринницькі комплекси, стандартизація виробництва         |
| П'ятий<br>(1970-2030 рр.)    | Робототехніка, біотехнології, вимірювальна, обчислювана, оптико-волоконна, електронна, техніка, інформаційно-комунікаційні технології, програмне забезпечення | Автоматизовані системи управління, гнучкість виробництва, підвищення ефективності виробництва та якості життя                                                                       |
| Шостий<br>(2020-2080 рр.)    | Нанотехнології, біотехнології рослин і тварин, нанобіоніка, робототехніка, оптоелектроніка, штучний інтелект,                                                 | Зменшення зайнятості в аграрному секторі, Роботизація аграрного виробництва, деурбанізація, 3D виробництво, нове природокористування, виробництво продукції з новими властивостями. |

Враховуючи сучасні тенденції, зростання конкурентного потенціалу підприємства та перспективний розвиток аграрних технологій можуть бути забезпечені за рахунок: роботизації аграрного виробництва, диференційованого оброблення полів, інтелектуального внесення мінеральних добрив та засобів захисту рослин, виробництва продукції з новими властивостями, точного висіву сільськогосподарських культур, впровадження 3D-виробництва, деурбанізації, нового природокористування тощо.

Екологічна підсистема представлена взаємодією підприємства із зовнішнім середовищем через матеріально-енергетичний обмін. Земля виступає основним предметом праці в сільському господарстві, проте використовувані нині технології її обробки (серед яких варто виділити вирубування захисних смуг, невідповідність принципам сівозмін, різке скорочення застосування природних добрив тощо) обумовлюють погіршення її характеристик, зокрема родючості та ін. У зв'язку з цим пріоритетного значення набуває врахування екологічного фактору у процесі аграрного виробництва, що матиме позитивний вплив на формування конкурентного потенціалу та надбання конкурентних переваг.

До складу соціальної підсистеми (персоналу) підприємства належать працівники працівників із певними компетентностями, досвідом практичної діяльності та здатністю до професійної підготовки. Даний елемент системи управління підприємством характеризується найбільшою оперативністю. Демографічний склад персоналу, його постійність, адаптивність до мінливих умов, обумовлюють ефективність діяльності і конкурентоспроможність будь-якого підприємства.

Наведені підсистеми підлягають впливу через застосування системи інструментів набуття конкурентного потенціалу, зокрема таких, як: переформатування організаційної структури, прогнозування і стратегічного планування, моніторингу, фінансового регулювання, мотивації, контролю.

Прогностична функція реалізується в частині вже згаданих методів. Для ідентифікації змістовності стратегічного планування доцільно з

використанням методу аналізу розкласти дане поняття на частини, окремо визначивши сутність понять «стратегія» і «планування».

І. Ансофф [11, с. 46] вважає стратегією певний набір правил, відповідно до яких ухвалюються довгострокові рішення.

А. Поршнева, З. Румянцева та Н. Саломатина [333, с. 133] дане поняття визначають у якості генерального плану дій, що обумовлює пріоритетні завдання стратегічного характеру, ресурси та програму дій для реалізації стратегічних цілей.

А. Гершун [53, с. 20] виділяє планову основу поняття, відповідно до якої відбувається інтеграція головних цілей підприємства, його політики із заходами, що воно здійснює, в одне ціле.

П. Гордієнко [62, с. 9] наголошує на комплексності плану діяльності підприємства, формування якого відбувається на творчій основі з належним науковим обґрунтуванням; його призначення полягає у досягненні цілей довгострокового характеру.

Г. Мінцберг [211, с. 20] також визначає стратегію як план, вектор або напрям майбутніх дій підприємства, визначених у часі.

М. Свистович [283] ототожнює стратегію з певною моделлю поведінки, що забезпечує реалізацію визначених цілей та являє собою сукупність правил для ідентифікації та використання можливостей.

На основі дослідження існуючих підходів до ідентифікації сутності поняття «стратегія», пропонується визначати її у якості комплексного детермінованого у часі плану, відповідно до якого обґрунтовуються загальна модель поведінки та система принципів і правил, спроможних забезпечити формування конкурентного потенціалу. Від вибору стратегії залежить спроможність підприємства функціонувати в мінливих умовах зовнішнього середовища.

Поняття «планування» відзначається такою змістовною характеристикою, як формалізація процесу. Її сутність полягає у орієнтації на цілепокладання, рух в майбутнє, зосередження уваги на можливості



досягнення цілей (мети) з використанням альтернативних варіантів. Вона передбачає ухвалення рішень з використанням формалізованих процедур (методів). Результатом планування в такому разі виступає інтегрована система рішень. Планування ототожнюють часто з поняттям «проектний менеджмент».

Стратегічним є план реалізації обраної моделі поведінки, що дозволить існувати організації в конкурентних умовах [283]. Таким чином, стратегічне планування зосереджує увагу підприємства на власних ринкових можливостях, орієнтуючи його на пошук напрямів реалізації конкурентних переваг на основі застосування «стратегічних вікон», змін у сформованій концепції та моделі поведінки.

В частині розвитку конкурентного потенціалу аграрних підприємств доцільно дослідити сучасні тенденції і можливості для впровадження змін в їх організаційній структурі. Так диспаритет цін на сільськогосподарську і промислову продукцію спонукав до активного включення переробних цехів в організаційну структуру аграрних підприємств, проте навіть такі заходи не сприяли зростанню конкурентоспроможності продукції, виробленої в умовах внутрішнього господарства, до рівня тієї, яка виробляється на спеціалізованих переробних підприємствах. Дана ситуація обумовлена впливом факторів, серед яких:

- неритмічність виробництва;
- порівняно низька кваліфікація працівників переробних цехів;
- більш високий рівень собівартості одержаної продукції через відсутність належного контролю витрат на її виробництво та переробку;
- низький відсоток залучення безвідходних технологій у господарському циклі;
- застаріле матеріально-технічне забезпечення;
- недостатня інноваційність виробництва;
- система контролю якості продукції, яка не відповідає сучасним вимогам.

За умов зростання рівня конкуренції, що характерно для сучасного ринку агропродовольчої продукції, актуалізуються процеси створення агроформувань, що обумовлено їх ефективнішою діяльністю у порівнянні з окремими підприємствами. До них належать:

- об'єднання торгівельних, аграрних, переробних підприємств (у разі їх здатності у повному обсязі здійснити цикл вирощення, переробки, збереження та реалізації продукції);
- співпраця на давальницьких умовах, коли аграрії використовують виробничі потужності промислових підприємств для переробки власної продукції;
- інвестування в розвиток промислових виробництв, які розміщені в рамках міцних спеціалізованих господарств.

Інтегрованим формуванням притаманний потенціал досягнення таких цілей: оптимізація каналів реалізації готової продукції, контроль за квотування та ціновим співвідношенням виробництва, розвиток сировинних зон, створення інвестиційних коштів, розроблення ефективної схеми збуту продукції.

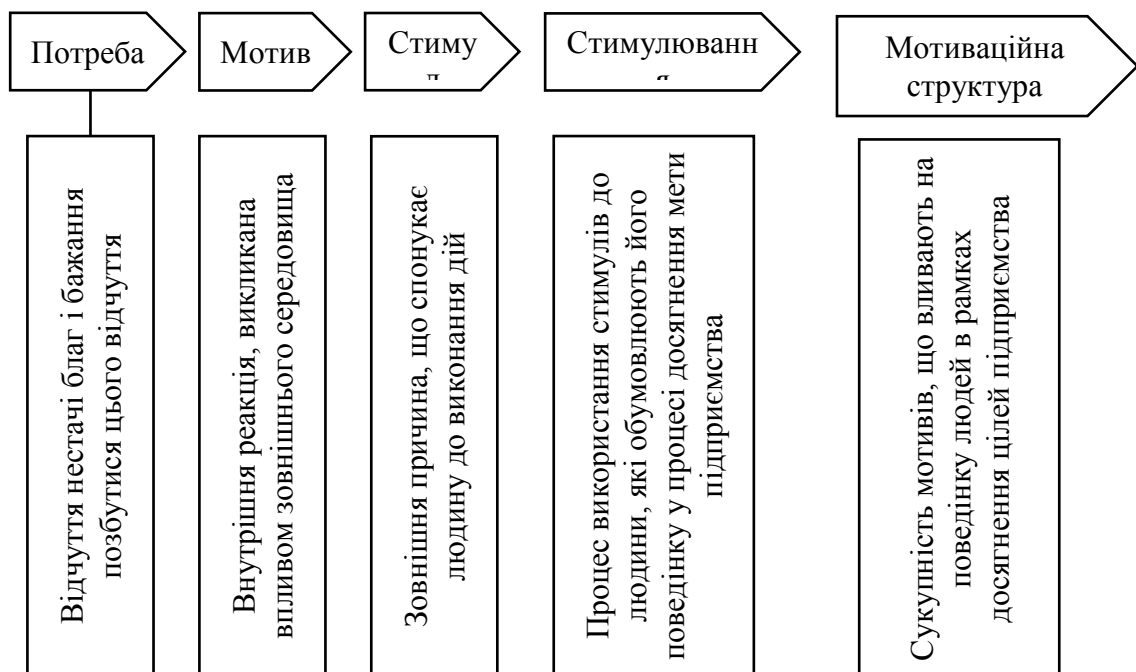
Діяльність аграрних підприємств підлягає фінансовому регулюванню через внутрішній фінансовий механізм, який уособлює систему методів і форм внутрішнього та зовнішнього впливу на фінансово-господарську діяльність суб'єкта, головною метою якого є забезпечення власної фінансової стійкості. Фінансові важелі на мікрорівні завжди використовуються з елементами правового забезпечення, інакше кажучи, підприємство, реалізуючи фінансову стратегію, повинно керуватися діючим законодавством, що є складовою макроекономічного регулювання.

Серед класичних фінансових методів виділяють: інвестування, кредитування, планування, прогнозування, страхування, оренду, лізинг, фінансування, оподаткування, трастові операції, трастові операції, матеріальне стимулювання, заставні операції, фондоутворення.

До фінансових інструментів належать наступні: дохід, прибуток, ціна, орендна плата, фінансові санкції, дивіденди, інвестиції, відсоткові ставки, кредити, курси та курси цінних паперів, дисконт, амортизаційні відрахування, цільові економічні фонди тощо.

Мотивація є процесом, спрямованим на формування механізмів досягнення цілей організації. Її основною рушійною силою є використання мотивів поведінки людини. Механізм формування мотиваційної структури в менеджменті підприємства наведено на рис. 3.2.

В рамках управління основою мотиваційної структури рухомі сил і регулятори поведінки людини, а саме: економічні інтереси, інстинкти та потреби. У якості спонукальних факторів стосовно дій людини виділяють, переважно, амбіції, потяг до влади, збереження об'єктів власності, бажання задовольнити фізіологічні потреби, забезпечення власної безпеки, гордість, честолюбство, допитливість, симпатії, тощо.



**Рис. 3.2. Структура формування мотиваційної структури в менеджменті підприємства**

У якості об'єкта безпосереднього впливу мотивації доцільно виокремити соціальну підсистему. При цьому ефективність мотиваційних механізмів забезпечується через використання фінансових інструментів, а стан об'єктів управління конкурентними перевагами залежить від результативності функціонування мотиваційної структури.

Обов'язковість контролю в даній структурі пояснюється необхідністю порівняння запланованих та виконаних фактично завдань в системі менеджменту створення і використання конкурентного потенціалу аграрних підприємств. Він є завершальною стадією та складається з наступних етапів:

- формування переліку конкретних стандартів, які дозволяють здійснити вимірювання та оцінювання результатів, отриманих внаслідок реалізації цілей та завдань;
- оцінювання отриманих результатів;
- внесення коригувань параметрів керованої системи у разі, якщо отримані результати у значній мірі відрізняються від визначених стандартів.

Безперервність контролю забезпечує процес сталого розвитку аграрного підприємства та виступає формою спостереження. Доцільно зазначити, що система постійного спостереження за процесами і явищами, які відбуваються у зовнішньому середовищі є моніторингом. З метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень в менеджменті аграрного підприємства використовується результати такого моніторингу.

### **3.2. Архітекtonіка механізму управління конкурентним потенціалом в забезпеченні інноваційно-інвестиційного розвитку суб'єктів агробізнесу**

Механізми складають важливу частину управління будь-якими об'єктами, забезпечуючи поєднання процесів всередині системи, здійснення обміну матеріальними потоками й інформацією із зовнішнім середовищем. У рамках діяльності підприємства система механізмів об'єднана особливостями

виробничого та управлінського аспектів. Механізм управління конкурентним потенціалом потребує постійного вдосконалення, оскільки він забезпечує ефективне впровадження конкурентних стратегій підприємства для підтримання та досягнення визначеного рівня його конкурентоспроможності у процесі реалізації маркетингової політики на ринку. Важливість значення цього потенціалу в рамках інноваційно-інвестиційного розвитку суб'єктів аграрного бізнесу пояснюється необхідністю розроблення механізму ідентифікації та вибору найбільш ефективних рішень та заходів, для яких необхідні певні ресурси та відповідність високотехнологічним потребам сучасного суспільства. За належного обґрунтування існуючої конкурентної стратегії, впровадження якої повинно відбуватися відповідно до рівня формування та використання конкурентного потенціалу підприємства, забезпечується оптимальне використання обмежених ресурсів та підвищується рівень конкурентних позицій в ринковому середовищі. Призначення механізму розкривається через забезпечення взаємного зв'язку та впливу ключових складових системи управління конкурентним потенціалом з метою реалізації визначених цілей.

У науковій площині поняття механізму є одним із найголовніших. Доволі вагомий науковий пласт, представлений працями, поданими на здобуття наукового ступеню, присвячений механізмам чи їх окремим елементам. Проте залишається відсутнім єдине бачення даної категорії серед наукової спільноти. У зв'язку з цим, їх призначення, зміст, структура та характер реалізації суттєво відрізняється в рамках різних предметних сфер дослідження.

Поняття «механізм» походить з технічних наук та буквально означає машину – сукупність елементів штучного характеру, рухомо сполучених, які забезпечують запрограмований рух; пристрій, який передає або перетворює рух [5]. Інше визначення механізму представлено в контексті структурного підходу і розкриває його як відображення внутрішньої побудови чи системи

функціонування об'єкта у формі апарату [317]. Існує думка стосовно його тлумачення як множини процесів і станів, які формують об'єктивно існуюче явище або як пристрій, що визначає порядок окремого виду діяльності [338].

Здебільшого дослідники-економісти притримуються технологічного характеру визначення механізму [230; 278; 338; 353]: як послідовності станів, процесів, що визначають природу явища, включають дію, перетворення вхідних параметрів на вихідні.

Представник французької спільноти науковців Анрі Кульман [175], визначає механізм у якості системи елементів, що містить цілі, методи, функції, суб'єкти та об'єкт управління, організаційну структуру, в межах якої відповідно до вхідних параметрів і вихідних результатів здійснюється цілеспрямоване перетворення впливу складових управління з метою досягнення його бажаного стану.

З економічної точки зору механізм інтерпретують такі дослідники як О. Деревянко і Б. Райзберг [85], та визначають його через призму специфічної об'єктивної форми прояву виробничих відносин; як метод господарювання; як систему методів і форм управління суспільним виробництвом.

Нове бачення механізму було запропоновано лауреатами Нобелівської премії з економіки у 2007 р. (Л. Гурвіц, Р. Майерсон і Е. Маскін) з позиції теорії ігор: форму стратегічної гри, яка представлена взаємодією економічних суб'єктів [128]. Варто відзначити цікавий аспект, запропонований науковцями, які виокремлюють в рамках механізму «центр», що отримує повідомлення та обчислює прогнозовані результати, інколи маючи змогу навіть їх реалізувати.

Більш детермінований підхід до розуміння механізму був запропонований в ході реалізації комплексних проектів всередині 70-х років ХХ століття в США в ході розробки методології структурного аналізу систем, на основі якої в подальшому було розроблено методологію функціонального моделювання (IDEF0), яка в подальшому була зафіксована як федеральний

стандарт США. В рамках цього бачення механізм розглядався в розрізі процесного підходу як окремий елемент – перший елемент процесу, який за допомогою управління дозволяє реалізувати функцію процесу, перетворюючи вхід на вихід.

Розглянуті визначення та виділені О. В. Радченком [267] властивості механізму забезпечують ідентифікацію його ключових рис та характеристик:

існує в рамках певних систем із належним рівнем організації, що забезпечує відображення його риси як послідовності етапів, що здійснюють рух;

містить або функцію, або мету: функція – перетворення об'єкту з наявними вхідними характеристиками на вихідні в рамках окремого процесу; мета визначається як бажаний стан об'єкта управління; відмінність мети та функції пояснюється ступенем варіативності – реалізація функції обмежена природою, структурою та змістом механізму, а мета передбачає включення додаткових елементів до його складу, тим самим спрямовуючи функцію на досягнення визначеної мети; існує непрямий зв'язок між метою і функцією – мета зовнішній параметр, який обумовлює сутність окремого механізму, а функція є його внутрішнім наповненням.

обов'язково має певну послідовність дій, що сприяє виокремленню алгоритмів, циклів і послідовностей в його межах;

послідовність дій відбувається за певним вектором, що характеризує вплив керуючої системи на керовану;

відзначається усталеністю процесу, жорстким взаємозв'язком елементів, правилами взаємодії, у зв'язку з чим забезпечується отримання бажаного результату (така характеристика властива технічним системам, в рамках економічного бачення зростає рівень варіативності розвитку подій через непередбачуваний вплив зовнішнього середовища);

бажаний стан механізму визначається його автоматизмом функціонування, що передбачає мінімальне зовнішнє втручання (для

економічних систем характерно складність досягнення автоматизму, проте існує наявність прагнення до його розвитку);

структурно-функціональна особливість побудови механізму;

наявність у механізму ознак відкритої або закритої системи, що обумовлює дискусійність положень стосовно співвідношення механізму та системи.

Поняття «механізм» у наукових дослідженнях активно детермінують як «економічний механізм».

Н. А. Согомонова [297] пропонує визначати його у якості діалектичної системи економічних важелів і методів, що забезпечують вплив керованої системи з використанням основних функцій управління для постійного функціонування підприємства. Дане визначення уособлює зміст процесу управління.

А. А. Коляда [154] ідентифікує його як множину форм організації економічних стосунків, що формуються у ході використання, відтворення та розподілу ресурсів з метою досягнення визначених умов соціально-економічного розвитку певного економічного суб'єкта відповідно до потреб, що постійно змінюються.

Зазвичай економічний механізм визначають як множину управлінських інструментів (табл. 3.4).

Таким чином, економічний механізм здебільшого визначається як множина інструментів управління із певним об'єктом і суб'єктом. Існує думка стосовно того, що його доцільно ототожнювати з ресурсами або із виробничою діяльністю.

Прикладом економічного механізму є конкуренція, що склалася в межах ринкової системи. Її сутність розкривається поряд із поняттям власності, яке виступає наріжним камнем економічної теорії. Оскільки ресурси характеризуються певним рівнем дефіцитності, та доступ до них різних суб'єктів не однаковий у процесі задоволення постійно зростаючих потреб,



створюється суперництво, який є ключовим тригером до розвитку та параметром відбору на ринку.

Таблиця 3.4

### Сутність поняття «економічний механізм»

| Автори                                       | Визначення                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Воєводин С. А. [42]                          | множина управлінських елементів матеріального стимулювання і типів забезпечення                                                                                                                                 |
| Козлова О. В. [152]                          | система функціональної і забезпечуючої підсистем                                                                                                                                                                |
| Москаленко В. П.,<br>Шипунова О. В.<br>[214] | система на основі цільових і функціональних підсистем і підсистем забезпечення ; сукупність економічних методів, способів, форм, інструментів, важелів впливу на економічні відносини і процеси на підприємстві |
| Павлова Л. П. [246]                          | сукупність функції управління, ціноутворення і фінансово-кредитного механізму                                                                                                                                   |
| Столяров В. [309]                            | сукупність методів і засобів впливу на економічні процеси                                                                                                                                                       |
| Уткін Є. А.,<br>Денисов А. Ф.<br>[334]       | система важелів, інструментів інституційної системи державного управління, а також забезпечення, що дозволяє організовувати зовнішні та внутрішні виробничо-економічні відносини різних суб'єктів               |
| Хорунжий М. Й.<br>[355]                      | сукупність методів і форм управління виробництвом на основі використання законів і категорій, шляхом впливу методів і засобів економічного характеру на зростання виробництва                                   |
| Чаленко А. Ю.<br>[357]                       | сукупність економічних ресурсів і способи їх взаємодії для реалізації економічного процесу                                                                                                                      |
| Шестаков А. В.<br>[364]                      | взаємозалежні та взаємообумовлене поєднання конкретних економічних регуляторів                                                                                                                                  |

В даному випадку роль механізму найяскравіше продемонстрована в межах системи. Суспільство являє собою відкриту систему, в рамках якої відбуваються процес розширеного відтворення та процедури обміну товарами, ресурсами та іншими цінностями. Конкуренція виступає як форма взаємодії суб'єктів ринку в рамках певної системи. Слід зазначити, що в такому випадку конкуренція виникає в результаті функціонування цієї системи, тобто підтверджується нерозривність та взаємодоповнюючий характер цих складових, проте механізм підпорядковуються системі. Економічний характер механізму обумовлений ключовими цілями його функціонування: посилення позиції на ринку, збільшення капіталу, отримання фінансового результату, прибутку, доходу тощо. Механізм управління інноваційно-інвестиційним

потенціалом конкурентності суб'єктів аграрного бізнесу належить до економічних, оскільки спрямований на зростання частки ринку, підвищення показників фінансової стабільності, збільшення дохідності та рентабельності.

Окремим типом економічних механізмів є господарський механізм, хоча окремі дослідники включають в його структуру економічний механізм, що не відповідає природі цих об'єктів (М. Й. Хорунжий).

Даний механізм [3; 18; 85; 251] відзначається тим, що до його складу входять організаційні структури, інституції (відомства, міністерства, агентства), форми та методи управління та господарювання (підприємства, кооперативи, товариства тощо), а також економічні, правові, соціальні, ринкові та інші норми, відповідно до яких у певній соціально-економічній системі діють закони і забезпечується процес відтворення, а також відбувається формування продуктивних сил. Змістове наповнення господарського механізму здебільшого розглядають на макроекономічному рівні, проте економічні інтереси наявні на усіх рівнях соціально-економічної системи, тому особливої уваги заслуговує мікроекономічний рівень. Відмінність економічного та господарського механізму полягає в тому, що перший поєднує усі механізми, властиві економічним системам, а другий орієнтований на процеси виробництва, відтворення, створення доданої вартості в межах певної соціально-економічної системи, яку регулює існуючі інституційні структури та середовища.

Окремої уваги заслуговує поняття «механізм управління». У праці [63] відзначено його змістовність через сукупність методів, функцій, принципів, основних завдань і цілей, засобів управління, структур, форм, технологій для ефективного використання ресурсів системи, що формують множину чинників, які забезпечують координацію діяльності, функціональність та цілісність системи.

Враховуючи позиції певного кола науковців [269; 288; 363] стосовно визначення сутності даного поняття, слід відзначити, що більшість

отоотожнюють механізм управління та безпосередньо управління як процес впливу.

Узагальнюючи вищенаведені ключові риси механізму, економічного механізму і природи господарського механізму, зауважимо, що механізм управління виступає підсистемою в межах системи управління суб'єкта аграрного бізнесу, природа і функціонування якого обумовлені характером і динамікою зовнішнього середовища, сферою діяльністю підприємства з урахуванням характеристик основних продуктів і ринків та загальною політикою керівництва підприємства. Його зміст включає множину інструментів, які об'єднують функції, етапи, методи, принципи, важелі, типи забезпечення як нематеріальну складову та елементи організаційної структури підприємства як матеріалізовану частину, в рамках яких здійснюється загальне керівництво і функціонує механізм управління. Включення до його складу суб'єкта управління є дискусійним питанням через різну природу і неорганічність такого поєднання. З нашої точки зору, управління як і його механізм має об'єктивну природу, натомість суб'єкт управління надає ключовий вектор руху системи шляхом впливу на її основні процеси.

Механізм управління інноваційно-інвестиційного потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу належить до організаційно економічних механізмів, сутність яких представлено в попередньому підрозділі.

Окремі праці присвячені дослідженню механізмів управління конкурентним потенціалом і конкурентоспроможністю підприємства. Зокрема О. І. Гончар [60] визначає місце та складові конкурентного потенціалу в системі підприємства, а також виділяє його зв'язок із ринковим потенціалом. Як результат використання конкурентного потенціалу автором пропонується вважати конкурентні переваги, які дозволяють отримати певний конкурентний статус. Ринковий потенціал позиціонується суто як зовнішній відносно конкурентного. Автором запропонована структурна схема побудови

конкурентоспроможності потенціалу підприємства, до складу якої входять цілі, результат, аналіз зовнішнього середовища та ще декілька блоків: науково-методичне, теоретичне, організаційно-економічне, практичне забезпечення та практичну реалізацію. Схема зосереджена на досягненні результату через використання зазначених елементів і блоків. Теоретичне забезпечення полягає в дослідженні сутності та змісту ринкового потенціалу підприємства та конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Методичне забезпечення спрямоване на ідентифікацію структури, компонентів потенціалу підприємства, дослідження синергізму ресурсних складових, оцінювання його стану, виявлення резервів розвитку. Практичне забезпечення охоплює оцінку рівня сформованості потенціалу й механізм управління сукупним потенціалом і ринковим як елементом. Організаційно-економічне забезпечення охоплює формування потенціалу підприємства, його оцінювання та розвиток разом з ринковим потенціалом. В рамках практичної реалізації розглядається формування механізму підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства, нормативно-правове забезпечення і стратегія розвитку підприємства. Із зазначеної схеми залишається незрозумілим співвідношення науково-методичного і організаційно-економічного забезпеченням, так їх складові дублюють одна одну. Автор не детермінує своє розуміння ринкового потенціалу в рамках формування конкурентоспроможності потенціалу підприємства та його безпосередню взаємодію із внутрішнім середовищем підприємства для досягнення отримання конкурентних переваг.

В роботі В. І. Дубницького та О. Г. Нефедової [96, с. 62] представлена модель взаємозв'язку організаційних і економічних складників підприємства в ході підвищення рівня його конкурентоспроможності, де окремо елементом надано його механізм, складники якого розподілено на організаційний і економічний. Організаційний складник об'єднує управління формуванням і реалізацією механізму та його функцій, виявлення і систематизацію факторів

конкурентоспроможності, вибір і реалізації конкурентної стратегії, управління життєвим циклом конкурентних переваг і відбір удосконалення методів та інструментів підвищення конкурентоспроможності. Економічної складник об'єднує оцінку й аналіз рівня конкурентоспроможності, аналіз ланцюжка створення доданої вартості, формування і розвиток конкурентних переваг, методи та інструменти підвищення конкурентоспроможності та мотивацію до інноваційної діяльності персоналу. Також схема включає віддзеркалення організаційного та економічного складника механізму. Недоліком такого підходу є відсутність визначення конкретних зв'язків між елементами економічного й організаційного складників зазначеного механізму. Формування, розвиток і управління життєвим циклом конкурентних переваг тісно взаємопов'язані з ланцюгом створення доданої вартості. Розгляд цих взаємозв'язків становить основу детермінації ключових методів підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства.

В статті Л. П. Артеменко та А. С. Піддубна [14] запропонована структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю промислового підприємства, яка включає керуючу систему, цілі та задачі, функції та принципи, а також методи управління. В якості об'єкта розглядається конкурентоспроможність підприємства зі стратегічної та оперативної точок зору. Механізм розглянутий як організація управління, що об'єднує ряд різнопланових заходів: досягнення єдності дії всіх ланок управління у зовнішній і внутрішній політиці, вдосконалення інформаційного забезпечення, розробка заходів ефективного використання матеріально-технічних ресурсів, розвиток системи управління персоналом, маркетинговою діяльністю і збутом, активізація інвестиційно-інноваційної діяльності, підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, впровадження передових процесів і технологій. Недоліком такого підходу є необґрунтованість вибору об'єкта управління, адже конкурентоспроможність підприємства відображає його стан, а об'єктом управління найчастіше

розглядають процеси, що в більшій мірі відповідає цілям управління. Крім того розглянути заходи відносяться до різних ієрархічних рівнів діяльності підприємства, включають різноманітні управлінські функції, що дозволяє стверджувати про їх неупорядкованість і неврівноваженість.

У праці М. В. Макаренко [194] надано теоретико-методологічні засади механізму управління формуванням конкурентних переваг регіону, В структурі якого виокремлено теоретико-методологічні засади і засоби механізму управління, які забезпечують прийняття управлінських рішень. Перший блок об'єднує такі складові: формування конкурентних переваг, чинники їх формування, методичні підходи до їх формування, принципи і властивості механізму, а також його інформаційно-аналітичне забезпечення. Другий блок включає правові, інформаційні, методичні та організаційні засоби, а також засоби використання економічного потенціалу. Залишається не висвітлено питання обґрунтування управлінських рішень на основі розглянутих засобів механізму та теоретико-методологічних засад.

Колектив авторів Т. Г. Васильців, Н. В. Магас і Н. О. Маргіта [345] запропонував фінансово-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності роздрібного торговельного підприємства, який в якості суб'єктів розглядає внутрішніх та зовнішніх, представлених множиною прямих і непрямих стейкхолдерів; включає мету і завдання; множину функцій аналізу, формування, планування, організації та реалізації, а також контролю; методи забезпечення, представлені економічними, інформаційними правовими, організаційно-технологічними, адміністративними й соціально-психологічними; об'єкти як потреби споживачів, цільові ринкові сегменти, види забезпечення, інвестиційно-інноваційний потенціал розвитку, обсяг співробітництва з виробничим і логістичного-постачальницьких сектором і соціальна відповідальність. В рамках цих об'єктів запропоновано множину заходів, які стосується стимулювання персоналу, посилення відповідальності виконавців, збільшення ефективності діяльності, формування інформаційно-

аналітичного забезпечення і ефективного ресурсного забезпечення. В рамках даного механізму спостерігається методологічна неоднорідність ключових компонентів, де види забезпечення розглядається поряд з ключовими функціями управління в межах окремих заходів. Недоліком є невідповідність поставлених завдань меті й невизначеність шляхів узгодження інтересів різних суб'єктів управління. Традиційно реалізацією управління на підприємстві займається керівництво, шляхом реалізації політики узгодження інтересів ключових стейкхолдерів, що дозволяє враховувати їх інтереси та внесок в розвиток бізнесу, але не заважає процесу прийняття управлінських рішень.

А. Гриньов [68] пропонує схему системного управління конкурентоспроможністю, основною компоненти якої розглядається конкурентний потенціал. Зовнішнім об'єктом запропоновано розглядати конкурентний мікроклімат, а внутрішня структура передбачає направлений вектор від місії та стратегічних цілей підприємства до реалізації конкурентної стратегії. Перетворення передбачає ряд блоків: формування структури конкурентного потенціалу, його діагностика та функції управління. Формування передбачає його методологію та інструментарій і визначення складових у формі можливостей: виробничо-технологічні, маркетингові, інтелектуальні, трудові, фінансово-економічні, де кожен декомпозиуються ще на ряд складових. Діагностика конкурентного потенціалу передбачає планування та моніторинг, що об'єднує аналіз виокремлених елементів потенціалу, їх кількісну та якісну оцінку, визначення взаємодії. Управління об'єднує функції мотивації, організації, регулювання та координації, направлені на конкурентну політику та конкурентний механізм.

Проведений аналіз дає змогу ідентифікувати підґрунтя механізму управління інноваційно-інвестиційного потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу в контексті забезпеченні їх розвитку – методологічний базис управління, який розкривається через функції, етапи, цілі, методи,

закони і принципи, на яких ґрунтується процес управління конкурентним потенціалом відповідно до обраного типу забезпечення. Його призначенням полягає у забезпеченні перетворень і руху. Це в рамках управлінської діяльності, зокрема управління конкурентним потенціалом, вимагає ухвалення управлінських рішень через вибір певної належним доцільної конкурентної стратегії для обраної стратегічної ділянки функціонування підприємства та її реалізацію. Отже, механізм є рушійною складовою управління конкурентним потенціалом, з використанням певних інструментів у процесі реалізації цілей підприємства в рамках конкурентної боротьби.

Архітектоніка запропонованого механізму наведена на рис. 3.4.

Для початку необхідно розглянути окремі складові даного механізму, які в рамках обґрунтування інструментарію управління конкурентним потенціалом не були наведені у п.п. 1.3.

Нормативно-правове забезпечення являє собою певне внутрішньо-організаційних документів, формування яких відбувається згідно існуючих нормативів, закріплених на державному рівні в частині регламентування діяльності суб'єктів аграрного бізнесу.

Фінансово-економічне забезпечення полягає у підтримці встановленого рівня реалізації процесів управління, до складу яких входять і процеси управління конкурентом потенціалом.

Організаційне забезпечення має більш широкую спрямованість та являє собою комплекс, до складу якого входить сукупність внутрішніх документів, (наказів, положень, вимог, інструкції тощо), безпосередньо організаційна структура та команда. Ці елементи, взаємодіючи між собою, здійснюють регламентування процесу управління в частині діяльності персоналу: яким чином відбувається взаємодія між його працівниками, з іншими елементами управління підприємством, з технічними засобами в контексті реалізації ухвалених управлінських рішень [27].





**Рис. 3.4. Архітектура механізму управління конкурентним потенціалом в забезпеченні інноваційно-інвестиційного розвитку суб'єктів агробізнесу**

Організаційного забезпечення виконує важливу роль у забезпеченні підтримки безперервного та ефективного процесу менеджменту підприємства, зокрема і в частині управління конкурентом потенціалом. Забезпечення належної взаємодії в організаційній структурі аграрного підприємства між підрозділами його управління (маркетинговим, збутовим, планувальним відділом) є першочерговим завданням менеджменту. У процесі запуску чи впровадженні нового виду продукції актуалізується проектний підхід, відповідно до якого відбувається залучення співробітників різних підрозділів з використанням їх знань, умінь, компетентностей і навичок. Специфічність даного підходу полягає у тому, що він зорієнтований на визначені цілі, а також їх взаємний вплив з параметрами якості, витратами та ризиками. Реалізація підходу є доцільною при впровадженні у господарську діяльність суб'єктів аграрного бізнесу вирощування нішових культур або розвитку органічного виробництва, які виступають додатковими сферами в рамках диверсифікації.

Роль інформаційного забезпечення полягає у підтримці процесів збирання, систематизації та зберігання інформації, яка у подальшому буде використана для ухвалення управлінських рішень в процесі управління конкурентом потенціалом. Серед основних методів інформаційного забезпечення виділяють такі, що орієнтовані на оцінювання процесу взаємодії підприємства з іншими суб'єктами господарювання в умовах зовнішнього середовища, відповідно до запропонованої у розділі 1 структури конкурентного потенціалу.

Ураховуючи особливості управління конкурентним потенціалом, доцільно використовувати матриці McKinsey та BCG, як найбільш інформативні методи. Перша з них дає змогу ідентифікувати конкурентні позиції підприємства, рівень привабливості галузі у довгостроковій перспективі та конкурентоспроможність конкретних стратегічних зон господарювання. Друга ж спрямована на оцінювання секторів бізнесу

підприємства за часткою ринку та темпами зростання, завдяки чому можливий ефективний менеджмент окремих культур у рослинництві з урахуванням їх гнучкості та взаємозамінності у процесі вирощуванні. На даних методах ґрунтується портфельний аналіз, використання якого забезпечує вибір найкращого набору проектів. Їхня реалізація дозволяє досягати стратегічних цілей розвитку підприємства, що позитивно відзначається на його конкурентних позиціях та сприяє підвищенню рентабельності діяльності. Поряд з наведеними методами доцільно використовувати методи прогнозування, зокрема [17]: експортне, функціонально-логічне, структурне, математичне, за аналогією, Дельфі, методи круглого стола, мозковий штурм, морфологічний аналіз, методи прогнозних сценаріїв, побудова дерева цілей, спектральний і факторний аналіз. До складу математичних методів відносять: математичне прогнозування, методи класичної і прикладної математики, методи оптимального та лінійного програмування, математичний аналіз і теорія ймовірностей, математична статистика, теорія ігор, імітаційне моделювання, симплексний метод.

Реалізація кадрового забезпечення відбувається у рамках ключових функції менеджменту персоналу та стосується його розвитку, навчання, кар'єрного просування та стимулювання з метою досягнення цілей управління конкурентам потенціалом.

Економічні методи спрямовані на інтереси та потреби працівників з метою матеріального стимулювання їх зацікавленості у процесі виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей. Ефективність даних методів ґрунтується на максимізації узгодженості цілей підприємства, відділу, колективу та окремих працівників. Серед цих методів виділяють: комерційний розрахунок, поточне та стратегічне планування, ціноутворення, податкову політику, кредитування.

До складу адміністративних (організаційно-розпорядчих) методів відносять засоби управлінського впливу організаційного та розпорядчого характеру на працівників з урахуванням внутрішньо-організаційних і загальнонаціональних нормативів діяльності. Організаційний вплив здійснюється через статичну складову: регламентування, організаційне нормування та проектування. Динамічною складовою є розпорядчий вплив, який застосовується у процесі функціонування виробничої системи для підтримання її у бажаному стані, а також дотримання узгодженої роботи апарату управління [206].

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на законах психічної діяльності працівників і використовуються в інтересах діяльності підприємства з метою оптимізації процесів і явищ. Це здійснюється через посилення у працівників ініціативності, соціальної активності, самодисципліни, цілеспрямованості, проявлення творчих здібностей. Соціальні методи реалізуються у процесі управління поведінкою та свідомістю працівників на основі ідеалів, мотивів, цілей або нахилів. До них належать такі: рольових змін, соціальної профілактики, соціального нормування та регулювання, управління соціально-масовими процесами та групами. Об'єктом впливу є колектив. Мета використання психологічних методів полягає в управлінні психічною діяльністю кожного працівника, який і виступає об'єктом впливу. Виділяють наступні методи: гуманізації стосунків в колективі, формування і розвитку трудового колективу, навчання кадрів і професійного відбору, психологічного спонукання [206].

Методологічний базис управління виокремлює пріоритетну роль законів – стійких і усталених зв'язків між явищами, які важливо враховувати у процесі ухвалення управлінських рішень. Склад економічних законів нараховує 4 групи: всезагальні – економічні закони загального характеру, дія яких поширюється на всі способи виробництва; специфічні – економічні закони, вплив яких притаманний ринковій економіці із певним рівнем

державного регулювання; особливі – закони, прояв яких відбувається у різних економічних формаціях (закон попиту і пропозиції, вартості, грошового обігу). У контексті дослідження суб'єктів агробізнесу доцільно окремо виділити закони конкуренції, що пов'язано з глобалізацією процесів торгівлі продукцією аграрного сектора, пропорційного розвитку, розвитку господарського механізму, посилення державного регулювання.

Відповідно до закону онтогенезу, перетворення, які відбуваються з підприємством протягом періоду існування, подібні до тих, що відбуваються з живими організмами. На цьому законі ґрунтується теорія життєвих циклів підприємства. Значна кількість варіацій цієї теорії не зменшує важливість жодної з них у порівнянні з іншими, оскільки кожна дозволяє по-своєму ідентифікувати поточну фазу існування підприємства та уникнути найбільш загроз, що виникають в її межах.

Для нещодавно створених підприємств характерне певне коло проблем, серед яких: загальна реактивність управління, відсутність стратегічного бачення, відсутність внутрішньої організаційної управлінської політики. Підприємства з активним зростанням у найбільшій мірі зазнають впливу необґрунтованих ризиків, на які воно йде в ході своєї діяльності, а також характеризуються несконцентрованою спрямованістю діяльності.

Процес подальшого зростання вимагає посилювати дисципліну для майбутнього розвитку. Перехід до стадії розквіту і подальшої стабільності підприємства потребує посиленої уваги процесам делегування повноважень та модифікації існуючих цілей. Всі інші загрози пов'язані з переходом підприємства від стадії стабільності до занепаду, і потім смерті. За результатами конструктивного аналізу поточного стану підприємства можна ідентифікувати його стадію життєвого циклу. Ця інформація необхідна у процесі розроблення його конкурентної стратегії. Початкові стадії вимагають посиленої уваги управлінню витратами і поступовому освоєнню ринку. Далі доцільно підсилювати маркетинговий елемент через розвиток логістики,

стандартизацію в управлінні якістю, вдосконалення системи управління підприємством. Щодо подальшого зростання, то для підприємства важливо збільшувати частку ринку через нарощення власного потенціалу. Ґрунтуючись на законі онтогенезу, результати оцінювання загроз життєвому циклу виступають основою для вибору доцільної конкурентної стратегії та заходам, спрямованим на ефективне використання конкурентного потенціалу.

Закон переходу кількісних змін у якісні належить до діалектичних та демонструє поступовий рух підприємства у процесі розвитку. Результати проведеного у 2-му розділі аналізу свідчать, що рівень конкурентного потенціалу пов'язаний з розміром підприємств, тому його зростання можливе за рахунок нарощення внутрішнього потенціалу. Наступний перехід кількісних змін у якісні доцільно здійснювати в контексті формування горизонтально та вертикально інтегрованих структур.

Відповідно до закону діалектики, в рамках єдиного цілого відбувається одночасно єдність і боротьба протилежностей. У контексті конкурентного потенціалу дія даного закону реалізується через в єдність та взаємовплив зовнішнього та внутрішнього середовищ, оскільки конкурентний потенціал належить до сфери їх взаємодії, як було доведено. Боротьба протилежностей являє собою джерело суперечностей, що відіграють ролі тригеру до розвитку. Постійний моніторинг вподобань споживачів, моніторинг параметрів логістичної діяльності, динаміки ринку, цін на продукцію, сучасних технологій та поточного стану підприємства створює фундамент для обґрунтування його конкурентних стратегій.

Зростання конкурентоспроможності підприємства відбувається і під впливом закону синергії, згідно з яким ефективність спільної взаємодії елементів системи є вищою, ніж адитивна сума їх ефективності у разі окремого функціонування. Торговий синергізм має важливе значення в управлінні конкурентним потенціалом у процесі використання спільної системи збуту та маркетингу; операційний – у процесі зниженні питомої ваги

витрат на одиницю продукції та використання потужностей виробництва; інноваційний (технологічний) – через впровадження у різних сферах діяльності отриманих результатів НДДКР; управлінський – стосовно високого рівня компетентності персоналу та використання організаційних здібностей [93]. Завдяки закону синергії відбувається об'єднання локальних потенціалів в рамках конкурентного, що сприяє їхньої вищої системної ефективності. Негативний прояв закону синергії виражається через отримання від'ємного результату у разі поєднання елементів в системі. Така ситуація характерна, коли рівень конкурентного потенціалу та конкурентна стратегія не узгоджені.

Закон цілісності, який характеризує емерджентність системи, визначає доцільність поєднання складових механізму управління конкурентним потенціалом в рамках системи, завдяки чому відбувається розвиток підприємства завдяки ухваленню обґрунтованих управлінських рішень через конкурентні стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку. Разом ці складові створюють методологічний базис, а його зв'язки між елементами являють собою основу аналізу конкурентного потенціалу, що дозволяє забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності підприємства.

Закон самозбереження характеризує здатність системи (у контексті даного дослідження – суб'єкт аграрного бізнесу) зберігати власну унікальність і автентичність у процесі постійного розвитку та руху, що спонукають зростання ентропії та можуть стати причиною підприємства. Формалізовано це виглядає як перевищення внутрішнього потенціалу певного ресурсу, внаслідок використання якого відбувається розвиток, і зовнішнього потенціалу, що виникає у певній сфері над даними потенціалами та має руйнівний характер. Енергія утримання повинна перевищувати енергію ліквідації [199]. У процесі використання конкурентної стратегії суб'єкт аграрного бізнесу повинен функціонувати відповідно до розробленого плану. Значне відхилення від плану є сигналом необхідності детального аналізу його причин, що в результаті вимагає ухвалення відповідних управлінських

рішень. Процеси, які не можливо контролювати в рамках управління, також потребують уваги, оскільки інакше можлива втрата наявних конкурентних позицій. Нехтування ними може спровокувати погіршення ситуації порівняно зі станом підприємства до впровадження іншої конкурентної стратегії.

### 3.3. Конкурентні стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку аграрних підприємств

У рамках формування теоретичного підґрунтя даного дослідження пропонується визначити змістовність економічної категорії «конкурентна стратегія». Дослідники визначають дане поняття по-різному (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

#### Науково-теоретичний зміст конкурентної стратегії

| Автор                              | Визначення                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Азоєв Г. [7].                      | план дій організації, який забезпечує досягнення успіху у конкурентній боротьбі на визначеному ринку                                                                                                                                           |
| Ансофф І. [11]                     | план дій суб'єкта господарювання, який сприяє диференціації його дій в рамках окремої сфери бізнесу (стратегічної зони)                                                                                                                        |
| Іванов Ю. [130]                    | План дій організації, що сприяє її адаптації до мінливих економічних умов у процесі конкурентної боротьби на ринку                                                                                                                             |
| Портер М. [261]                    | Цільовий план організації, що має спрямований характер та сприяє досягненню стійких конкурентних позицій організації та витримувати існуючий натиск конкурентів                                                                                |
| Саєнко М. [278]                    | спосіб отримання стійких конкурентних переваг у розрізі стратегічних областей бізнесу суб'єкта господарювання через конкурентну боротьбу, здатність більш оперативного задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців, ніж у конкурентів |
| Треньов Н. В. [321].               | Стратегія конкурентної боротьби у розрізі складових портфелю бізнесу у різних видах діяльності                                                                                                                                                 |
| Томпсон А.,<br>Стрікланд А. [319]. | Стратегія, реалізація якої забезпечується за рахунок розроблення управлінських рішень, спрямованих на отримання та підсилення довгострокової конкурентної позиції підприємства у певній галузі                                                 |
| Шершньова З. [365].                | Стратегія, визначальним фактором якої є стійка конкурентна перевага                                                                                                                                                                            |
| Фіщук Б. [346]                     | спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємства через конкурентну боротьбу, задоволення бажань покупців швидше конкурентів                                                                                                          |



Існує думка, що конкурентна стратегія виступає як складова загальної корпоративної стратегії. Таким чином існує можливість формування та використання універсальної (портфельної) конкурентної стратегії суб'єкта господарювання, що підтверджується життєздатністю виключно конкурентних стратегій бізнес-напрямків та стратегічними областями бізнесу.

Враховуючи позиції дослідників стосовно означеного питання, пропонується визначати конкурентну стратегію як сукупність управлінських рішень, спрямованих на довгострокову перспективу та формування стійких конкурентних переваг з використанням маркетингових інструментів, та що в умовах мінливого економічного середовища обов'язково ґрунтуються на стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку.

Для ідентифікації конкурентних стратегій, найбільш доцільних для використання в аграрній галузі сьогодні, пропонується розглянути існуючі класифікації (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

### Класифікація конкурентних стратегій

| Автори    | Ключові аспекти                               | Види стратегій                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ансофф І. | Джерело конкурентної переваги                 | стратегія диференціювання ринку (ринкової ніші);<br>стратегія максимізації ринкової частки;<br>стратегія росту                                                                                                                                                                                        |
| Котлер Ф. | Маркетингове спрямування                      | стратегія ринкового лідера;<br>стратегія фірми-челенджера;<br>стратегія фірми-послідовника;<br>стратегія фірми-нішера                                                                                                                                                                                 |
| Літл А.   | Конкурентні позиції                           | стратегія лідера<br>стратегія фірм, які характеризуються сильною позицією на ринку;<br>стратегія фірм, які характеризуються сприятливою позицією на ринку;<br>стратегія фірм, які характеризуються сильною надійною на ринку;<br>стратегія фірм, які характеризуються незадовільною позицією на ринку |
| Майлз Р.  | Конкурентні наміри в частині ринкових позицій | стратегія пошукувача;<br>стратегія оборонця;<br>стратегія аналітика;<br>стратегія реагуючого.                                                                                                                                                                                                         |

| Автори                              | Ключові аспекти                   | Види стратегій                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Портер М.                           | Конкурентна перевага              | диференціація товару і ринку;<br>лідерство на основі мінімізації витрат;<br>фокусування (спеціалізація та концентрація).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Райс Е.,<br>Траут Дж.               | Характер поведінки фірми на ринку | стратегія наступу (активна агресивна політика фірми в частині збільшення збуту та досягнення домінуючих позицій);<br>стратегія оборони – (пасивна політика фірми, спрямована на попередження втрати ринкових позицій)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Тресі М.,<br>Вірсем Ф.              | Спосіб формування вищої цінності  | забезпечення вищої цінності через лідируючу позицію в галузі за ціновою характеристикою та зручністю товару;<br>забезпечення вищої цінності завдяки тісному контакту із споживачем (через детальну сегментацію ринку);<br>забезпечення вищої цінності завдяки постійному оновленню пропозиції товарів або послуг                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Уолкер О.,<br>Бойд Х.,<br>Лярош Ж.  | Метод конкуренції фірми           | стратегія аналітика;<br>стратегія пошукувача;<br>стратегія оборонця-диференціатора;<br>стратегія оборонця -цінового лідера                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Хулей Д.,<br>Лінч Д.,<br>Джоббер Д. | Стратегічна спрямованість фірми   | стратегія агресорів (завоювання позицій на ринку через кращі цінові та якісні характеристики товарів);<br>стратегія фірм, яким належать сегменти з найкращими позиціями (вибірковий підхід до вибору сегменту з товарами, якісні та цінові характеристики яких кращі, ніж у конкурентів);<br>стратегія «середніх» фірм (зосередження на певних ринкових сегментах товарів, ціна та якість яких аналогічна до пропозиції конкурентів);<br>стратегія фірм, які займають сегменти з високою цінністю (зосередження на ринкових сегментах з товарами, які аналогічні за ціновими характеристиками до товарів конкурентів, проте більш якісні);<br>стратегія оборонців (спрямування на забезпечення індивідуальних клієнтів товарами, ціна та якість яких аналогічна до пропозиції конкурентів). |

Запропонований перелік не є вичерпаним, проте дає змогу сформулювати загальне уявлення про те, що кожен з науковців вкладав власне бачення в основу своєї класифікації. На основі виділення ключових аспектів, на нашу думку, доцільно взяти за основу класифікацію М. Портера, яка

характеризується найбільшим потенціалом прикладного застосування через універсальність, тому може бути адаптована до особливостей аграрного виробництва та використана в умовах будь-якого конкурентного середовища (табл. 3.7).

Стратегія лідерства передбачає зниження витрат (на сировину, робочу силу, енергетичні ресурси) та ґрунтується на створенні виробничо-управлінської системи, яка сприяє оптимізації господарських потужностей на основі застосування технологічних переваг великомасштабного виробництва.

Основою стратегії диференціації є виробництво товару, який має унікальні споживчі властивості. Вона передбачає розвиток специфічних брендів, різноманіття послуг та взаємодію зі споживачем на високому якісному рівні. В рамках аграрного бізнесу реалізація цієї стратегії може здійснюватися через розвиток виробництва нішевих продуктів, наприклад, виробництво екологічної продукції, що набуває значної популярності в сучасних умовах. Така практика все більше стає поширеною у світі, оскільки екологічно чисте виробництво визначається як пріоритетна стратегія інноваційного розвитку агропромислового комплексу. Україна належить до найбільших світових виробників сільськогосподарської продукції, яка є екологічно чистою.

У світовому господарстві найбільший сегмент екологічної продукції представлений фруктами, овочами, молоком, продукцією дитячого харчування, сільськогосподарською сировиною для переробки та яловичиною. Лідерами за середніми витратами на споживання органічної продукції в розрахунку на душу населення серед європейських країн є Швейцарія (103 євро), Німеччина (38 євро), Франція та Великобританія (27 євро), Швеція (47 євро). Реалізація продукції органічного походження здійснюється за різними каналами (рис. 3.5).



**Рис. 3.5. Структура основних європейських каналів збуту для органічної продукції (сформовано на основі 105)**

При цьому рівень переплати покупцями за органічні продукти в середньому складає 40-60% [105].

Україна не належить до провідних країн на світовому ринку екологічної сільськогосподарської продукції, проте на даний час понад 300 тис. га сільгоспугідь є вже сертифіковані як органічні [185]. Серед стримуючих факторів розвитку внутрішнього ринку органічних продуктів харчування слід вказати низький рівень платоспроможності населення. Через те, що ціна органічних продуктів значно переважає ціну продуктів, виготовлених за стандартними технологіями, на вітчизняному ринку попит на неї досить малий. Перевищення цін органічної продукції над тією, що виготовлена традиційним способом, становить 20-50%.

Розвиток конкурентних стратегій на основі імплементації екологічного землеробства і тваринництва є достатньо ефективним для експортно орієнтованих підприємств. Сучасні ринкові умови дозволяють визначити західноєвропейські ринки як найбільш перспективним для вітчизняних виробників. У даному контексті актуалізуються питання стосовно стандартів

екологічно чистих продуктів харчування. У європейській країнах екологічно чистою (органічною) вважається продукція, вироблена, оброблена та реалізована згідно з стандартами Міжнародної федерації органічного сільського господарства (IFOAM) або органічними стандартами Постанови Комісії (ЄС) №889/ 2008 або [393, с. 29]. У табл. 3.1 наведено світові вимоги до органічної системи сільського господарства і сільськогосподарської продукції.

Таблиця 3.7

**Перелік заходів органічної системи сільського господарства і сільськогосподарської продукції у світовій практиці**

| Дозволені заходи                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Заборонені заходи                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мінімальний вплив на ґрунт у процесі його оброблення;<br>Забезпечення процесу сівозмін, культивування, консервація;<br>Використання органічних добрив (рослинного, тваринного походження);<br>Застосування добрив, які належать до несинтетичних сиромелених або меліорантів;<br>Застосування посівного матеріалу, вирощеного виключно в екологічних господарствах<br>Використання практики вільного випасу та вигулу тварин у літню пору;<br>Застосування у тваринництві кормів, винятково екологічного походження. | Застосування синтетичних речовин (мінеральних добрив, пестицидів, засобів захисту) у рослинництві;<br>Здійснення процесу опромінення та клонування;<br>Використання стимуляторів росту, синтетичних добавок та інших генних технологій і тваринництві;<br>Застосування генетично модифікованих продуктів та організмів;<br>Забруднення навколишнього середовища стоковими водами;<br>Утримання тварин прив'язаними |

В Україні сертифікація та інспекція виробництва екологічно чистої продукції, господарств здійснюється 11 організаціями, серед яких слід виділити Bio Control (Угорщина), Lacom (Нідерланди), Control Union Ukraine (Нідерланди), Bio Inspecta та IMO (Швейцарія). Значна частка (близько 70-85%) усіх земель України, які використовуються у процесі органічного виробництва сертифіковано останніми [151, с. 106].

Стратегія фокусування є доцільною для використання у процесі розвитку стратегії диференціації для фірм, у яких відсутні конкурентної позиції та необхідні обсяги виробничих потужностей на великому сегменті

ринку. Її сутність полягає у отриманні конкурентних переваг на вузькому сегменті ринку (за ознакою продуктового або географічного характеру).

Удосконалювати механізми управління інноваційно-інвестиційним потенціалом конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу пропонується на основі моделі стратегічного ромба, створеної у 2001 році Фредріксоном Дж та Хембріком Ч. (рис. 3.6):



**Рис. 3.6. Стратегічний ромб Фредріксона Дж та Хембріка Ч.**

Запропонована дослідниками послідовність вивчення елементів ромбу передбачає у процесі визначення конкурентних переваг почати з ідентифікації арени (галузі), на якій компанія має реальний потенціал. Асортимент товарів аграрних підприємств буде обумовлений не лише економічним потенціалом фірми (який полягає у можливості використання основних технологій), а й природними факторами (кліматична зона, якість ґрунтів тощо). Перспективність аграрного бізнесу підтверджується тим, що останнє двадцятиліття характеризується зростанням на 10% споживання харчових продуктів на душу населення.

Інтеграційні процеси, бажання України стати частиною спільноти європейських країн спонукає аграрний бізнес в цілому до формування партнерських відносин. Україна належить до ТОП-10 світових виробників зернових культур та має усі можливості для виходу в лідери на світовому ринку. Щодо питання розширення ринкової ніші національних аграрних виробників аграрної продукції слід відзначити, що найбільшими експортерами зерна у світі є Єгипет, Індія, Нідерланди, Китай, Іспанія, країни ЄС. Розвитку вітчизняного агровиробничого комплексу сприяла продовольча

криза на ринках Близького Сходу. В даних умовах зрушити національний агроекспорт дозволять азійські ринки, зокрема Пакистан, Китай, Індонезія, оскільки ці країни характеризуються стрімким зростанням населення, яке потребує відповідного забезпечення продуктами сільського господарства.

Елемент «Провідник» означає підхід, використання якого забезпечує розвиток фірми: стратегічний альянс, злиття компаній, ліцензійна угода, купівля тощо. Так, провідниками у процесі формування конкурентних переваг на основі інноваційних стратегій можуть інвестування в дослідження, створення альянсу з компанією, яка володіє провідними технологіями, купівля технології у компанії-власника.

Узгодженість політики країн Європейського Союзу в частині питань конкуренції є одним із найсуперечливіших аспектів європейської інтеграції [241]. Так у 1957 р. було впроваджено спільні норми в частині регулювання питань конкуренції разом із створенням Європейського Економічного Співтовариства, що нині відоме як Європейський союз.

Стаття 101 Договору про функціонування ЄС забороняє на внутрішньому ринку всі угоди між суб'єктами господарювання, рішення об'єднань суб'єктів господарювання та узгоджені практики, які можуть вплинути на торгівлю між державами-членами в частині перешкоджання, обмеження чи спотворення конкуренції на внутрішньому ринку.

Одним із базових принципів конкурентної політики ЄС є принцип регулювання концентрацій.

Положення конкурентного права ЄС у вітчизняну практику відбулось після набуття Україною незалежності. У Законі України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» (1992 р.) було наведено положення, аналогічні за змістом з положеннями конкурентного права Європейського Союзу. Після цього у 2001 р. було прийнято Закон України «Про захист економічної конкуренції», в якому містилися засади урегулювання конкуренції відповідно до положень права ЄС. Слід відзначити, що ідентичними є формулювання, по'язані з

розмірами штрафів за порушення, узгодженими діями (картелів) та зловживання монополюним (домінуючим) становищем.

Окремої уваги у сфері агробізнесу заслуговує стратегія вертикальних угод – угод між суб'єктами господарювання, які не є прямими конкурентами та займають різні позиції у процесі створення доданої вартості виробничого (дистриб'юторського) ланцюга (продавець – покупець, постачальник – споживач). Дії суб'єктів у рамках такої стратегії характеризуються менш шкідливим впливом на конкуренцію, тому для них у правилах оговорені виключення.

Перспективність вертикальних підтверджується досвідом української аграрної компанії Нібулон, хронологія розвитку організаційної структури якої представлена на рис. 3.7.

У формуванні спільного українсько-угорсько-англійського сільськогосподарського підприємства «НІБУЛОН» (ССГП «НІБУЛОН») приймали участь генеральний директор О.О. Вадатурський та співзасновники підприємства – англійська фірма «Meridian Commodities Ltd.» та угорська фірма «KOMBISEED KFT». Назва підприємства «НІБУЛОН» виникла з перших літер назв міст засновників – Миколаїв, Будапешт, Лондон [137].

Компанією «Нібулон» було створено вертикально інтегровану структуру, яка є найунікальнішою та найпотужнішою в Україні. До її складу належить система виробничих підрозділів та логістичної інфраструктури: потужний флот, перевантажувальні термінали та комплекси з зберігання, приймання та відвантаження олійних і зернових культур. Вигідність вертикальних угод підтверджується економічними результатами діяльності цієї фірми, оскільки вони сприяють формуванню стійких конкурентних переваг через підвищення економічної ефективності розподільчого і виробничого ланцюгів: завдяки підвищенню координації між підприємствами-учасниками відбувається скорочення операційних витрат сторін, в результаті чого оптимізуються інвестиційний і розподільчий процеси.





**Рис. 3.7. Історія формування української компанії «НІБУЛОН»**

Слід відзначити високий інноваційно-інвестиційний потенціал компанії «Нібулон». Так у 2009 році ТОВ СП «НІБУЛОН» розпочало роботу над реалізацією інвестиційного проекту, який полягає у будівництві елеваторів, річкових терміналів, несамохідних суден та буксирів, та оцінюється у 150 млн доларів США. Вже у 2013 році компанія розпочала самостійне будівництво власного флоту – буксирів проекту POSS-115 «NIBULON-5» та «NIBULON-6», що відбулося вперше у вітчизняній практиці.

Ціна, продукт, маркетинг, бренд, якість виступають у ролі факторів отримання конкурентних переваг. Для більшості ринків ціна є визначальним фактором, а в аграрному виробництві вона надається зовні. Інформація про рівень середньозважених цін на основні види сільськогосподарської продукції та продукти її переробки надана на рис. 3.8, 3.9 і табл. 3.8 [137].

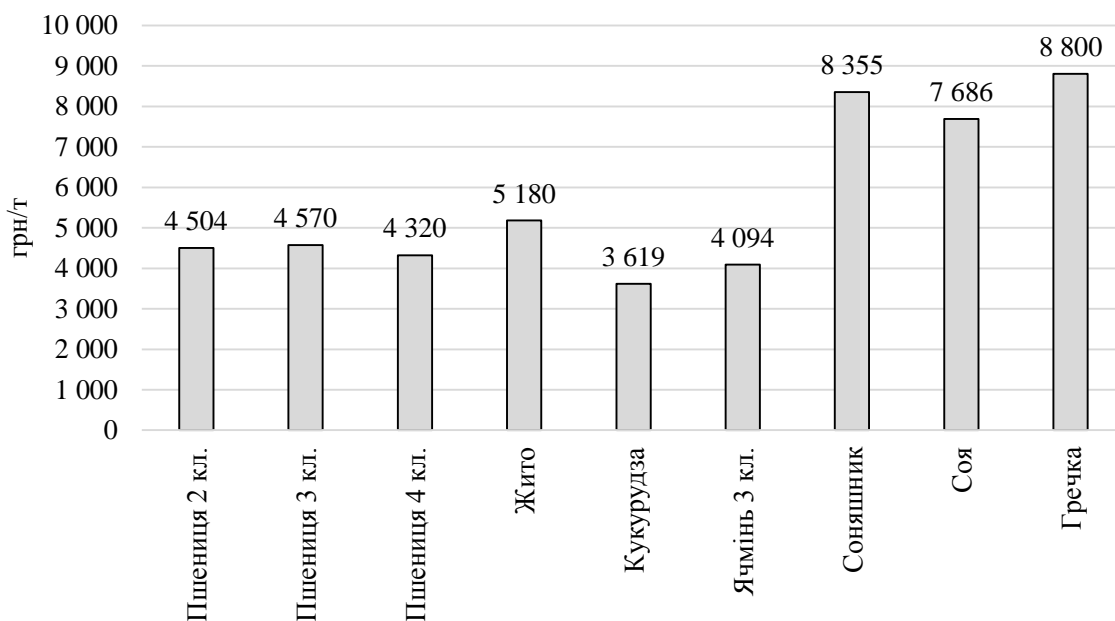


Рис. 3.8. Закупівельні ціни без ПДВ продукції рослинництва у 2019 році

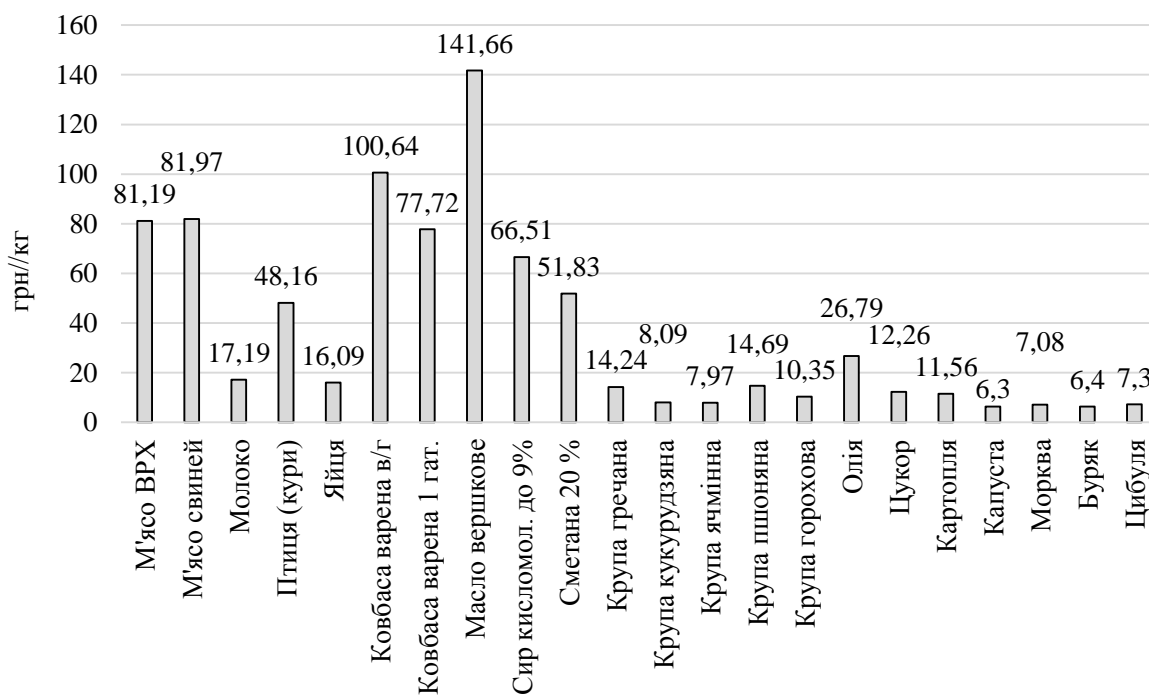


Рис. 3.9. Оптово-відпускні ціни з ПДВ сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки у 2019 році

Таблиця 3.8

**Зміна цін на основні види сільськогосподарської продукції та продукти її переробки у 2019 році**

| Товар         | Зміна ціни у % | Товар                 | Зміна ціни у % |
|---------------|----------------|-----------------------|----------------|
| Пшениця 2 кл. |                | Птиця (кури)          | 6              |
| Пшениця 3 кл. | -23            | Яйця                  | -20            |
| Пшениця 4 кл. | -23            | Ковбаса варена в/г    | 9              |
| Жито          | 34             | Ковбаса варена 1 гат. | 12             |
| Кукурудза     | -27            | Масло вершкове        | 15             |
| Ячмінь 3 кл.  | -33            | Сир кисломол. до 9%   | 12             |
| Соняшник      | -23            | Сметана 20 %          | 15             |
| Соя           | -34            | Крупа гречана         | 7              |
| Гречка        | 20             | Крупа кукурудзяна     | 13             |
| М'ясо ВРХ     | -4             | Крупа ячмінна         | 22             |
| М'ясо свиней  | -1             | Крупа пшоняна         | 44             |
| Молоко        | 9              | Крупа горохова        | 6              |
| М'ясо ВРХ     | -4             | Олія                  | -2             |
| М'ясо свиней  | -1             | Цукор                 | 7              |
| Молоко        | 9              | Картопля              | 162            |

Відповідно до підходу, орієнтованого на співвідношення ринкового попиту і пропозиції, товаровиробник формує ціну на рівні ринкової

(біржової). Набуття стійких конкурентних переваг забезпечується регулюванням витрат – підвищенням продуктивності праці, якості продукції тощо.

Враховуючи довгостроковий характер стратегічного управління, необхідним етапом є розробка послідовності дій і часових рамок для їх виконання з ідентифікацією наявних ресурсів таких як люди, знання, технології, фінансові активи, ринкове становище, постачальники.

Аналіз економічної логіки передбачає відповідь на питання про економічну доцільність, стратегію отримання прибутку. Аналіз практики господарювання провідних українських аграрних фірм свідчить про зростання ролі логістичних витрат в структурі валових витрат. Україна в процесі транспортування втрачає 20 дол США на кожній тоні виробленої аграрної продукції. Це на 40% більше, ніж в Німеччині, і на 30% більше, ніж в США [137]. Високий рівень логістичної складової в перевезеннях сільськогосподарської продукції зумовлено вартістю доступу до інфраструктурних об'єктів (в структурі вартості перевалки зерна 53% припадає на оплату за доступ до причалу, подачу вагонів, електроенергії, водопостачання та водовідведення, оренду нерухомого майна, компенсацію земельного податку, страхування) Транспортно-експедиційні послуги складають решту – 47% [320, с. 27-28].

Основними компаніями-експортерами зерна в Україні за даними 2018-2019 років є наступні зернотрейдери – Нібулон (13,7% від загального експорту), Кернел (9,9%), Державна продовольчо-зернова корпорація України, Louis Dreyfus Company, Glencore, корпорації Cofco та Cargill. Частка цих постачальників становить 71% від загального обсягу поставки зерна за кордон у минулому році [352]. Цілком логічним є прагнення топ компаній зернотрейдерів збільшити загальний прибуток за рахунок зменшення логістичних витрат. Одним з методів є переформатування ланцюгів постачань.

Розглянемо приклади внесення суттєвих змін у ланцюги постачань, створення альтернативних їх варіантів на досвіді таких компаній, як «Кернел» та «Нібулон».

«Вузькими місцями» агрологістики в Україні на макрорівні є сучасний стан залізничної транспортної системи; обмеженість альтернативних варіантів транспортування.

Основною проблемою на державному рівні є тривалість внутрішніх перевалок, що зумовлено невідповідністю логістичних маршрутів та інфраструктури сучасним вимогам аграрного сектору. Простежимо класичний ланцюг поставок зернових на експорт: виробник – елеватор – залізниця – портові зернові термінали – морські судна. Зв'язок виробника зернових культур з елеватором відбувається шляхом використання автомобільного транспорту, особливістю якого є порівняно невелика вантажопід'ємність та відповідно висока вартість перевезень. За даними аналітичного дослідження [102] елеватори здатні відвантажувати 715 тис. т на день, залізниця подає вагони лише на 117 тис. т, станції в портах здатні обробити 200 тис. т вантажів, в портах є можливість вивантажити 182 тис. т, на судна можна завантажувати 250 тис. т на добу. Таким чином, «вузьким місцем» є Укрзалізниця, конкретніше, недостатня кількість вагонів-зерновозів. Аналіз розрахунків експертів Soufflet Group показав, що на сьогодні обсяг експорту зернових складає 45 млн. т. Якщо весь цей обсяг перевозити залізницею знадобиться 18 740 вагонів, які будуть працювати 365 днів на рік, без вихідних і свят. Але в наявній ситуації, де перевозиться залізницею лише 67%, достатньо 12 656 вагонів. Якщо експорт зерна зросте до 60 млн. т, то потреба складе 25 тис. вагонів для 100% вивозу залізницею. Укрзалізниця має біля 14,1 тис. вагонів разом із залученими. Отже, нестача вагонів-хопперів в осяжному майбутньому стане критичною. В умовах дефіциту інвестиційних ресурсів слід звернути увагу на підвищення оборотності вагонного парку. Кроком у цьому напрямку може стати зняття штучних часових обмежень для погодження електронних заявок на перевезення. Сьогодні ситуація така: на

восьмий день система дає логічну помилку і не зберігає електронну заявку [190], що не дає можливості правильного розподілу рухомого складу через відсутність довгострокового планування, яке призводить до підвищення логістичних витрат.

Стосовно вартості послуг Укрзалізниці, з 19.02.2018 р. в Україні діє новий порядок розрахунку вартості транспортування вантажів залізничним транспортом. Дана реформа призвела до підвищення вартості транспортування вантажів на 17-25%. Учасники зернового ринку, зокрема зернотрейдери, скоригували вартість логістики зерна і підвищення вартості транспортування негативно позначилось на економічному стані сільгоспвиробників (за рахунок зниження закупівельних цін).

Саме на пом'якшення ситуації в зазначених сферах спрямували свої ресурси два найбільших українських зернотрейдери.

Так, компанія «Кернел» сформувала власний рухомий залізничний склад, отримавши в управління біля 15-17% всього українського парку вагонів-хоперів. При цьому, будучи власником зернового терміналу в порту Чорноморськ потужністю біля 4,5 млн т на рік, компанія формує прямий цикл перевезень всередині логістичної системи [360, с. 14-15].

Розвиток альтернативних варіантів ланцюгів постачань шляхом удосконалення інфраструктури річкового транспорту став однією зі стратегічних цілей компанії «Нібулон». Зокрема, до структури ТОВ «Нібулон» ввійшли пароплавство (створене у 2009 році) та суднобудівно-судноремонтним завод (діє з 2012 року). Судноплавна компанія «Нібулон» є однією з чотирьох найбільших судновласників України. Вона зосереджує свою діяльність на Дніпрі та Південному Бузі, фінансує днопоглиблювальні роботи в акваторії власних терміналів і на підхідних ділянках. Формування і обслуговування торгового флоту має на меті покращення транспортування експортних товарів до морських кораблів. Така бізнес-діяльність дає синергетичний ефект.

Функціонування річкової інфраструктури показало переконливий позитивний результат: собівартість річкової логістики складала 3 долари США на тону проти 10 доларів автотранспортом. Додатковий економічний ефект досягається завдяки спрощенню схеми відвантаження на морський транспорт: річкові баржі з зерном спускаються до гирла Дніпра, там з використанням плаваючого крану відбувається пряме перевантаження без використання додаткових видів логістичної діяльності і транспорту до морського торгового флоту.

### **Висновки до розділу 3**

Механізм забезпечення конкурентних переваг ґрунтується на аналізі наявних і потенційних показників конкурентоздатності продукції. Рациональна політика досягнення конкурентних переваг реалізується на основі організаційно-економічного механізму, який представлено інтегрованою системою об'єктів та інструментів. При цьому об'єктом управління виступають: організаційна підсистема, фінансово - економічна підсистема, технологічна підсистема, екологічна підсистема, соціальна підсистема. Інструментальне наповнення процесу забезпечення конкурентних переваг включає елементи прогнозування і стратегічного планування, організаційну структуру, фінансове регулювання, мотивацію, контроль, моніторинг.

Агреговане бачення фінансово-економічної підсистеми передбачає розуміння її місця в системі механізму управління і отримання конкурентних переваг як ресурсної складової, що опосередковує рух фінансових ресурсів, формування оптимальної структури відносин, які виникають у процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання фінансових коштів та оптимізації обороту коштів з метою досягнення стратегічних цілей.

Соціальну підсистему визнано найбільш оперативним елементом в системі менеджменту підприємства з огляду на місце і роль персоналу в процесах адаптації до змін, передбачених стратегічним планом.

Стратегія – це комплексний детермінований у часі план, що визначає модель поведінки, набір принципів і правил, здатних забезпечити формування конкурентного потенціалу. Грамотно вибрана стратегія є необхідною умовою виживання в динамічних умовах ринку, вона не потребує змін залежно від змін зовнішнього середовища.

Необхідною умовою забезпечення виживання організації в конкурентних умовах є стратегічне планування, яке базується на аналізі ринкових можливостей і має на меті пошук шляхів реалізації конкурентних переваг за допомогою використання “стратегічних вікон”.

Перспективним напрямком переформатування організаційної структури аграрних підприємств в розрізі досягнення мети розвитку їх конкурентного потенціалу виступає створення інтеграційних формувань. Функціонування суб’єктів господарювання в їх структурі дозволяє впливати на ринкову ситуацію шляхом здійснення контролю за ціновим співвідношенням, квотування виробництва, оптимізації каналів збуту готової продукції, формування інвестиційних коштів, укріплення й розширення сировинних зон, розробки ефективної схеми реалізації виготовленої продукції.

Для забезпечення належного формування й використання конкурентного потенціалу з метою ефективної імплементації конкурентних стратегій важливим завданням є розробка відповідного механізму. На основі узагальнення існуючих підходів до розуміння змісту поняття «механізм» було запропоновано його основні характеристики: механізм як предмет дослідження властивий системам, що характеризуються відповідним рівнем організації, який відображає послідовність етапів, що забезпечують рух; механізм включає в себе окремо функцію та мету; механізм включає відповідну послідовність дій, що дозволяє виділяти алгоритми, цикли і послідовності; рух, який забезпечує механізм обов’язково має вектор; механізм в соціально-економічних системах характеризується високим рівнем



варіативності через тісну взаємодію із зовнішнім середовищем; механізм має структурно-функціональний характер і є відкритою системою.

Проведене узагальнення змісту понять «економічний механізм», «механізм управління», «господарський механізм» й аналіз існуючих підходів щодо формування механізмів управління конкурентоспроможністю підприємства дозволив визначити ключові риси, складові та характеристики, необхідні для механізму управління конкурентним потенціалом.

На основі проведеного аналізу та узагальнення варто наголосити, що механізм управління конкурентним потенціалом в забезпеченні інноваційно-інвестиційного розвитку суб'єктів агробізнесу має включати методологічний базис управління, який об'єднує етапи, функції, методи, цілі, закони та принципи, на основі яких реалізується процес управління конкурентним потенціалом, ґрунтуючись на множини типів забезпечення. Його призначенням є забезпечення руху та перетворення, що в контексті управлінської діяльності, до якої відноситься управління конкурентним потенціалом, передбачає прийняття управлінських рішень у формі обґрунтування конкретної конкурентної стратегії для окремої стратегічної зони господарювання та її реалізація. Враховуючи авторське бачення управління конкурентним потенціалом, механізм виступає його рушійною складовою, використовуючи розроблені інструменти для досягнення цілей підприємства в конкурентній боротьбі.

Пом'якшення впливу глобальних викликів в аграрній галузі, пов'язаних із процесами індустріалізації, забезпечення зростання ефективності виробництва і конкурентного потенціалу в якості необхідної передумови передбачає імплементацію парадигми сталого розвитку в діяльність аграрних підприємств, що забезпечує гармонійний розвиток взаємопов'язаних складових: економічної, соціальної та екологічної.

Оцінювання ступеня збалансованості трьох компонент (економічної, соціальної та екологічної), які визначають сталий розвиток аграрного сектору,

виявило недостатній розвиток соціальної складової, що стримує розвиток людського капіталу.

Нарощування соціальних активів аграрних підприємств тісно пов'язано зі змінами у соціальній підсистемі управління. Системоутворюючим елементом розв'язання завдань стратегічного управління, зокрема досягнення цілей нарощування конкурентного потенціалу, значущим фактором непрямого впливу визнано феномен організаційної культури.

Ускладнення процесів взаємодії суспільства і бізнесу в рамках парадигми сталого розвитку актуалізує коригування місії підприємства відповідно до принципів соціальної відповідальності, під якою розуміється залучення соціальних і екологічних аспектів у діяльність бізнесу на ґрунті взаємодії між різними зацікавленими сторонами (групами впливу).

Додержання принципів соціальної відповідальності впливає на конкурентоспроможність суб'єктів агробізнесу. Напрямами впливу є: поліпшення іміджу та репутації брендів, підвищення обсягів продажів і лояльності споживачів до продукції компанії, зменшення показників плинності кадрів, налагодження партнерських стосунків з владою, полегшення доступу до засобів масової інформації, зростання зацікавленості інвесторів.

## ВИСНОВКИ

У дисертації отримано нове вирішення складного наукового завдання обґрунтування теоретико-методичних та прикладних засад формування та впровадження механізмів, систем та інструментів управління інноваційно-інвестиційним потенціалом конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу. Вирішення конкретизованих завдань дослідження дозволило дійти таких основних висновків:

1. У дослідженні обґрунтовано архітектуру механізму управління інноваційно-інвестиційним потенціалом конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу. В основі концептуальних засад побудови вказаного механізму лежить декомпозиція сутнісних ознак організаційно-економічного механізму управління з подальшим синтезом груп його інструментальних та функціональних складових. Вказане дало змогу визначити принципи, напрями, шляхи та підходи щодо поєднання інструментів управління з окремими засобами, процедурами та функціями забезпечення поступального і конкурентоспроможного розвитку суб'єкта аграрного бізнесу з огляду на пріоритетність цілей загальної стратегії розвитку при побудові конкурентних стратегій та процедур мобілізації інноваційно-інвестиційного потенціалу. Поряд з цим запропонований механізм є інтегрованим у системи менеджменту підприємств-суб'єктів аграрного бізнесу. Він включає в себе й засоби діагностики потенціалу конкурентоспроможності, ревізії загальної та конкурентних стратегій з подальшою раціоналізацією вибору стратегічних альтернатив розвитку, а також застосуванням інструментарію генерування та імплементації відповідних стратегій.

2. Критичний аналіз сутності та генезису наукових позицій різних авторів і шкіл дав змогу сформулювати наукове тлумачення сутнісно-змістового наповнення дефініції «конкурентна перевага», яке доцільно розглядати через призму реалізації конкурентного потенціалу підприємства. При цьому саму конкурентну перевагу доцільно розглядати як результат

позиціонування підприємствами власної продукції на конкретному ринку, яка за параметрами характеристик і властивостей перевищує аналоги конкурентів, маючи більшу прихильність споживачів. Конкурентна перевага відображає ефективно реалізований потенціал конкурентоспроможності суб'єкта. Своєю чергою потенціал конкурентоспроможності відображає сукупність можливостей підприємства-суб'єкта аграрного бізнесу щодо створення стійких конкурентних переваг, а конкурентоспроможність продукції та підприємства виступає результатом імплементації вказаних переваг у виробничій та комерційно-збутовій діяльності.

3. У дослідженні визначено методичні засади оцінювання інноваційно-інвестиційного потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу. Вказане передбачає ідентифікацію в структурі зазначеного потенціалу: внутрішніх складових, до яких відносяться функціональні елементи потенціалу конкурентоспроможності та безпосередньо конкурентні переваги, та зовнішніх складових, до яких відносяться орієнтації інноваційно-інвестиційного та конкурентного розвитку підприємства-суб'єкта аграрного бізнесу. Доведено раціональність здійснення вказаних оцінок на основі декомпозиції потенціалу суб'єкта аграрного бізнесу та ринкових умов його функціонування. При цьому внутрішні компоненти запропоновано оцінювати як функціональну складову, що об'єднує локальні потенціали та відображає спроможність підприємства як соціально-економічної системи генерувати конкурентні переваги, та рівень реалізації конкурентних переваг на підприємстві. Зовнішні компоненти запропоновано розглядати з точки зору ресурсного забезпечення та ринкової складової. Визначення рівня ресурсного забезпечення здійснено крізь призму екологічних і соціальних аспектів. Ринкова складова відображає тенденції динаміки виробництва та цін на основні продукти сільськогосподарського виробництва.

4. Сформульовані пропозиції щодо застосування методичних прийомів при оцінці впливу факторів зовнішнього середовища суб'єкта аграрного бізнесу на протікання процесів створення та реалізації конкурентних переваг

при мобілізації інноваційно-інвестиційного потенціалу. В основі вказаних прийомів лежить ідентифікація змісту, форм та інтенсивності впливу факторів, які детермінують виникнення конкурентних переваг. Встановлено, що до складу цих факторів доцільно віднести рівень державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників; структурно-динамічні тенденції попиту на сільськогосподарську продукцію; рівень, інтенсивність та умови конкуренції; вплив суміжних продуктових і ресурсних ринків на ефективність діяльності суб'єктів аграрного бізнесу. При цьому доведено, що основою процесу створення конкурентних переваг є інноваційний розвиток підприємств-суб'єктів аграрного бізнесу. Втім, інертність аграрного виробництва, сировинний характер переважної частини сільськогосподарської продукції, традиційність технологій її виробництва суттєво обмежує набір інноваційних рішень у сфері як виробництва, так і збуту продукції. Останнє зумовлює необхідність раціоналізації вибору інноваційних рішень з огляду на специфіку діяльності підприємства, особливості формування та реалізації його економічного потенціалу, а також характер сприйняття інноваційного рішення щодо інвестування в економіку підприємства.

5. Обґрунтовано склад джерел і сфер реалізації конкурентних переваг у системі інноваційно-інвестиційного розвитку. Вказане обґрунтування стало можливим за рахунок поєднання ресурсного, ринкового, інституційного та конкурентного підходів, що дало змогу визначити причинно-наслідкові зв'язки в контексті ефективного використання інноваційно-інвестиційного потенціалу конкурентоспроможності. При цьому агреговане бачення економічної підсистеми суб'єктів аграрного бізнесу передбачає розуміння її місця в системі механізму управління і отримання конкурентних переваг як ресурсної складової, що опосередковує рух фінансових ресурсів, формування оптимальної структури відносин, які виникають у процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання фінансових ресурсів та оптимізації обороту коштів з метою досягнення стратегічних цілей.

6. Ідентифіковано пріоритетні напрями інноваційно-інвестиційної діяльності суб'єктів аграрного бізнесу шляхом формалізації її орієнтованості на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств-товаровиробників та їх продукції. До вказаних напрямів у дослідженні віднесені: нарощування обсягів виробництва; повноцінна реалізація біологічного потенціалу сільськогосподарських рослин та тварин у виробничих умовах; покращання стану ґрунтів, розвиток соціальної інфраструктури; активізація залучення інтеграційних інструментів. Встановлено, що з огляду на специфіку конкурентної побудови цільових ринків продукції аграрних підприємств головною метою інноваційного розвитку є створення за рахунок впроваджених інновацій конкурентних переваг цінового характеру, що в короткостроковому періоді відбивається на економічних результатах діяльності підприємств. Останнє зумовлює широке вжиття заходів та реалізацію проектів, спрямованих на зниження витрат на виробництво продукції, що обумовлює розвиток нововведень в техніко-технологічній сфері, а також підвищення реалізаційних цін, що потребує зрушень у маркетингово-збутовій діяльності. Реалізація стратегій розвитку у вказаних напрямках забезпечує найвищі рівні окупності інвестицій у впровадження інновацій.

7. У дослідженні визначено інноваційно-інвестиційний інструментарій генерування та імплементації конкурентних стратегій підприємства, які ґрунтуються на створенні та реалізації стійких конкурентних переваг за рахунок впровадження виробничих, комерційних і управлінських інновацій, орієнтації інвестиційної діяльності на їх впровадження та інвестування ресурсів у реалізацію проектів зниження рівня витрат та підвищення результатів виробництва і реалізації продукції підприємства. При цьому розвинуто процедури оцінки та аналізу стратегічних альтернатив у процесі розробки та імплементації конкурентних стратегій суб'єктів аграрного бізнесу в інноваційно-інвестиційному розвитку потенціалу їх конкурентоспроможності. Останнє є суттєвим доповненням існуючих

процедур підтримки прийняття стратегічних рішень в менеджменті основної діяльності відповідних підприємств. При цьому виконано формалізацію побудови інноваційно-орієнтованої інвестиційної політики, а також визначено критерії її критичного перегляду в процесі здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності суб'єкта аграрного бізнесу. Вказаний підхід до стратегічного управління розвитком ґрунтується на принципі пріоритетності в сучасних умовах інвестиційної діяльності над інноваційною складовою процесів його функціонування та розвитку без зменшення значення останньої при виборі та коригуванні напряму підвищення конкурентоспроможності суб'єкта аграрного бізнесу.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Абалкин Л. И. Конечные народнохозяйственные результаты. Сущность, показатели, пути повышения. 2–е изд. доп. и перераб. М.: ИНФРА–М, 1982. 236 с.
2. Авдеева З. К. Когнитивное моделирование для решения задач управления слабоструктурированными системами (ситуациями) / З. К. Авдеева, С. В. Коврига, Д. И. Макаренко // Управление большими системами: сборник трудов. – 2006. – № 16. – С. 26–39.
3. Агеев В. М. Система экономических отношений в России / В. М. Агеев, В. Н. Щербаков. – М.: Московский государственный социальный университет институт экономики, 1998. – 450 с.
4. Агропорт Україна. Аграрна Бізнес-Екосистема. URL: <https://agroport.ua/>
5. Альберда Т. Г. Механізм як загальнонаукова і правова категорія («правовий механізм») / Т. Г. Альберда // Молодий вчений. – 2013. – № 2 (02). – С. 64–68.
6. Азарова А. О. Математичні моделі та методи управління стратегічним потенціалом підприємства [Текст] : монографія / А. О. Азарова, О. В. Антонюк ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця : ВНТУ, 2012. – 167 с.
7. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. / Г.Л. Азоев. – М. : ЦЭИМ, 2001. – 207 с.
8. Альтшулер И. Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации / И.Г. Альшулер. – М. : Вершина, 2006. – 232 с.
9. Амосов О. Ю. Оцінка потенціалу конкурентоспроможності як основного аспекту розвитку підприємства. Економіка та управління підприємством. 2011. №3. С. 79–84.
10. Аналіз молочної галузі України. MilkUA.info. 2019. <http://milku.info/uk/post/analiz-molocnoi-galuzi-ukraini>
11. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
12. Ареф'єва О.В., Ареф'єв С.О. Методологічні підходи реалізації інноваційного управління розвитком підприємств. Адаптивне управління:



теорія і практика» Серія «Економіка». 2017. Випуск 3 (6). URL: <http://am.or.by/index.php/gallery/125-vipusk-3-6-2017>.

13. Арєф'єва О., Корєнков О. Методичний підхід до визначення резервів загального потенціалу підприємства та управління ним. *Економіст*. 2003. №9. С. 45–47.

14. Артеменко Л. П. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства [Електронний ресурс] / Л. П. Артеменко, А. С. Піддубна // *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. - 2015. - № 12. - С. 259-264.

15. Бабина О. Є. Потенціал як системна економічна категорія. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 23–26.

16. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 294 с.

17. Баланович А. М. Обґрунтування стратегій розвитку промислового підприємства на основі ринкових тенденцій. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Харків – 2018. 314 с.

18. Балацкий О. Ф. Состав хозяйственного механизма в новых условиях / О. Ф. Балацкий, В. В. Божкова // *Вісник СумДУ. Серія "138 Економіка"*, №2'2012 – С. 138–146.

19. Барибіна Я. О. Підходи до визначення сутності поняття «потенціал» у категоріальному апараті. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*, 2011. № 6 (2). С. 48-53.

20. Безп'ята І. В. Економічна оцінка показників ефективності інвестицій сільськогосподарських підприємств Миколаївської області [Електронний ресурс] / І. В. Безп'ята // *Агросвіт*. - 2012. - № 19. - С. 2-4. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2012\\_19\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2012_19_2)

21. Бельтюков Є. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Бельтюков Є. А., Л. А. Некрасова // *Економіка: реалії часу*. – 2014. – № (12). – С. 6 – 13.

22. Бережницька Г. Дослідження можливостей та загроз управління використанням земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств. Економічний аналіз. 2019 рік. Том 29. № 1. С. 170-177.

23. Беляєва Н. С. Методи оцінки та роль ланцюжка цінностей при формуванні конкурентного потенціалу промислового підприємства / Н. С. Беляєва // Вісник Хмельницького національного університету. Серія "Економічні науки". – 2013. – Т. 2, № 4. – С. 43-52.

24. Благун І. С. Концептуальні засади формування конкурентної стратегії підприємства / І. С. Благун, Л. В. Гринів // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2007. – № 3 (15). – С. 3–11.

25. Боліла М. М. Методичний підхід до вибору конкурентної стратегії компанії // Актуальні проблеми міжнародних відносин; Збірник наукових праць. – Вип. 41, ч. 1. – К.: КНУ імені Тараса Шевченка, Інститут міжнародних відносин, 2003. – 210 с.

26. Бойчук А. А., Бойчук В. О., Бойчук М. В. Прогнозування подій за допомогою математичних методів та моделей. Наука й економіка : наук.-теорет. журн. / Хмельниц. екон. ун-т. – Хмельницький: [б. в.], 2005. С. 164-168.

27. Болотова О. О. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Харків – 2018. 294 с.

28. Бондар В. Ю. Сутність поняття «Організаційно - економічний механізм управління зовнішньо - економічною діяльністю підприємства». Ефективна економіка. 2018. №8. URL: [economy.nauka.com.ua](http://economy.nauka.com.ua)

29. Боровік, Л. Інновації – основний метод активізації інвестиційних процесів у сільському господарстві. Фінансовий простір. 2020. № 1(37). С. 8-15. DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.1\(37\).2020.201541](https://doi.org/10.18371/fp.1(37).2020.201541).

30. Боровских Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития / Н. Боровских // Маркетинг . – 03/2005 . – N2 . – С. 37-48.

31. Бранденбургер А. Co-opetition. Конкурентное сотрудничество в бизнесе. / А. Бранденбургер, Б. Нейлбафф. – М.: «Кейс», 2012. – 350 с.

32. Бройдо Е.А. Формирование конкурентных преимуществ компании путем развития инновационных возможностей / Е.А. Бройдо. Автореферат дис. канд. наук: 08.00.05. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/formirovanie-konkurentnykh-preimushchestvkompanii-putem-razvitiya-innovatsionnykh-vozmozhno>.

33. Бурлака О. П., Бурлака О. А. Чинники формування конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств. Технологічний аудит та резерви виробництва. 2012. № 2. С. 23-26.

34. Важинський Ф. А. Активізація інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств / Ф. А. Важинський, М. Ю. Лалакулич // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. - 2015. - Вип. 2(2). - С. 56-61.

35. Васильков В. Організація виробництва : [навч. посібник]. К. : КНЕУ, 2003. 524 с.

36. Вандышева Т. М. Когнитивный подход в управлении рисками кредитных организаций / Т. М. Вандышева // Известия. Информационные и гуманитарные технологии в управлении экономическими и социальными системами. – 2010. – №4. – С. 51–56.э

37. Васильченко О. М. Економічна ефективність виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах [Текст] / Олексій Миколайович Васильченко // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2018. – Том 28. – № 2. – С. 110-118.

38. Вдовенко Н. М., Богач Л. В. Зміни у глобальних тенденціях формування біологічних активів та сільськогосподарської продукції. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 3 (7). С. 162–167.

39. Відоменко І. О. Організаційно-економічний механізм реалізації стратегії конкуренції підприємствами борошномельної промисловості: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07.01 / І. О. Відоменко ; НАН України. Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. – О., 2005. – 20 с.

40. Власенко Т. А., Гавкалова Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія. Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 296 с.
41. Власенко Т. А. Управління стратегічними змінами підприємства: стратегії, механізми, системи / Т. А. Власенко. – Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. – 406 с.
42. Воеводин С.А. Экономический механизм управления промышленным производством. Методика и практика организации / С. А. Воеводин. – К. : Вища школа, 1991. – 160 с.
43. Воронков Д. К., Погорелов Ю. С. Развитие предприятия: управление змінами та інновації. Монографія. Х. : АдвТМ, 2009. 436 С.
44. Воронкова А. Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 448 с.
45. Воронкова А.Є. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: монографія; 2-е изд. / А.Є. Воронкова. – Луганск : ВНУ им. В. Даля, 2004. – 320 с.
46. Воронкова А. Є. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монографія; 2-е изд. Луганск : ВНУ им. В. Даля, 2004. 320 с.
47. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств / С.П. Гаврилюк // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2001. – № 4. – С. 76–80.
48. Галецька Т. І., Топішко О. І. Методика оцінки ефективності інвестиційних лізингових проектів. Наукові записки. Серія “Економіка”. 2009. Випуск 12. С. 454-469.
49. Галицький О. М., Лівінський А. І., Дяченко О. П. Організаційно-економічний механізм державного регулювання аграрного виробництва в Україні. Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – № 3. – С. 93–98.
50. Гальвановский М., Жуковская В., Трофимова Й. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях. Российский экономический журнал. 1998. № 3. С. 67-77.
51. Гацько А. Ф. Інноваційно-інвестиційна діяльність та розвиток потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств / А. Ф. Гацько – Харків: Смугаста типографія, 2018. – 321 с.

52. Гацько А. Ф. Конкурентні засади інноваційної маркетингової діяльності суб'єктів агробізнесу / А. Ф. Гацько, О. О. Красноруцький, Ю. О. Зайцев // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2018. – № 4. – С. 42-46.

53. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М.: ЗАО “Олимп-бизнес”, 2005. – 416 с.

54. Гершун А. М. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами / А. М. Гершун, Ю. С. Нефедьева. – 2-е изд., расшир. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 128 с.

55. Глобальний та український ринок насіння: обсяги та тренди. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/globalnij-ta-ukrainskij-rinok-nasinna-obsagi-ta-trendi>

56. Глухих Л.В. Разработка и реализация конкурентной стратегии промышленного предприятия / Л.В. Глухих, А.А. Сенюк / Экономика и управление. – 2012. – № 5(90). – С.88 –93.

57. Гнатієнко Г. М., Снитюк В. Є. Експертні технології прийняття рішень : монографія. К., 2008. 444 с.

58. Голенко Ю. Б. Оцінка стратегічного конкурентного потенціалу підприємства / Ю. Б. Голенко, К. В. Савельєва // Materiályxmezinárodní vědecko – Praktická konference. «Efektivní nástroj moderních věd – 2014». Díl 4 Ekonomické vědy 27 dubna – 05 května 2014 roku. – Praha Publishing House «Education and Science» s.r.o 2014. – С. 71–77.

59. Головкова Л. С. Сукупний економічний потенціал корпорації: формування та розвиток: монографія. Запоріжжя: Вид-во КПУ, 2009. 340 с.

60. Гончар О. І. Функціонально-організаційні аспекти управління потенціалом підприємства на засадах синергетики / О. І. Гончар // Науковий вісник Полісся. - 2015. - Вип. 1. - С. 77-84.

61. Гончарук О., Заблоцький А. Зелена книга ринок насіння. офіс ефективного регулювання. Червень – 2018. 82 с.

62. Гордієнко П. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / П. Гордієнко. – К.: Алерта, 2006. – 404 с.

63. Горяїнов О.М. Практика вантажних перевезень і логістики: [навч. посіб.] / Горяїнов О.М. Харків: Видавництво «Кортес-2001», 2008. – 323 с.

64. Господарський кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144. Зі змінами № 155-IX від 03.10.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

65. Грановська В. Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі / В. Г. Грановська // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2016. - Вип. 1. - С. 84-90. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna\\_ekon\\_2016\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2016_1_20)

66. Грещук Г. І. Аналіз еколого-економічних характеристик використання земель сільськогосподарського призначення в Україні. Збалансоване природокористування. 2017. № 4. С. 109–17.

67. Гринь Є. Л. Ефективність управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: теорія, методологія, практика: монографія / Є. Л. Гринь. – Харків : «Смугаста типографія», 2018. – 478 с.

68. Гриньов А. В. Концептуальні засади системного управління конкурентним потенціалом машинобудівного підприємства. Энергосбережение – Энергетика – Энергоаудит. 2013. № 6 (12). С. 54–57.

69. Гриньов А.В., Шульженко В.В. Засади системного управління конкурентним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2010. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=138>.

70. Грібах О. О. Організаційна культура підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. 2013. №1 (14). С. 104-112. Кошельник В. М. Сутність та значення організаційної культури у системі управління підприємством в умовах транзитивної економіки. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchtei/2011\\_3/NV-2011-V3\\_47.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchtei/2011_3/NV-2011-V3_47.pdf)

71. Гросул В. А. Управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібною торгівлі : монографія / В. А. Гросул, М. В. Афанасьєва, А. В. Янчев. – Х. : ХДУХТ, 2016. – 244 с.

72. Групування підприємств за розмірами зібраної площі основних сільськогосподарських культур. Держстат України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/sg/grup\\_sg\\_pidpr/arch\\_grup\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/sg/grup_sg_pidpr/arch_grup_u.htm)

73. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект) : монографія. К.: ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.

74. Гуменюк В. С. Поняття конкурентних переваг підприємства. Матеріали XLVIII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 13-15 березня 2019 р. file:///H:/%D0%90%D0%BD%D1%8F/3.1/6660-23712-1-PB.pdf

75. Гуржій Н. М. Вибір конкурентної стратегії торговельного підприємства на основі Паттерна стратегії / Н. М. Гуржій // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. - 2015. - Т. 20, Вип. 3. - С. 79-83.

76. Данько Ю. І. Методологічні засади формування систем управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем» (присвяченої 70-річчю кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту), 8-9 листопада, 2018 р. Харків: ХНТУСГ, 2018. С.10-12.

77. Данько Ю. І., Жмайлов В. М., Блюмська-Данько К. В. Конкурентні засади розвитку інноваційної маркетингової діяльності в аграрній сфері. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*, 2017. № 2. С. 48-55.

78. Данько Ю.І. Теоретико-методологічне обґрунтування підходів до моделювання рівня конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Інноваційна економіка*, 2016. № 5-6 (63). С. 76–80.

79. Данько Ю. І. Формування систем забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств: монографія. Суми: Університетська книга, 2016. 301 с.

80. Дацій О.І. Розвиток інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві України: Монографія/ О.І.Дацій. - К.: ННЦІАЕ, 2004. - 428 с.

81. Демків Я. В. Формування конкурентної стратегії на ринках високотехнологічних товарів / Я. В. Демків // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2008. – № 628 : Проблеми економіки та управління. – С. 470–476.

82. Демчук Н. І. Підвищення конкурентоспроможності виробництва насіння соняшнику / Н. І. Демчук. Дис. на зд. наук. ст. канд. ек. наук за спец. 08.00.04. – 2017, 224 с.
83. Дем'яненко М.Я. Кредитний фактор сталого розвитку аграрного сектору України / М. Я. Дем'яненко // Економіка АПК. - 2015. – № 11. – С. 5-14.
84. Денисова А. Л. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия: аспекты качества: монография / А. Л. Денисова, Т. М. Уляхин. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. – 120 с.
85. Деревянко О. Организационно-экономический механизм планирования бизнес-процессов предпринимательских структур О. Деревянко; дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05: СПб., 2004. – 156 с.
86. Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
87. Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру. URL: <https://land.gov.ua>
88. Демографічна та соціальна статистика / Населення та міграція. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/ds.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ds.htm)
89. Децентралізація влади: як зберегти успішність в умовах нових викликів – Аналітична доповідь. URL: <http://www.niss.gov.ua/public/File/Dopovid%20Decentralization.pdf>
90. Дикий О. В. Формування конкурентних маркетингових стратегій на підприємстві в умовах глобалізації бізнесу: Автореф. дис... канд. экон. наук: 08.02.03 / О. В. Дикий ; Київ. нац. ун-т ім. Т.Шевченка. – К., 2005. – 21 с.
91. Діброва А.Д. Державне регулювання сільськогосподарського виробництва: теорія, методологія, практика: монографія / А.Д. Діброва. – К.: Формат, 2008. – 488 с.
92. Димитрова А. Н. Инновационная стратегия в системе стратегий предприятий / А. Н. Димитрова // Труды Одесского политехнического университета. – 2004. – № 2 (22). – С.1–6.
93. Дорофеев О. В. Управління економічним розвитком суб'єктів аграрного виробництва: теорія, методологія, практика / О. В. Дорофеев. – Харків: Смуґаста типографія, 2018 р. – 340 с.



94. Дрінь О.Я. Методичний інструментарій та прикладні аспекти оцінювання нестабільності зовнішнього середовища виноробних підприємств України / О.Я. Дрінь // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2015. – № 12. – С. 1–16.

95. Дрогомирецька М. І., Дрогомирецький Я. І. Фінансово-економічна підсистема як основа стратегічного розвитку підприємства. Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. 2012. Випуск 32. Частина II. С. 49 – 52.

96. Дубницький В. І. Конкурентоспроможність і базові поняття конкурентного аналізу: сучасні напрями наукових досліджень [Електронний ресурс] / В. І. Дубницький, О. Г. Нефедова // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2019. - Т. 30(69), № 5(1). - С. 57-67.

97. Дуброва О. С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства / О. С. Дуброва. // Ефективна економіка. - 2010. - № 8. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2010\\_8\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_8_9)

98. ДФСУ ініціює відміну відшкодування експортного ПДВ для агровиробників зернових та олійних. URL: <https://agropolit.com/news/10981-dfsu-initsiyuye-vidminu-vidshkoduvannya-eksportnogo-pdv-dlya-agrovirobnikiv-zernovih-ta-oliynih>.

99. Дятлов С., Селищева Т., Марьяненко В. Информационно-сетевая экономика: структура, динамика, регулирование. М.: ИНФРА-М. 2016. 414 с.

100. Егорова А. О. Формирование организационно-экономического механизма разработки и реализации конкурентной стратегии предприятий машиностроения :автореф. дис.... канд. экон. наук. / А. О. Егорова. – Нижний Новгород, 2013. – 24 с.

101. Економічна теорія: політична економія: Навчальний посібник / За заг. ред. М. І. Зверякова. – Одеса: Атлант, 2014. – 338 с.

102. Експортні рекорди зерна. <https://ambarexport.ua/blog/export-records-of-grain>

103. Желуденко К. В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. Інтелект XXI. 2017. №. 1. С. 66-71.

104. Задорожний О., Ярмак А. Нетарифні заходи регулювання зовнішньоекономічної діяльності. *Вісник «Офіційно про податки»*. URL: <http://www.visnuk.com.ua/ua/pubs/id/8217>

105. Зайчук Т.О. Виробництво екологічно чистих продуктів харчування як стратегічний напрямок розвитку України // *Економіка і регіон*. – 2009. – № 1 (20). – С. 100-105.

106. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення». (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2020, № 20, ст.142). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/552-IX#Text>

107. Закон України «Про внесення змін до закону України про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні щодо удосконалення деяких положень». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 44, ст. 397. Зі змінами від 05.10.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2164-19#Text>

108. Закон України «Про Державний бюджет України на 2013 рік». (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2013, № 5-6, ст.60). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5515-17#Text>

109. Закон України «Про Державний бюджет України на 2014 рік». (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 9, ст.93). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/719-18#Text>

110. Закон України «Про Державний бюджет України на 2015 рік». (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 5, ст.37). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80-19#Text>

111. Закон України «Про Державний бюджет України на 2016 рік». (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 5, ст. 54). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/928-19#Text>

112. Закон України «Про Державний бюджет України на 2017 рік». (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 3, ст.31). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1801-19#Text>

113. Закон України «Про Державний бюджет України на 2018 рік». (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 3-4, ст.26). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2246-19#Text>

114. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України». (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2004, № 49, ст. 527). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text>

115. Закон України «Про інноваційну діяльність». (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, № 36, ст.266). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

116. Закон України «Про інвестиційну діяльність». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1991, № 47, ст. 646. № 1560-XII від 18.12.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12/ed20171218>

117. Закон України «Про особливості страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою». (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2012, № 41, ст. 491). (зі змінами від 12.09.2019, № 79-IX ВВР, 2019, № 44, ст.277). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4391-17#Text>

118. Запухляк І. Б. Теорія та практика оцінювання нестабільності зовнішнього середовища вітчизняних газотранспортних підприємств [Електронний ресурс] / І. Б. Запухляк // Економіка і суспільство. – 2016. – Вип. 2. – Режим доступу: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal-2>.

119. Заріцька Н. М. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства. Ефективна економіка, 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4647>

120. Захарчук О. В. Використання паливно-енергетичних ресурсів у сільському господарстві / О. В. Захарчук, О. В. Вишневецька // Економіка АПК. - 2015. - № 5. - С. 62-69.

121. Зеліч В. В., Агій А. В. Ефективність використання природних ресурсів для досягнення конкурентних переваг в різних країнах світу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2014) Випуск 8. Частина 3. С. 20-24.

122. Зиновьев И. Ф. Формирование и реализация кадрового экономического потенциала в аграрной сфере: монография / И. Ф. Зиновьев. – Симферополь: ЧМ «Предприятие Феникс», 2008. – 407 с.

123. Зінов'єв Ф. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентних переваг садівницьких підприємств / Ф. В. Зінов'єв, К. М. Речка // Таврійський державний агротехнологічний університет. – 2012. – С. 67-73.

124. Зозулев А. Об усилении конкурентных преимуществ предприятия / А. Зозулев // Экономика Украины. – 2003. – № 8. – С. 33–38.

125. Зоря С. П. Удосконалення механізму формування та вибору конкурентних стратегій аграрних підприємств / С. П. Зоря. – К. : Юрінком Інтер. – 2014. – №10. – С. 69-75.

126. Зубач Л. Чи подбають про себе об'єднані громади. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2018/05/31/637315/>

127. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : научное издание /Колл. авторов. – Харьков : ХНЭУ, 2004. – 256 с.

128. Измалков С. Б. Теория экономических механизмов (Нобелевская премия по экономике 2007 г.) [Электронный ресурс] / Измалков С. Б. Сонин К. И. Юдкевич М. М. // Вопросы экономики. – 2008. – № 1. – Режим доступа: <http://www.vopreco.ru/rus/redaction.files/1-08.pdf>.

129. Иванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: [моногр.] / Ю.Б. Иванов, П.А. Орлов, О.Ю. Иванова. – Харків: ІНЖЕК, 2008. – 352 с.

130. Иванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / Ю.Б. Иванов та ін.; За заг. ред. Ю.Б. Иванова ; ХНЕУ. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006 – 383 с.

131. Иванова І. Актуальні конкурентні стратегії ТНК в умовах економіки знань [Текст] / Інна Іванова // Світ фінансів. – 2010. – Вип. 3. – С. 208-213.

132. Иванова Н. С. Оцінка рейтингу видів економічної діяльності методом таксономічного аналізу. Ефективна економіка. 2016. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5324>

133. Ільчук О.М. Державна підтримка сільського господарства в Україні / Ільчук О.М. // Економіка АПК. - 2019. - № 2 - С. 93-98.

134. Інформаційно-аналітичний портал АПК України. <https://agro.me.gov.ua/ua/pidtrimka>

135. Інформація про водний транспорт України. Водний транспорт. URL: <https://mtu.gov.ua/content/informaciya-pro-vodniy-transport-ukraini.html>

136. Інформація про Українські залізниці. Залізничний транспорт. URL: <https://mtu.gov.ua/content/informaciya-pro-ukrainski-zaliznici.html>

137. Інформація про рівень середньозважених цін на основні види сільськогосподарської продукції та продукти її переробки станом на 20 вересня 2019 року.

URL:file:///C:/Users/%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%BA/Desktop/i%D0%B2%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BDi%20%D0%BE%D0%BF%D1%82%D0%BE%D0%B2i%20%D1%86i%D0%BD%D0%B8%2020.09.2019.pdf

138. Кадырус І. Г., Донських А. С., Якубенко Ю. Л. Економічні особливості збутової діяльності аграрних підприємств. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». (2019). №15. С. 102-107. URL:

<http://dspace.mnau.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/6171/kadyrus.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

139. Кадыкова І. Н., Ларина С. А., Чумаченко І. В. Управление внутренними стейкхолдерами проектов при реализации стратегии программы. Управління розвитком складних систем. 2016. № 28. С. 68–74.

140. Кириченко О. М., Мігдальський А. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>

141. Кирчата І. М. Оцінка конкурентного потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Маріуполь: ПрДТУ. 2007. 28 с.

142. Кирчата І. М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія.ь Харків: ХНАДУ, 2009. 160 с.

143. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: Знання, 2006. 366 с.

144. Кіпа Д. В. Методичне забезпечення формування конкурентної стратегії машинобудівного підприємства; дис. на здобуття наукового ступеня к.е.н. за спец. 08.00.04 економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), Харків: ХНЕУ, 2015. 315 с.

145. Клименко Н. А. Конкурентна стратегія: сутність та класифікація / Н. А. Клименко // Актуальні проблеми економіки та управління. – 2007. – № 1. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://probleconomy.kpi.ua/node/218>
146. Клименко С. М., Омеляненко Т. В., Барабась Д. О. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2008. 520 с.
147. Клімова, І. О. Ринок сільськогосподарської продукції: особливості розвитку та проблемні питання формування інфраструктури. Прикладна статистика: проблеми теорії та практики. 2011. № (8). С. 138-147.
148. Кныш М. И. Конкурентные стратегии. / М. И. Кныш – СПб., 2000. – 212 с.
149. Ковалёв В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры. М.: Финансы и статистика, 2002. 560 с.
150. Коваленко Л.О. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник для студентів вузів / Л.О. Коваленко, Л.М. Ремньова. – К.: Знання, 2008. – 484 с.
151. Ковальчук С. Я. Муляр Л. В. Виробництво органічної продукції – аграрна спеціалізація України на міжнародному ринку. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. 2013. №3 (80). С. 103-109.
152. Козлова О. В. Теория управления социалистическим производством: учебник для студентов экономических специальностей / О. В. Козлова. – М. : Экономика, 1979. – 368 с.
153. Колодяжна І. В. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства / І. В. Колодяжна, К. С. Хаврова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності = Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property : збірник наукових праць : у 3-х т. / ПДТУ. - Маріуполь, 2011. - Т. 1.- С. 87-91.
154. Коляда А.А. Организационно-экономический механизм управления развитием регионального АПК / А.А. Коляда // В мире научных открытий. - 2010. №4 (9).С. 30-31.
155. Комаринець С.О. Оцінювання нестабільності зовнішнього економічного середовища підприємства /С.О. Комаринець // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.4. – С. 220–226.

156. Комарова К.В. і Ковальчук Н.В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України. Інноваційна економіка. 2016. №5-6. С. 25-30.

157. Конкурентний аналіз. Навчальний посібник /Укл. Є. О. Полтавська, Г. А. Іващенко, П.М. Куліков П.М. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2011 – 202 с.

158. Конкурентный потенциал перерабатывающих предприятий АПК / А. В. Пилипук [и др.]; под ред. В. Г. Гусакова. Минск : Беларус. навука, 2012. 217 с.

159. Копенгагенская декларация о социальном развитии. URL: [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/declarations/copdecl.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/copdecl.shtml)

160. Корженко К. А. Формування маркетингової конкурентної стратегії підприємств роздрібною торгівлі (на матеріалах ринку канцелярських товарів): автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / К. А. Корженко ; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. – Х., 2011. – 20 с.

161. Косянчук Т. Ф. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства. Наукові записки [Національного університету "Острозька академія"]. Економіка. 2013. Вип. 23. С. 51-54.

162. Котвицька Н. М., Ревуцька А. О., Смолій Л. В. Сталий розвиток аграрного сектору економіки України: таксономічний аналіз тенденцій. URL: [file:///C:/Users/%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%BA/Desktop/ape\\_2016\\_11\\_13.pdf](file:///C:/Users/%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%BA/Desktop/ape_2016_11_13.pdf)

163. Котелевець Д. О. Удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю переробних підприємств / Д. О. Котелевець. Дис. на зд. наук. ст. канд. ек. наук 08.00.04. – Запоріжжя. – 2018, 235 с.

164. Кошелупов І. Ф. Система конкурентних стратегій підприємства / І. Ф. Кошелупов // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2009. – Вип. 36. - С. 90-96.

165. Кошельник В. М. Сутність та значення організаційної культури у системі управління підприємством в умовах транзитивної економіки. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchtei/2011\\_3/NV-2011-V3\\_47.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchtei/2011_3/NV-2011-V3_47.pdf)

166. Краузе О. І. Моделювання конкурентної стратегії підприємства в умовах невизначеності середовища господарювання / О. І. Краузе // Науково-

теоретичний журнал Хмельницького економічного університету. – 2009. – № 1 (13). – С. 100–106.

167. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник/ Н.В. Краснокутська. - К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.

168. Кривенко Л. В. Конкурентная стратегия предприятия: теория, методология, практика: монография / Л. В. Кривенко, В. М. Милашенко, С. В. Кривенко. – Полтава: ПУЭТ, 2012. – 256 с.

169. Кристенсен К. Решение проблемы инноваций в бизнесе / К. Кристенсен, М. Рейнор. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 290 с.

170. Крисальний О. В. Організаційно-економічні особливості інноваційної діяльності / О. В. Крисальний // Економіка АПК. - 2005. - № 8. - С. 10 - 13.

171. Кропивко М.Ф. Концептуальний підхід до кластерної організації та управління розвитком агропромислового виробництва / М.Ф Кропивко // Економіка АПК. - 2010. - №11. - С. 3 - 13.

172. Круглова Г. А. Римский клуб // Новейший философский словарь / Г. А. Круглова. – [http:// arion.ru/wiki/RimskijKlub/print](http://arion.ru/wiki/RimskijKlub/print).

173. Кузьминчук Н. В. Конкурентний статус підприємства: теоретичний аспект / Н. В. Кузьминчук, О. Ю. Терованесова // Матер. Міжнар. наук.-практ. конф., 14-15 листопада 2014р. // Нац. гірничий ун-т. У 2-х частинах. – Дніпропетровськ: Видавничий дім «Гельветика», 2014. – Ч. 1. – 188 с.

174. Кулешова Г. М. Конкуренція і конкурентоспроможність в агропромисловому виробництві. Економіка АПК. 2008. № 3. С. 126–132.

175. Кульман А. Экономические механизмы: Пер. с франц. / Под общ. ред. Н.И.Хрусталевой. - М.: Прогресс; Универс, 1993. - 192 с.

176. Кунцевич В. О. Поняття фінансового потенціалу розвитку підприємства та його оцінки. Актуальні проблеми економіки. – 2004.– №7(37). – С. 123–130.

177. Кучеренко Ю. А. Особливості інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / Ю. А. Кучеренко // Інвестиції: практика та досвід. - 2018. - № 7. - С. 82-85.

178. Кучкова К. О Конкурентні переваги сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання / К. О. Кучкова // Ефективна економіка. – 2018. – № 1. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/>



179. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. / Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон. – М.: ООО «Издательство «Проспект», 2003. – 336 с.

180. Лаврова Ю. Оцінка конкурентного потенціалу підприємства. Економічний аналіз. 2013 рік. Випуск 12. Частина 3. С. 231-235.

181. Лагодієнко, В. В. Місце та роль України на світовому ринку пшениці [Текст] / Володимир Вікторович Лагодієнко, Олександр Олександрович Богданов, Владислав Володимирович Лагодієнко // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Том 4. – № 3. – С. 297– 308.

182. Лагодієнко В.В., Голодонюк О.М., Мільчева В.В. Маркетингова стратегія виведення на ринок інноваційного продукту. Економіка харчової промисловості. 2018. Том 10, Випуск 2. С. 40-49.

183. Лагодієнко В.В., Голодонюк О.М., Мільчева В.В. Стратегічні рішення просування на ринок інноваційного продукту зі вторинної сировини виноробства. Економіка харчової промисловості. 2018. Том 10, Випуск 3. С. 41-47.

184. Лагодієнко Н. В., Кузьома В. В., Крупіца І. В. Оцінка соціальної складової сталого розвитку аграрного виробництва. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 3. С. 330–349.

185. Лагута Я.М., Михайленко Н.В. Стан та перспективи розвитку ринку органічної продукції в контексті соціальної відповідальності бізнесу. Причорноморські економічні студії. Економіка та управління підприємствами. 2017. Вип. 18. С. 79-82.

186. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2007. – 800 с.

187. Ларіна, Т. Ф. Дорофєєв О. В., Чіп Л. О., Рой О. В. Логістичні підходи формування зернової експортної стратегії в Україні. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 1. С. 123–132.

188. Литвак Б. Г. Экспертные оценки и принятие решений. Б. Г. Литвак. М. : Патент, 1996. 298 с.

189. Ліфиць І.М. Конкуренентоспроможність товарів і послуг:-2-е вид., перераб. і доп. М.: Вища освіта; Юрайт-Йздат. 2009. 460 с.

190. Логистика экспорта зерна Украины: взгляд Soufflet Group. URL: <https://greencoltd.com.ua/index.php/en/k2-categories/item/332-logistika-eksporta-zerna-ukrainy-vzglyad-soufflet-group>

191. Лупак Р. Л. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства / Р. Л. Лупак // Бізнес Інформ. - 2013. - № 4. - С. 320-325.

192. Лупенко Ю.О. Інноваційне забезпечення розвитку сільського господарства України: проблеми та перспективи /Лупенко Ю.О., Малік М.Й., Шпикуляк О.Г. та ін. - К.: ННЦ ІАЕ, 2014. - 514 с.

193. Мазаракі А.А. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : [монографія] / А.А. Мазаракі, Д.М. Пшеслінський, І.В. Смолін. – К. : Київ.Нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 384 с.

194. Макаренко М. В. Механізм управління формуванням конкурентних переваг регіону [Електронний ресурс] / М. В. Макаренко // Актуальні проблеми економіки. - 2012. - № 3. - С. 215-223.

195. Макаренко Д. И. Концептуальное моделирование военной безопасности государства : монография / Д. И. Макаренко, Е. Ю. Хрусталева. – Центр экон.-мат. ин-т РАН; Ин-т проблем управления им. В. А. Трапезникова РАН. – М. : Наука, 2008. – 303 с.

196. Малиновський Ю.В. Сутність основних понять інноватики в контексті сучасних підходів щодо їх визначення Національний лісотехнічний університет України Інформаційні технології галузі / Ю.В. Малиновський, Л.А. Сенів, А.В. Дзюбіна // Збірник науково-технічних праць. Науковий вісник НЛТУ України. - 2008. - Вип. 18.10. С. 264 - 270.

197. Мандич О. В. Стратегії конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств: теорія, методологія, практика. : дис. докт. ек. наук : 08.00.04 / Мандич О. В. – Харків, 2017. – 401 с.

198. Маркова О. В. Формування маркетингової конкурентної стратегії аграрних підприємств на плодоовочевому ринку: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / О. В. Маркова ; Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В.Докучаєва. – Х., 2011. – 20 с.

199. Марченко О. М., Томаневич Л. М. Теорія організації : навч. посіб. / Львів. держ. ун-т внутрішніх справ.– Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2015.– 359 с.
200. Матвеев В. В. Методи оцінки конкурентного потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2630>.
201. Международная транспортная логистика в Украине: достижения ощутимы, но резервы роста огромны (матеріал бліц-опроса експертів). *Логистика: проблемы и решения*. 2019. №1 (80). С. 14-15.
202. Мельник К. Теоретичні засади конкурентоспроможності та її роль у розвитку підприємницької діяльності / К. Мельник, С. Пташник // *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*. - 2018. - Vol. 4, № 2. - С. 97-114.
203. Мельник К., Пташник С. Теоретичні засади конкурентоспроможності та її роль у розвитку підприємницької діяльності. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*. 2018. Vol. 4, № 2. С. 97-114.
204. Мельник О. І. Внутрішні фактори конкурентоспроможності сільськогосподарських товаровиробників / О. І. Мельник // *Економіка і управління*. – 2014. – № 1. – С. 55-60.
205. Мельник С. І. Основні напрямки формування конкурентних переваг аграрних підприємств України в ринкових умовах: [монографія] / С. І. Мельник. – Луганськ: Ноулідж, 2010. – 368 с.
206. Методи управління: сутність, різновиди, взаємозв'язок функцій та методів. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13806/>
207. Микитюк О. П. "Конкурентні переваги підприємств в коопераційних відносинах." *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка*. Серія: Економіка (2013). № 10. (151). С. 83-88.
208. Митне регулювання в ЄС та Україні: порівняльно-правове дослідження: Науково-практичний посібник / Мароха В., Олійник Н., Омельченко О., Полонський О., Ропотан О.; за науковою редакцією А. В. Мазура. К.: ТОВ Ніка-Прінт, 2005. 832 с.
209. Митний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>

210. Мишин В. М. Исследование систем управления. Учебник для ВУЗов. 2-е изд., стереотип. М. : Юнити-ДАНА, 2015. 527 с.
211. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг. – К.: Вид-во Олексія Капусти. – 2008. – 389 с.
212. Мова В. В. Системный поход в економике / В. В. Мова, Ю. П. Колобушкин. – К. : ПП НВ, 2004. – 204 с.
213. Монастирський Г.Л. Теорія організації : [навч. посіб.] / Г.Л. Монастирський. – К. : Знання, 2008. – 319 с.
214. Москаленко В. П. Финансово-экономический механизм промышленного предприятия: научно-методическое издание / В. П. Москаленко, О. В. Шипунова / Под научной редакцией д.э.н., проф. В. П. Москаленко. – Сумы: Изд-во «Довкілля», 2003. – 176 с.
215. Мошек Г.Є. Менеджмент: Навчальний посібник для дистанційного навчання / Г.Є. Мошек. – К.: Кондор, 2009. – 388 с.
216. Мудрак Р.П., Мазур Ю.П. Маркетингові канали розподілу продукції сільськогосподарських підприємств: стан, тенденції, перспективи. Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал. 2016. [62] № 3-4. С. 43-49.
217. Музика П. М., Урба С. І., Гончаренко Л. В. Аналіз стану та ефективності використання земельних ресурсів в Україні. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. Т. 30(69), № 4(2). С. 45-53.
218. Надвиничний С. А. Економічний розвиток аграрної сфери України. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. Спец. 08.00.04 – економіка та управління національним господарством. Миколаїв. 2019. 515 с.
219. Надходження молока на переробні підприємства у 2019 році. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/sg/sg\\_rik/sg\\_u/rrv\\_sgp\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/sg/sg_rik/sg_u/rrv_sgp_u.html)
220. Насіннева галузь України: реалії та перспективи розвитку. URL: <http://ukrseeds.org.ua/nasinyeva-galuz-ukrayiny-realiyi-ta-perspektyvy-rozvytku>
221. Невмержицький В. М. Способи та прийоми оцінки конкурентного потенціалу аграрних підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 4. С. 55-61.

222. Невмержицький В. М. Ідентифікація факторів конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу та їх об'єднань. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. – Харків: ХНТУСГ, 2020. Вип. 210. С. 217-228.

223. Невмержицький В. М. Мета, функції та принципи управління конкурентним потенціалом підприємств. Znanstvena misel journal. 2021. №50. С. 28-31.

224. Нестеренко В. Вітчизняне насінництво поки що конкурентоспроможне, але без держпідтримки перспектив не має/ URL: <https://superagronom.com/articles/386-vadim-nesterenko-vitchiznyane-nasinnitstvo-poki-scho-konkurentospromojne-ale-bez-derjpidtrimki-perspektiv-ne-maye>

225. Николюк О. М., Полянко В. Б. Оцінка використання конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства. Інноваційна економіка. 2015. № 4. С. 112-117.

226. Нікітін Ю. О., Мельник М. В., Хвалінський С. О., Невмержицький В. М. Дослідження інструментів ЄС щодо фінансової підтримки малих та середніх підприємств. Технологический аудит и резервы производства. 2016. № 6/4(32). С. 24-29.

227. Ніколаєва А. М. Формування стратегії досягнення конкурентних переваг підприємств м'ясної промисловості: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / А. М. Ніколаєва; Терноп. нац. екон. ун-т. – Т., 2008. – 20 с.

228. Новіков В.С. Класифікація підприємств за типом інноваційної поведінки [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.kneu.dp.ua/moodlenew/pluginfile.php/9388/mod\\_resource/content/0/IM\\_6.201\\_ОМ\\_7.2.pdf](http://www.kneu.dp.ua/moodlenew/pluginfile.php/9388/mod_resource/content/0/IM_6.201_ОМ_7.2.pdf)

229. Оболенцева Л. В. Конкурентоспроможність та ключові фактори успіху в контексті "економіки знань" / Л. В. Оболенцева // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Економічна. - 2011. - № 970. - С. 134-139.

230. Ожегов С. И. Словарь русского языка: Ок. 53 000 слов / С. И. Ожегов; под общ. ред. проф. Л. И. Скворцова. – 24-е изд., испр. – М.: Оникс, Мир и Образование, 2007. – 1200 с.

231. Омельчак Г.В. Інституціональне середовище та сутність конкурентного потенціалу корпорацій / Г.В. Омельчак // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2013. – № 3. – С. 121–125.

232. Олексюк О. І. Управління потенціалом акціонерних товариств : автореф. дис. канд. екон. наук. К., 2001. 20 с.

233. Онегіна В.М. Складові інноваційної моделі розвитку аграрного виробництва в Україні / В.М. Онегіна // Вісник Сумськ. нац. аграр. ун-ту. - 2010. - Вип 9/2 (44) - С. 135 - 139.

234. Онищенко В.О. Методичні підходи до оцінки інноваційного змісту інвестиційних проектів розвитку суб'єктів господарювання / В.О. Онищенко, В.І Пазинич // Фінанси України. - 2006. - №7. - С. 30 - 37.

235. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический поход / Дж. О'Шонесси. – СПб: Питер, 2001. – 864 с.

236. Олехнович Г. И. Конкурентная стратегия на мировых рынках / Г.И. Олехнович. – М.: Изд. деловой и учебной литературы, 2005, – 256 с.

237. Оптнер С. Л. Системный анализ для решения проблем бизнеса и промышленности / Станфорд Л. Оптнер. – 2-е изд. – М.: Концепт, 2003. – 206 с.

238. Орел А. М., Невмержицький В. М. Архітектура механізму управління конкурентним потенціалом в забезпеченні інноваційно-інвестиційного розвитку суб'єктів агробізнесу Український журнал прикладної економіки. – 2020. – Том 5. – № 1. – С. 204-211.

239. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник для самостійного вивчення / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2009. – 377 с.

240. Отенко И. П. Механизм управления потенциалом предприятия: Монография / И. П. Отенко, Л. М. Малярец. – Х.: ХГЭУ, 2003. – 219 с.

241. Офіційний веб-портал антимонопольного комітету. URL: <https://amcu.gov.ua/napryami/mizhnarodna-diyalnist/mizhnarodne-spivrobitnictvo>

242. Офіційний сайт компанії «KERNEL». [https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2019/08/SDCSR-Policy\\_UKR.pdf](https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2019/08/SDCSR-Policy_UKR.pdf)

243. Офіційний сайт компанії «NIBULON». URL: <https://www.nibulon.com/uploads/files/Inform%202018-2019%20mr.pdf>

244. Панков В. Инновационная деятельность и стратегия повышения конкурентоспособности продукции: международный и региональные аспекты / В. Панков, Ю. Макогон // Економіст. – 2005. – № 6. – С. 40–45.

245. П'ятницька Г. Т. Конкурентні переваги підприємств: визначення та джерела формування / Г. Т. П'ятницька, А. М. Предеїн, О. В. Рябова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2014. - Вип. 1. - С. 235-248.

246. Павлова Л.Н. Финансы предприятия : учебник для ВУЗов / Л.Н. Павлова. - М. : Финансы, ЮНИТИ, 1998. - 640 с.

247. Пастернак Є. Оцінювання конкурентних позицій підприємства в процесі формування його конкурентної стратегії (на прикладі меблевої галузі України): дис. ...канд. екон. наук: 08.00.04 / Є.П. Пастернак. – К., 2008. – 215 с.

248. Пасько М. І., Семенюта Ю. В. Управління конкурентним потенціалом підприємства. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : Тези доповідей : ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. С. 214-218.

249. Пеліщенко В. П. Теоретико-методичні підходи оцінки рівня конкурентного потенціалу санаторно-курортних підприємств. Вісн. Бердян. ун-ту менеджменту і бізнесу. 2015. № 3. С. 46-53.

250. Пересунько З. М. Теоретичні аспекти розвитку інноваційної теорії / З. М. Пересунько // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». - 2013. - №7. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2192>.

251. Петрова Ю. А. Экономика предприятия. учебник. [Электронный ресурс] / Ю. А. Петрова. – Режим доступа: <http://www.be5.biz/ekonomika/epua/toc.htm>

252. Петрина М. Базові умови створення інноваційної моделі розвитку економіки України / М.Петрина// Економіка України - 2006. - №8. - С. 35.

253. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм, регулювання та управління: монографія / Л. І. Піддубна. – Харків: ІНЖЕК, 2007. – 368 с.

254. Повідайчик М.М. Особливості стратегічного планування виробничої програми підприємства легкої промисловості в умовах невизначеності / М.М.

Повідайчик // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – 2014. – Вип. 1(42). – С. 59–63.

255. Пономаренко В. С. Современные проблемы моделирования социально-экономических систем : монография / Под ред. В. С. Пономаренка, Т. С. Клебановой, Н. А. Кизима. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2009. – 440 с.

256. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х. : ИНЖЕК, 2003. – 323 с.

257. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : наук.вид. / В. С. Пономаренко. – Х. : Основа, 1999. – 620 с.

258. Попов Е. В. Рыночный потенциал предприятия. М. : ЗАО "Издательство "Экономика", 2002. 559 с.

259. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів; пер. з англ. І. Гнатковська, І. Ємельянова. – К.: Наш Формат", 2019, – 624 с.

260. Портер М. Конкуренция.: уч. пос. Москва: Вильямс, 2001. 425 с.

261. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 234 с.

262. Портер М. Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 1993. 580 с.

263. Порядок денний на XXI століття (Agenda 21). URL: [http://www.esz.org.ua/?page\\_id=3672](http://www.esz.org.ua/?page_id=3672)

264. Прахалад К.К. Ключевая компетенция корпорации [Текст] / К. К. Прахалад, Г. Хамел // Вестник С.- Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2003. – № 3. – С. 18–44.

265. Придбання підприємствами матеріально-технічних ресурсів для виробничих потреб. Держстат України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sg/pr\\_mt\\_res/arh\\_pr\\_mt\\_res\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sg/pr_mt_res/arh_pr_mt_res_u.htm)

266. Причепя І. В. Проблеми формування конкурентних переваг підприємства / І. В. Причепя, К. О. Стелюк // Економічний простір. - 2013. - № 80. - С. 248-256.



267. Радченко О. В. Категорія «механізм» у системі державного управління / О. В. Радченко // Державне управління та місцеве самоврядування: збірник наукових праць: у 2 ч. (за заг. ред. Г. І. Мостового, Г. С. Одінцової). – Х., 2001. – Вип. 2 – С. 10.
268. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 495 с.
269. Распопов В.М. Управление изменениями / В. М. Распопов. – Москва: Инфра-М, 2012. – 336 с.
270. Рибіна Л.О. Особливості інвестиційної діяльності в аграрному секторі економіки. – Економіка і суспільство. – 2017. – № 11. – С. 450-454.
271. Рижикова Н. І. Бірченко Н. О., Невмержицький В. М. Правові основи державного регулювання інвестиційної діяльності. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 3. С. 82–91.
272. Римский клуб. Теория и практика управления. 2003. № 3, с. 3
273. Ринок мінеральних добрив у новому агросезоні-2020. URL: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/16992-gynok-mineralnykh-dobryv-u-novomu-ahrosezoni2020.html>
274. Романюк М. Джерела конкурентної переваги фірми – структура та методи визначення / М. Романюк, О. Добровенко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2012. – Вип. 138. – С. 42-45.
275. Романюк Н. Д. Підвищення ефективності діяльності посередницьких структур в сільському господарстві. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Спец. 08.00.04. Львівський національний аграрний університет, Львів, 2018. 209 с.
276. Руденко М.В. Особливості впливу цифровізації на функціонування сільськогосподарських підприємств. Вісник ХНАУ. Серія: «Економічні науки». URL: [http://visen.knau.kharkov.ua/20191\\_21.html](http://visen.knau.kharkov.ua/20191_21.html)
277. Русецкая, О. В. Теория организации : учебник для академического бакалавриата / О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова, Е. В. Песоцкая. – Москва : Издательство Юрайт, 2018. – 391 с.

278. Саєнко М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: консп. лекцій / М. Г. Саєнко. – Тернопіль: ТНЕУ, 2012. – 248 с.

279. Салихова Я. Ю. Конкурентный потенциал предприятия: сущность, структура, методика оценки : учеб. пособ. СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. 52 с.

280. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

281. Сачинська Л.В., Бедін О.В. Формування конкурентоспроможності потенціалу підприємства та його оцінка. Економічні науки. Серія : Облік і фінанси. Збірник наукових праць. Луцьк : ДВНЗ Луцького національного технічного університету, 2012. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/en\\_oif/2012\\_9\\_3/33.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/en_oif/2012_9_3/33.pdf).

282. Свиридова Л.В. Знание как конкурентное преимущество современных организаций / Л.В. Свиридова, Д.Е. Орлова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hse.ru/pubs/lib/data/access/ram/ticket/74/143265883822107bbfcf6a4eda455f23b29f4469c6>.

283. Свистович М. Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/dutp\\_2013\\_2\\_6.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/dutp_2013_2_6.pdf)

284. Світовий ринок насіння: позиції України як ринку збуту та експортера. URL: <http://dia.dp.gov.ua/svitovij-rinok-nasinnya-pozici%D1%97-ukra%D1%97ni-yak-rinku-zbutu-ta-eksportera/>

285. Селезньова Г. О. Конкурентні переваги підприємства: джерела та чинники формування / Г.О. Селезньова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – №15. – С. 311 – 316. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/105.pdf>

286. Селезньова Г. О. Формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання / Г.О. Селезньова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – №10. – С. 505 – 511. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/105.pdf>

287. Семененко С. В. Конкурентный потенциал торговой организации: теоретико-методологические основы формирования, методический инструментальный исследования, концепция развития: диссертация ... доктора

экономических наук: 08.00.05; Белгородский университет кооперации, экономики и права АНОВПО. Белгород, 2014. 401 с.

288. Сивкова С. В. Концептуальный подход к формированию механизма управления конкурентоспособностью санаторно-курортных организаций / С. В. Сивкова // Проблемы совр. экономики. – 2006. – № 1 (17). – С. 44–50.

289. Сидорук Б. О. Забезпечення збалансованого використання водно-болотних угідь і торфовищ на засадах екосистемного підходу. Збалансоване природокористування. 2016. № 1. С. 16–21.

290. Сиротюк Г. Концептуальні засади сталого розвитку аграрних підприємств. URL: [file:///C:/Users/%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%BA/Desktop/ae\\_2018\\_11\\_3-4\\_13.pdf](file:///C:/Users/%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%BA/Desktop/ae_2018_11_3-4_13.pdf)

291. Сіваченко І. Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) / І. Ю. Сіваченко. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 186 с.

292. Сімонова В. С. Еволюція категорій «стратегія» та «стратегічне управління» / В. С. Сімонова // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 5 (59). – С. 116–119.

293. Сіренко Н.М. Управління стратегією інноваційного розвитку аграрного сектору економіки України: [монографія]/ Н.М.Сіренко. - Миколаїв, 2010. - 416 с.

294. Сіренко Н.М. Інноваційне підприємництво як складова стратегії розвитку аграрного сектора економіки. / Н. М. Сіренко, О. І. Мельник // Миколаївський національний аграрний університет. – 2013. – URL: <https://www.sworld.com.ua/simpoz2/105.pdf>

295. Скавронська І. Конкурентні переваги національної економіки на світовому ринку туристичних послуг /І. Скавронська // Вісник Тернопільського національного економічного університету.– Тернопіль, 2009.– Вип. 5.– С. 396-403.

296. Смирнов І. Г. Теорія конкурентних переваг М. Портера та її застосування у туризмі (на прикладі Італії) / І. Г. Смирнов // Географія та туризм. – 2011. – Вип. 16. – С. 29-39.

297. Согомонова Н.А. Економічний механізм підвищення ефективності роботи автотранспортного підприємства: автореферат дне. на здобуття

наукового ступеня кандидата економічних наук: спец. 08.07.04 «Економіка транспорту і зв'язку» / Н.А. Согомонова. - Харків, 2006. - 18 с.

298. Солсо Р. Когнитивная психология / Р. Солсо. – Спб. : Питер, 2006 – 589 с.

299. Сокол Л. М., Підліснюк В. В. Аналіз водокористування в Україні на відповідність сталим підходам. Екологічна безпека. 2009. № 3. С.49–55.

300. Сопецько О.Ю. Визначення сутності економічного механізму управління постачаннями / О.Ю. Сопецько // Управління проектами, системний аналіз та логістика. – К.: НТУ, 2015. – Вип. 16.

301. Соціальна відповідальність – основа філософії бізнесу. URL: <https://www.okko.ua/sotsialna-vidpovidalnist-osnova-filosofii-biznesu>

302. Спиридонова О.А. Оценка и анализ конкурентных преимуществ в процессе формирования стратегии [Текст] / О.А. Спиридонова, И. Ш. Рахманкулов // Исследования по информатике. – 2003. – № 5. – С. 117–124.

303. Співаковська Т. Конкурентні стратегії компанії: класифікація стратегічних альтернатив та інструментів формування / Т.Співаковська // Маркетинг в Україні; 20011. – №1 (65). – С. 36-41.

304. Статистичний щорічник за 2018 рік / За редакцією І. Є. Вернера. Житомир ТОВ «БУК-ДРУК». 2019, 482 с.

305. Стахова М. В., Малик О. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 16. С. 468-473.

306. Степаненко С. В. Роль податку на додану вартість у формуванні доходів бюджету та його ефективність. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства, Вип. 206 «Економічні науки». 2019. С. 412-422.

307. Стивенсон В. Дж. Управление производством / В. Дж. Стивенсон; пер. с англ. – М. : Бином, 1988. – 928 с.

308. Стовбан Ю. Т. Конкурентні переваги підприємства, як необхідна умова виходу економіки України з тіні / Ю. Т. Стовбан // Актуальні проблеми розвитку регіону. – 2009. – Випуск 5. – Т.1. – С.100-107.

309. Столяров В. Ф. Економічний механізм соціального страхування / В. Ф. Столяров, Л. І. Васечко // Фінанси України. – 2007. – №2. – С. 31–43.
310. Структура сукупних витрат домогосподарств. Державна служба статистики України.  
URL:[https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2020/gdvdg/ssv/arh\\_ssv\\_u.htm](https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2020/gdvdg/ssv/arh_ssv_u.htm)
311. Суха І. В. Вибір стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / І.В. Суха ; Нац. ун-т харч. технологій. – К., 2008. – 20 с.
312. Суховаров И.В. Управление знаниями как элемент обеспечения конкурентного преимущества вуза / И.В. Суховаров [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://scientificnotes.ru/pdf/030-018.pdf>.
313. Сьомич М. І. Управління організаційно-правової безпекою суб'єктів аграрного бізнесу в контексті теорії зацікавлених сторін. Вісник ХНАУ. 2019. № 3. С. 220–234.
314. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Н. П. Тарнавська. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.
315. Терованесова О. Ю. Конкурентний статус підприємства в системі наукових категорій / О. Ю. Терованесова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – Вип. 48. – С. 153-158. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2014\\_48\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2014_48_31)
316. Титаренко І.В. Управління фінансовою підсистемою підприємств та організацій споживчої кооперації. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидату економічних наук. 2017. Львів. -22 с.
317. Толковый словарь русского языка : в 4 т. : собр. соч. [Электронный ресурс] / [под ред. Д.Н. Ушакова]. – М. : Адепт, 2004. – Т. 2, с. 245.
318. Толстов І.В. Концептуальні основи розвитку соціальної відповідальності: Конспект лекції. – Харків: УкрДУЗТ, 2016. – 25 с.
319. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. 17-е изд.; пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2007. – 928 с.
320. Транспортные проблемы агрологистики: цифры. 19.12.2016.  
URL:<http://logist/fm/news/transportnye-problemy-agrologistiki-cifry>

321. Трегобчук В. Інноваційно-інвестиційний розвиток національного АПК: проблеми, напрями і механізми/ В.Трегобчук// Економіка України. - 2006. - №2. - С. 4-12.

322. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учеб. пособие / Н.Н. Тренев. – М.: ПРИОР, 2000. – 282 с.

323. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія / О. М. Тридід. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2002. – 364 с.

324. Трифилова А.А. Оценка эффективности инновационного развития предприятия / А.А. Трифилова. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 304 с.

325. Туболец К. Г. Методичний підхід до оцінки маркетингового потенціалу аграрних підприємств [Електронний ресурс] / К. Г. Туболец. // Ефективна економіка. - 2013. - № 6. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_6\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_6_49)

326. Турило А. А. Потенціал підприємства: сутність та методологічні підходи до визначення / А. А. Турило // Науковий журнал Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2014. – №3. – С. 65-71.

327. Український ринок дизельного палива наблизився до 7 млн тонн. URL: <https://mind.ua/news/20206492-ukrayinskij-rinok-dizelnogo-paliva-nablizivsya-do-7-mln-tonn>

328. Украина увеличила экспорт сельскохозяйственной продукции на 14%. *Экономическая правда.* URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/news/2020/02/20/657297/>

329. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2785567-ci-moze-ukraina-prodovzuvati-narosuvati-eksport-silgospprodukcii.html>

330. УНІАН: <https://press.unian.ua/press/975185-politichni-riziki-i-politichna-stabilnist-v-ukrajini.html>

331. Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция / Научное редактирование и вступительная статья В. С. Катькало, пер. с англ. Ю. Е. Благова, В. С. Катькало, Д. С. Славнова, Ю. В. Федотова, Н. Н. Цытович. – СПб. : Лениздат; CEV Press, 1996. – 702 с.

332. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник / [С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась та ін.]. – Київ: КНЕУ, 2008. – 520 с.

333. Управление организацией: учебник / под ред. А. Поршнева, З. Румянцевой, Н. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 735 с.

334. Уткин Э. А. Государственное и региональное управление / Э. А. Уткин, А. Ф. Денисов. – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2002. – 320 с.

335. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.

336. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М. : ИНФРА-М., 2000. 312 с.

337. Федонін О.С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.

338. Федорчак О. Класифікація механізмів державного управління [Електронний ресурс] / О. Федорчак // Демократичне врядування : науковий вісник : Електронне наукове фахове видання. – 2008. – Вип. 1. – Режим доступу: [http://www.lvivacademy.com/visnik/fail/O\\_Fedorchak.pdf](http://www.lvivacademy.com/visnik/fail/O_Fedorchak.pdf)

339. Федулова Л. Тенденції становлення новітнього технологічного укладу світової економіки та роль управління інтелектуальною власністю / Л. Федулова, Л. Цибульська // Економіка України . - 2011. - №12. - С. 23 - 35.

340. Федулова Л. Технологічна готовність економіки України до нових викликів в умовах відсутності технологічної політики / Л. Федулова // Економіка України . 2010. - №9. - С. 12 - 26.

341. Федулова Л.І. Інноваційний розвиток: еволюція поглядів та проблеми сучасного усвідомлення [Електронний ресурс] / Федулова Л.І. // Економічна теорія. - 2013. - № 2. - С. 28-45. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecte\\_2013\\_2\\_4.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecte_2013_2_4.pdf).

342. Федулова Л.І. Інноваційна система аграрної сфери України / Л.І. Федулова // АгроІнком. - 2012. - №1-3. - С. 53 - 62.

343. Филатов А. Н. Разработка механизма формирования конкурентной стратегии предприятия в отраслях олигополии : автореферат. ...канд. экон. наук / А. Н. Филатов. – Уфа, 2007. – 20 с.

344. Філіппова С.В. Оцінювання та аналіз конкурентоспроможності промислових підприємств як основні функції управління процесом її організаційно-економічного забезпечення / С.В. Філіппова, С.О. Черкасова // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. – 2010. – № 3. – С. 110–115.

345. Фінансово-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності роздрібних торговельних підприємств: теоретико-прикладні аспекти: Монографія / Т. Г. Васильців, Н. В. Магас, Н. О. Маргіта. – Львів: 2014. – 220 с.

346. Фіщук Б.П., Жевега В.П., Войтенко О.І. Конкурентні стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. Збірник наукових праць ВНАУ, Серія: Економічні науки. - №4 (70), Том 2. – 2012. – С. 206-211.

347. Фляйшнер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе [Текст] / К. Фляйшнер, Б. Бенсуссан – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.

348. Фризевинкель Х. Управление инновациями / Х. Фризенвинкель, В. Н. Гунин. – М. : ИНФА-М, 2000. – 74 с.

349. Халімон Т. М. Управління конкурентними перевагами підприємства / Т. М. Халімон // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2017. – Вип. 24(1). – С. 152-156.

350. Халафян А. А. STATISTICA 6. Статистический анализ данных :учебник / А. А. Халафян; 3-е изд. – М. : ООО «Бином-Пресс», 2007 г. – 512 с.

351. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи ; пер. с англ. – СПб. : СПбУ, 1997. – 332 с.

352. Харсун Л.Г. Вынужденная оптимизация цепей поставок зерновых. *Логистика: проблемы и решения*. 2019. №1 (80). С. 27-28.

353. Харченко Н.П. Поняття механізму держави, наукові пошуки теоретико-правової дефініції // Юридические науки. – 2007. – №2. – С. 278–284.

354. Холод В. В. Чотирьохвекторна модель розвитку конкурентного статусу [Електронний ресурс] /В. В. Холод. – Режим доступу.: [http://www.rusnauka.com/17\\_AND\\_2010/Economics/68045.doc.htm](http://www.rusnauka.com/17_AND_2010/Economics/68045.doc.htm)



355. Хорунжий М. Й. Організація агропромислового комплексу : [підручник] / М. Й. Хорунжий. – К. : КНЕУ, 2001. – 382 с.
356. Царенко О.В. Конкурентні переваги легкої промисловості регіонів України: методологія формування, теорія та практика: [монографія] / О.В. Царенко. – Донецьк : Юго-Восток, Лтд, 2009. – 504 с.
357. Чаленко А. Ю. О неопределенности термина «механизм» в экономических исследованиях [Электронный ресурс] / А. Ю. Чаленко. – Режим доступа: [http // www.kapitalrus.ru/articles/article/o\\_neopredelennosti\\_termina\\_mehanizm\\_v\\_ekonomicheskikh\\_issledovaniyah](http://www.kapitalrus.ru/articles/article/o_neopredelennosti_termina_mehanizm_v_ekonomicheskikh_issledovaniyah)
358. Чандлер А. Стратегия и структура / А. Чандлер. – М.: Мир, 1988. – 464 с.
359. Чан Ким У. Стратегия голубого океана / У. Чан Ким, Рене Моборн. – Пер. с англ. – М. : НИРО, 2005. – 272 с.
360. Чим живе транспортна логістика в агробізнесі. URL: <https://logistics-ukraine.com/2018/06/06/чим-живе-транспортна-логістика-в-агро/>
361. Чому територіальним громадам варто об'єднуватись // Експертиза реформ URL: <https://www.expertreform.com.ua/2017/06/12/chomu-terytorialnym-gromadam-var-to-ob-yednuvatys/>
362. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів / І.В. Шаповалова // Економіка і суспільство. – 2017. – №10. – С.427-432.
363. Шепеленко О. В. Трансакционные издержки в переходной экономике: проблемы теории и практики : монография / О. В. Шепеленко ; МОН Украины. Донецкий нац. ун-т экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского. – Донецк, 2007. – 360 с.
364. Шестаков А. В. Экономика и право: Энциклопедический словарь / А. В. Шестаков. – М.: Дашков и К, 2000. – 568 с.
365. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
366. Ширма В.В. Вплив результатів інноваційної діяльності підприємств галузі рослинництва на рівень ефективності їх господарювання / В.В. Ширма // Економіка АПК. - 2014. - №9. - С. 81 - 86.

367. Шмалій Н. А. Специфіка конкурентних відносин в аграрному секторі економіки України / Н. А. Шмалій // Молодий вчений. - 2018. - № 7(1). - С. 293-298.

368. Шпикуляк О.Г. Формування системи оцінювання інноваційної діяльності в аграрному секторі економіки України [Електронний ресурс] / О.Г.Шпикуляк, С.О.Тивонук, С.В.Тивончук // Економіка АПК. - 2013. -№ 12. - 79-84. Режим доступу: [www.irbis-nbuv.gov.ua/ cgi.../cgiirbis\\_64.exe](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi.../cgiirbis_64.exe).

369. Штейн О.И. Совершенствование рыночно-ориентированной парадигмы / О.И. Штейн // Вісник Сев НТУ. Вип. 98: Економіка і фінанси: зб. наук. пр. – Севастополь: Вид-во Сев НТУ, 2009. – С. 197-200.

370. Шульга М. О. Управління конкурентоспроможним потенціалом підприємств харчової промисловості / М. О. Шульга. Дис. на зд. наук. ст. канд. ек. наук за спец. 08.00.04. – Херсон. – 2015, 210 с.

371. Шубравська О.В. Перспективи модернізації аграрного сектору України / О.В. Шубравська, К.О. Прокопенко // Економіка України. - 2013. - №8. - С. 64 - 76.

372. Шубравська О. Інноваційний розвиток аграрного сектора економіки України: теоретико-методологічний аспект / О. Шубравська // Економіка України . - 2012. - №1. - С. 27 - 35.

373. Шумпетер И. Теория экономического развития: исследования предпринимательской прибыли, капитала, кредита и цикла конъюнктуры/ И.Шумпетер. - М.: Прогресс, 1982. - 455 с.

374. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов. – [3-е изд., испр. и доп.]. – М., 2001. – 304 с.

375. Юринець О. В. Формування конкурентної стратегії підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / О.В. Юринець ; Нац. ун-т «Львів. політехніка». – Л., 2005. – 20 с.

376. Язлюк Б. О. Сучасний стан та проблеми розвитку біржового ринку зерна в Україні / Б. О. Язлюк, А. І. Гулей, Н. П. Резнік // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 3. – № 4. – С. 8–13.

377. Ярошенко С. П. Принципи конкурентоздатності сфери матеріального виробництва / С. П. Ярошенко. // Регіональні перспективи. – 1998. – №1. – С. 37–39.

378. Яців І. Б. Засади інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств / І. Б. Яців // Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств : монографія . – Львів : Український бестселер, 2013. – С. 212-239.

379. Яців І. Оцінка ризиків інноваційних проектів у сільському господарстві / Ігор Яців // Економічний аналіз : зб. наук. пр. / Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль : Економічна думка, 2011. – Вип. 9, ч. 1. – С. 421-423.

380. Яців І. Прийняття інноваційних рішень менеджментом сільськогосподарських підприємств / І. Б. Яців // Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. пр. – Вип. 2 (129) / наук. ред. І. Г. Манцуров. – К., 2012. – С. 81-85.

381. Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy / Kenneth R. Andrews. – McGraw-Hill School Education Group, 1986. – 160 p.

382. Barney, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage [Текст] / J.B. Barney // Journal of Management. – 1991. – № 17. – P. 99–120.

383. Barney. J. B. Organizational culture: can it be a source of competitive advantage? J. B. Barney // Academy of Management Renew, 1986. – №11. – P. 656–665.

384. Bell G. D. Organizations and the External Environment / G. D. Bell. – op. cit.: McGuire, 1997. – 260 p.

385. Bellman R. E., Zadeh I.A. Decision-Making in Fuzzy Environment // Management Science. – 1970. – Vol. 17. – # 4. –P. 141-160.

386. Collis, D.J. Research note: how valuable are organizational capabilities? [Текст] / D.J. Collis // Strategic Management Journal. – 1994. – Vol.15. – № 8. – P. 143-152.

387. D'Aveni R. A. Mapping your competitive position / R. A. D'Aveni // Harvard Business Review. – 2010. – November. – P. 110– 120.

388. Dagnino G. B. Why a Handbook of Research on Competitive Strategy? Handbook of Research on Competitive Strategy / G. B. Dagnino; Edited by Giovanni Battista Dagnino. – UK.: Edward Elgar Publishing, 2012. – P. 1–19.

389. Day G. S. Wharton on Dynamic Competitive Strategy / G. S. Day, D. J. Reibstein. – New Jersey: John Wiley & Sons, 2004 – 465 p.

390. Dierickx I. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage / I. Dierickx // *Management Science*. – 1989. – № 35. – P. 1504–1512.
391. Duncan R. Perceived environmental characteristics of operational environments and perceived environmental uncertainty / R. Duncan // *Administrative Science Quarterly*. – 1972. – № 17(2). – P. 313–327.
392. Duncan R. What is the right organization structure ? // *Organizational Dynamic's*. – Winter, 1979. – Vol. 18. – P. 45.
393. European Union Council Regulation No. 834/2007 of 28 June 2007 on organic production and labelling of organic products and repealing Regulation No. 2092/91 // *Official Journal of the European Union*. – 2007. – L. 189. – 23 p.
394. Frohberg K., Hartmann M. Comparing Measures of Competitiveness. IAMO Discussion. Paper, 1997. No. 2.
395. Faulkner D. O. The Oxford Handbook of Strategy: A Strategy Overview and Competitive Strategy / D. O. Faulkner, A. Campbell. – Harvard: Harvard University Press, 2006.– 1064 p.
396. Flynn E. J. Achieving simultaneous cost and differentiation competitive advantages through continuous improvement: world class manufacturing as a competitive strategy. / E. J. Flynn, B. F. Flynn // *Journal of Managerial Issues*, –1996. – № 8(3). – P. 360–379.
397. Gnyawali, Devi R., Park, Byung-Jin (Robert) Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. Drivers and Consequences of Collaboration between Large Competitors. *Research Policy*. 2011. № 40(5): 650–663.
398. Hamel G., Prahalad C. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May–June. 1990. [http://www.cfmt.it/sites/default/files/af/materiali/The\\_Core\\_Competence\\_of\\_the\\_Corporation.pdf](http://www.cfmt.it/sites/default/files/af/materiali/The_Core_Competence_of_the_Corporation.pdf)
399. Kotler P. Marketing management: Analysis, planning and control / P. Kotler, R. E. Turner. – Ontario: Prentice-hall. 1991. – 362 p.
400. Lippman S. A. Uncertain Instability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. / S. A. Lippman, R. P. Rumelt // *Bell Journal of Economics*. – 1982. – № 13/2. – P. 418–438.

401. Montgomery C. A. *Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage* / Cynthia A. Montgomery, Michael E. Porter. – Harvard Business School Publishing Division, Boston, 1991. – 480 p.

402. Nelson R. R. *An Evolutionary Theory of Economic Change* / R. R. Nelson, S. G. Winter. – Cambridge Massachusetts And London, England: The Belknap Press Of Harvard University Press, 1982. – 438 p.

403. Oster Sharon M. *Modern Competitive Analysis* / Sharon M. Oster. – OxfordUniversityPress, 1999 – 434 p.

404. Orel A. Competitive advantages: nature, content, sources of formation. *Zeszyty naukowe wyższej szkoły technicznej w katowicach*. 2019. NR 11. P. 159-172.

[http://www.wydawnictwo.wst.pl/oferta\\_wydawnicza\\_oraz\\_zakup\\_publicacji/zeszyty\\_naukowe/zeszyty\\_naukowe\\_wyszej\\_szkoy\\_tehnicznej\\_w\\_katowicach\\_nr\\_11/74](http://www.wydawnictwo.wst.pl/oferta_wydawnicza_oraz_zakup_publicacji/zeszyty_naukowe/zeszyty_naukowe_wyszej_szkoy_tehnicznej_w_katowicach_nr_11/74)

405. Peteraf, M., & Barney, J. Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*. 2003. № 24 (4), pp. 309–323.

406. Peteraf M A. The cornerstone of competitive advantage. / M. A. Peteraf // *Strategic Management Journal*. – 1993. – № 14. – P. 179–191.

407. Pisano V. What is Competitive Strategy? Origins and Developments of a Relevant Research Area in Strategic Management / V. Pisano, M. A. Hitt. – *Handbook of Research on Competitive Strategy* / Edited by Giovanni Battista Dagnino. UK.: Edward Elgar Publishing. – 2012. – P. 21–44.

408. Popova O., Koval V., Antonova L., Orel A. Corporate social responsibility of agricultural enterprises according to their economic status. *Management the theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2019. Том:41. Выпуск:2. С. 277–289.

409. Reed R. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. / R. Reed, R. J. DeFilippi // *Academy of Management Review*. – 1990. – № 15. – P. 88–102.

410. Rindova V. Constructing competitive advantage: the role of firm-constituent interactions / V. Rindova and C. Fombrun. – *Strategic Management Journal*. – 1999. – № 20. – P. 691–710.

411. *Reshaping the International Order. A Report to the Club of Rome* / Tinbergen, Dolman van Ettinger (Eds.), New-York: E.P.Dutton. 1976. – 325 p.

412. Teece D. J. Profiting from Technological Innovation. *Research Policy* / D. J. Teece. – 1986. –№ 15/6. – P. 285-305.

413. Vlasenko T. Fuzzy Evaluation of Change Management Processes in the Context of Enterprise Sustainability / T. Vlasenko, A. Hatsko, T. Larina, Y. Hryn, D. Streimikiene, T. Balezentis // *Sustainability*. – 2019. – 11. – 6310. <https://doi.org/10.3390/su11226310>

414. Wensley R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. // *Journal of Marketing*. 1988. – April. vol. 52, pp. 65-72.

415. Wit B. *Strategy: Process, Content, Context: an International Perspective* / B. Wit, R. Meyer; 4<sup>th</sup> edition. – Andover: Cengage Learning EMEA, Zninski, Croatia. – 990 p.

# ДОДАТКИ

## Додаток А

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*публікації, які відображають основний зміст дисертації:*

1. Орел А. М., Невмержицький В. М. Архітектоніка механізму управління конкурентним потенціалом в забезпеченні інноваційно-інвестиційного розвитку суб'єктів агробізнесу Український журнал прикладної економіки. – 2020. – Том 5. – № 1. – С. 204-211. (авторський внесок полягає в обґрунтуванні структури механізму управління конкурентним потенціалом)

2. Тешева Л. В., Невмержицький В. М. Архітектоніка механізму активізації інноваційного розвитку аграрного сектору економіки. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 4. С. 199 – 205. (авторський внесок полягає в обґрунтуванні напрямів інноваційного розвитку та факторів успішної реалізації інноваційних рішень)

3. Невмержицький В. М. Способи та прийоми оцінки конкурентного потенціалу аграрних підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 4. С. 55-61.

4. Невмержицький В. М. Ідентифікація факторів конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу та їх об'єднань. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. – Харків: ХНТУСГ, 2020. Вип. 210. С. 217-228.

5. Невмержицький В. М. Мета, функції та принципи управління конкурентним потенціалом підприємств. Znanstvena misel journal. 2021. №50. С. 28-31.

*публікації, які засвідчують апробацію результатів дисертації:*

6. Невмержицький В. М. Напрями розвитку конкурентного потенціалу аграрних підприємств та об'єднань. Ринкова трансформація економіки: стан,



проблеми, перспективи : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (07 квітня 2017 р.). – Харків: ХНТУСГ, 2017. – С. 217-219.

7. Невмержицький В. М. Сучасні тенденції змін конкурентоспроможності та ефективності діяльності суб'єктів аграрного бізнесу. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний аграрний менеджмент: теорія, методологія, практика», СНАУ, Суми, 27-28 вересня 2018 року. – Суми: СНАУ, 2018. – С. 181-184.

8. Невмержицький В. М. Інтеграційні інструменти підвищення конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу. Прикладна економіка – від теорії до практики : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (21 жовтня 2017 р.). – Тернопіль: Вектор, 2017. – С. 175-177.

***публікації, які додатково розкривають зміст дисертації:***

9. Нікітін Ю. О., Мельник М. В., Хвалінський С. О., Невмержицький В. М. Дослідження інструментів ЄС щодо фінансової підтримки малих та середніх підприємств. Технологический аудит и резервы производства. 2016. № 6/4(32). С. 24-29. (авторський внесок полягає в ідентифікації впливу фінансової підтримки на рівні конкурентоспроможності та інноваційно-інвестиційної активності)

10. Рижикова Н. І. Бірченко Н. О., Невмержицький В. М. Правові основи державного регулювання інвестиційної діяльності. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 3. С. 82–91. (авторський внесок полягає в ідентифікації організаційно-правових засад здійснення інвестиційної діяльності)



УКРАЇНА

ХАРКІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

Департамент агропромислового розвитку

№ 01-03-07/755 від 10.09.2020 р.

## ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження за темою:  
«Управління інноваційно-інвестиційним потенціалом  
конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу»

видана **Невмержицькому Василю Миколайовичу**, здобувачу кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка

Департаментом агропромислового розвитку Харківської обласної державної адміністрації були розглянуті пропозиції Невмержицького Василя Миколайовича щодо теоретичного обґрунтування та практичного опрацювання розвитку управління інноваційно-інвестиційним потенціалом конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу.

Вважаємо, що рекомендації Невмержицького В.М. зі створення та застосування інструментів моніторингу інноваційно-інвестиційного потенціалу аграрних підприємств та об'єднань заслуговують на увагу. Також цікавими у прикладному аспекті є методичні підходи щодо вибору стратегій інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств-товаровиробників. Результати дисертаційного дослідження із зазначеної теми є науково обґрунтованими, мають практичне значення та можуть бути рекомендовані до впровадження з метою підвищення економічної ефективності функціонування суб'єктів аграрного ринку, а також забезпечення продовольчої безпеки регіону та держави.

Заступник директора Департаменту –  
начальник управління  
соціально-економічного розвитку

Є.В. Філатов

Товариство з обмеженою відповідальністю

**«ВІДРОДЖЕННЯ»**64711, Харківська область, Харківський район,  
с. Липці, вул. Промислова, 2

Вих. № 117 від 18.09.2020 р.

**ДОВІДКА****про впровадження результатів дисертаційної роботи  
Невмержицького Василя Миколайовича**

ТОВ «Відродження» прийняло до впровадження в плановій роботі рекомендації, розроблені Невмержицького В.М. в дисертації «Управління інноваційно-інвестиційним потенціалом конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу». Особливий інтерес представляють пропозиції дисертанта, які стосуються методичного підходу до оцінювання інноваційно-інвестиційного потенціалу аграрного підприємства, а також управління його конкурентною поведінкою. Вважаємо, що впровадження вказаних практичних рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності діяльності нашого підприємства.

Директор



В.В. Рибалка

Товариство з обмеженою відповідальністю  
**«Агрофірма імені Гагаріна»**

Харківська область, Зміївський район, с. Шелудьківка, вул. Харківська, 14  
тел. +38 05747 76265, факс +38 05747 76540

Вих. № 192 від 30.09.2020 р..

**ДОВІДКА**

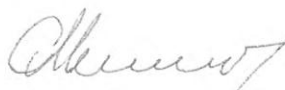
**про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
здобувача кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту  
ХНТУСГ імені Петра Василенка  
Невмержицького Василя Миколайовича**

Керівництво Товариства з обмеженою відповідальністю «Агрофірма імені Гагаріна» розглянуло пропозиції розроблені в дисертаційному дослідженні Невмержицького В.М. на тему «Управління інноваційно-інвестиційним потенціалом конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу».

Рекомендації автора з оцінювання інноваційно-інвестиційного потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу і обґрунтування стратегій конкурентного розвитку схвалені та прийняті для впровадження в практику управління нашого підприємства.

Основні положення дисертаційного дослідження представляють практичний інтерес для фахівців, які опікуються проблемами забезпечення підвищення ефективності діяльності підприємств-виробників сільськогосподарської продукції.

Директор



С.М. Микитченко



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА  
ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА**

61002 м. Харків, вул. Алчевських, 44. Тел.: (+38 057) 700-38-88, факс (+38 057) 700-39-14, E-mail: info@khtusg.com.ua

29.09.2020 № 05-345

на № \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

**про впровадження результатів дисертації  
Невмержицького Василя Миколайовича  
«Управління інноваційно-інвестиційним потенціалом  
конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу»  
в навчальний процес**

Результати дисертаційної роботи Невмержицького В.М. використовуються в навчальному процесі Навчально-наукового інституту бізнесу і менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка при підготовці студентів за економічними та управлінськими спеціальностями.

Розробки автора використовуються при викладанні курсів «Менеджмент», «Економічний потенціал та розвиток підприємства» та «Управління конкурентоспроможністю». Авторський внесок у розробку методичного забезпечення вивчення вказаних дисциплін відображено у відповідних матеріалах.

Ректор



Олександр НАНКА